



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

✓ **DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

✓ **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN III

✓ **“EL SABER ADMINISTRATIVO EN UN ESTUDIO DE CASO DE
PEQUEÑA EMPRESA”**

ALUMNA:

✓ **IVONNE TELLO MORALES**

MATRÍCULA : 95329549

ASESOR :

MTRO. FERNANDO A. MERCADO FIGUEROA

Mayo, 1999

DEDICATORIA

A Dios,

por darme el don incomparable de la vida,
por enseñarme a vivir cada momento con intensidad,
por levantarme cuando me encontraba en un abismo
y por apoyarme cuando más lo necesitaba, en todo momento.

A mis padres,

por conducirme con sabiduría y comprensión,
por darme incondicionalmente su amor y protección,
por todos sus sacrificios, por enseñarme a afrontar las adversidades
de la vida, con la frente bien en alto.

A mi pareja,

quien estuvo conmigo en éstos últimos años,
apoyándome, impulsando mi deseo de superación,
a él que me escuchó cuando me sentía sola y desesperada,
y porque al llegar a mi vida me hizo descubrir el verdadero amor.

INDICE

INTRODUCCIÓN	V
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	IX
HIPÓTESIS DE TRABAJO	IX
OBJETIVOS	X
CAPITULO I. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN	1
CAPITULO II. ESTRUCTURA DE LA PEQUEÑA EMPRESA	18
CAPITULO III. COMERCIALIDAD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	29
CAPITULO IV. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	40
CAPITULO V. CONTROL INTERNO	49
CAPITULO VI. RÉGIMEN DE PEQUEÑOS CONTRIBUYENTES	58
CASO PRÁCTICO	86
CONCLUSIONES	108
GLOSARIO	112
BIBLIOGRAFÍA	114

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Historia de la Administración. Estudiosos de la Administración. Funciones Administrativas. Principios Administrativos. Importancia de la Administración. Concepto. Características.

CAPITULO II. ESTRUCTURA DE LA PEQUEÑA EMPRESA

¿Qué es una Pequeña empresa? . Areas de desenvolvimiento. Ventajas competitivas. Desventajas. Contribuciones de la Estructura.

CAPITULO III. COMERCIALIZAD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Comercialidad. Investigación de Mercado. Zona de tráfico comercial. Tipo de encuesta al alcance del pequeño empresario. Promoción de ventas, venta personal y publicidad. Seguridad e Higiene Industrial, definición. Factores ambientales causales. Programa de seguridad e higiene industrial.

CAPITULO IV. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Administración de personal. Reclutamiento y selección de personal. Promoción del propio personal. Proceso de eliminación. Entrevista previa. Proceso de selección. Entrevista. Contratación y orientación al trabajo. Motivación. Calificación de méritos.

CAPITULO V. CONTROL INTERNO

Definición de Control Interno. Análisis. Elementos que lo conforman. Objetivos. La Importancia de este proceso. Los Principios del Control Interno. Clasificación.

CAPITULO VI. RÉGIMEN DE PEQUEÑOS CONTRIBUYENTES

Sujetos de Régimen de Pequeños Contribuyentes. Impuesto sobre la Renta. Impuesto al Valor Agregado. Impuesto al Activo. Impuesto especial sobre producción y servicios. Calendario de pagos y formas fiscales.

CASO PRÁCTICO

CONCLUSIONES

GLOSARIO

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

La administración como actividad humana es tan antigua como la historia de la humanidad. Cuando surgió el primer grupo organizado y de alguna manera emergió a un guía, a un líder o a un jefe que asumió el poder de dirigir a las personas que integraban el mismo grupo, en ese mismo momento nació la administración.

Fue hasta los primeros años del siglo XX cuando la administración se dio a conocer como una actividad formal digna de un estudio especial. A partir de entonces surgieron diversos estudiosos interesados en el adecuado funcionamiento de las organizaciones y comenzó a tomar forma una corriente de ideas que hizo hincapié en las tareas, luego en las personas y finalmente en la administración.

La vida moderna presenta una serie de peculiaridades, que quizás no se presentaban en épocas pasadas, como una mayor competencia para obtener mejores mercados, poder económico – social y progreso; además de tecnologías desarrolladas para producir bienes o servicios a precios que sean más atractivos para los consumidores en comparación a los que ofrecen empresas ubicadas en el mismo ramo; todo esto hace necesaria la aplicación de técnicas administrativas.

En México existen miles de pequeñas empresas, que constituyen una fuente de empleo muy importante para gran parte de la población económicamente activa. Estas empresas por su origen y características son dirigidas por personas que generalmente carecen de conocimientos formales de la Administración y del tipo de control que deben ejercer para lograr un desarrollo eficaz de la entidad y, por tanto, los resultados de su gestión son ineficientes con el consecuente desperdicio de recursos que esto implica.

A su vez las empresas que cuentan con un número entre dieciséis y cien trabajadores, aquellas donde el capital es aportado por el propietario y además son dirigidas por el dueño; caracterizadas como pequeñas entidades, representan un motor importante en la economía de cualquier país por su flexibilidad operativa, por la facilidad que tiene de adaptarse a las condiciones del mercado, y porque al emplear sistemas de producción con tendencias hacia la especialización, dispone de las bases para actuar como proveedoras competitivas de las grandes empresas.

Como consecuencia, este tipo de entidades se ven obligadas a actualizarse en cuanto a sus procesos de comercialización, producción, capacitación y de manera muy importante en el aspecto administrativo.

Para impulsar el desarrollo de éstas empresas, considero que deben contar con una organización que les permita explotar sus características y ventajas competitivas, así como con una administración formal que les conduzca a incrementar sus beneficios por medio de un buen manejo de los recursos materiales y humanos con los que cuentan para que puedan sobrevivir aún con los cambios continuos que surgen en el entorno, y al mismo tiempo lograr su mejor desarrollo.

Mi propuesta específica es impulsar el desarrollo de la pequeña empresa utilizando el saber administrativo a través de una persona preparada formalmente en dicha área (a quien de aquí en adelante llamaré simplemente "administrador").

La presente investigación se encuentra dividida en seis capítulos y un apartado que hace referencia a un caso práctico. En el primer capítulo comienzo con un breve resumen acerca de la importancia de la Administración, su historia, definición, funciones, principios y características, esto para mostrar al pequeño empresario, que la importancia de dicha ciencia se ha venido dando desde hace ya muchos años.

Después, en el segundo capítulo, continúo con un análisis de la estructura de la pequeña empresa, para mostrar sus ventajas y desventajas competitivas, sus áreas de desenvolvimiento y el posicionamiento de mercado que ésta puede adquirir.

En el tercer capítulo menciono al área de comercialización que será útil para alcanzar un mayor nivel de ventas, optar por una u otra promoción del producto que resulte adecuada para las expectativas de venta de la organización.

A su vez hago mención por otra parte de la seguridad e higiene industrial con la que deben contar las pequeñas empresas dado que son factores que evitan la presencia de accidentes y riesgos de trabajo, causas de grandes índices de rotación de personal y ausentismo, uno de los más grandes problemas que enfrentan este tipo de empresas en México.

En el cuarto capítulo me refiero al aspecto muy sensible por la naturaleza humana, pues como sabemos es el motor de cualquier actividad empresarial, sin él no se podría cumplir con ningún objetivo, sea cual fuere éste. Hablo de la importancia que tiene la buena selección de personal, el reclutamiento, la promoción que debe hacerse a éste para motivarlo a que contribuyan para lograr los fines de la empresa.

En el capítulo cinco, hago una muy breve mención del proceso del Control Interno, pues es un programa organizacional que ayuda a evitar los malos manejos de los recursos materiales, y además nos ayuda a llevar un registro de todos los bienes con los que cuenta una empresa.

En el capítulo sexto trato acerca de las obligaciones que cualquier pequeño empresario debe cumplir con respecto a la ley, hablo del Régimen de Pequeños Contribuyentes que se dio a partir del año 1997. Como éste es un tema que regularmente se le dificulta o asusta al pequeño empresario, intenté utilizar un

método sencillo para que éste lo pueda comprender, todo esto sobre la base de la información que me proporcionó Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y algunos artículos y códigos con los que cuenta la Ley Fiscal.

Por otra parte intento cumplir con uno de mis objetivos centrales, comparar un organismo que se encuentra operando como una pequeña empresa con la organización que propone la Administración formal. Para ello presento este caso en una empresa que sí existe, dedicada a la fabricación de ropa para dama y otros artículos, que permitió el dirigente de la organización en gran parte la comprobación de las hipótesis que expuse en el inicio del presente proyecto.

En la parte final señalo las conclusiones a las que llegué al término de esta investigación, un pequeño glosario y las fuentes bibliográficas que fueron utilizadas para este trabajo. La inclusión de una bibliografía ofrece una oportunidad al lector interesado en ampliar sus conocimientos que puede construir un itinerario para aclarar cualquier duda sobre este tema.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿ Es el versado en Administración formal un factor de impulso para la pequeña empresa?

HIPÓTESIS DE TRABAJO

1. La presencia de un administrador dentro de las pequeñas empresas, contribuiría al pleno desarrollo de las mismas en el sector al que pertenezcan.
2. Si los pequeños empresarios, alejaran su mentalidad individualista y se acercaran a la cultura de la mente abierta empresarial, se darían cuenta de que ésta ofrece mayores oportunidades de desarrollo y que podría conducirlos a obtener una mayor capacidad competitiva con las grandes empresas.
3. Si se buscara la aceptación en el pequeño empresario, a través de la demostración y enseñanza, de que el administrador es un profesional que ofrece ciertos beneficios con las actividades que desempeña, se podría impulsar el crecimiento y subsistencia de las mismas, ya que representan un ingreso muy importante en el país.
4. Si en las pequeñas empresas, no se cuenta con un administrador profesional, su falta de organización tarde o temprano podría conducir las a su desaparición.

OBJETIVO GENERAL

Proponer a las pequeñas empresas, al versado en Administración formal como una opción viable para su desarrollo e impulso dentro del mundo cambiante y turbulento en el que vivimos actualmente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Con bases firmes, comprobar que una pequeña empresa puede tener un desempeño muy superior, cuando dentro de ella se cuenta con un especialista en el área administrativa con relación a aquellas que carecen de éste factor.

2. Plantear la estructura teórica - básica de una pequeña empresa, para compararla con la realidad y conocer la brecha que existe entre ambas imágenes para poder reducirla, contribuyendo al mejoramiento de la misma.

3. Lograr la influencia suficiente en los pequeños empresarios a través de la propuesta de instauración de un factor administrativo, para que se puedan explotar al máximo las ventajas competitivas de éste tipo de organizaciones por su tamaño y características propias y que posteriormente, puedan posicionarse así como una empresa líder en el mercado y puedan competir a nivel nacional e internacional.

CAPITULO UNO

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración como actividad humana es tan antigua como la historia de la humanidad. Cuando surgió el primer grupo humano organizado y de alguna manera eligió a un guía, a un líder o a un jefe, que asumió la responsabilidad de dirigir a las personas que integraban el mismo para lograr un determinado objetivo, en ese mismo momento nació la administración.

Las organizaciones y las ideas acerca de cómo administrarlas han estado vigentes desde la antigüedad. Algunos documentos tanto de la antigua China, como de la antigua Grecia revelan una preocupación por la coordinación y la hábil dirección de las empresas públicas. Ni la Gran Muralla, ni el Partenón hubieran sido construidos sin planeación, organización, dirección y control. Los griegos y los romanos tuvieron también éxito en la administración efectiva de una amplia gama de empresas cooperativas como campañas militares, obras públicas y sistemas de administración de justicia.¹

La Revolución Industrial de los siglos XVIII y XIX en Gran Bretaña proporciona un testimonio más reciente de la práctica de la Administración. También esta Era dejó documentos escritos sobre la preocupación por la administración. Por ejemplo, Charles Babagge, escribió acerca de la necesidad de un estudio sistemático y una regulación de las operaciones de trabajo en orden a mejorar la productividad.

Pero hasta el siglo XX, el legado de la práctica de Administración es más evidente. Un historiador sugiere que la falta de documentos escritos sobre la Revolución Industrial refleja la falta de un reconocimiento de la misma como tecnología o conjunto de actividades que pueden aprenderse. Eso se debió a las

¹ "Administración contemporánea" Hampton R. David. Editorial Mc. Graw Hill

siguientes causas:

a) Era difícil aislar la función administrativa y separarla de las funciones técnica y comercial. En esa época los empresarios llevaban a cabo una combinación de actividades financieras y técnicas, lo mismo que administrativas. Pero los problemas técnicos y financieros eran los más importantes, y se trabajaba en ellos en forma independiente. Nadie prestó mucha atención a los problemas de combinar todos los recursos internos, lo cual se concibe ahora como una parte principal de la administración.

b) Ese periodo estaba dominado por “pioneros y administradores fundadores”. Su papel era iniciar una organización y mantenerla en funcionamiento de la mejor manera que les era posible. Como explicación del desempeño de la organización se otorgaba mayor énfasis a las cualidades personales de estos líderes que los procesos impersonales de la administración.

La idea prevaleciente en quienes operaban las organizaciones era reformar el carácter de todos los trabajadores para convertirlos en servidores obedientes de la organización. Se reflexionaba de manera poco sistemática en adaptar la administración y las tareas a las personas.

Con seguridad, ninguna de estas ideas ha desaparecido en la actualidad. De hecho, de una manera u otra, continúan obstruyendo la comprensión de la administración. A pesar de este problema, a principios del siglo XX comenzó a tomar forma una corriente de ideas que hizo hincapié en las tareas, luego en las personas y finalmente en la administración.

ESTUDIOSOS DE LA ADMINISTRACIÓN

En los primeros años del siglo XX,² surgió un estudioso importante en el campo de la administración, su nombre era *Frederick Taylor*. Él observaba a los trabajadores en el desempeño de diversas tareas: corte de metales, movimiento de palas, manejo de lingotes de hierro. Taylor observaba los movimientos independientes, o elementos de cada tarea, y anotaba el tiempo que duraba el desarrollo de cada elemento. El propósito de la recolección y medición de hechos que Taylor efectuaba era proporcionar una base científica u objetiva para el diseño y desempeño de tareas. En vez de hacer que cada trabajador efectuara su tarea a su manera, Taylor buscó la mejor manera para todos los trabajadores. Una vez que el trabajo era analizado, se rediseñaba sobre la base de sus componentes, con métodos, equipos y tiempos estándar, incluyendo tiempos para descanso y para retrasos inevitables. La siguiente etapa era encontrar personas que fueran física y mentalmente apropiadas para el trabajo. Una vez que se les encontraba, había que capacitarlas. El resultado debía ser una mayor productividad. Este tipo de prácticas le otorgaron a Taylor el título de "*padre de la administración científica*".

Su trabajo fue aclamado y otras personas utilizaron sus métodos y crearon otros para aumentar la eficiencia en la industria. Uno de los contemporáneos de Taylor que tuvo más éxito fue *Frank Gilbreth*, quien, junto con su esposa Lillian, fueron pioneros en la aplicación del estudio de movimientos en la industria. Los Gilbreth aborrecían la ociosidad y el desperdicio, y buscaron eliminar estos males tanto en su casa como en su industria.

Taylor y los Gilbreth lograron resultados notables e importantes. Aumentaron la productividad y las ganancias de los trabajadores, al mismo tiempo que redujeron la fatiga. Taylor afirmaba que era responsabilidad del

² Fernández Arena José. *El proceso administrativo*. Editorial Herrero Hnos.

administrador planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo. Taylor y los Gilbreth se concentraron en la tarea misma. Su idea básica fue reunir, mediante observaciones precisas, todo el conocimiento informal e intuitivo que los trabajadores tenían en la mente y transformarlo en la mejor forma de desempeñar el trabajo.

Después de encontradas deficiencias en este tipo de administración que llevaba a cabo Taylor, se originó *la teoría de las relaciones humanas*, considerado como fundador *Elton Mayo*, para dar un punto de vista totalmente diferente de analizar el problema. Mayo se concentraba en los problemas prácticos de la rotación y la productividad. Él realizó todos sus estudios en la Western Electric Company (ubicada en los suburbios de Chicago). Los estudios duraron muchos años, durante las décadas de 1920 y 1930, se utilizaba la mayor parte del tiempo en evaluar cómo afectaban a la productividad los cambios en la iluminación y otros factores como los periodos de descanso.

Los administradores no necesitan sólo planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo, como Taylor insistía, sino que también necesitan integrar en forma constante una organización social humana. El enfoque de las relaciones humanas no asumía que las personas fuesen por naturaleza flojas, sino que los signos visibles de apatía de las otras personas para el trabajo tenían diferente origen. Contemplaba la apatía como producto de las circunstancias del trabajo psicológicamente empobrecidas, contempló también nuevas formas de administración.

Otro estudio importante en el área de la administración fue el de analizar sus *funciones generales*, el cual fue realizado por *Henri Fayol*. Taylor buscaba la mejor manera de desempeñar las tareas, Mayo buscaba los orígenes del trabajo en equipo, mientras que Fayol deseaba identificar y compartir las claves de una administración efectiva en la organización total.

Fayol observaba la organización total como un cuerpo, el “cuerpo social”. Las funciones del cuerpo encajaban en seis funciones: técnica (producción), comercial (compra, venta e intercambio), financiera (obtención y utilización del capital), de seguridad (protección de la propiedad y las personas), de contabilidad (incluyendo estadísticas) y de administración (previsión, planeación, organización, integración, dirección, y control).

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

A continuación, definiremos concretamente³ en qué consiste cada una de las funciones administrativas:

♣ *Previsión*, su razón de ser reside en determinar hacia dónde queremos llegar. Determinar cuáles son los objetivos, qué queremos lograr. Se determinan los objetivos y metas que deseamos lograr.

♣ *Planeación*, se basa en planificar cómo se realizarán o lograrán mediante el esfuerzo de todo un equipo de trabajo, los objetivos que se han estado estableciendo, es decir, determinar los medios indispensables para realizar dichos fines. Planificando, la dirección debe elegir entre un gran número posible de alternativas de solución. La planificación hace posible la preparación de todos los medios indispensables para la futura acción y crea las condiciones para la coordinación de los esfuerzos, lo cual favorece su máxima efectividad.

♣ *Organización*, consiste en clasificar y ordenar todo el conjunto de actividades que se vinieron creando con las dos funciones anteriores, de acuerdo con su naturaleza en grupos de tipo homogéneo, con el fin de que sean agrupados para su correcta realización y control.

³ Münch Galindo Lourdes. *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas.

♣ *Integración*, obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. Por lo tanto y de conformidad con la información contenida en los planes, programas, procedimientos, políticas, presupuestos, descripciones de puestos, etc., se llega a la etapa en que se deben reunir todos los recursos necesarios para realizar el trabajo previsto, mismo que permitirá lograr los objetivos de la institución.

♣ *Dirección*, ésta engrana claramente con el control. Constituye una función ejecutiva dirigida a emplear un instructor y a realizar una vigilancia indispensable, con el fin de lograr el mejor cumplimiento de las tareas. Esta función es muy necesaria pero poco deseada, tanto para los que están sujetos a ella, como por lo que la ejercen. Los directores experimentados, utilizan la función de cooperación a fin de enseñar sus experiencias. El cumplimiento de esta función se facilita por la autoridad natural del superior basada en el conocimiento, experiencia y en su forma de ser irreprochable y comprensible, con sus subordinados.

♣ *Control*, se basa en la verificación acerca de si las actividades se desarrollan de acuerdo con el plan y con los fines previstos. Las etapas de esta actividad comprenden: - verificación de las tareas de las unidades controladas, - evaluar el cumplimiento de las tareas comparándolo con el plan, - establecer las conclusiones tendientes a eliminar los errores pasados y mejorar el trabajo en el futuro.

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

Además de describir las funciones administrativas, Fayol formuló catorce "Principios", a pesar de ser mal interpretado como quien quiere proponer leyes universales y rígidas, diciendo que no hay nada rígido o absoluto en los asuntos administrativos, todo es cuestión de proporción.

Los catorce principios son:

* *División del trabajo*, dentro de un cierto límite, la reducción en el número de tareas que un trabajador desempeña o el número de responsabilidades que un administrador tiene, puede incrementar la habilidad y mejorar el desempeño.

* *Autoridad*, es el derecho de dar órdenes y de hacer que se pongan en práctica con recompensas o castigos. La responsabilidad se refiere a los resultados, ambas cosas deben estar equilibradas.

* *Disciplina*, es la condición de cumplimiento y compromiso que se deriva de la red de acuerdos implícitos o explícitos entre los empleados y los administradores. La disciplina es el resultado de la habilidad de liderazgo.

* *Unidad de mando*, cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior.

* *Unidad de dirección*, un administrador y un plan para cada grupo de actividades que tenga el mismo objetivo son necesarios para coordinar, unificar y concentrar la acción.

* *Subordinación del interés individual al interés general*, la ignorancia, ambición, egoísmo, pereza, debilidad y las demás pasiones humanas tienden a provocar una conducta que sirve a los intereses propios y no a los intereses de la organización en el trabajo. Es necesario que los administradores encuentren maneras de reconciliar estos intereses, dando un buen ejemplo y efectuando una supervisión firme y equitativa.

* *Remuneración del personal*, pueden ser apropiados diversos métodos de pago, pero la cantidad debe reflejar las condiciones económicas y debe ser administrada para recompensar los esfuerzos bien dirigidos.

* *Centralización*, como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema central, pero la cantidad de centralización o descentralización depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita lograr el mejor uso de las habilidades de los empleados.

* *Jerarquía*, es la cadena de mando que va desde el más ejecutivo hasta los niveles más bajos.

* *Orden*, tanto el equipo como las personas deberán ser bien elegidas, ubicadas y estar perfectamente bien organizadas.

* *Equidad*, la amabilidad y la justicia alentarán a los empleados a trabajar bien y a ser leales.

* *Estabilidad en la conservación de personal*, los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia, pueden perjudicar la moral y eficiencia.

* *Iniciativa*, pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser muy

satisfactorio, pero el administrador debe dejar a un lado la vanidad personal y alentar a los empleados.

* *Espíritu de equipo*, promover trabajo en equipo.

La división entre trabajo administrativo, que un escritor norteamericano llamado *Chester Barnard*, denominó posteriormente trabajo ejecutivo, y otro trabajo técnico, comercial, financiero o de algún otro tipo relacionado a éstos, fue probablemente la mayor contribución que hizo Fayol al estudio de la administración. Barnard dijo "El trabajo ejecutivo no es el de la organización, sino el trabajo especializado de mantener la organización en operación".⁴

Después de la teoría de las relaciones humanas, se creó el *enfoque de sistemas*, en el que se dice que en una organización son interdependientes, las personas, las tareas y la administración. Un cambio en una parte afecta a las otras de manera invariable.

A la manera de un organismo, una organización es un sistema. Dicho enfoque implica los siguientes supuestos:

1. Existe un problema.
2. Está enclavado en una situación.
3. Requiere de una solución.
4. La solución tendrá efectos diferentes al impacto que se pretende sobre el problema.
5. Tiene sentido intentar anticiparse a esos efectos.
6. Se puede evaluar la solución identificando y ponderando la mezcla de efectos pretendidos y los que no se pretenden.

⁴Gliniski, B. "Introducción a la Administración" Facultad de contaduría y administración.

7. La solución no se mantendrá, puesto que la situación cambiará.

Después de éste enfoque surgió el enfoque de contingencias, es útil para el administrador el simple reconocimiento de que las organizaciones son sistemas que constan de partes interdependientes y que los cambios de una parte afectarán a las otras partes. Este enfoque ayuda a comprender esta interdependencia y esta comprensión permite seleccionar las mejores formas de intervenir al ajustar las partes. Una contribución clave de la perspectiva de contingencias puede resumirse en la observación de que no existe ninguna organización, estilos de liderazgo o controles que satisfagan todas las situaciones.

En cambio, los administradores deben encontrar maneras diferentes de ajustarse a situaciones diferentes.

El desarrollo de la reflexión en términos de las contingencias, no puede atribuirse a ninguna persona o personas en particular. *Mary Parker Follet* (1920), explicaba a los administradores que su liderazgo y la dirección de sus subordinados ocasionaría menores resentimientos y confusión, si ellos mismos pudieran reconocer y obedecer la lógica, o la ley de la situación, y evitar un exceso o una carencia en la dirección de las empresas.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La vida moderna presenta una serie de peculiaridades, que quizás no se presentaron en épocas pasadas, pero que en la actualidad hacen indispensable la aplicación de las técnicas de la administración en prácticamente todos los tipos de organizaciones a pesar de que las mismas llegan a fracasar.

En la antigüedad, un faraón egipcio por ejemplo, era un administrador. Sin

embargo él no tenía que preocuparse por los aspectos de eficiencia y eficacia. Si para edificar una pirámide se requerían más esclavos de los que tenía en ese momento, ese no era problema, se realizaba una guerra con los vecinos, se conseguían esclavos y ahí se tenía la mano de obra necesaria para realizar el trabajo.⁵

En la actualidad la situación es diferente, la humanidad ha experimentado un progreso indudable en lo que respecta al valor que se le reconoce al hombre.

A partir de la Revolución Francesa existió conciencia de que el hombre, independientemente de su raíz u origen tienen derecho, por el simple hecho de nacer, a una serie de prerrogativas y derechos que jamás habían sido considerados para los hombres de la antigüedad. Los derechos que tienen los trabajadores en nuestro país, no tienen puntos de comparación con los derechos, de los mismos trabajadores, en este mismo país hace 100 ó 200 años.

En la actualidad, los trabajadores tienen la obligación de cumplir con una jornada de trabajo, que no puede ser más de ocho horas diarias, derecho a la percepción de horas extras, derecho a gratificaciones de fin de año, derecho a prestaciones de seguridad social, etc.

En el pasado no se tenían ninguno de esos derechos y sí muchas obligaciones, por lo que los costos de la mano de obra eran mínimos comparados con los actuales, y en nuestros días el dueño de una empresa tiene que tratar de lograr sus objetivos en una forma eficiente, es decir, utilizando el mínimo posible de recursos ya que de otra forma el producto que tratara de producir sería demasiado caro.

⁵ "Administrar para producir" González Hernández, J.A. Editorial ECASA.

Otra razón existente para el interés por el estudio de la Administración, es que en la actualidad existe más competencia entre un mayor número de naciones para obtener cada vez mejores mercados, poder y progreso, y ya no son unas cuantas las naciones que tienen acceso al método científico. En la actualidad, con los medios de comunicación e información masivos, el conocimiento científico se ha descifrado en forma tal que es más fácil para los países que no tienen la posibilidad de desarrollar estos conocimientos, el poder aplicar tecnologías desarrolladas en otros lugares más adelantados para resolver sus problemas económicos y sociales.

En nuestros días, la libertad de comercio cada vez es mayor, las transacciones internacionales entre naciones con los medios de transportación modernos, son cada vez mayores y los productores particulares de cada uno de estos países necesitan ofrecer sus servicios a precios que sean cada vez más competitivos.

También, como resultado de las presiones que ejercen los sindicatos, la tendencia del crecimiento de los salarios es cada vez mayor que la productividad de los trabajadores, y como en la actualidad los métodos de producción son cada vez más complicados, las inversiones que se requiere para realizar cualquier negocio son mayores de lo que se necesitaron en la antigüedad.

Con todos estos factores, se puede concluir que sólo mediante una juiciosa administración de los diferentes insumos que se requieren para el proceso de producción, es posible que una institución sobreviva; la diferencia entre el éxito y el fracaso, regularmente radica en la adecuada administración.

Y al referirnos a la administración, hablamos del empleo racional e inteligente de todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos, de capital, de tiempo y de circunstancias que se requieren para producir bienes o servicios a

precios que sean competitivos.

Así pues, no obstante su importancia, la administración no ha sido debidamente comprendida, e incluso me tocó percatarme de que muchos brillantes técnicos y especialistas en sus respectivas áreas, sienten menosprecio por las actividades administrativas, y esto podría deberse a que existe ignorancia acerca de cuál es la naturaleza de las mismas.

Por lo general se piensa que estas actividades son molestas, y que sólo se utilizan en instituciones burocráticas o de gran tamaño, y que además sólo tienen que ver con todo lo relacionado con el papeleo, los trámites, la contratación de personal, las compras, los aspectos contables, etc.

El concepto anterior, está totalmente equivocado, la administración como hemos visto, se aplica a cualquier entidad (organización), ésta debería ser aplicada en todos los grupos sociales organizados; además es algo de mucha mayor trascendencia e importancia, por lo que sería deseable y necesario que los administradores que ignoran que lo son, estuvieran conscientes de cuál es su papel y su responsabilidad.

CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN

Para definir el concepto de Administración, cabe citar a algunos de los más importantes estudiosos de éste campo, y analizando todas las definiciones que ellos presentan nos podremos dar cuenta de que todas se relacionan y complementan entre sí.

Comenzaremos con Henry Fayol; cuando se preguntó que es la

Administración, la definió diciendo que *“administrar es prever, organizar, dirigir, dirigir, coordinar y controlar”*. A partir de él surgieron una serie de tratadistas, que han intentado definir lo que es la Administración en una u otra forma.

George Terry, *“ La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”*.

Isaac Guzmán Valdivia, *“ La actividad consistente en encauzar a varias personas hacia ciertos objetivos o metas da lugar a la intervención administrativa. Consiguientemente, administrar quiere decir dirigir; pero dirigir en un sentido social. La administración estudia y considera a la dirección social, pero procurando siempre, invariablemente, que sea una dirección eficaz en el más alto grado posible. La eficacia de la dirección social: he aquí lo que la Administración Moderna significa”*.

Koontz y O'Donnell *“ La administración se define , como el cumplimiento de objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados”*.

Agustín Reyes Ponce *“Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social “*

Abraham Perdomo Moreno *“La Administración en general, es la ciencia que tiene por objeto coordinar los elementos humanos, técnicos, materiales e inmateriales de un organismo social, público o privado, para lograr óptimos resultados de operación y eficiencia”*.

Con todo esto podemos concluir que, siempre que se coordinan las personas

para lograr algún objetivo, se crea una organización: un mecanismo social que tiene el poder de lograr más de lo que podría lograr cualquier persona aislada. El que una organización tenga éxito o fracase depende de la eficiencia con que obtenga sus recursos y los utilice. El trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de recursos para lograr propósitos específicos se denomina *Administración*.

Del análisis de las anteriores definiciones, observamos que la Administración es prácticamente una actividad de dirigentes, porque consiste en la dirección de grupos humanos, para el logro de los objetivos en manera eficaz y eficiente. Conviene definir estos dos últimos términos, ya que se les empleará continuamente en el presente trabajo. Estos los empleamos cotidianamente en nuestra vida como sinónimos aunque cada uno de ellos tiene un significado diferente.

La *efectividad o eficacia* es el grado en que un sistema social logra sus objetivos. En cambio el término eficiencia se relaciona con el término de productividad, que tiene que ver con la economía y el cuidado con que se emplean los recursos necesarios para el logro de un objetivo con relación a los resultados obtenidos.⁶

CARACTERÍSTICAS

Esta ciencia administrativa como cualquier campo del conocimiento humano, tiene determinadas características. Una de ellas es la universalidad, ya que se utiliza en todas las organizaciones independientemente de su tipo y de su tamaño. Sería muy difícil encontrar actividades humanas organizadas en donde no fuera

necesaria la aplicación de las funciones de administración, que no requieran de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Por lo tanto la administración es una ciencia a la que distingue la generalidad. Además busca que los objetivos se logren empleando el mínimo posible de recursos; en otras palabras que su acción sea eficiente y eficaz.

Otra de sus características es la amplitud en su ejercicio, es decir en toda organización, todo aquel individuo que tenga autoridad, tiene la necesidad de aplicarla.

A medida que una persona asciende dentro de la escala jerárquica y pasa al nivel de la supervisión, la mezcla total de sus conocimientos debe variar con relación al momento en que se encontraba en el nivel operativo, en donde el ciento por ciento de sus conocimientos se relacionaban con la función técnica o específica que desempeñaba.

La cuarta característica de la administración es que tiene un valor instrumental; es decir, la administración por sí misma no se justifica, ya que es un medio y nunca será un fin, lo cual tiene relación con la quinta característica, que nos dice que la administración es una ciencia subordinada porque siempre deberá estar al servicio de otras disciplinas.⁷

Lo que distingue al trabajo administrativo de otro tipo de trabajo que ocurre dentro de la misma organización es que la administración se concentra en la conservación de la organización, de manera que puedan cumplirse las tareas.

En algunas ocasiones, el fracaso de las pequeñas firmas se debe al descuido de algunos factores, pues no existe una verdadera organización.

⁷ Guzmán Valdivia, I. *“Problemas de la administración de empresas”* Editorial Limusa.

Los empresarios de este tipo de firmas, en ocasiones, no toman en cuenta la importancia de la administración, pues creen que el contratar un experto en dicha área representa sólo un gasto, mas no una inversión para la mejora de su negocio, desconfían de una persona ajena con mayores conocimientos que él por miedo a que realicen un fraude, que representaría la pérdida total de su patrimonio; además consideran que los administradores sólo saben de teoría pero que de la práctica están totalmente desconectados.

CAPITULO DOS

ESTRUCTURA DE LA PEQUEÑA EMPRESA

ESTRUCTURA DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Una organización⁸ es un arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr algún propósito. Una empresa es una organización. También lo son una sección, un departamento o una sección de diversas personas dentro de una organización más grande. En la organización intervienen personas dinero y materiales.

¿ Qué es una pequeña empresa?

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

¿Cómo diferenciar la empresa pequeña de la grande?, ¿qué criterio debemos utilizar para identificar y clasificar una empresa como pequeña? ¿qué características ha de tener esta para tener dicha clasificación? No existe una respuesta fácil a este tipo de preguntas, ya que cualquier criterio o serie de requisitos que exijamos nunca será completo. Por ejemplo, ¿ es el volumen de venta o el número de empleados el factor determinante en la clasificación? ¿podemos aplicar los mismos tipos de estándares a las empresas manufactureras que a las detallistas?

El Comité de Desarrollo Económico⁹ especifica que una empresa que llene dos de los siguientes cuatro requisitos debe considerarse como pequeña:

1. Administración independiente (usualmente dirigida y operada por el propio dueño);

⁸ Rodríguez L. " *Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa*" South Western Publishing Co.

⁹ Dickson Franklyn J. " *El éxito en la Administración de las empresas pequeñas y medianas*" .Editorial Diana.

-
2. El capital de la firma es suministrada por el propio dueño;
 3. El área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local;
 4. La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con otra en la misma industria o giro.

Debemos considerar como factor de suma importancia para catalogar a una empresa como pequeña, el tamaño que tenga, esta distinción se ha de efectuar teniendo en cuenta características distintas de su funcionamiento. Entre estas se han enumerado las siguientes: disponibilidad de capital y acceso y utilización de financiamientos externos; capacidad de negociación en los mercados de materia prima, laboral, de tecnología y otros, y tipo de contacto entre la dirección de la empresa y sus empleados y operarios. Tales características concurren diferentemente en empresas de sectores diversos con variantes determinadas, además, por el medio local, lo que imposibilita establecer una delimitación única de las categorías de la industria pequeña, mediana y grande.

En México se considera como tamaño promedio de una empresa el número de empleados con los que cuenta cada una de ellas con los siguientes parámetros:

<i>CATEGORÍA</i>	<i>NÚMERO DE EMPLEADOS</i>
<i>Micro</i>	1 a 15
<i>Pequeña</i>	16 a 100
<i>Mediana</i>	100 a 250
<i>Grande</i>	250 en adelante

FUENTE : SECOFI, 1997

Cada entidad jurídica, cada empresa tendrá su personalidad propia, según esté constituida en sociedad de capitales o en sociedad de personas, si es un negocio individual o familiar, o si forma parte de una cooperativa o un grupo. Su marco jurídico va a precisar en qué manos se encuentra el control de la propiedad y la gestión; de qué protección eventual podrá beneficiarse la empresa; cómo se anudan sus relaciones contractuales y cuáles son sus obligaciones respecto a los poderes públicos.

Más especialmente, las prescripciones que las rigen dan origen a ciertos órganos en el interior de la empresa, entre los cuales se reparten los poderes de dirección. La influencia del derecho repercute también sobre las relaciones de la empresa con su personal, y trae consigo modificaciones de estructura y a la creación de órganos de consulta o de representación, así como un conjunto de prestaciones especiales. Actúa también en las relaciones entre la empresa y sus contratantes. Finalmente, las disposiciones legales o reglamentarias en materia económica, social y fiscal prescriben ciertos actos y ciertas prácticas a la empresa prohibiéndoles otras. Indirectamente, el marco y el estatuto jurídicos de la pequeña empresa afectan a la naturaleza concreta de las actividades de dirección; imponen sus exigencias a la acción de los dirigentes o de los gerentes, limitan su autonomía de acción e influyen la forma en que pueden realizar sus funciones.

La administración independiente es una de las razones que se citan con más frecuencia para el establecimiento de una firma y el hecho de que el capital de la firma sea suministrado por el propio dueño contribuye al sentimiento de independencia que tanto predomina en la firma pequeña.

El hecho de que el área de operaciones sea principalmente local por limitación le da el carácter de pequeña empresa, aunque la empresa se extienda en

sus operaciones más allá de la ciudad.

Todo depende de cuáles de los aspectos son cualitativos y cuantitativos que tengamos en cuenta para hacer dicha selección.

AREAS DE DESENVOLVIMIENTO

El establecimiento y operación de empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer necesidades de carácter material. El dueño del negocio busca una utilidad a través de la manufactura y venta de un producto o de la realización de un servicio, y a su vez el que compra dicho producto o servicio busca la satisfacción de una necesidad. El factor determinante que motiva al empresario a establecer la empresa y aceptar el riesgo que esta decisión conlleva, es el de obtener cierta utilidad o ganancia a través de la operación de la firma.

En ocasiones, la empresa pequeña se especializa en venderle productos a grandes firmas manufactureras las cuales por diferentes razones entienden que es mejor comprar algunas piezas o partes, que dedicar recursos humanos y económicos en fabricarlas ellos mismos. Una pequeña firma puede especializarse en la manufactura de ciertos artículos que son necesitados por las empresas mayores. Existen cientos de pequeños empresarios que obtienen ganancias y utilidades satisfactorias que obtienen ganancias y utilidades satisfactorias realizando al mismo tiempo la actividad de mayoristas y detallistas.

Existen tres sectores principales en los cuales se puede invertir para establecer una pequeña empresa. Estos son, el manufacturero, el detallista y el mayorista.

Firmas dedicadas a la venta al detalle

Es uno de los sectores más competitivos, ya que el margen total de utilidad

en la venta es proporcionalmente menor. A empresarios de este tipo de negocio se les hace relativamente fácil tanto establecerse como abandonar el sector detallista. Se requiere de una predisposición especial para tratar con el público consumidor, ciertos tipos de establecimientos de ventas al detalle son extremadamente estables; aunque el desarrollo de nuevos métodos de venta han estimulado este sector, podemos decir, sin embargo, que los cambios en él son de carácter evolutivo y no revolucionarios y usualmente reflejan cambios en los gustos del consumidor.

Firmas mayoristas o distribuidoras

Este tipo de firmas requiere de menos capital que las empresas manufactureras y más capital que las detallistas. Usualmente se requiere la inversión en depósitos de mercancías, camiones y vehículos para la distribución de mercancías. El distribuidor satisface una necesidad, tanto del fabricante como del detallista, actuando como intermediario entre ambos. Los márgenes de utilidad son tan grandes como los que obtiene el sector manufacturero, pero son usualmente mayores que los del sector detallista. La supervivencia a largo plazo del distribuidor depende de la habilidad de éste en la selección de sus clientes. Por lo tanto una adecuada planificación, es de vital importancia en este sector.

Firmas dedicadas a la industria, fabricación o manufactura

De todos los tipos de empresa es la que requiere proporcionalmente una inversión mayor de capital, debido a la necesidad de adquirir maquinarias y equipo. Requiere el empleo de personal con entrenamiento adecuado en la operación de los equipos, requiere la existencia de control de calidad sobre los productos manufacturados. Es requisito para el triunfo económico de la empresa que ésta se encuentre presupuestada. De todo tipo de empresa es la que requiere una planificación más detallada, tanto del punto de vista interno como externo.

VENTAJAS COMPETITIVAS

A pesar de sus múltiples problemas, la firma pequeña puede competir en forma satisfactoria en el mercado. Las razones que le permiten a la pequeña empresa no solamente sobrevivir, sino también generar una adecuada ganancia para sus dueños son múltiples y usualmente de situaciones específicas que cada firma triunfadora enfrenta. Sin embargo existen ciertos factores comunes que se han identificado en aquellas firmas que, a pesar de su tamaño, continúan operando y produciendo utilidades para sus dueños. Podemos mencionar los siguientes:

⇒ Flexibilidad en la administración, es bien reconocido el aspecto evolutivo del mercado, constantemente nuevos productos surgen a la luz pública y nuevas necesidades surgen que hay que satisfacer.

⇒ Contacto personal con el mercado que se sirve, una de las ventajas que puede explotar al máximo una empresa pequeña es la no existencia con ella en superestructura burocrática que alejada del mercado toma decisiones relativas a productos y servicios que hay que ofrecer. En la empresa pequeña, el dueño está en posición de obtener un conocimiento detallado y concreto del tipo de cliente que sirve y de los productos que más se venden. Esta información no es trasladada a terceras personas para la toma de decisiones, sino que es el propio dueño el que con la información disponible de primera mano toma las decisiones necesarias. Esta información le permite desarrollar una estrategia de mercado que hará que su firma aparezca diferente de las demás a los ojos de los clientes. Esta diferenciación puede ser basada en la habilidad de ofrecer un producto o servicio excelente o pudiera ser definida en término geográfico o de liderazgo en un

mercado particular.

⇒ Aplicación del talento y especialización del dueño, regularmente el dueño tiene gran conocimiento en un área especial, quien aplica dichos conocimientos en una actividad que le es agradable y en la cuál él disfruta. Toda empresa pequeña para triunfar requiere largas horas de trabajo por parte del dueño. Uno de los elementos motivadores que animará a este tipo de empresario a continuar dedicándole horas extras a la empresa ha de ser el que la actividad que desenvuelva le sea agradable.

DESVENTAJAS COMPETITIVAS

A menudo vemos que le es imposible al dueño obtener empleados competentes o recursos financieros adicionales para la expansión de la firma o para dedicarlos a la investigación de nuevos productos o mercados.

En seguida, se hará mención de los factores más comunes por los cuales las empresas en muchos casos operan con desventajas competitivas que en un gran porcentaje determinan su fracaso y terminación:

◇ Limitado capital y la falta de habilidad para adquirir recursos adicionales, usualmente el dueño o el empresario establece la firma con un capital limitado, el cual cuando la empresa comienza a crecer, resulta insuficiente para hacer frente a dicho crecimiento. Debido al tamaño de la firma, y/ó al poco tiempo que lleva en operaciones, por lo regular es difícil encontrar un banco que esté dispuesto a correr el riesgo de prestar el capital adicional requerido para su expansión.

◇ Inexperiencias del dueño, en ocasiones tenemos que el empresario

potencial, aun teniendo recursos financieros, carece de la experiencia y el conocimiento necesario de cómo operar una empresa del tipo que pretende establecer.

◇ El número de horas de trabajo requerido, un factor común que se obtuvo de las observaciones hechas es la cantidad de horas que el dueño tiene que dedicar al manejo y supervisión de la empresa. En ocasiones, los empresarios se ven con la obligación y necesidad de laborar los fines de semana, en labores manuales o de contabilidad, a pesar de estar cerrado el establecimiento y de que no haya empleados en él, lo que además de algunas veces generarle problemas familiares y de salud, le impide tener el tiempo necesario para reflexionar, planear la política futura del negocio frente a los factores que con el transcurso del tiempo se van generando.

Negocio o empresa individual o unipersonal

Este es un tipo de empresa de la cual es dueña una sola persona quien es responsable con todos sus bienes o propiedades por cualquier duda o reclamación. Usualmente el propietario individual debe mantener los libros contables que la ley requiere o estar registrado o inscrito en la agencia gubernamental correspondiente.

El operar la empresa bajo esta forma lleva implícitos los siguientes beneficios:

1. Desde el punto de vista legal este tipo de negocios se crea y se liquida fácilmente, si bien es verdad que será necesario cierto tipo de licencias.
2. Unidad de mando y de acción. Con la propiedad, el control y la

administración de la empresa combinados en la misma persona no existe la posibilidad de una división de mando.

3. La flexibilidad por parte del empresario para reaccionar rápidamente en caso de cambios bruscos en el mercado que puedan afectar negativamente a la empresa.
4. Un mínimo de regulaciones a las que hay que hacerles frente. En términos generales puede decirse que a la empresa individual, debido a su pequeño tamaño y limitado potencial económico, no está obligada a cumplir ni está sujeta a las obligaciones que usualmente afectan a las compañías y sociedades.

Sin embargo es importante que el empresario reconozca una serie de limitaciones y desventajas que conlleva el operar bajo la forma de propietario individual.

1. Responsabilidad ilimitada. El dueño tiene que estar preparado a satisfacer las deudas de la empresa con todos sus bienes y recursos personales en caso de que el negocio sea incapaz de hacerle frente a sus deudas.
2. Limitaciones en el volumen y cantidad de capital. El capital generalmente está limitado al invertido por el dueño de la empresa. Esto puede representar serios problemas al crecimiento futuro de la empresa.
3. Falta de continuidad en caso de deceso o incapacidad del dueño. Una enfermedad del empresario que le impida participar activamente en la dirección del negocio afectará las operaciones de éste.

IMPUESTOS

Una de las áreas más importantes y menos comprendidas de las operaciones de negocios es la referente a impuestos. Especialmente para el hombre de pequeños 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 es un factor vital que contribuye en última instancia al éxito la pequeña empresa puesto que entre menos sea su pago de impuestos, mayor será la utilidad que perciba el negocio. El gobierno ha indicado repetidas veces que los impuestos que desea cobrar son los justos, de acuerdo con las leyes vigentes, ni más ni menos.

Durante los últimos años los impuestos estatales y locales se han hecho tan complicados como los impuestos federales. Por lo tanto sería aconsejable para el pequeño empresario que se familiarizara con los impuestos más comunes: los requisitos legales que afectan a su negocio en cuanto concierne a impuestos y que conozca mejor los requisitos contables que afectan directamente a su negocio.

LAS CONTRIBUCIONES DE LA ESTRUCTURA

Las organizaciones pequeñas pueden no requerir ninguna especialización aparte de distinguir el trabajo de una persona del de otra. Sin embargo conforme las organizaciones crecen e implican actividades más diversas, se hace necesario dividir los principales trabajos en responsabilidades departamentales. Dividir el trabajo de la organización en actividades departamentales básicas contribuye potencialmente a una administración efectiva de diversas maneras: pueden clarificar la responsabilidad y la autoridad al especificar qué grupo efectúa qué trabajo y quién reporta a quién, puede facilitar la comunicación y el control al

agrupar a las personas con responsabilidades de trabajo relacionadas; puede aumentar la probabilidad de que las decisiones se tomen en donde se encuentra la información y la habilidad. Puede acomodar diferencias en importancia y en posición entre diversas actividades al colocarlas en diferentes niveles de jerarquía. Las organizaciones jóvenes y que se encuentran en proceso de desarrollo están especialmente propensas a reestructurarse con frecuencia. Consecuentemente, es posible que sea mejor describir a la función administrativa de organización como reorganización. Cuando menos se debe tener en mente que organizar no es algo que se haga una sola vez. Más bien, diseñar estructuras de organización es una actividad continua, o cuando menos periódica, mediante la cual se debe pretender adaptar a la organización a su situación cambiante.

Con el presente estudio, se ha podido observar que las empresas de tamaño pequeño tienen muchas deficiencias en cuanto al carácter administrativo que poseen, pues generalmente ésta actividad tan esencial la realiza el propio dueño de la entidad. Esto por supuesto tiene ciertas desventajas, como son la inexperiencia en la administración, la falta de experiencia en un campo específico, ya que muchas veces en los fracasos de dichas organizaciones los empresarios no estaban profundamente familiarizados con la rama a la cual se dedicaba, la experiencia no equilibrada debido a que cualquier decisión que tome el empresario con respecto a la organización se verá fuertemente influenciada en el fracaso ó el éxito de la misma. Otras veces nos encontramos con la actitud pesimista de los dueños, cuando se comparan con las grandes empresas, pues piensan que éstas últimas tiene todas las ventajas sobre el mercado; pero no se dan cuenta que en algún momento la flexibilidad, la simplicidad y relaciones personales de su empresa les proporcionan una ventaja competitiva tremenda sobre la empresa grande, puesto que ésta última algunas veces tiende a hacerse impersonal, pesada y lenta, en tanto que una pequeña entidad administrada adecuada y competentemente tiene un futuro próspero.

CAPITULO TRES

COMERCIALIDAD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

COMERCIALIZACIÓN

La función comercial sirve para vincular la organización al mercado, mismo que constituye la razón de la existencia de la propia organización. *“La idea de que una industria es un proceso satisfactor del cliente, y no un proceso productor de artículos, resulta vital para todos los hombres de negocios. Porque una industria principia con el cliente y sus necesidades”*.¹⁰

Aumentar la oferta de bienes y/o servicios, ofrece grandes posibilidades económicas, porque el mercado potencial es muy grande y aún no está saturado. Y el primer paso para todos los empresarios consiste en identificar y conocer las oportunidades que existen en el mercado, en lugar de imponer al mismo, los productos que su empresa produce.

El enfoque moderno de la actividad comercial, difiere radicalmente del que ha predominado durante los últimos años en nuestro medio (y que desafortunadamente sufrimos todos los días), al considerar que las ventas son sinónimo de la misma.

Quienes así piensan están limitando el crecimiento de su organización, porque lo están confundiendo todo por una de sus partes. Porque ninguna organización puede llegar a la grandeza si no es por el seguimiento de los clientes. Para crearlos tiene que considerar a la negociación como un organismo creador de clientes y satisfactor de los mismos... no pensar en la organización como una productora de bienes y servicios, sino como una compradora de clientes, como alguien que hace las cosas que harán que el público desee hacer negocios con ella.

Todo esto lo reafirmamos con lo siguiente: *“Mercadotecnia es el modo de administrar una empresa de manera que cada decisión de importancia se haga con un conocimiento pleno y previo del impacto que dicha decisión tendrá sobre el cliente”*.¹¹

La empresa que adopta el concepto de Mercadotecnia, primero busca establecer, en términos tan específicos y concretos como le sea posible, qué es lo que el cliente necesita y quiere, y qué es lo que va a necesitar y a querer en el futuro. Hasta tener estos datos se procede a entregarlos al personal que labora desde el diseño del producto, hasta el personal que fabrica el producto. Finalmente, el producto que ha sido concebido desde un principio, teniendo presentes las necesidades del cliente, se entrega al personal de ventas que lo lleva al punto de mercado sabiendo que dicho producto ha sido diseñado, planeado y manufacturado de tal modo que corresponda a las necesidades y gustos del cliente.

El estudio de investigación del mercado que la empresa intenta servir es tal vez uno de los aspectos más importantes de la administración de una firma. Esta es un área en la cual el empresario no debe economizar en las búsqueda de datos e información, que le sean útiles para el constante proceso de planear la futura dirección de la firma. Cuanto más conoce un empresario sobre el mercado que desea 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 se deben de organizarse los diferentes departamentos de una empresa.

¹¹William Stanton. *“Fundamentos de Marketing”* Editorial Mc. Graw Hill

Desgraciadamente, es muy común ver cómo el empresario descuida ésta actividad y trata de llevar a cabo planes previamente elaborados, sin tener en cuenta las realidades del mercado.

El primer aspecto que la **Investigación de Mercado** debe aclarar es la identificación de los clientes potenciales de la empresa. Se hace necesario cuestionarnos ¿quienes son mis clientes?, pero la respuesta a dicha 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 de hacerle frente?

Si la empresa ha estado operando ya por algún tiempo, el primer paso debe ser la preparación de un perfil económico de cada cliente actual, éste consta de los siguientes puntos:

- 📖 El nombre del cliente
- 📖 Ventas durante el año en curso
- 📖 Ventas totales durante cada año anterior
- 📖 Diferencia entre las ventas realizadas durante el año en curso y las ventas realizadas en el peor de los años anteriores
- 📖 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 empecemos por observar y determinar cuantos de los clientes que teníamos hace tres o cuatro años están todavía comprándonos mercancía, cuantos de los de hace tres años siguen realizándonos compras, y así sucesivamente.

Después debemos determinar la zona de tráfico comercial, esto es, saber cuál es realmente el mercado que nos sirve y a su vez conocer cuál es el área geográfica que uno cubre y poder estimar el potencial de las ventas del tipo de artículos que uno vende, así como la distancia del lugar en que está ubicada nuestra firma y dónde están los clientes que se intenta servir.

La Zona de Tráfico Comercial es difícil de precisar en su tamaño, pues existe y depende de los siguientes factores:

I. El número de clientes que visitan regularmente el establecimiento está en función de las distancias respectivas del lugar donde residen y el lugar donde está situado dicho establecimiento.

II. El número de clientes que visita la empresa varía en proporción a la amplitud y selección del inventario de mercancía que la empresa tiene.

III. Las distancias que los clientes están dispuestos a recorrer para llegar a diferentes áreas comerciales, varía según los diferentes tipos de productos ofrecidos por cada área comercial.

IV. La presión que ejerce una firma en particular está influenciada por la proximidad de firmas competidoras.

TIPO DE ENCUESTA AL ALCANCE DEL PEQUEÑO EMPRESARIO

Como quiera que, un estudio de mercado es usualmente costoso, es posible que el empresario desee por sí mismo llevar a cabo cierta clase de encuesta, asignándole a ese tipo de actividad un presupuesto limitado.

Entre las técnicas disponibles tenemos las siguientes:

:: Entrevistas personales, ésta genera mayor cantidad de datos que después son llevados al análisis, pero éste es el más costoso en términos de tiempo, personal y transporte.

:: Entrevistas telefónicas, éste procedimiento es más barato y más rápido; pero tiene sus desventajas como son, la falta de algunos clientes de este servicio, la gente puede cortar en cualquier momento la entrevista, y la respuesta es un tanto limitada.

:: Envío de cuestionarios por correo, es a menudo el método menos costoso, especialmente si se trata de cubrir un área geográfica relativamente grande, desgraciadamente es muy poca la respuesta que se tiene de los clientes, en cuanto a cantidad, además las preguntas deben ser pocas y lo más simples posible.

PROMOCIÓN DE VENTAS, VENTA PERSONAL Y PUBLICIDAD

La estrategia que el empresario debe llevar a cabo para atraer clientes a la tienda ó fábrica, con el objetivo final de concluir una venta de mercancía o servicios, puede ser clasificada en tres tipos de actividad:

◆ *Promoción de ventas*, se entiende el esfuerzo especial que lleva acabo una empresa para mejorar sus cuentas y retener sus clientes (ejemplo: exhibiciones de mercancía o demostraciones de servicio, etc.).

Algunas de las campañas de promoción de ventas que puede llevar a cabo

una pequeña empresa son las siguientes:

a) *Regalar muestras*, ésta es una manera de poner en contacto al cliente con la firma.

b) *Cupones de regalo*, éstos pueden aparecer como parte de los anuncios de la empresa en los periódicos, y su función principal es estimular ventas, a cambio de ofrecerle un descuento en compras al cliente.

c) *Rifas y concursos*, pueden servir como un medio de atracción muy potente, porque facilitan que el cliente visite la tienda y tenga la oportunidad de observar la mercancía que se encuentra en exhibición.

d) *Ventas especiales*, son ventas que pueden ser llevadas a cabo periódicamente y que se caracterizan por rebajas substanciales en los precios de la mercancía en venta.

♦ *Venta personal*, es una estrategia para atraer a los clientes, se basa en la presentación por medio de una conversación de los productos y mercancías que la empresa vende.

♦ *Publicidad*, cualquier forma de presentación y promoción pagada, no personal, de mercancías o servicios por una persona o empresa identificada.

La pequeña empresa, que generalmente opera con recursos limitados, a menudo se ve ante la dificultad de tener que seleccionar el medio mejor para llevar su mensaje al público consumidor. Pero antes deberá evaluar los objetivos de ventas, que pudieran consistir en elevar su volumen, penetrar en algún nuevo tipo de mercado o introducir una nueva línea de productos; dependiendo de éstos, el empresario deberá presupuestar cierta cantidad de recursos a una campaña de publicidad. Para la pequeña empresa, hay cierta variedad de medios

de publicidad, por citar algunos, encontramos el periódico, la radio, la repartición de volantes, revistas, etc. Por lo general, la televisión debido a sus altos costos, está más allá de los recursos disponibles de una pequeña empresa.

Con todo esto podemos concluir que, independientemente del giro en que se esté, detallista, mayorista ó fabricante, el empresario debe asegurarse que el dinero empleado en la campaña de publicidad, cumpla con el objetivo que se haya fijado.

SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

Nos dice Fayol, que por lo que respecta a la función de seguridad, su misión es proteger los bienes y las personas contra el robo y la inundación; evitar las huelgas, los atentados y en general, todos los obstáculos de orden social que pueden comprometer la marcha y hasta la vida de la empresa.¹²

Lo anterior se refiere a que una de las responsabilidades fundamentales de la dirección de la empresa, es adoptar todas aquellas medidas necesarias para proteger los activos de la organización, tratando de garantizar la supervivencia de la misma. Si los diferentes recursos con los que cuenta la empresa no se protegen debidamente, se corre el grave riesgo de perderlos, se deterioren o se dañen, son los resultados adversos consecuentes para el desarrollo normal de las actividades.

Estos recursos con los que cuenta la empresa son de diferente naturaleza: económicos, instalaciones físicas, maquinaria y equipos, materiales y tecnologías pero fundamentalmente sus recursos humanos.

¿Porqué fundamentalmente?, porque son recursos que han costado tiempo y dinero reclutar, seleccionar, entrenar, capacitar y desarrollar, para que con su

¹² Fayol, Henri .“*Administración Industrial y general*”. Editorial Herrero Hermanos.

trabajo y esfuerzo contribuyan al logro de los objetivos de la organización y los particulares de cada individuo, uno de los cuales por supuesto, es el de lograr la continuidad de su fuente de trabajo.

Por lo tanto, todos los activos se encuentran expuestos a riesgos. En ocasiones las pérdidas son únicamente materiales, otras veces las consecuencias son desastrosas, desde el punto de vista de las pérdidas de vidas humanas, por lo mismo pueden ser previstos y evitados.

El hombre, desde su nacimiento hasta que muere, se expone a múltiples agentes riesgosos en su vida, éstos son constituidos por accidentes y enfermedades.

Los riesgos de sufrir las consecuencias de los accidentes y enfermedades que asedian al ser humano, se ven incrementados cuando éste realiza una actividad productiva y también dependiendo del puesto que desempeñen varían la potencialidad del riesgo.

La **Higiene Industrial** es aquella que tiene por objeto conservar y mejorar la salud física de los trabajadores en relación con el trabajo que desempeñan, teniendo como meta abolir los riesgos de trabajo a que están expuestos.

Por otro lado la Ley Federal del Trabajo, nos dice en el artículo 473, que “los riesgos de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo”. Y en los dos siguientes artículos nos habla de las definiciones de accidente y enfermedad.

Nos señala que “*un accidente* es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en

ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo que se preste. Quedan incluidos en la definición anterior, los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar de trabajo y de éste a aquél.”

“*Enfermedad de trabajo* es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo, o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios”

Con todo lo analizado anteriormente, podemos darnos cuenta de que es necesaria la aplicación de las técnicas de seguridad e higiene industrial, teniendo cada una como campo de acción, el siguiente:

Higiene industrial→ Prevención de las enfermedades profesionales

Seguridad Industrial→Prevención de los accidentes de trabajo

En otras palabras, el medio ambiente, las materias primas, los solventes, los reactivos, las condiciones propias del lugar de trabajo, etc. originarán en un individuo que anteriormente se encontraba sano, los síntomas y efectos, que posteriormente degenerarán en una incapacidad temporal o permanente, y en casos extremos hasta la muerte.

Los Factores Ambientales Causales pueden ser clasificados de la siguiente manera:

a) Factores químicos: líquidos, polvos, vapores resultantes de la fermentación, neblina, gases y vapores en general.

b) Factores físicos: radiaciones electromagnéticas, radiaciones ionizantes,

ruidos, iluminación, vibraciones, así como temperaturas extremas y presión.

c) Factores biológicos: insectos, parásitos, mohos, fermentos, bacteria, hongos, etc.

d) Factores ergonómicos: posición del cuerpo con relación al trabajo, monotonía, fastidio, movimientos respectivos, angustia, etc. Se reconoce que tales influencias ponen en peligro la vida y la salud, aceleran el proceso de envejecimiento o causan únicamente aflicción significativa a ineficiencia.

PROGRAMA DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL.

La elaboración de un programa y un presupuesto de esta naturaleza dependerá de las condiciones particulares de cada empresa, pero en términos generales estará constituido por las siguientes actividades:

Evaluación de la situación actual, esto se refiere a las condiciones presentes de las instalaciones, los procesos, los productos, etc.

Entre los puntos más importantes a revisar se encuentran los siguientes: instalaciones físicas (edificios, estructuras, etc.), elevadores, montacargas, sistemas de protección contra incendio (extintores, bomba y aspersores), maquinaria, equipo y herramientas (líneas eléctricas, estado de la herramienta de mano), almacenes (localización, acomodo de materiales), equipo de protección personal (guantes, cascos, petos, zapatos), letreros y señales (instrucciones de operación de equipo, identificación de interruptores), proceso de producción (existencia de polvo, humos, neblinas), instalaciones sanitarias, etc.

Determinar acciones correctivas, esto se refiere a las acciones necesarias para eliminar o disminuir riesgos de trabajo.

Guías para el diseño de maquinaria segura, se refiere a la producción de maquinaria que tenga incluidos elementos de seguridad.

Protección de las instalaciones contra incendios, al ser uno de los factores más importantes al trabajar con maquinaria, se haría bien en invertir para prevenir éste tipo de accidentes.

Educación y entrenamiento en seguridad, estos solo pueden adquirirse mediante la instrucción, capacitación y adiestramiento.

Investigación de los accidentes, no obstante la adopción de alguna de las medidas indicadas siempre existe la posibilidad de que ocurran accidentes dentro de la empresa.

Regularmente, las pequeñas empresas, tienen una falta de estructura y organización muy fuerte, empezando por sus instalaciones, su falta de seguridad e higiene, ya que sus instalaciones tienen una infraestructura pobre y no existen los suficientes equipos de seguridad en el manejo de la maquinaria, ni el equipo adecuado para el personal que labora en los departamentos de producción y corren mucho riesgo de sufrir accidentes y enfermedades, debido al tipo de material que utilizan para sus actividades rutinarias.

CAPITULO CUATRO

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Casi todos los negocios y en particular los pequeños, deben depender de un cuerpo de empleados. Trabajadores bien adiestrados, debidamente administrados y contentos, pueden contribuir grandemente a que las operaciones de su negocio resulten productivas. Uno de los principales problemas a los que se enfrenta el hombre de pequeños negocios es la falta de empleados calificados. Si el problema de administración de personal se resuelve satisfactoriamente, se podrán eliminar los problemas de rotación de personal y de insatisfacción y así desarrollar una organización poderosa y con lealtad.

Una tarea fundamental a la que se enfrenta el pequeño empresario es reclutar trabajadores, una vez que se haya tomado la decisión respecto a qué necesidades de personal realmente necesita la empresa. El problema respecto a las necesidades de la empresa en cuanto concierne a la mano de obra no puede tratarse a la ligera y tendrá que hacerse un análisis minucioso de los requerimientos exactos de mano de obra para la empresa.¹³

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE EMPLEADOS

La contratación de un nuevo empleado es tan importante para la empresa como para el individuo que se está contratando. Puede ser el inicio de una relación mutuamente favorable o el inicio de una secuencia de faltas. Actualmente muchas de las empresas experimentan una rotación de mano de obra elevada y ventas bajas; son sólo aquellas cuyas políticas de contratación, adiestramiento y supervisión son descuidadas y de poca revisión. La rotación de empleados no comienza con la inconformidad en el trabajo, comienza con los procedimientos de adiestramiento y selección. La manera como anuncia un puesto vacante, como

¹³ Prado Daniel. "Administración de personal en la pequeña y mediana empresa" Editorial Limusa.

maneja las aplicaciones, como conduce la entrevista y hace su selección, como contrata y adiestra a un nuevo empleado y lo introduce hacia un nuevo puesto, puede ser de suma importancia para su éxito y satisfacción con su empresa. Cuando se considera el costo de reclutar y adiestrar a un nuevo empleado, los errores pueden ser muy costosos para su empresa en términos de tiempo y dinero perdido. Es necesario por lo tanto, que se sigan los procedimientos adecuados en el reclutamiento, selección y contratación de empleados. Una vez que se haya puesto por escrito la descripción del trabajo y la especificación, se podrá tener idea del puesto que se ha de llevar y, el tipo de persona que usted piensa, estará más capacitada para ocupar ese puesto. El siguiente paso es recibir solicitantes, personas interesadas en ese puesto y de las cuales se pueda realizar una correcta selección.

Las fuentes de donde se pueden obtener empleados son las siguientes:

- Anuncios en periódicos
- Anuncios a través de abastecedoras
- Peticiones a las agencias de empleos
- Empleados de la misma firma pueden sugerir nombres
- Anuncios a través de la radio

EL PROCESO DE ELIMINACIÓN

El primer paso en el proceso de selección es la eliminación de aquellos candidatos que obviamente no se acoplarán con su organización, cuyas capacidades o habilidades no son las necesarias conforme aparece en su descripción de trabajo. El proceso de eliminación es un paso preliminar en la selección de un empleado. Cierta tipo de investigación deberá hacerse sobre la experiencia del pasado y sobre los antecedentes, cuando menos para verificar que

la información contenida en la forma de aplicación sea correcta. Se deberá tener en mente que cualquier persona que aparezca como referencia personal muy probablemente será alguien que el candidato sabe que habrá de dar buenas referencias. Por lo tanto es recomendable investigar con otras personas que el interesado mencione, pero no como referencias. La forma de aplicación debe ser cuidadosamente diseñada por su empresa para que proporcione el tipo de información que se cree se deba tenerse respecto del empleado para saber si está calificado para ocupar algún puesto en particular.

LA ENTREVISTA PREVIA

La finalidad de la entrevista previa es tan solo una indagación general, para descubrir si el candidato es el tipo de persona que podría ser digno de investigación más a fondo.

Es conveniente antes de comenzar, elaborar una lista de las características indispensables que debe tener el candidato, tales como experiencia, conocimientos, grado de estudios o cualquier otra que el candidato deba poseer. Cualquier requisito que no pueda ser precisamente definido o medido (por ejemplo, apariencia agradable) deberá ser agregado a una lista de características deseables, que incluirá aspectos que podrían ser útiles. Desde luego, antes de comenzar las entrevistas, el administrador debe saber con precisión de qué va a ser responsable la persona que se va a contratar; en qué consisten sus actividades principales y sobre qué materias estará autorizado a decidir por sí mismo.

El conocer con precisión lo que se menciona en los párrafos anteriores, indicará al entrevistador qué es lo que tiene que buscar u obtener del entrevistado en función de calificaciones y experiencia.

EL PROCESO DE SELECCIÓN

Si el empleado prospecto parece haber pasado el proceso eliminatorio, su forma de aplicación señala que tiene conocimientos y experiencia que se requiere y se está satisfecho con la entrevista, así se podrá iniciar el proceso final de selección, momento en que se tendrá que tomar una última decisión respecto a cuál candidato se habrá de contratar para ocupar el puesto.

LA ENTREVISTA

Para un pequeño negocio, el medio más efectivo para ayudar a llevar a cabo la selección es la entrevista personal. Además de la aclaración de ciertos hechos y requisitos, una entrevista exitosa puede darle a conocer algo sobre la personalidad y rasgos del solicitante. Se debe asegurar un planeamiento y tener una idea de qué es lo que se debe discutir. El éxito de la entrevista dependerá de la habilidad que se tenga para conducirla. Es importante que se conozca lo más posible de los trabajos anteriores del entrevistado para conocer todo acerca de sus aspiraciones, de sus relaciones con sus jefes, etc., ya que si se expresa mal de su jefe superior muy probablemente se podrá expresar mal de sus futuros jefes.

Considero que en esta parte, es donde se deben “poner las cartas sobre la mesa”, y se hable claro acerca de lo que se espera del futuro empleado y de lo que la empresa realmente es y está dispuesta a ofrecer.

CONTRATACIÓN Y ORIENTACIÓN DEL TRABAJO

Una vez que se haya pasado el proceso de selección debe tenerse en cuenta

los siguientes puntos¹⁴:

REMUNERACIÓN.- Se debe dejar muy claro a cuánto ascenderá el salario así como su forma de pago

BENEFICIO ADICIONAL.- El empleado debe tener conocimiento de cuales serán sus beneficios adicionales.

RECLAMACIONES.- Se le debe enseñar cuáles son los procedimientos de quejas tanto externa como internamente.

ASCENSOS: El empleado tiene derecho de conocer cuáles podrán ser sus ambiciones y su objetivos a largo plazo, así como la manera de obtener alguna promoción.

ORIENTACIÓN DEL TRABAJO

Cuando el nuevo empleado está listo para principiar a trabajar, es de suma importancia que se planee cuidadosamente su introducción al nuevo trabajo. Las impresiones obtenidas durante el primer día de trabajo pueden durar por mucho tiempo. Se le deberá dar al trabajador una orientación completa de su trabajo y se buscará que se familiarice con su organización, con las personas que la integran y con sus operaciones. Puede ser aconsejable un día íntegro al proceso de orientación. Muchas empresas consideran beneficioso poner a un nuevo empleado bajo la vigilancia de un miembro de la organización con experiencia el cual se hará responsable de cerciorarse de que aquel se adoctrine.

Existe una tendencia, especialmente en los negocios pequeños, a darle al nuevo empleado una buena introducción a su trabajo y luego dejarlo solo.

¹⁴ Hernández Rodríguez Sergio Jorge. "Administración de Personal" Grupo editorial Iberamericana.

Conduciendo un control informal posterior de cada uno de los miembros de la organización.

PROMOCIÓN DEL PROPIO PERSONAL

Una fuente muy importante de fuerza de trabajo y uno que frecuentemente se descuida, se refiere a su papel existente. La promoción del propio personal tiene varias ventajas: levanta la moral, reanima a los empleados y simplifica el movimiento de personas a otros puesto, porque ellos ya están familiarizados con la empresa.

MOTIVACIÓN

Motivar a las personas quiere decir orientar las actitudes en sentido favorable a su trabajo, a la empresa, a los supervisores. La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Decir que los dirigentes, ya sean gerentes o dueños de la empresa motivan a sus subordinados es decir que hacen una serie de cosas que esperan que satisfagan estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

De las personas motivadas positivamente respecto a la empresa que trabajan no sólo por la ganancia sino también porque están entregadas a su tarea y son miembros conscientes de la comunidad que la empresa representa, los jefes podrán obtener resultados óptimos bajo todos los aspectos, mientras de las personas motivadas de un modo negativo, será difícil obtener hasta unos resultados simplemente satisfactorios.

Para realizar el trabajo de la motivación necesitamos de los **motivadores**.

Por ellos entendemos las cosas que inducen a un individuo a actuar. Aunque las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que refuerzan el impulso para satisfacer estos deseos.

Un motivador es algo que influye en la conducta del individuo, es el factor decisivo de lo que hace la persona.¹⁵

Lo que deben hacer los dirigentes es utilizar los motivadores que llevarán a los subordinados a desempeñarse con eficacia para la empresa, ningún directivo, llámese gerente o dueño, puede esperar contratar a la persona total ya que los individuos siempre tienen deseos e impulsos fuera de la empresa.

CALIFICACIÓN DE MÉRITOS

Existen ciertos instrumentos cuyo uso sería conveniente a fin de mejorar el control sobre los elementos que forman una empresa, tal es el caso de la calificación de méritos de la cual se enuncian ciertas características a continuación.

Esta técnica no pretende evaluar a la persona en cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas. Recae sobre los atributos de ella en su papel de trabajador.

La calificación de méritos no permite juzgar sobre las cualidades del individuo sino como trabajador, y por ello podemos conocer la forma en que éste desempeña su trabajo, se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto.

Podemos mencionar los siguientes factores:

- CRITERIO

¹⁵Reyes Ponce Agustín. "Administración de los recursos humanos" Editorial Limusa.

-
- INICIATIVA
 - PREVISIÓN
 - CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO
 - RESPONSABILIDAD
 - ENTUSIASMO
 - CONOCIMIENTOS

La calificación de méritos constituye una evaluación separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina una apreciación conjunta que es, por lo mismo, vaga e imprecisa.

OBJETIVOS DE LA CALIFICACIÓN. *Para la organización, permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, etc. Para el trabajador, probablemente se esmerará pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido y que la organización toma interés en su trabajo.*

Determinar los puntos que deben incluirse en la calificación de méritos, requiere de un estudio detenido que considere:

- a) Los fines que se persiguen
- b) Los niveles en que se encuentran los trabajadores calificados.
- c) El análisis y evaluación de los puestos de los calificados.

ENTREVISTA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS

Se realiza periódicamente entre el empleado y su jefe inmediato a fin de que

el primero sea consciente de sus cualidades y defectos como trabajador. Los *Objetivos fundamentales* son:

- Proporcionar retroalimentación al trabajador para que conozca los adelantos que ha hecho, hacerle consciente de sus fallas y de la posición que guarda ante su jefe y ante la empresa.
- Dar oportunidad de que se asesore al trabajador sobre la forma de mejorar su actuación.
- Hacerle ver las características que necesita para ocupar un puesto superior.

Este es considerado como uno de los mejores métodos en los que se puede evaluar el desempeño del trabajador como tal y sobre la base de datos obtenidos se pueden tomar decisiones en favor de las organizaciones. No es necesario un número determinado de trabajadores para poder establecer esta prueba.

De la misma manera, en determinadas pequeñas empresas, el tipo de personal que se encuentra laborando en dichas empresas es gente con muy poca preparación académica, que no cuentan con afiliación alguna a cualquier Institución de salud con las que cuenta el gobierno. También se observó que al personal regularmente no se le otorga un curso de capacitación ni mucho menos una introducción adecuada al ambiente laboral, todas las actividades que realizan las aprenden con la práctica. Los trabajadores tienen una motivación económica y aunque a los empleados no se les sea del todo satisfactorie no tienen otra opción debido a la fuerte crisis y gran desempleo que enfrenta el país.

La presente investigación se elaboró con la finalidad de concientizar a los empresarios de las deficiencias operativas y administrativas que presenta su organización debido a una falta de personal capacitado en el manejo de una empresa.

CAPITULO CINCO

CONTROL INTERNO

CONTROL INTERNO

El control interno es un programa organizacional entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.¹⁶

ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO

Para el análisis del control interno requerimos de:

Plan de organización, es decir, el control interno es un programa que precisa el desarrollo de actividades y el establecimiento de relaciones de conducta entre personas y lugares de trabajo en forma eficiente.

La contabilidad, es el conjunto de principios y mecanismos técnicos aplicables a registrar, clasificar, resumir y presentar sistemática y estructuralmente, información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las operaciones que realiza una entidad económica.

Las funciones de los empleados, se refiere a la distribución correcta de la fuerza laboral apoyándose sobre todo en sus características como trabajador y en qué tanto pueden apearse a las características que requiere dicho nombramiento.

Los procedimientos coordinados, tienen por objeto hacer un completo enlace entre las partes que forman una empresa, para salvaguardar sus bienes a través de su correcto desempeño como un ente organizado.

¹⁶ Abraham Perdomo Moreno "Fundamentos de Control Interno" Ed. ECAFSA.

La empresa pública, privada o mixta. La empresa pública u organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales, inmateriales, etc., cuyo objetivo natural es la prestación de servicios a la colectividad. La empresa privada u organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales, inmateriales, etc., cuyo objetivo natural es el de obtener utilidades. La empresa mixta u organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales, inmateriales, etc., cuyo objetivo natural es el de prestar servicios a la colectividad y obtener utilidades.

Obtener información confiable.- Uno de los objetivos del control interno, es la de obtener información oportuna, confiable y segura que coadyuve a la toma acertada de decisiones.

Salvaguardar sus bienes.- Proteger y salvaguardar los bienes, propiedades, valores, activos, etc., de la empresa dificultando y, evitando los malos manejos, robos, fraudes, etc.

Promover la eficiencia de sus operaciones.- Fomentar y promover la eficiencia de las operaciones de la empresa.

Adhesión a su política administrativa.- Facilitar que las reglas establecidas por la administración se cumplan eficientemente.

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Los elementos del control interno son:

Organización.- Establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, funciones, niveles y actividades de empleados de una empresa para lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos.

Catálogo de cuentas.- Relación del rubro de cuentas de activo, pasivo, capital, costos, resultados y de orden, agrupados de conformidad con un esquema de clasificación estructuralmente adaptado a las necesidades de una empresa determinada, para el registro de sus operaciones.

Sistema de contabilidad.- El sistema contable consiste en las políticas, métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

Estados financieros.- Puede entenderse aquellos documentos que muestran la situación económica de la empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada o futura; o bien el resultado de operaciones obtenidas en un periodo o ejercicio pasado o futuro, en situaciones normales o especiales

Presupuestos y pronósticos.- Conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social público privado o mixto (presupuesto), y el conjunto de proyecciones financieras formulados con la intención de predecir lo que va a acontecer o pasar en el futuro dentro de la empresa (pronóstico).

Entrenamiento, eficiencia y moralidad del personal.- Elemento del control interno, que tiene por objeto que todos los empleados lleguen a poseer preparación, conocimientos y experiencia para alcanzar las metas y objetivos de la empresa pública, privada o mixta.

Supervisión.- Para la obtención de la máxima eficiencia del sistema de control interno, es necesaria su vigilancia periódica y metódica.

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Podemos decir que los objetivos principales de un control interno son:

- ☞ Prevenir fraudes;
- ☞ Descubrir robos;
- ☞ Obtener información contable, financiera, etc. confiable;
- ☞ Localizar errores administrativos, contables y financieros;
- ☞ Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa;
- ☞ Promover la eficiencia del personal;
- ☞ Detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo, etc.
- ☞ Mediante su evaluación, guardar la extensión de las cuentas sujetas a auditoría, etc.

LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

Todas las empresas, desde un tamaño micro hasta la más grande, deben contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, además con un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras informes y reportes de los estados financieros. Un buen sistema de control interno, es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, maquinaria, etc.; es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta que se realicen convenios entre los empleados con la intención de perjudicar los intereses de la empresa en general, los fraudes, robos, etc.

PRINCIPIOS

Los principios del control interno son cinco:

- Separación de funciones de operación custodia y registro.
- Dualidad o plurilateralidad de personas en cada operación; es decir, en cada operación de la empresa deben intervenir dos personas.
- Ninguna persona puede tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
- El trabajo de empleados será de complemento y no de revisión.
- La función de registro de operaciones será exclusiva del departamento o encargado de llevar la contabilidad.

CLASIFICACIÓN

A)Control interno administrativo, se habla de este tipo de control interno cuando los objetivos fundamentales son la promoción de eficiencia en la operación de la empresa y que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

Los elementos de este tipo de Control son seis:

- Establecimiento de la estructura óptima de la empresa funcional.
- Coordinación adecuada de trabajo y funciones de empleados por áreas afines.
- División de cada proceso en partes o labores.
- Asignación a los puestos de las labores correspondientes.
- Establecimiento de instructivos.
- Determinación de autoridad y responsabilidad de cada nivel.

Para ello debemos tomar en cuenta que la organización es un elemento del proceso administrativo (Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control), en donde su estructuración se inicia con organigramas. Además se establecen relaciones de conducta humana con relación al trabajo material, intelectual etc. del personal de la empresa y, encauza las actividades humanas a la realización concreta y eficaz de los propósitos de la empresa.

Abraham Perdomo, menciona como principios generales los siguientes:

1. La organización es un medio a alcanzar con mayor eficacia el objetivo deseado.

-
2. El propósito de la organización debe marcar la pauta a la suma convenida de los propósitos individuales.
 3. La organización se refiere exclusivamente a la coordinación del elemento humano y las condiciones materiales.
 4. La organización se inicia antes de la selección de los miembros de la empresa y determina la necesidad de éstos, mediante la creación de puestos.
 5. Las relaciones inherentes de obligación y autoridad, surgen automáticamente de la compartición de la responsabilidad.

B) Control interno contable, aquí se tienen objetivos tales como la protección de los activos de la empresa, y la obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna. Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración. Las operaciones se registran para:

1. Permitir la preparación de los Estados Financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, o cualquier otro criterio aplicable.
2. Para mantener datos relativos a la custodia de los activos.

El acceso a los activos sólo se permitirá de acuerdo con autorizaciones de la administración de la empresa y los datos relativos registrados a la custodia de los activos, son comparados con los activos existentes durante intervalos razonables, tomándose las medidas y apropiadas con respecto a cualquier diferencia.

Por esto se dice que toda empresa debe contar con un eficiente control interno, desde cualquier punto de vista este resultaría benéfico, ya sea para los

dueños, al hacer que se respeten sus políticas y sus bienes; o ya sea para los empleados, ya que si la empresa funciona de manera correcta, podrá tener un buen desempeño dentro del mercado y con esto los empleados asegurarán su desarrollo personal y laboral. El control interno que llevan en su organización está realmente poco definido, pues se lleva un registro de todos los recursos con los que cuenta la empresa de manera muy empírica y elemental.

CAPITULO SEIS

RÉGIMEN DE PEQUEÑOS CONTRIBUYENTES

A efecto de unificar y simplificar los regímenes que hasta 1997 se venían aplicando aquellos contribuyentes de baja capacidad económica se establece un nuevo *Régimen de pequeños contribuyentes* que reemplaza las disposiciones fiscales referentes a: - contribuyentes menores, - 2.5% de ingresos brutos por ventas o prestaciones de servicios al público en general, - de 10% de recaudación sobre compras, - régimen simplificado (excepto Primario, Autotransporte y Artesanal).

El régimen Simplificado es el aplicable a contribuyentes dedicados a actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas, de pesca, autotransporte terrestre de carga o pasajeros, y artesanos con ingresos hasta de 2'518,189.80

Este nuevo régimen tiene como principales características las siguientes:

- Es congruente con la capacidad económica de quienes tienen menores ingresos.
- Es más simple porque ofrece un registro simplificado y cálculo sencillo.
- Está exento de tres salarios mínimos.
- Se efectúan pagos definitivos.

PERSONA : es el ser físico (hombre o mujer, pluralidad de personas legalmente articuladas) capaz de derechos y obligaciones.

PERSONA FÍSICA: es llamada también natural, es el ser humano, hombre o mujer.

PERSONA MORAL: es la entidad formada para la realización de los fines colectivos y permanentes de los hombres, a la que el Derecho objetivo reconoce capacidad para tener derechos y obligaciones.¹⁷

¹⁷ "Apuntes de Derecho" Mercado Figueroa Fernando Agustín. UAM-I

SUJETOS DEL RÉGIMEN DE PEQUEÑOS CONTRIBUYENTES

Pueden pagar el impuesto sobre la Renta conforme a dicho régimen los contribuyentes, en el caso de PERSONAS FISICAS que:

↳ Realicen una actividad empresarial y cuyos ingresos propios e intereses en 1997 no hubieran excedido de \$2'233,284.00

↳ Inicien actividades, cuando estimen que sus ingresos en el ejercicio de 1998 no excederán de \$2'732,487.30¹⁸

↳ Dedicadas a actividades: agrícolas, ganaderas, pesqueras, silvícolas de autotransporte de carga o pasajeros y artesanos siempre que sus ingresos propios e intereses obtenidos en 1997 no hayan excedido de \$2'233,824.00

↳ Los copropietarios siempre que no lleven a cabo otras actividades empresariales y que los ingresos que les correspondan en forma individual por las actividades empresariales y los intereses obtenidos en 1997, no hubieran excedido de \$2'233,824.00.

Cuando el autor de una sucesión haya sido Pequeño Contribuyente, el representante legal de la sucesión continuará cumpliendo con las disposiciones aplicables a este sector en tanto no se liquide la sucesión.

a. Contribuyentes que inicien sus operaciones

Quienes iniciaron actividades desde 1998 y realicen operaciones por un periodo menor de doce meses, podrán inscribirse en el Régimen de Pequeños

Contribuyentes y para saber si siguen tributando en el ejercicio de 1999 conforme al mismo Régimen, determinarán la proporción de ingresos como sigue:

Dividirán los ingresos manifestados entre el número de días que comprende el periodo y el resultado se multiplicará por 365 días, si la cantidad que resulta excede de \$2'732,487.30¹⁸, en el presente año ya no podrán pagar el impuesto sobre la renta como Pequeños Contribuyentes.

b. Contribuyentes que no puedan optar por el régimen de pequeños

✪ Quienes en 1997 obtuvieron más del 25% por concepto de comisión, medicación, agencia, representación, correduría, consignación, distribución o espectáculos públicos.

✪ Quienes realicen las operaciones mediante asociación en participación o a través de fideicomisos.

✪ Las personas físicas que hasta el ejercicio de 1997 hubieran pagado su ISR conforme al Régimen General de Ley.

c. Obligaciones generales

☞ Inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes y dar los avisos correspondientes.

☞ Solicitar y conservar los comprobantes con los requisitos formales que señala el Código Fiscal de la Federación y su Reglamento.

☞ Registrar sus ingresos diarios.

☞ Presentar declaraciones periódicas.

☞ Retener y enterar el impuesto sobre productos del trabajo.

¹⁸ Cantidad actualizada al mes de febrero de 1999 publicada en el Prontuario de Actualización Fiscal del mes de marzo del mismo año.

¹⁹ Cantidad actualizada a febrero de 1999, publicada en el Prontuario de Actualización Fiscal del mismo año.

*Estas obligaciones se deben cumplir de acuerdo a lo siguiente:

INSCRIPCION AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

La manera de realizar la inscripción es:

- ◊ Utilizando el "Formulario de Registro R-1" (por duplicado).
- ◊ Señalando la clave de obligación fiscal 521 (Régimen de Pequeños Contribuyentes) dentro del primer mes siguiente al inicio de operaciones.
- ◊ Se deberá aumentar la clave de obligación fiscal 201 (Impuesto al Valor Agregado) en los casos en que con anterioridad no se hubiera efectuado siempre que:
 - ‡ *Los ingresos del ejercicio inmediato anterior hayan sido superiores a \$1'127,300.00²⁰*
 - ‡ *Se expida documentación comprobatoria de sus operaciones trasladando expresamente y por separado el IVA.*

Los pequeños contribuyentes deben registrarse dentro del mes siguiente al inicio de actividades, en la Administración Local de Recaudación que corresponda a su domicilio fiscal.

La clave en el Registro Federal de Contribuyentes, se dará a conocer a quien solicite la inscripción, mediante un documento que se denominará *Cédula de Registro federal de Contribuyentes*.

²⁰ Esta cantidad se actualizará anualmente en el mes de enero, en los términos del artículo 17-A del Código Fiscal de la Federación. La cantidad se encuentra actualizada al mes de enero de 1999.

Aquellos que cumplan con el perfil de Régimen de Pequeños Contribuyentes deberán presentar los siguientes avisos:

- ☞ **Aumento.-** cuando se esté obligado a presentar declaraciones periódicas distintas de las que se venían presentando y por otras actividades.
- ☞ **Disminución.-** se deje de estar sujeto a cumplir con algunas obligaciones periódicas y se deba seguir presentando declaración por otros conceptos.
- ☞ **Suspensión.-** se interrumpan las actividades por las cuales está obligado a presentar declaraciones periódicas, siempre y cuando no deba cumplir con otras obligaciones fiscales de pago. Este aviso, durante su vigencia, libera de la obligación de presentar declaraciones correspondientes a periodos anteriores a la fecha de inicio de la suspensión de actividades. Quienes reanuden actividades, no podrán presentar dentro del mismo ejercicio fiscal nuevo aviso de suspensión.
- ☞ **Reanudación de actividades.-** cuando nuevamente esté obligado a presentar alguna declaración periódica, este aviso debe presentarse con la primera declaración periódica.
- ☞ **Cambio de domicilio.-** cuando el contribuyente establezca su domicilio en un lugar distinto al que tenía manifestado.
- ☞ **Sucesión.-** en el caso de que una persona obligada a presentar declaraciones periódicas fallezca, el aviso deberá ser presentado por el representante legal de la sucesión.

*No están obligados a presentar el aviso de aumento y disminución de obligaciones las personas físicas que antes del 1º de enero de 1998 ya hubieran estado inscritas en el Registro Federal de Contribuyentes como:

- ☞ Contribuyentes menores
- ☞ Régimen Simplificado
- ☞ Quienes realizaron operaciones exclusivamente con público general

Y opten por pagar sus impuestos conforme al Régimen de Pequeños Contribuyentes no estarán obligados a presentar el aviso de aumento y disminución de obligaciones ya que la autoridad hará el cambio automáticamente.

Los contribuyentes que opten por continuar cumpliendo con sus obligaciones fiscales en el régimen que tenían hasta el 31 de diciembre de 1997, deberán presentar la forma oficial R-1 "Formulario de Registro" disminuyendo la obligación 521 y aumentando la correspondiente al régimen por el que optan tributar.

Cuando los contribuyentes dejen de pagar el impuesto como Pequeños Contribuyentes, en ningún caso podrán volver a tributar en los términos establecidos para este régimen.

SOLICITAR Y CONSERVAR LOS COMPROBANTES

Los contribuyentes deben solicitar y conservar los comprobantes con los requisitos que señala el Código Fiscal de la Federación y su reglamento *cuando se trate de la compra de bienes nuevos* que usen en su negocio cuando el precio sea

mayor de \$1,467.74²¹.

Así mismo conservarán, por un plazo²² de *cinco años*, la documentación comprobatoria a que hubieran estado obligados cuando con anterioridad a la fecha en que comiencen a tributar en el Régimen de Pequeños Contribuyentes hubieran pagado la renta conforme al Régimen Simplificado, del 10% de Recaudación o como Contribuyentes Menores.

Entregarán a sus clientes *copia de las notas de venta* y conservarán el original cuando sean operaciones cuyo monto sea mayor de \$60.87²³.

Las notas deberán reunir los requisitos siguientes:

☞ Contener impreso el número de folio, nombre, domicilio fiscal y clave del Registro Federal de Contribuyentes de quien los expida. Si cuenta con varios locales o establecimientos, señalará en el comprobante, el domicilio de aquél en el que se expidan.

☞ Lugar y fecha de expedición.

☞ El importe total de la operación en número y letra.

Podrán expedir como comprobantes simplificados, copia de la parte de los registros de auditoría en donde aprecie el importe de la operación de que se trate en el caso de utilizar máquinas registradoras. Cabe señalar que los comprobantes que expida el contribuyente, que reúnan requisitos fiscales, deberán **contener**

²¹ Cantidad actualizada a febrero de 1999, publicada en el Prontuario de Actualización Fiscal del mismo año.

²² Este plazo será de diez años, cuando el contribuyente no haya presentado su solicitud en el Registro Federal de Contribuyentes, no lleve la contabilidad o no la conserve.

además la leyenda “Régimen de Pequeños Contribuyentes”, los siguientes datos:

- ☞ Impreso el nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal y clave del Registro Federal de Contribuyentes de quien los expida, así como el número de folio.
- ☞ Clave de registro Federal de Contribuyentes de la persona a favor de quien se expidan.
- ☞ Lugar y fecha de expedición.
- ☞ Cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio que amparen.
- ☞ Valor unitario consignando el importe total señalado en número y letra.
- ☞ El monto de los impuestos que en los términos de las disposiciones fiscales deban trasladarse.
- ☞ Fecha de impresión y datos de identificación del impresor autorizado.

Los comprobantes estarán sujetos al requisito de ser impresos por personas autorizadas por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y deben contener: 1) la cédula de identificación fiscal reproducida en 2.75 centímetros por 5 centímetros. Sobre la impresión de la cédula, no podrá efectuarse anotación alguna que impida su lectura, 2) la leyenda “La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales”, con letra no menor de tres puntos, 3) los datos de identificación del impresor, fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación de la autorización, con letra no menor de 3 puntos, 4) la fecha de impresión.

Los comprobantes con que cuenten los contribuyentes al 1.º de enero de 1998, o a fecha posterior, que no contengan fecha de impresión o la leyenda “Régimen de Pequeños Contribuyentes”, pudieron haber sido utilizados hasta el

31 de diciembre de 1998.

Vigencia de los comprobantes

Se podrá considerar únicamente el mes y año como fecha de impresión sin incluir el día, por lo que el plazo de vigencia se calculará a partir del primer día del mes que se imprima en el comprobante. La vigencia de los comprobantes con requisitos fiscales será de dos contados a partir de su fecha de impresión, en caso de que no sean utilizados en este plazo deberán cancelarse anotando en ellos la palabra "CANCELADO" y la fecha de cancelación.

Esta vigencia es aplicable a las personas físicas con actividades empresariales a excepción de aquellas que se dediquen exclusivamente a la agricultura, ganadería y silvicultura.

Numeración de los comprobantes

Ésta continuará siendo consecutiva, considerando inclusive los comprobantes cancelados al término de su vigencia.

REGISTRAR SUS OPERACIONES

Los pequeños contribuyentes deberán registrar sus operaciones como sigue:

- Aquellos que no expidan comprobantes con requisitos fiscales: llevarán un registro diario de sus ingresos.
- Aquellos que expidan comprobantes con requisitos fiscales: llevarán contabilidad simplificada a partir del mes en que se expidió el comprobante de que se trate.

Los contribuyentes que hasta 1997 hubieran tributado como contribuyentes menores por el primer semestre de 1998, podrán efectuar el registro de sus ingresos de manera global trimestral.

La **contabilidad simplificada**, comprende un solo libro foliado de ingresos, egresos y de registro de inversiones y deducciones. Este libro deberá reunir como mínimo los requisitos que permitan:

1. *Identificar cada operación, acto o actividad y sus características*; se debe relacionar cada operación con la documentación comprobatoria de manera que pueda identificarse cada operación con las contribuciones y tasas, incluyendo las actividades liberadas de pago por la ley.
2. *Identificar las inversiones realizadas*; las inversiones se deben relacionar con la documentación comprobatoria, de tal forma que pueda identificarse la fecha de adquisición del bien o de efectuada la inversión, su descripción y el monto original de la inversión.

DECLARACIONES

⌘ Los contribuyentes que NO expidan comprobantes con requisitos fiscales, efectuarán sus **pagos semestrales** y los presentarán en los meses de julio y enero del año en curso.

⌘ Los que expidan comprobantes con requisitos fiscales (a partir de que se expidió el comprobante), efectuarán sus **pagos trimestrales** y los presentarán a más tardar el día 17 de los meses de abril, julio, octubre y enero del presente año.

En ambos casos, los pagos tendrán el carácter de definitivos, salvo que se

ejerza la opción de calcular el impuesto en forma anual, caso en el que se podrá acreditar contra el impuesto a cargo en el ejercicio los pagos semestrales o trimestrales efectuados con anterioridad. Los contribuyentes que reúnan los requisitos para efectuar el pago del impuesto sobre la renta en forma semestral y que después del tercer mes del periodo de que se trate expidan comprobantes como requisitos fiscales, podrán presentar una sola declaración semestral, debiendo efectuar los siguientes pagos en forma trimestral.

RETENER Y ENTERAR EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA POR CONCEPTO DE SALARIOS

Si paga salarios, al pagar a sus trabajadores debe retenerles el impuesto sobre la renta que les corresponda, y se enterará dicha retención en forma trimestral o semestral según se trate, junto con sus declaraciones del pago de este mismo impuesto. Esta obligación podrá no ser aplicada hasta por tres trabajadores cuyo salario no exceda del mínimo general del área geográfica del contribuyente elevado al año.

IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Los pequeños contribuyentes calcularán el impuesto sobre la renta en forma trimestral (cuando expidan comprobantes con requisitos fiscales) y semestral (si expiden comprobantes sin requisitos fiscales) aplicando la mecánica siguiente:

a. Pagos trimestrales.

Determinación de la base del impuesto.

Áreas geográficas y sus salarios mínimos correspondientes²⁴

Área Geográfica	Salario Mínimo	Salario Mínimo Trimestral
"A"	30.20	8,267.25
"B"	28.00	7,665.00
"C"	26.05	7,131.18

Para determinar la base del impuesto efectúe la siguiente operación:

Aquí se muestra un ejemplo con datos ficticios, para su mejor comprensión:

Menos	Ingresos en efectivo, bienes o servicios cobrados en el trimestre	\$97,500.00
	Tres veces el salario mínimo general del área geográfica del Contribuyente, elevado al trimestre.	\$ 8,267.25
	Base =	\$ 89,232.75

El importe de los tres salarios mínimos generales se calcula conforme a lo siguiente, así como se muestra en el ejemplo:

Trimestre	
Salario mínimo general diario	\$30.20
Por : Días del año	365
Por : No. de veces el salario mínimo. gral.	3
Entre : No. de trimestres que tiene el año	4
Igual : Importe del salario mínimo trimestral	\$8,267.25

²⁴ Publicada en el Prontuario Fiscal del mes de marzo de 1999.

Porcentaje aplicable. Para saber que porcentaje de impuesto le es aplicable debe ubicar el monto de ingresos totales que obtuvo en el trimestre, entre el límite inferior y el límite superior de la tabla siguiente. El porcentaje será el que se encuentre en el renglón en el que ubicó su monto total de ingresos.

Tabla para los pagos trimestrales primero y segundo de 1999²⁵

Límite de ingresos inferior \$	Límite de ingresos superior \$	Porcentaje %
0.01	33,069.00	0.00
33,069.01	62,500.00	0.25
62,500.01	87,500.00	0.50
87,500.01	125,000.00	1.00
125,000.01	187,500.00	1.50
187,500.01	250,000.00	2.00
250,000.01	En adelante	2.50

Continuando con el ejemplo anterior:

Si los ingresos totales del trimestre son de \$ 97,500.00 entonces podemos observar en la tabla anterior que la tasa que corresponde es del 1.00%; aplicando este porcentaje a la base del impuesto que determinó en la página anterior:

Base	\$89,232.75
Tasa	<u> x 1.00%</u>
Impuesto definitivo	\$ 892.32

a pagar en el 1er. Trim.

²⁵ Tabla publicada en el Prontuario de Actualización Fiscal del mes de marzo de 1999 (Anexo 19 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 1999)

Los contribuyentes obligados a efectuar pagos trimestrales podrán enterar el impuesto sobre la renta correspondiente al primer trimestre de 1999 junto con el segundo trimestre a más tardar el 17 de julio²⁶ de 1999, sin actualización ni recargos.

En caso de que se emita algún requerimiento durante el plazo que se prorroga no se aplicarán sanciones respecto del impuesto sobre la renta.

b. Pagos semestrales

Áreas geográficas y sus salarios mínimos correspondientes²⁷

Área Geográfica	Salario Mínimo	Salario Mínimo Semestral
"A"	30.20	16,534.50
"B"	28.00	15,330.00
"C"	26.05	14,262.37

Determinación de la base del impuesto

Menos	Ingresos en efectivo, bienes o servicios cobrados en el semestre	\$300,000.00
	Tres veces el salario mínimo general del área geográfica del Contribuyente, elevado al semestre.	\$ 16,534.50
	Base =	\$ 283,465.50

²⁶ La fecha deberá ser un día hábil, conforme lo establece el penúltimo párrafo del artículo 12 del Código Fiscal de la Federación.

²⁷ Publicada en el Prontuario de Actualización Fiscal del mes de marzo de 1999.

El importe de los tres salarios mínimos generales se calcula conforme a lo siguiente:

Semestre	
Salario mínimo general diario	\$30.20
Por : Días del año	365
Por : No. de veces el salario mínimo. gral.	3
Entre : No. de semestres que tiene el año	2
Igual : Importe del salario mínimo semestral	\$ 16,534.50

Porcentaje aplicable. Para saber que porcentaje de impuesto le es aplicable debe ubicar entre el límite inferior y el límite superior de la tabla siguiente, el monto de los ingresos totales que se obtuvo en el semestre. El porcentaje será el que se encuentre en el renglón que ubicó el total de sus ingresos.

Tabla para el primer pago semestral²⁸

Límite de ingresos inferior \$	Límite de ingresos superior \$	Porcentaje %
0.01	66,138.00	0.00
66,138.01	125,000.00	0.25
125,000.01	175,000.00	0.50
175,000.01	250,000.00	1.00
250,000.01	375,000.00	1.50
375,000.01	500,000.00	2.00
500,000.01	En adelante	2.50

Ubique sus ingresos en la tabla anterior, continuando con el ejercicio nos damos cuenta que el porcentaje que nos corresponde es del 1.50%, ya que los ingresos del ejemplo fueron \$300,000.00.

Aplique este porcentaje a la base del impuesto que determinó con anterioridad.

Base	\$283,465.50
Tasa	x 1.50%
Impuesto definitivo	\$ 4,251.98

a pagar en el 1er. Sem.

c. Cálculo del impuesto aplicando la tabla integrada por rango de ingresos

Para calcular el impuesto se puede optar por aplicar las tablas integradas por rango de ingresos. En el Anexo 19 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 1999, se publican las siguientes tablas:²⁹

**Integrada por rangos de ingresos para los pagos trimestrales primero y segundo de 1999;*

**Integrada por rangos para el primer pago semestral de 1999*

Para aplicar la tabla integrada por rangos de ingresos para los Pagos Trimestrales sólo deberá ubicar el ingreso bruto en efectivo, bienes o servicios cobrados en el trimestre sin deducción alguna, en la columna que corresponda al área geográfica donde se localice su domicilio fiscal.

²⁸ Tabla publicada en el Prontuario de Actualización Fiscal del mes de marzo de 1999. (Anexo 19 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 1999)

²⁹ Publicada en el Prontuario de Actualización Fiscal del mes de marzo de 1999.

En el supuesto de que su ingreso se ubique entre dos rangos deberá considerar sus ingresos al rango más cercano.

Para aplicar la tabla integrada por rangos de ingresos para el Primer Pago Semestral, deberá ubicar el ingreso bruto en efectivo, bienes o servicios cobrados en el semestre sin deducción alguna, en la columna que corresponda al área geográfica donde se localice su domicilio fiscal.

d. Opción de presentar declaración anual del impuesto sobre la renta

Los contribuyentes que hayan efectuado pagos en forma semestral o trimestral, podrán calcular el impuesto en forma anual, acreditando contra el impuesto a pagar en el ejercicio, los pagos semestrales o trimestrales del mismo ejercicio efectuados con anterioridad. El impuesto anual se pagará mediante declaración que presentarán en los bancos autorizados durante el periodo comprendido entre los meses de febrero - abril de 1999.

Cálculo del impuesto

Determinación de la base del impuesto

Menos	Ingresos en efectivo, bienes o servicios cobrados en el ejercicio	\$590,000.00
	Tres veces el salario mínimo general del área geográfica del Contribuyente, elevado al año.	\$ 33,069.00
	Base =	\$ 556,931.00

Ubicación de la tasa aplicable

Tabla³⁰

Límite de ingresos inferior \$	Límite de ingresos superior \$	Tasa %
0.01	132,276.00	0.00
132,276.01	250,000.00	0.25
250,000.01	350,000.00	0.50
350,000.01	500,000.00	1.00
500,000.01	750,000.00	1.50
750,000.01	1'000,000.00	2.00
1'000,000.01	En adelante	2.50

Una vez que se ubique el total de sus ingresos entre el límite inferior y el límite superior de la tabla, aplique el porcentaje respectivo a la base del impuesto y reste los pagos efectuados con anterioridad:

Base		\$ 556,931.00
Tasa	x	1.50%
Impuesto		\$ 8,353.96.00
Pagos efectuados con anterioridad ³¹		- 8,503.96
IMPUESTO A FAVOR		\$ 150.00

Los ingresos por operaciones en crédito se considerarán para el pago del impuesto hasta que se cobren en efectivo, bienes o servicios.

³⁰ Tabla publicada en el Diario Oficial de la Federación el mes de marzo de 1999. Las cantidades establecidas en esta tabla se actualizarán por el periodo desde el mes inmediato anterior a aquél que entró en vigor la presente Ley, hasta el último mes inmediato anterior a aquél por el que se efectúa la actualización, en los términos del artículo 17-A del Código Fiscal de la Federación.

³¹ Cantidad estimada para continuar con el ejemplo

e. Determinación de la renta gravable para efectos de la PTU

Para los efectos de la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, la renta gravable³² será la cantidad que resulte de multiplicar por el factor de 2.94 el impuesto sobre la renta que resulte a cargo del contribuyente.

Ejemplo:

Ingresos en efectivo, bienes o servicios cobrados en el ejercicio	\$ 590,000.00
Tres veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente elevado al año	33,069.00
	<hr/>
	556,931.00
Tasa	x 1.50%
	<hr/>
Impuesto	8,353.96
Factor	2.94
	<hr/>
Base para PTU	24,560.64
Porcentaje de participación	10%
	<hr/>
Monto de la PTU a repartir	\$ 2,456.06

Cuando se opta por presentar declaración anual

Para los efectos de la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, la renta gravable³³ será la cantidad que resulte de sumar los pagos trimestrales o semestrales según sea el caso, aplicando al total el factor de 2.94 y el resultado será la base gravable.

³² Inciso e) de la fracción IX del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el artículo 120 de la Ley Federal del Trabajo.

³³ Inciso e) de la Fracción IX del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el artículo 120 de la Ley Federal del Trabajo.

Tabla de pagos trimestrales y semestrales

	<u>Pagos</u> <u>Trimestrales</u>		<u>Pagos</u> <u>Semestrales</u>
1er. Pago	\$ 892.32		
2do. Pago	892.32		
3er. Pago	892.32		1er. Pago \$ 4,251.98
4º. Pago	892.32		2do. Pago 4,251.98
Base del reparto	3,659.28		Base del reparto 8,503.96
POR :		POR :	
Factor	2.94	Factor	2.94
Base gravable	10,493.68	Base gravable	25,001.64
POR :		POR :	
10% de participación	10%	10% de participación	10%
Monto de la PTU a repartir	\$1,049.36	Monto de la PTU a repartir	\$2,500.16

Devolución o compensación

Los pequeños contribuyentes que otorguen devoluciones, descuentos y bonificaciones de sus ventas realizadas presentarán declaración complementaria en la que manifestarán los ingresos efectivamente percibidos y el impuesto que les corresponda, posteriormente podrán solicitar la devolución por el impuesto que hubieran cubierto en exceso o en su caso compensarlo en el siguiente pago que realicen.

f. Contribuyentes que no cumplan con el perfil de pequeños contribuyentes

Los contribuyentes que ya no reúnan los requisitos para tributar como pequeños u opten por otro régimen podrán pagar el impuesto conforme al:

- ⌚ Régimen general de ley o,
- ⌚ Régimen simplificado (siempre que les sea aplicable)

Y de acuerdo con las disposiciones establecidas en el Capítulo VI, Secciones I Régimen General a las Actividades Empresariales ó II Régimen Simplificado a las Actividades Empresariales del Título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta, considerarán como fecha de inicio del ejercicio para efectos del pago del impuesto conforme a dichas Secciones, aquélla en que ya no reúnan los requisitos para tributar como pequeños u opten por otro régimen.

Aviso de aumento o disminución de obligaciones

Cuando se deje de pagar el impuesto sobre la renta como pequeños contribuyentes, no se podrá volver a tributar en este régimen. Razón por la cual, se deberá presentar el aviso de aumento o disminución de obligaciones en la Administración Local de Reducción que corresponda a su domicilio fiscal, dentro del mes siguiente al día en que ya se reúnan los requisitos para tributar como pequeño o se opte por otro régimen.

Pagos Provisionales

Quienes ya no puedan tributar como pequeños y deban hacerlo conforme al Régimen General de las actividades empresariales, podrán calcular los pagos provisionales del primer ejercicio aplicando al total de ingresos del periodo, sin deducción alguna, el 2.5% o bien, considerando como coeficiente de utilidad el que corresponda a su actividad preponderante en los términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Deducción de Inversiones

A partir de la fecha en que comience a tributar en el Régimen General de la Ley, se podrán deducir las inversiones realizadas durante el tiempo en que se estuvo tributando como pequeño, siempre y cuando no se hubieran deducido con anterioridad y se cuente con la documentación comprobatoria que reúna los requisitos fiscales.

Inversión pendiente de deducir

Tratándose de bienes de activo fijo, la inversión pendiente de deducir se determinará restando al monto original de la inversión, el monto que se haya deducido de dichos activos.

En el primer ejercicio que pague el impuesto conforme al Régimen General, al monto original de la inversión de los bienes, se le aplicará el por ciento que señale la Ley para el bien de que se trate, en la proporción que representen, respecto de todo el ejercicio, los meses transcurridos a partir de que se pague el

impuesto conforme al Régimen General de la Ley.

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

a. No están obligados al pago del IVA

- Los pequeños contribuyentes que únicamente enajenen bienes o presten servicios al público en general y que en 1997 hayan obtenido *ingresos que no hubieran excedido* de \$1'000,000.00 por dichas actividades.
- Los contribuyentes que lleven a cabo *actividades agrícolas, silvícolas o pesqueras*, cuando la totalidad o parte de sus actos o actividades no los realicen con el público en general. Teniendo como requisito que en 1997 no se hubiera rebasado el límite de ingresos de \$1'000,000.00.

Obligaciones de los contribuyentes que no están obligados al pago del IVA

- ☆ *Recabar y conservar documentación comprobatoria* de las adquisiciones que realicen, cuando de conformidad con la Ley del Impuesto sobre la Renta, también estén obligados.
- ☆ *Expedir comprobantes* ³⁴ en la fecha en que efectivamente se cobren los bienes enajenados o los servicios prestados.

³⁴ Cuando se trate de actos o actividades que se realicen con el público en general, el impuesto se incluirá en el precio en que los bienes y servicios se ofrezcan así como en la documentación que se expida, salvo que el adquirente o prestatario del servicio solicite comprobantes que reúnan requisitos fiscales. Cabe señalar que cuando los pequeños contribuyentes no sean sujetos del pago del IVA y expidan comprobantes con el IVA desglosado, por ese sólo hecho se considerarán sujetos del pago de este impuesto.

b. Sujetos obligados al pago

Los pequeños contribuyentes que únicamente enajenen bienes o presten servicios al público en general y que en 1997 hayan obtenido *ingresos mayores* a \$1'000,000.00 por dichas actividades.

Los pequeños contribuyentes que expidan comprobantes con todos los requisitos fiscales.

Obligaciones de los contribuyentes que están obligados a pagar el IVA

1.Llevar contabilidad simplificada, efectuando la separación de los actos o actividades de las operaciones por las que deba pagarse el impuesto por las distintas tasas, de aquellos por los cuales está liberado de pago.

2.Expedir comprobantes, que reúnan requisitos fiscales y en los que el IVA se traslade expresamente y por separado a quien adquiera los bienes o reciba los servicios.

3.Presentar declaraciones en los mismos plazos del ISR.

c. Pagos trimestrales y semestrales

Cálculo del Impuesto

Los contribuyentes obligados al pago de este impuesto lo harán de acuerdo a la siguiente mecánica:

	Valor de los actos o actividades cobrados en efectivo, bienes o servicios del periodo	\$97,500.00
Por:		
	Tasa	15%
	Impuesto causado	<u>14,625.00</u>
Menos:		
	Impuesto acreditado del periodo	13,500.00
	Impuesto determinado	<u>1,125.00</u>
Menos:		
	IVA pendiente de acreditar	0.00
Igual:	Pago correspondiente al periodo	<u>1,125.00</u>

d. Opción de presentar declaración anual del impuesto al Valor Agregado

Los contribuyentes que hayan efectuado pagos de impuestos sobre la renta en forma trimestral o semestral, podrán calcular el impuesto en forma anual, aplicando las tasas que correspondan al valor neto de los actos o actividades realizados en el ejercicio, al resultado se le disminuirá el monto del impuesto

acreditable al ejercicio (IVA que le trasladaron en el pago de sus gastos e inversiones por sus actividades gravadas). Al resultado se le restarán los pagos trimestrales o semestrales efectuados.

El impuesto del ejercicio se le pagará mediante declaración que presentarán en los bancos autorizados durante el periodo Febrero- Abril de 1999

	Valor total de los actos o actividades cobrados por los que no se está obligado al pago (exentos)	\$200,000.00
Más:		
	Valor total de los actos o actividades gravadas al 15%	600,000.00
Más:		
	Valor total de los actos o actividades gravados a tasa % (o a otras tasas)	0.00
Igual:	Valor total de actos o actividades	<u>\$800,000.00</u>
	Valor de los actos o actividades gravadas	\$600,000.00
Por:		
	Tasa	15%
	Impuesto causado	<u>900,000.00</u>
Menos:		
	Impuesto acreditado del ejercicio	80,000.00
	Impuesto neto a cargo	<u>10,000.00</u>
Menos:		
	Pagos provisionales	20,000.00
Igual:	Neto a favor	<u>\$10,000.00</u>

e. Cambio de regímenes

Quienes dejen de pagar sus impuestos en el régimen de pequeños para tributar en el régimen general a las actividades empresariales, trasladarán el Impuesto al Valor Agregado de las operaciones a crédito que hayan efectuado antes de la fecha y que dejen de pagar sus impuestos como pequeños y que no se hayan considerado como ingreso en la fecha en que efectivamente se realice su cobro.

IMPUESTO AL ACTIVO

Se otorgó un estímulo fiscal³⁵ a las personas físicas que tributaron como pequeños contribuyentes. Consistente en eximir a dichos contribuyentes del pago del impuesto al activo durante el año de 1998.

IMPUESTO ESPECIAL SOBRE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS

En relación con este impuesto, por el ejercicio fiscal del 1998, las personas físicas con actividades empresariales que sólo enajenen bienes o presten servicios al público en general no se encuentran obligados al pago de este gravamen siempre y cuando en 1997 sus ingresos no hubieran excedido un millón de pesos.

CALENDARIO DE PAGOS Y FORMAS FISCALES

Pagos		Fechas de Presentación
Semestrales	☆	Julio y Enero del presente año
Trimestrales	☆	A más tardar el día 17 de los meses de Abril, Julio, Octubre y Enero del año en curso

Las declaraciones del IVA y en su caso al IA, se presentarán en los mismos plazos que la del ISR.

Formas Fiscales

Para realizar los pagos trimestrales o semestrales se debe utilizar la forma oficial uno "pagos provisionales, primera parcialidad y retenciones de impuestos federales, personas morales y personas físicas".

Las formas oficiales se presentarán por duplicado en los bancos autorizados por la SHCP.

Declaración anual opcional

Por lo que se refiere a la declaración del ejercicio, ésta se presentará de manera opcional en la forma oficial seis "Declaración del ejercicio personas físicas" en el periodo Febrero - Abril de 1999, ante las instituciones de crédito autorizadas por la SHCP. Las declaraciones del IVA y en su caso, la del IA se presentarán conjuntamente con la del ISR en los mismos plazos y formatos.

³⁵ Decreto por el que se exime el pago de diversas contribuciones federales (Diario Oficial de la Federación 29 de Diciembre de 1997)

CASO PRÁCTICO

El tema central de esta investigación es mostrar que el estudio en la ciencia administrativa es un factor de impulso para la pequeña empresa; para comprobar que esta hipótesis es cierta, consideré conveniente observar el comportamiento de una organización de esta índole.

La empresa en donde realicé la investigación, es una entidad real - de la cual su nombre no mencionaré por respetar su identidad, la confianza que me otorgaron y al permitirme el acceso a sus instalaciones, al proporcionarme la información necesaria para que dicho estudio fuera posible; por dicha razón utilizaré nombres ficticios para referirme a la empresa y personas que la integran -, que se dedica al ramo de manufactura de ropa para dama.

HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa "Hermanos Pérez", fue creada en el año de 1989 a raíz del matrimonio del dueño, quien se había dedicado al negocio de la compra - venta de ropa en un negocio familiar desde hacia ya quince años. Por tal motivo su capital inicial fue aportado por los padres de éste para crear un sistema independiente que le permitiera solventar sus nuevos gastos. Entre las cosas que le fueron otorgadas se encontraban: siete locales en el mercado de ropa llamado "Mixcalco" en el Distrito Federal, un local similar en la ciudad de Toluca, otro más en la ciudad de San Martín Texmelucan en el estado de Puebla, una camioneta de carga seminueva y mercancía suficiente para abastecer los locales fijos. En un principio el negocio solo fue una rama más del original, es decir el mismo tipo de transacciones de compra - venta de prendas de vestir; a finales de ese mismo año el Sr. Pérez decidió además, probar suerte con la confección de sus mismos productos ya que, según él, así lograría obtener menores costos evadiendo al intermediario y al mismo tiempo obtener mayores utilidades pues era capaz de ofrecer modelos diferentes a los que estaban disponibles en ese momento en su

mercado, dándose el privilegio de dar sus productos a un precio más alto.

El Sr. Pérez comenzó a pedir información acerca del proceso de manufactura entre sus proveedores quienes le establecieron demasiadas restricciones hacia la información que él requería porque veían en el Sr. Pérez a un nuevo competidor y a un cliente menos. Ante esta situación se vio obligado a recurrir a un miembro de su familia que se dedicaba ya desde hacía algunos años a este negocio, encontrándose con una respuesta positiva. Esta persona le proporcionó los materiales necesarios para su inicio (cortadora, plantillas de algunos modelos, papel) lo que le facilitó su inicio como fabricante.

Una vez que el Sr. Pérez aprendió lo básico para comenzar a fabricar, se encontró con su segundo problema: el lugar que tenía disponible en su casa era insuficiente para instalar una mesa de corte que requería un espacio considerable y del que como ya he dicho no disponía. Se dedicó entonces a buscar un lugar para establecerse, pero las rentas eran demasiado altas para un negocio que apenas comenzaba. En este punto volvió a tener la ayuda de sus padres quienes le ofrecieron la cochera de su casa que, si bien no era demasiado grande, al menos tenía suficiente espacio para desarrollar inicialmente su objetivo. El tercer problema consistía en la obtención de los materiales, cosa que no fue muy difícil de solucionar pues la mayoría de la materia prima era abastecida por proveedores que trabajaban con el sistema de crédito. Su labor principal consistía en elegir un modelo ya sea por medio de revistas especializadas o por medio de la competencia y mandarlo a reproducir con una persona dedicada al diseño de modas; una vez hecho esto se compraba la tela necesaria para el modelo elegido y se cortaba, para después mandarlo a talleres de maquila quienes se encargaban de coser las prendas y entregarlas listas para su venta al público.

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

El Sr. Pérez incrementó sus ventas y decidió contratar personal para que lo ayudara en este proceso. Entre las personas que necesitaba estaban los siguientes puestos: cortador, diseñadora, muestrista (se encarga de hacer el prototipo de la prenda), ayudante general y un contador. Aunque estas personas llegaron poco a poco a su empresa el Sr. Pérez no se dio cuenta que sus costos también aumentaron al aumentar el número de empleados a los que había que pagar, pero aun así continuó trabajando como lo había estado haciendo, pues le había generado utilidades considerables a su parecer. Comenzaron a surgir problemas por esta situación y decidió elevar el precio de sus productos pero en niveles desproporcionados a los que se manejaban entonces en su medio, por lo que sus ventas bajaron y por ende se vio forzado a dejar de producir en sus anteriores niveles. Tuvo problemas con su contador debido a las presiones de este por hacer que el dueño autorizara el registro ante la Secretaría de Hacienda y Crédito público, pero terminó despidiéndolo por creer que solo era presión personal y "...por sentirse el dueño"³⁶ refiriéndose a las restricciones que le marcaba esta persona hacia los gastos excesivos del dueño.

DIVISIÓN DE TAREAS

El Sr. Pérez había perdido totalmente el contacto con su negocio pues una empleada que había entrado originalmente como secretaria - de nombre María - se había convertido ya en la "segunda dueña" de la empresa debido a los exagerados derechos que se le habían otorgado. La empresa era manejada a ciegas por el dueño quien ya no tenía conocimiento de lo que se sucedía dentro de ella, los empleados, los maquileros, los proveedores estaban inconformes con los

³⁶ Palabras textuales del dueño en una entrevista realizada personalmente

maltratos de María; y el dueño, al solo recibir los reportes de esta persona desconocía totalmente la situación.

Al perder la capacidad para contratar más empleados decidió establecerles más de una función a cada uno de los que aún laboraba para él, estas actividades eran muy diferentes de las que originalmente se les había ofrecido, el cortador ahora sería también agente de ventas y cobrador, la secretaria se convertiría en planchadora y así sucesivamente con todos los empleados, ante la necesidad del trabajo la mayoría decidió quedarse. La situación estaba ya demasiado problemática para la empresa, y a pesar de ello decidió contratar a un diseñador que en otras empresas era muy solicitado, pero que para la situación que pasaba en ese momento la empresa le resultó perjudicial pues percibía un salario demasiado alto para la capacidad que en ese momento se tenía. Esto y todo lo anterior, fueron factores fundamentales para que la empresa declinara.

El Sr. Mena, quien es suegro del Sr. Pérez, se ha dedicado desde hace muchos años al negocio de la compra - venta de ropa, y se ha hecho de una considerable fortuna dentro de su medio que en el año de 1997 le permitió construir un edificio localizado en una de las mejores zonas para el comercio de este tipo de mercancías en el centro histórico de la ciudad de México. A pesar de sus problemas, el Sr. Pérez ha demostrado ser una persona que tiene ganas de salir adelante y superarse dentro de lo que está haciendo, esto le ha valido el reconocimiento del Sr. Mena, quien a finales de ese año le ofreció establecer su fábrica en una de las plantas del edificio antes mencionado. El lugar es más apropiado por la referencia antes citada de que la ubicación es muy buena para el comercio, además, cuenta con más espacio y las instalaciones son más apropiadas que las de una cochera, cuenta con un par de tiendas en las que el Sr. Pérez puede vender sus productos y la mayor de las ventajas es que no paga renta. La única

obligación que tiene es la mantener aseado el edificio y pagar por los servicios que ocupa como teléfono, agua, luz y gas.

Al Sr. Pérez le interesó quedar bien ante la persona que le brindó la oportunidad y decidió dedicarle más tiempo a su negocio, y se percató de las anomalías que existían a través de pláticas con las personas afectadas quienes al verlo dedicado otra vez a su empresa se quejaron personalmente con él. El Sr. Pérez decidió despedir a María y con esto salieron a la luz las deficiencias de la empresa.

El dueño de la empresa decidió comenzar otra vez pero en esta ocasión se planteó un reto mucho más grande, el empezar con niveles de deudas altos, créditos cerrados, falta de personal y niveles bajos de ventas.

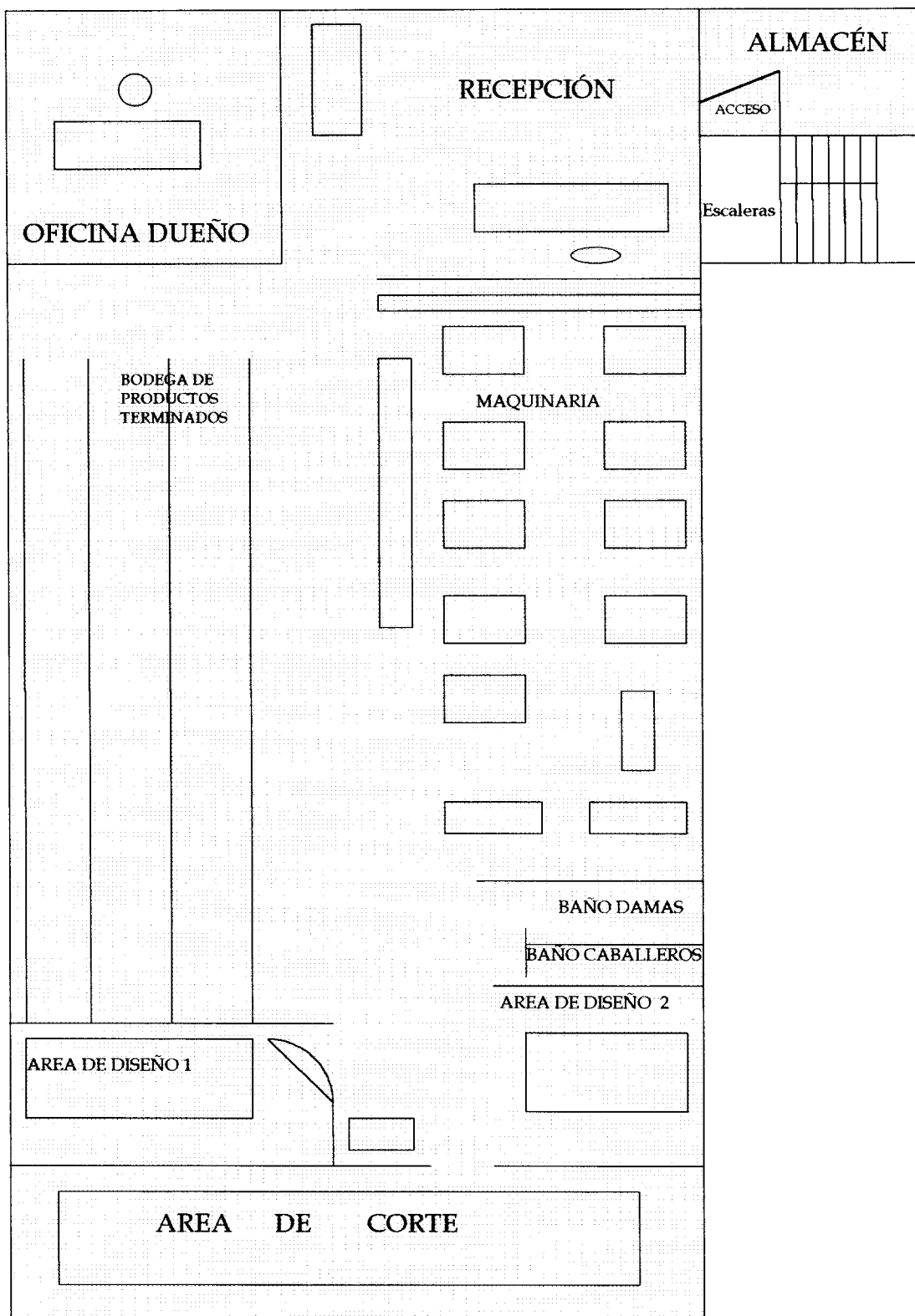
DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa funciona con 18 trabajadores tiene un área de aproximadamente 200 metros cuadrados donde se encuentran distribuidas 10 máquinas de coser, una máquina "fusionadora" y cuatro planchas especiales de tipo industrial, se encuentra también una mesa de corte de 15 metros de largo por dos metros de ancho de la cual su base inferior es utilizada para apilar la tela que sirve como materia prima, existen además dos secciones independientes a cada extremo del espacio ocupado que es utilizado como lugar de trabajo para las diseñadoras, otro espacio de las mismas dimensiones que el ocupado para las máquinas es ocupado para el almacenamiento de mercancías, hay un recibidor en el que se encuentran dos escritorios, uno para la recepcionista o secretaria y otro que se encuentra desocupado temporalmente, pero que supuestamente es para un posible nuevo contador o administrador; por último se encuentra casi a la entrada una oficina para uso del dueño. Todo lo anterior se encuentra en la primera planta

de un edificio de tres niveles, a cada uno de los cuales no se tiene acceso si no es con cada una de las tres llaves para cada nivel. Para acceder a esta parte del edificio se tiene que tocar una puerta grande que da a la calle y esperar a que una persona baje regularmente del primer nivel para abrir o preguntar referencias sobre el visitante, una vez traspasado el primer nivel, el visitante se encuentra en la cochera donde se localiza otra puerta, detrás de la cual hay dos perros de seguridad en un patio intermedio para pasar a otra puerta que conduce a las escaleras que nos llevan a los diferentes niveles del edificio.

A continuación se muestra un plano que nos ayuda a comprender la ubicación de los elementos de la planta, en donde se encuentra situada la mencionada fábrica.

DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO



ELEMENTOS DE MAQUINARIA

El siguiente paso es la descripción del *material utilizado* consistente en:

☞ Una mesa de corte de base metálica con cubierta de madera de 15 metros de largo por 2 metros de ancho, con un valor actual de catorce mil pesos.

☞ Una máquina cortadora de tela cuyas medidas son tomadas en relación al tamaño de su navaja, la cual tiene una medida de diez pulgadas. Su valor es de quince mil pesos.

☞ Siete máquinas de costura recta con un valor de cinco mil pesos cada una.

☞ Dos máquinas de costura que reciben el nombre de “overlock” siendo la función de ésta, el terminado final de las costuras de la prenda. Su costo es de doce mil pesos.

☞ Tres planchas especiales de las llamadas de “taller de sastrería” que incluyen equipo adicional como tanques de agua y base especial de alta resistencia para trabajo pesado. Tienen un valor de cuatro mil pesos cada una.

☞ Dos mesas de tres metros de largo por uno y medio de ancho para el diseño de las plantillas de las prendas. Tienen un valor de dos mil pesos cada una.

ÁREA DE PERSONAL

Los *recursos humanos* con los que cuenta la empresa son, por puesto:

☞ Una secretaria que se encarga además de los cobros a clientes, pago a proveedores, planchado de prendas, limpieza del local, cuidado de los niños del dueño y encargada los días en que el dueño no se encuentra.

☞ Un cortador, encargado del trazo, tendido de lienzos de tela y cortado de los mismos para que después se mande al proceso de costura.

☞ Dos planchadoras, que a su vez se encargan del control de calidad ya que el proceso de planchado es el último y se aprovecha esto para cortar los hilos sobrantes del proceso de costura que resultan naturalmente del mismo.

☞ Siete costureros, que se encargan de confeccionar las diferentes prendas que ahí se fabrican. Se subdividen a su vez en dos: cinco se encargan de la confección de la ropa de mayor calidad y los dos restantes se dedican únicamente a la confección de las prendas que no lo necesitan tanto (disfraces, estolas).

☞ Cuatro vendedoras que se distribuyen entre los diferentes puntos de venta con que cuenta la empresa únicamente: dos, se ubican en dos tiendas que tienen en la misma fábrica las cuales tienen vista a la calle; otra más, se encuentra dentro de los locales ubicados dentro del mercado de Mixcalco; y la última se encuentra laborando en un local anexo al mismo mercado pero con vista al exterior.

☞ Un ayudante general que se encarga de la limpieza de los patios, los encargos del personal, el cuidado de los perros ya mencionados y las ventas, los días viernes en la ciudad de Toluca, Estado de México.

☞ Un chofer y vendedor para los días viernes en la misma ciudad. Cabe mencionar que ésta misma persona era considerada como agente de ventas hasta que la misma obtuvo un mejor empleo que únicamente le permitía trabajar en esta empresa los días viernes.

☞ Un administrador cuyas funciones principales consistían originalmente en llevar el control de mercancías en cuanto a inventarios y calidad, y el control del personal principalmente. En la actualidad esta persona se encarga de llevar al proceso de costura las prendas, comprar materia prima, y al acabado de la mercancía.

Cuando el Administrador le ofrecía una propuesta al dueño del negocio, éste la rechazaba en ocasiones sin detenerse a pensar y a escuchar qué beneficios obtendría con ella, todo esto porque decía: “esto me puede traer pérdidas, y yo necesito ganancias visibles y rápidas”. Tal fue el caso al proponer un sistema de ventas a crédito para clientes especiales o de ofrecer mercancía a consignación, para atraer un poco a los clientes olvidados que algún día le dieron ganancias considerables. Al igual sucedió cuando el mismo Sr. Pérez le pidió al Sr. Rodríguez³⁷ que le diera una opinión acerca de los diseños de ropa para dama que debía fabricar, cuando éste le comentó que él pensaba que debía fabricar un poco más de bata de maternidad pero con diseños nuevos, pues así algunos clientes lo pedían, el dueño le contestó: “¿cómo crees que voy a invertir en una mercancía que tal vez no pueda vender?. No, mejor olvídale porque tú todavía no conoces bien mi negocio”; siendo que esta respuesta fue absurda porque los mismos clientes al que visitaba el Sr. Rodríguez le comentaban que ese producto les gustaría comprar, y que además ellos mismos pensaban evitar comprarle al Sr. Pérez por su descuido a los gustos del cliente y por su impuntualidad con los pedidos que en ocasiones hacían.

³⁷ Este es un nombre ficticio designado al Administrador para no repetir continuamente su profesión.

Por lo que pude observar, el Sr. Pérez tiene mucha desconfianza de la gente preparada, y esto es como mencionaba en parte de los objetivos de este proyecto, porque desconoce lo que cada profesionista puede ofrecerle y cree que "nadie más que él sabe cómo se manejan las cosas en su empresa"³⁸.

El administrador finalmente, terminó por abandonar el puesto, pues aparte de que estaba muy poco remunerado, se dió cuenta de que jamás iba a poder desempeñarse como profesionista y mucho menos crecer dentro de la empresa porque cada vez el Sr. Pérez le otorgaba tareas que no iban de acuerdo con las que en un inicio le correspondían.

Los empleados reciben un salario que oscila entre 400.00 y 600.00 pesos semanales, dependiendo de las actividades que cada uno realice, aún siendo 9 horas de trabajo (aunque él diga que son ocho, yo pude darme cuenta en los cuatro meses que estuve frecuentemente en la empresa), pero en su mayoría perciben \$400.00 al finalizar los seis días de labores.

SITUACIÓN ORGANIZACIONAL

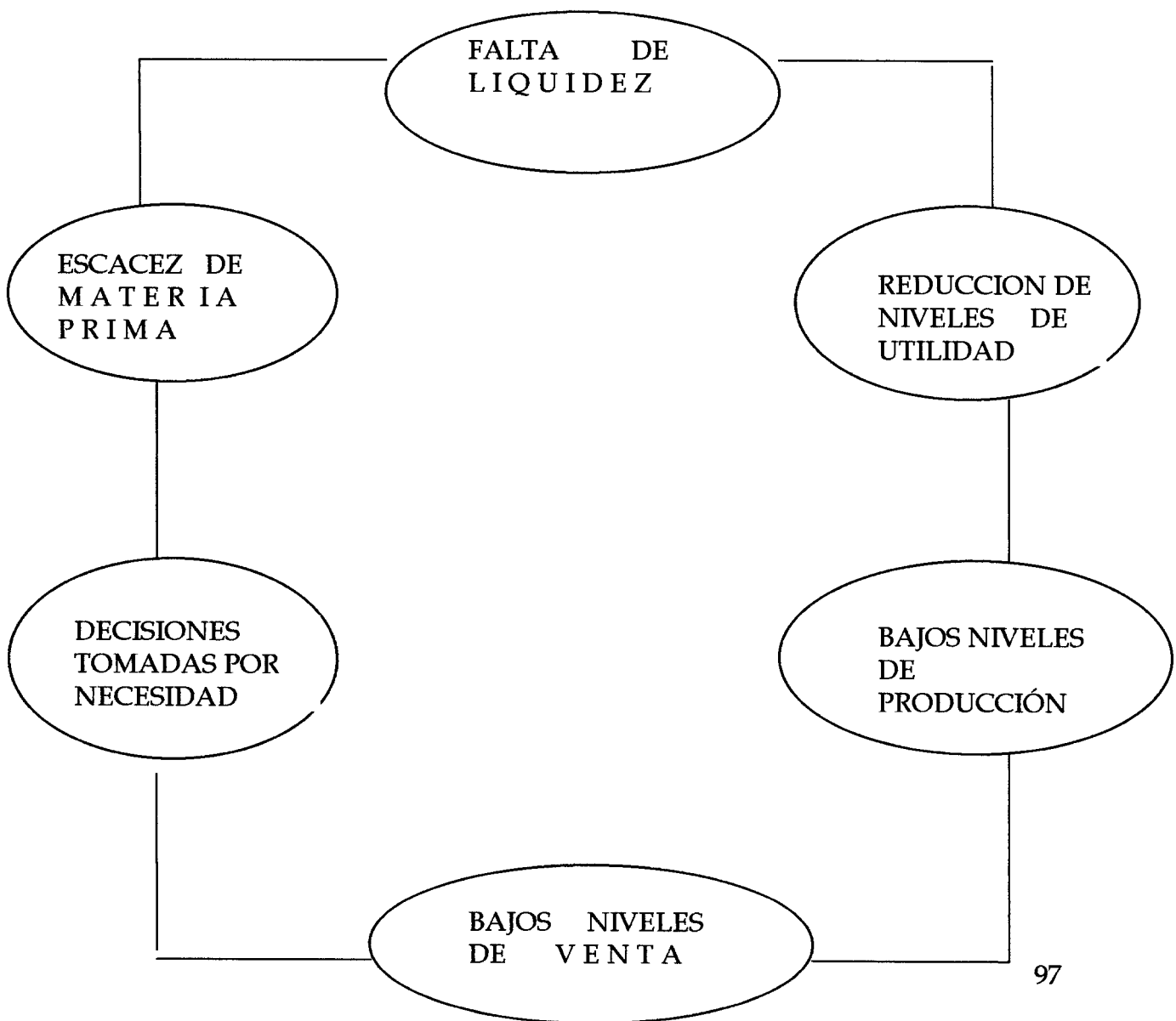
La *situación organizacional* de la empresa se encuentra en las siguientes condiciones:

En cuanto al factor económico se percibe una inestabilidad muy fuerte, debido al cierre de créditos que ya se había mencionado, esto provoca que la materia prima sea escasa y lógicamente la producción es poca provocando bajos niveles de ventas que redundan en falta de liquidez para solventar gastos, incluso a veces costos tan importantes como lo son los salarios.

³⁸ Este es un comentario del Sr. Pérez en una plática y en un rechazo hacia una propuesta del administrador.

Y así, se tengan que aprovechar materias que no son totalmente del gusto del dueño y muchas veces ni siquiera del gusto de los compradores por ser de alto riesgo, esto tiene como consecuencia que los niveles de ventas sean muy pequeños y las utilidades se vean disminuidas para invertir en mercancía útil y esto finalmente vuelve al principio de donde sale un círculo vicioso muy difícil de abrir.

A continuación mostraré un diagrama de lo anteriormente explicado.



SITUACIÓN ORGANIZACIONAL

En el presente trabajo, se mencionó la importancia de la previsión, elemento que no es tomado de mucha importancia por el dueño de esta empresa a quien he llamado el Sr. Pérez, debido al lema de su empresa que es: "fabricar por fabricar...lo demás se va perfeccionando sobre la marcha", no se tiene un planteamiento correcto del objetivo que perseguimos. La planeación se realiza a muy corto plazo, es decir, simplemente se limita a planear en un lapso no mayor a quince días que es lo que tarda en promedio el proceso de confección de una prenda; no está consciente de las tendencias de la moda, el clima la edad de la gente y sus posibles gustos futuros. La organización es un punto muy interesante al hablar de esta empresa, pues según el Sr. Pérez tiene un total control sobre el proceso que se sigue, sin embargo no tiene conocimiento de los materiales que se ocupan, de los que ya se tienen, incluso hay muy poco control sobre papelería importante, delegando todas sus funciones en su secretaria. En este punto debo mencionar con base en mis observaciones que el dueño está tomando una actitud cíclica, queriendo decir con esto que está relegando sus responsabilidades y el control de la empresa a otra persona, que casualmente tiene las mismas características de la anterior: conocer mejor el desempeño de la empresa que el mismo dueño.

El Sr. Pérez ha restado importancia a factores como los de la división del trabajo, pues se ha dedicado nuevamente a imponer funciones que no corresponden a la del perfil inicialmente requerido para el trabajador, haciendo que éste no se desempeñe de manera correcta en sus funciones, debido al malestar que le provoca en ocasiones el denigrarse desempeñando funciones que no le corresponden.

El personal se siente inconforme porque a pesar de que el Sr. Pérez ya esta al pendiente de su negocio, continúa siendo otra persona quien se encarga de dar las órdenes y de atender los problemas del personal.

ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

Existe una gran diversificación de *funciones de la empresa*, ya que por lo que observé no tienen un ramo específico de confección de ropa se dedican a:

- ✂ Confección y venta de conjuntos para mujeres que laboran principalmente en oficinas.
- ✂ Confección y venta de batas de maternidad sin la noción de hacia a quién va dirigido el producto.
- ✂ Confección y venta de pantalón de vestir para jóvenes de entre 20 y 30 años.
- ✂ Confección de traje para niños, en tallas de la 5 a la 18.
- ✂ Confección de traje para niños en el estilo de charro, en las tallas de la 5 a la 8.
- ✂ Confección de trajes para adolescentes de tipo militar.
- ✂ Confección de trajes para escoltas sobre pedido.
- ✂ Confección de trajes típicos tanto para mujer como para hombre.

✂ Confección de disfraces de diferentes modelos.

Toda la variedad antes mencionada hace que la empresa no se dedique a algo en especial siendo muy difícil el planteamiento de sus objetivos.

Cabe hacer la aclaración que en los puntos antes citados no se menciona al menos en todos la frase confección y venta porque se dedica simplemente a darles el proceso de costura, debido a que es el Sr. Mena quien se encarga de comprar todo el material necesario.

Esta empresa resultó el ejemplo ideal para describir todos los problemas característicos de las pequeñas empresas ya mencionados.

COMERCIALIZACIÓN

Con lo que respecta a la comercialización, la empresa no ofrece promociones ni nada que haga que un cliente fuerte se interese en preferir sus productos con respecto a otros, una de las características que puedo mencionar es que a lo largo de su historia ha contado con clientes que se pueden considerar buenos, y sin embargo no se les atiende de la manera correcta, esto es, no se les visita frecuentemente, sus pedidos no son entregados a tiempo, no son satisfechas las peticiones del cliente, aun cuando están al alcance del dueño, a veces, ni siquiera son entregados. Los pedidos y la mayoría de las veces la producción solo alcanza para el consumo interno de la empresa creando desconfianza para que el cliente tenga el deseo y la seguridad de volver a recurrir a la empresa.

SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

La seguridad e higiene es uno de los puntos más descuidados de la empresa. Siendo la secretaria quien se encarga del aseo y de muchas cosas más, no

puede tener un control estricto de la limpieza diaria, únicamente se limita a barrer y lavar los baños cada fin de semana en caso de no haber demasiado trabajo, pues si no es así se tiene que hacer hasta dos veces por mes. En el aspecto que el lugar es demasiado poco alentador para el visitante que llega a la fábrica, sea este proveedor, cliente, o una simple visita de cortesía. Los puntos referentes a la seguridad también tiene suma importancia, sobre todo por la escasez de ésta, ya que ninguno de los trabajadores cuenta con seguro médico, lo que hace que se desembolsen grandes cantidades en una enfermedad y a pesar de que son ayudados por el dueño con relación a los gastos, cuando se trata de una enfermedad seria, los trabajadores tienen que destinar gran parte del total de su sueldo para atenderse, y en caso de no disponer de esas cantidades prefieren trabajar enfermos lo que trae como consecuencia la baja productividad del mismo que conduce a las irremediables pérdidas para la empresa.

El Sr. Pérez no ofrece un curso de capacitación para los trabajadores pues tiene la idea de que “éste sólo representaría un gasto para la empresa y una pérdida de tiempo, por eso contrata a personal con experiencia en el ramo.

Como sabemos, la crisis por la que atraviesa el país es en gran parte la causa de la baja de ventas que sufren las empresas, pero si a todo esto aunamos una escasa comercialización de productos, una falta de organización en general en la empresa, seguramente se seguirá incrementando esta grave situación.

COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS

A continuación, presentaré una estadística de ventas de la empresa en los últimos 4 meses (Diciembre - Marzo), todo esto con el fin de demostrar al lector y al pequeño empresario que sin una buena administración en general, sin una buena comercialidad y control de sus bienes, las consecuencias dañan al desarrollo de la empresa y con ello al empresario, pues ya no le es posible obtener significativas ganancias.

ESTADÍSTICAS DE VENTAS

VENTAS DE DICIEMBRE - MARZO 1999 (Cifras en pesos)					
No. del artículo	Descripción del artículo	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
1	Conjuntos	40000	15000	10000	7000
2	Pantalones	2250	1125	1125	3675
3	B. Maternidad	6500	3900	3250	3445
4	Estolas	39600	13900	13200	2420
5	T.Vestir	12600	6300	4200	3150
6	T.Comunión	14700	1260	6300	1050
7	T.Cadete	6300	2100	2100	1050
8	T.Charro	1500	3000	3000	9000
DISFRACES					
9	León	1050	1200	750	1500
10	Elefante	1050	1200	1500	1500
11	Conejo	1050	1200	1500	1500
12	Tigre	0	0	1500	1500
13	Mariposa	0	0	750	2250
14	Borrego	1050	0	750	750
15	Pollo	0	1200	750	1500
16	Pantera	0	0	750	750
TOTAL		127650	51385	51425	42040

ESTADÍSTICAS DE VENTAS

Mes : FEBRERO, 1999					
No. del artículo	Descripción del artículo	Ventas No. de prendas	Ventas \$	Utilidad \$	
1	Conjuntos	40	10000	2000	
2	Pantalones	15	1125	300	
3	B. Maternidad	50	3250	1000	
4	Estolas	60	13200	3600	
5	T.Vestir	20	4200	1000	
6	T.Comunión	30	6300	1500	
7	T.Cadete	10	2100	600	
8	T.Charro	10	3000	800	
MAQUILA (Disfraces)					
9	León	50	750	300	
10	Elefante	100	1500	600	
11	Conejo	100	1500	600	
12	Tigre	100	1500	600	
13	Mariposa	50	750	300	
14	Borrego	50	750	300	
15	Pollo	50	750	300	
16	Pantera	50	750	300	
TOTAL		785	51425	14100	

Mes : Hasta MARZO 20, 1999					
No. del artículo	Descripción del artículo	Ventas No. de prendas	Ventas \$	Utilidad \$	
1	Conjuntos	28	7000	1400	
2	Pantalones	49	3675	980	
3	B. Maternidad	53	3445	1060	
4	Estolas	11	2420	660	
5	T.Vestir	15	3150	750	
6	T.Comunión	5	1050	250	
7	T.Cadete	5	1050	300	
8	T.Charro	30	9000	2400	
MAQUILA (Disfraces)					
9	León	100	1500	600	
10	Elefante	100	1500	600	
11	Conejo	100	1500	600	
12	Tigre	100	1500	600	
13	Mariposa	150	2250	900	
14	Borrego	50	750	300	
15	Pollo	100	1500	600	
16	Pantera	50	750	300	
TOTAL		946	42040	12300	

ESTADÍSTICAS DE VENTAS

Mes : DICIEMBRE, 1998				
No. del artículo	Descripción del artículo	Ventas No. de prendas	Ventas \$	Utilidad \$
1	Conjuntos	160	40000	8000
2	Pantalones	30	2250	600
3	B. Maternidad	100	6500	2000
4	Estolas	180	39600	10800
5	T. Vestir	60	12600	3000
6	T. Comunión	70	14700	3500
7	T. Cadete	30	6300	1800
8	T. Charro	5	1500	400
MAQUILA (Disfraces)				
9	León	70	1050	420
10	Elefante	70	1050	420
11	Conejo	70	1050	420
12	Tigre	0	0	0
13	Mariposa	0	0	0
14	Borrego	70	1050	420
15	Pollo	0	0	0
16	Pantera	0	0	0
TOTAL		915	127650	31780

Mes : ENERO, 1999				
No. del artículo	Descripción del artículo	Ventas No. de prendas	Ventas \$	Utilidad \$
1	Conjuntos	60	15000	3000
2	Pantalones	15	1125	300
3	B. Maternidad	60	3900	1200
4	Estolas	60	13200	3600
5	T. Vestir	30	6300	1500
6	T. Comunión	60	12600	3000
7	T. Cadete	10	2100	600
8	T. Charro	10	3000	800
MAQUILA (Disfraces)				
9	León	80	1200	480
10	Elefante	80	1200	480
11	Conejo	80	1200	480
12	Tigre	0	0	0
13	Mariposa	0	0	0
14	Borrego	0	0	0
15	Pollo	80	1200	480
16	Pantera	0	0	0
TOTAL		625	51385	15920

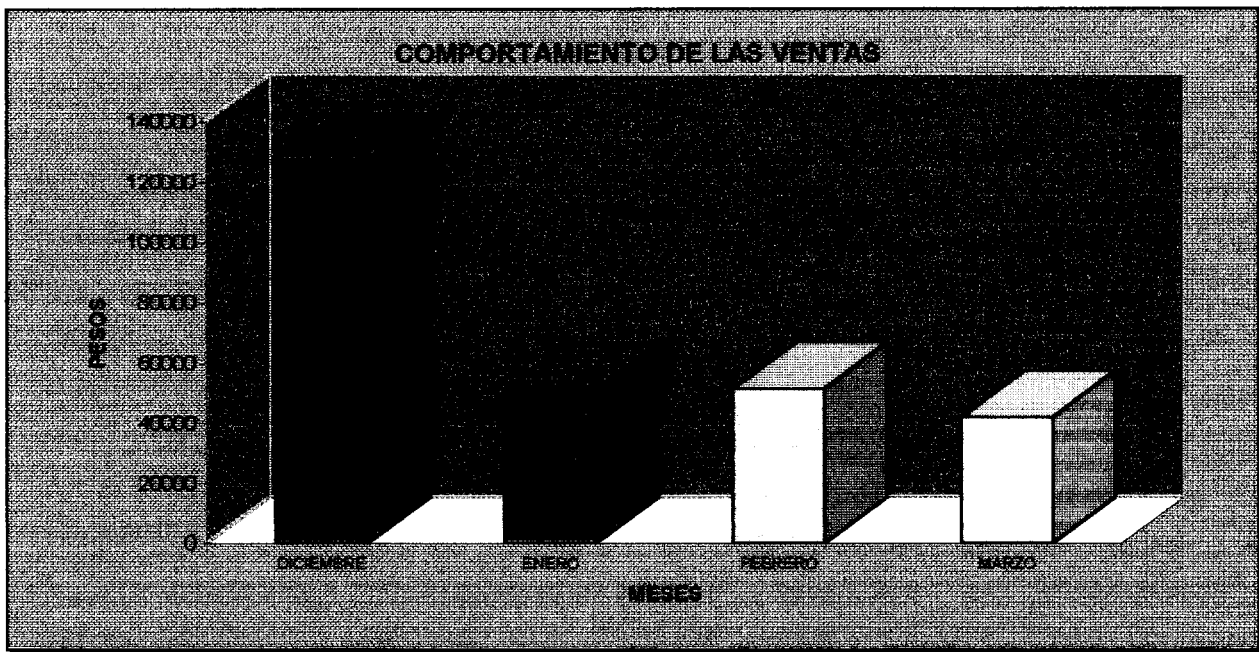
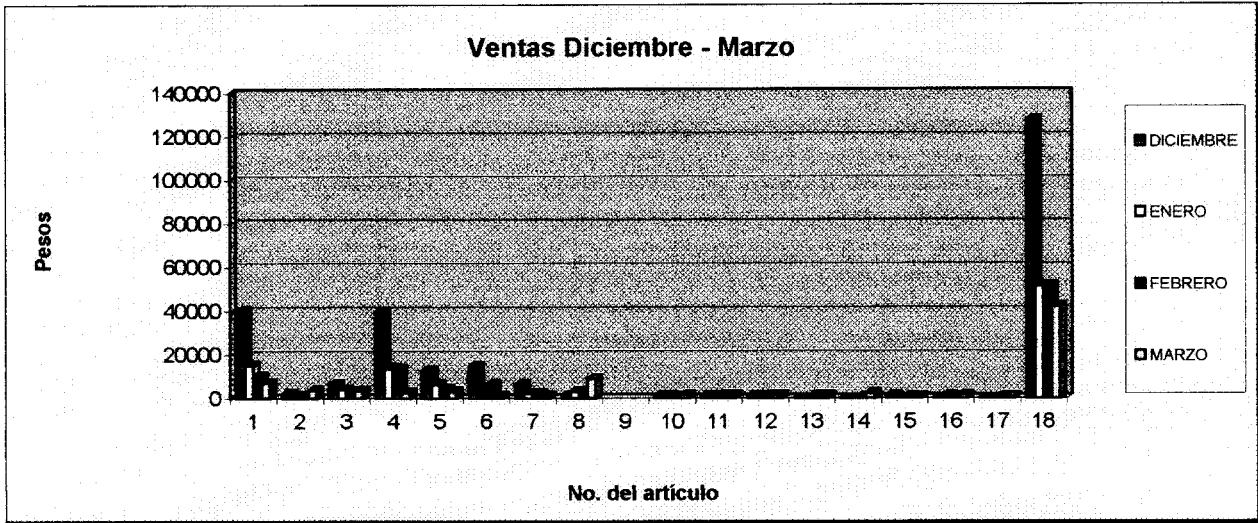
ESTADÍSTICAS DE VENTAS

Ropa para Dama			
Descripción	Costo de Fabricación	Precio de venta unitario	Utilidad unitaria
Conjunto	200	250	50
Pantalón	55	75	20
Estola	45	65	20
B. Maternidad	160	220	60

Traje para Niño			
Descripción	Costo de Fabricación	Precio de venta unitario	Utilidad unitaria
Vestir	160	210	50
Comunión	160	210	50
Cadete	150	210	60
Charro	220	300	80

Disfraces			
Descripción	Costo de Maquilación	Precio de maquilación	Utilidad unitaria
León	9	15	6
Elefante	9	15	6
Conejo	9	15	6
Tigre	9	15	6
Mariposa	9	15	6
Borrego	9	15	6
Pollo	9	15	6
Pantera	9	15	6

ESTADÍSTICAS DE VENTAS



CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASO

En la pequeña empresa, donde se tuvo la oportunidad de realizar este análisis, perteneciente a la industria de manufactura de ropa se pudo observar que tienen una falta de estructura y organización muy fuerte empezando por sus instalaciones, su falta de seguridad e higiene industrial, sus instalaciones tienen una infraestructura pobre y no existen los suficientes equipos de seguridad en el manejo de la maquinaria, ni el equipo adecuado para el personal que labora en los departamentos de producción y corren mucho riesgo de sufrir accidentes y enfermedades debido al tipo de material que produce el desecho de las telas, el cual es muy dañino a pesar de no ser muy visibles pues contiene fibras sintéticas nocivas a largo plazo.

El dueño del negocio tiene contacto frecuente y directo con los empleados, y esto es un beneficio del cual no todas las empresas pueden gozar: tener comunicación con los empleados facilita el conocimiento de sus necesidades y coadyuva al enriquecimiento mutuo a través de quejas y sugerencias que sirven para dirigir y encaminar a la empresa hacia el mejoramiento de sus deficiencias.

Las líneas de autoridad y responsabilidad son definidas en forma inexacta, se toman decisiones a cualquier nivel y se pierde el control sobre el personal.

El profesional en administración formal tiene poco significado para el dueño, pues considera que éstos en ocasiones solo sirven para teorizar los problemas más no proporcionan una solución real a estos.

La comunicación en dichas entidades, se realiza de persona a persona, se carece de especificaciones por escrito que hacen de las políticas algo más formal.

Las funciones del personal están totalmente faltas de definición. El personal al no contar con una correcta división de tareas, tiende a desempeñarse de manera incorrecta, pues no existe capacitación para cada uno de los puestos informales que tienen que desempeñar. Esto provoca generalmente falta de concentración e inconformidad que da como resultado una baja productividad. El trabajador al integrarse a una empresa tiene el deseo de colaborar con los conocimientos o habilidades que él posee, la indefinición de puestos incita a reprimir el potencial que puede desarrollar una persona dedicada a su especialidad.

El dueño supervisa personalmente el desempeño de sus empleados aunque la mayoría de las veces, no tiene parámetros correctos de medición del trabajo, pues no es especialista en todos y cada uno de los pasos del proceso productivo.

Generalmente estas entidades no cuentan con recursos para contratar personal, mejor dicho, personal capacitado para cubrir los puestos esenciales para la empresa. Esta es la principal razón de la indefinición de puestos.

A lo largo del desarrollo de éste documento, se expusieron algunas recomendaciones implícitas en el análisis de los temas que se trataron. El manejo de las estrategias de mercadotecnia podría atraer un mayor número de clientes, como es la promoción de ventas, la publicidad, contemplando las posibilidades económicas con las que cuenta éste tipo de organización. También recomendamos contar con un administrador formal, como mínimo, para que los empresarios se auxilien en los conocimientos que dominan este tipo de profesionales y así se pueda impulsar a la organización a un crecimiento y futuro próspero.

Se propone a los dirigentes de la organización, que cuenten con mayores

medidas de seguridad en sus equipos de trabajo que ofrecen al personal para evitar accidentes que después se reflejen en egresos económicos para la empresa, pues pudiéndose prevenir no hay necesidad alguna de esperarlos con frecuencia; motivar a sus empleados haciéndolos sentir que son parte muy importante de la empresa para que se forme un ambiente agradable laboral y éstos ofrezcan a cambio y sin pedirselos, una mayor productividad. Cabe mencionar que con el auxilio de personal especializado en el control interno de las organizaciones, ya sea un administrador ó contador, su registro efectivo de mercancías, de capital, de personal y de todos los factores que incluye dicho control se tendrá una mejor visión, planeación y análisis de alternativas que bien pueden ayudar a un mejor rendimiento de la empresa y a una solución óptima de los problemas que se vayan presentando; todo esto con el objetivo de hacer de una organización del tipo empresarial un ente ordenado y bien encaminado al logro de sus objetivos lo cual por supuesto, redundará en beneficios y, en el crecimiento competitivo de la firma.

Las empresas mexicanas necesitan un impulso para realmente ser las que sustenten el crecimiento económico del país. Este apoyo generalmente otorgado por el gobierno solo es asequible para los grandes empresarios y en algunos casos para los medianos empresarios dejando de lado los intereses y las ambiciones de los micro y pequeños empresarios que, lamentablemente son los más en este país. La mayoría de la población no cuenta con los recursos para dar marcha con una gran empresa, sin embargo, si es posible que lleguen a hacer funcionar un pequeño negocio y en el mejor de los casos ese micro negocio se puede convertir en una “pequeño empresa”, pero en la gran mayoría de los casos estas entidades ya no llegan más allá de este nivel por diversos factores, que no son tan solo la falta de apoyos por parte del gobierno y las entidades económicas particulares, también tienden a ser problemas muy serios con la misma estructura interna del negocio.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A lo largo de los capítulos de que consta esta investigación he presentado los principales conceptos administrativos y técnicos que son fundamentales aplicar para estar en mayores oportunidades de lograr una eficiente organización en la pequeña empresa.

El término eficiencia se relaciona con el término productividad, que tiene que ver con la economía y el cuidado con que se emplean los recursos necesarios para el logro de un objetivo con relación a los resultados obtenidos.

El saber administrativo es en esencia aquel que tiene por objeto coordinar los elementos humanos, técnicos, materiales e inmateriales de un organismo social, público o privado, para lograr propósitos específicos. Además es una actividad de tipo formal y técnico donde las técnicas de administración utilizadas dependerán del tipo de organismo que se intenta organizar.

Desde mi punto de vista, no existe diferencia esencial relevante entre la administración de un gran organismo, ya sea este público o privado, y una pequeña empresa. Desde luego que el número y capacitación de los trabajadores, el volumen de ventas, la cuantía de las inversiones, lo sofisticado de la tecnología utilizada además de otros factores, determinan el número y la complejidad de las operaciones, pero fundamentalmente, las funciones que existen en uno y en otro tipo de organismos son básicamente las mismas. Ambos tipos de instituciones deben establecer sus objetivos, elaborar sus planes, formular sus programas y presupuestos, definir sus funciones, etc. En otras palabras, las funciones de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar deben de realizarse independientemente del tamaño de la institución.

Es desafortunado que un país como el nuestro, con tantos y valiosos recursos naturales que constituyen la envidia y alientan la codicia de otras Naciones, se encuentre en medio de una crisis estructural permanente.

Podemos observar que en los países industrializados que han sufrido guerras devastadoras han salido adelante gracias a su potencial humano - tecnológico, reconstruyendo su estructura productiva.

Por eso con seguridad puedo decir que sólo mediante la educación y capacitación de los pequeños empresarios, se podrá lograr que las organizaciones sean más productivas y, que como consecuencia de ello se mejoren los niveles de vida para los grandes núcleos de nuestra población.

A pesar de sus múltiples problemas, la firma pequeña puede competir en forma satisfactoria en el mercado. Las razones que permiten a la pequeña empresa no solamente sobrevivir, sino también generar una rentabilidad que sustente a la entidad se expusieron en el transcurso de la presente investigación.

La ciencia administrativa se ha hecho indispensable en todos los tipos de organizaciones porque busca que los objetivos se logren empleando el mínimo posible de recursos, es decir que su acción sea eficiente y eficaz. Se concentra en la conservación de la organización de manera que puedan cumplirse todas las tareas propuestas.

Las organizaciones jóvenes y que se encuentran en proceso de desarrollo están especialmente propensas a reestructurarse con frecuencia. Constantemente, es posible que sea mejor describir a la función administrativa de organización como reorganización. Cuando menos se debe tener en mente que organizar no es algo que se haga una sola vez. Mejor dicho, diseñar estructuras de organización es

una actividad continua o cuando menos periódica, mediante la cual se debe pretender adaptar ala organización a su situación cambiante.

En ocasiones los pequeños empresarios tienen la idea de que la actividad comercial es sólo sinónimo de ventas y esto limita el crecimiento de su organización porque lo están confundiendo todo con una de sus partes. Para ellos se debe considerar esta función como un vínculo entre la organización y el mercado, mismo que constituye la razón de existencia de la propia entidad. La empresa debe intentar satisfacer las necesidades del cliente, esto es para explotar su ventaja de cercanía con el mercado.

Todas las actividades empresariales dependen de un cuerpo de empleados. Trabajadores bien adiestrados, debidamente integrados y contentos, pueden contribuir grandemente a que las operaciones del mismo resulten productivas.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta el hombre de pequeños negocios es la falta de empleados calificados. Si el problema de administración de personal se resuelve satisfactoriamente, se podrán eliminar los problemas de rotación de personal y de insatisfacción y así desarrollar una organización poderosa y con lealtad.

Una tarea fundamental a la que se enfrenta el pequeño empresario es reclutar trabajadores, una vez que se haya tomado la decisión respecto a qué necesidades de personal realmente necesita la empresa. El problema respecto a las necesidades de la empresa en cuanto concierne a la mano de obra no puede tratarse a la ligera y tendrá que hacerse un análisis minuciosos de los requerimientos exactos de mano de obra para la empresa.

Además es de suma importancia motivar al personal en general en sentido favorable a su trabajo a la entidad. De las personas motivadas positivamente respecto a la empresa que trabajan no sólo por la ganancia sino también porque

están entregadas a su tarea y son miembros conscientes de la comunidad que el organismo representa, los jefes podrán obtener resultados óptimos bajo todos los aspectos.

Adoptar todas aquellas medidas necesarias para proteger los bienes físicos de la organización es una garantía de supervivencia para la organización. Pero así como son importantes este tipo de bienes es fundamental proteger sus recursos humanos porque con su trabajo y esfuerzo contribuyen al logro de los objetivos del organismo y los particulares de cada individuo, uno de los cuales por supuesto es el lograr la continuidad de su fuente de trabajo.

Para el cuidado de éstos últimos se debe hacer todo lo posible por conservar y mejorar la salud física de los trabajadores en relación con el trabajo que desempeñan, teniendo como meta abolir los riesgos a que están expuestos.

Es indispensable llevar un rígido control interno, un programa organizacional entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.

La idea de proponer al administrador como un factor de impulso para la pequeña empresa es una forma de mejorar la organización de dichas entidades aprovechando sus habilidades para comercializar productos, capacitar al personal, proteger y salvaguardar los bienes con los que se cuenta mediante un control interno exhaustivo y colaborar con los procedimientos necesarios para cumplir con las obligaciones fiscales que marca la Ley Fiscal en nuestro país.

GLOSARIO

Sucesión .- conjunto de bienes, derechos y obligaciones que, al morir una persona, son transmisibles a sus herederos o a sus legatarios. Conjunto ordenado de términos, que cumplen una ley determinada: ~ *convergente*, aquella que tiene límite.

Legado.- lo que se deja o transmite a los sucesores.

Pionero.- precursor, adalid, adelantado.

Aducir.- presentar, alegar [pruebas, razones]. Añadir (agregar).

Prevalecer .- sobresalir una persona o cosa; tener alguna superioridad entre otras.

Ociosidad.- vicio de no trabajar, perder el tiempo o gastarlo inútilmente.

Desafío.- rivalidad, competencia.

Organización.- organismo, asociación, agrupación.

Interdependencia.- dependencia mutua entre personas, entidades, Naciones, principios.

Peculiaridad.- propiamente con particularidad.

Prerrogativa.- privilegio, atributo de excelencia o dignidad.

Vital.- de suma importancia, o trascendencia.

Mercado.- lugar teórico donde se encuentra la oferta y la demanda y se forma el precio.

Bien.- objeto que tiene un valor determinado.

Adiestrar.- enseñar, instruir.

Política.- norma que rige el comportamiento de los seres humanos.

Colectividad.- conjunto de personas reunidas o concertadas para un fin.

Régimen.- constituciones, reglamentos o prácticas de un gobierno en general o de una de sus dependencias.

Impuesto.- cantidad de dinero que se paga al Estado. El que grava el valor añadido de un producto en las distintas fases de su producción.

Burocráticas.- referente a instituciones públicas.

Proceso.- conjunto de fases sucesivas.

Encauzar.- dirigir por buen camino , realizar.

Sistemático.- procede por principios sigue o se ajusta a un sistema.

Suministrar.- proveer a uno de algo que necesita.

Prescribir.- ordenar o determinar, concluir o extinguirse una obligación o deuda por el transcurso de cierto tiempo.

Distribuidor.- intermediario entre el productor y el detallista de un producto.

Estrategia.- proceso regulable, conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Serie de acciones encaminadas a un fin.

Deceso.- óbito, muerte.

BIBLIOGRAFÍA

González Hernández J. A. **Administrar para producir.** Editorial ECASA México D.F., 1993.

Perdomo Moreno Abraham. **Fundamentos de Control Interno.** Editorial ECAFSA México D.F., 1998.

Dickson Franklyn J. **El éxito en la Administración de las empresas medianas y pequeñas.** Editorial DIANA México 1977

Wood Edward Geoffrey. **Rentabilidad de la pequeña empresa.** Ediciones DEUSTO S.A. Londres 1975

Koenes Avelina (dir. De colección). **Dónde y Cómo encontrar ideas para mejorar su Empresa.** Ediciones DIAZ DE SANTOS Madrid España 1994

Rodríguez Leonardo. **Planificación, Organización de la Pequeña Empresa.** Grupo editorial IBEROAMÉRICA E.U.A. 1980

Hampton David R. **Administración Contemporánea.** Editorial Mc Graw - Hill. México, 1983.

Glinski B. **Introducción a la administración.** Facultad de Contaduría y administración. E.U.A., 1990.

Bruyne, Paul De. **Teoría moderna de la Administración de empresas.** Editorial AGUILAR Madrid España, 1973

Fayol Henry. **Administración industrial y general.** Editorial HERRERO Hnos. México D.F., 1969.

Guzmán Valdivia, I. **Problemas de la administración de empresas.** LIMUSA Wiley México D.F. 1967

Levitt T. **Miopía en la mercadotecnia. Ideas Modernas sobre Mercadotecnia.** Editores J.H. Westing, G. Albaum. Editorial DIANA México D.F. 1969

Rodríguez L. **Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa.** South Western Publishig Co. U.S.A. 1980

Terry G. **Principios de administración.** C.E.C.S.A. México D.F., 1980.

Fernández Arena José A. **El proceso administrativo.** Herrero Hermanos Sucesores, S. A., Editores. México

Stanton J. William, et.al. **Fundamentos de Marketing.** Editorial Mc. GRAW HILL. México, 1977.

Kotler, Philip. **Dirección de Mercadotecnia.** Editorial PRENTICE HALL. México, 1996.

Reyes Ponce Agustín. **Administración de Personal.** Editorial LIMUSA. México, 1977.

Münch Galindo Lourdes. **Fundamentos de Administración.** Editorial Trillas. México, 1998.

Werther, William B. **Dirección de Personal y Recursos Humanos**. Editorial Mc. GRAW HILL. México, 1982.

Fernández Arena José. **El proceso administrativo**. Editorial Herrero Hnos. México, 1975.

Hernández Rodríguez, Sergio Jorge. **Administración de Personal**. Grupo editorial IBEROAMERICANA. México, 1986.

Peña Baztán Manuel. **Dirección de Personal**. Editorial HISPANO EUROPEA. Barcelona, 1977.

Prado Daniel, et. al . **Administración de Personal en la Pequeña y Mediana Empresa**. Editorial LIMUSA. México, 1994.

Folletos Guía del Sistema de Administración Tributaria. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

C.P. Luis Guillermo Delgado Pedroza, et. al. **Prontuario de Actualización Fiscal**. Sicco. México, 1999.

Código Fiscal de la Federación. Editorial Porrúa. México, 1994.

Diario Oficial de la Federación. Marzo 1999

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editorial Porrúa. México, 1994

Ley Federal del trabajo. Editorial Pac, S.A. México, 1997.