

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA.
UNIDAD IZTAPALAPA.**

CSH
Lic. Administración

SEMINARIO DE INVESTIGACION

**MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS:
SU TECNOLOGIA Y ORGANIZACION "**

U. A. M. IZTAPALAPA ADMINISTRACION

**GARCIA TELLEZ, RUBEN.
HERNANDEZ FLORES GABRIELA.
LOPEZ IBARRA MARIA BENITA.**

ASESOR: ANTONIO BARBA ALVAREZ.

DICIEMBRE, 1981.

I N D I C E.

147016

INTRODUCCION.

| | |
|--|----|
| 1. MARCO TEORICO..... | 1 |
| 1.1 DEFINICIONES Y CLASIFICACIONES..... | 6 |
| 1.2 PROBLEMATICA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, EN CUANTO A SU ORGANIZACION Y TECNOLOGIA..... | 11 |
| 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 19 |
| 1.4 HIPOTESIS..... | 21 |
| | |
| 2. SITUACION ACTUAL DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO. | |
| 2.1 POLITICA GUBERNAMENTAL..... | 23 |
| 2.1.1 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO..... | 24 |
| 2.1.2 PROGRAMA DE MODERNIZACION PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA..... | 28 |
| 2.2 POSICION ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADOS UNIDOS Y CANADA..... | 34 |
| 2.3 OPINION DE LA COPARMEX..... | 40 |
| 2.4 POSTURAS: EMPRESARIAL Y GUBERNAMENTAL..... | 43 |
| 2.5 EL SECTOR SERVICIOS EN MEXICO..... | 47 |
| | |
| 3. ESTUDIO DE CASOS. | |
| 3.1 JUSTIFICACION DE CRITERIOS PARA DETERMINAR LA ELECCION DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS..... | 52 |
| 3.2 ANALISIS PRELIMINAR..... | 55 |
| 3.2.1 ENFOQUE PRODUCCIONES, S.A. DE C.V..... | 55 |
| 3.2.2 DIMSA MERCADOTECNIA, S.A. DE C.V..... | 59 |
| 3.2.3 COPY EXPRESS, S.A. DE C.V..... | 62 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.2.4 | DIALART PUBLICIDAD, S.A. DE C.V..... | 66 |
| 3.3 | RESULTADO DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS..... | 70 |
| 3.3.1 | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 70 |
| 3.3.2 | SITUACION TECNOLOGICA..... | 72 |
| 4. | ANALISIS DE RESULTADOS..... | 77 |
| 6. | CONCLUSIONES..... | 81 |
| 7. | APENDICES. | |
| 8. | BIBLIOGRAFIA. | |

INTRODUCCION

El presente trabajo es el resultado de una investigación realizada, con la valiosa asesoría del Profesor Antonio Barba Alvarez, investigador del Area de Estudios Organizacionales, de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Con el objetivo es distinguir y analizar los principales factores que influyen en la estructura y funcionamiento de las micropequeñas y medianas empresas en México.

Se realizó un análisis enfocado principalmente a detectar el nivel de tecnología y organización de éstas empresas, en virtud de considerar que quizá no cuentan con modelos organizacionales establecidos como las grandes empresas, ni poseen los recursos suficientes para obtener una adecuada tecnología, y sin embargo han venido ocupando un lugar importante dentro de la economía mexicana, dada su alta aportación al PIB.

Se tomaron como fuentes de información diversos organismos gubernamentales, entre los que destacan: NAPIN, CANACO, CONCANACO, SECOFI, e INEGI; los cuales han investigado y analizado las variables que afectan o favorecen el desarrollo de las micro, pequeña y mediana empresas.

En primera instancia se analiza éste sector, estableciendo a la vez definiciones que permitirán al lector ubicarse dentro del tema tratado, familiarizándolo con los conceptos utilizados, para una mejor apreciación del presente análisis.

Se exponen las clasificaciones que permiten diferenciar a una empresa de otra, en cuanto a sus dimensiones y/o

características específicas, (criterios cuantitativos y cualitativos), a fin de proporcionar parámetros efectivos que permitan separar a las empresas en cada uno de nuestros rubros a estudiar (micro, pequeñas y medianas empresas).

Se delimita la problemática a la que se enfrentan este tipo de empresas, lo que permite establecer las principales debilidades o potencialidades de las mismas en el mercado. Se identifica la situación actual de las micro pequeña y mediana empresas en la actividad económica de México; así como los Programas Gubernamentales tendientes a fortalecer el desarrollo de las mismas, detectando el nivel de apoyo que la nueva administración intenta dar a este sector.

Se hace referencia a la opinión de los empresarios con respecto a las acciones del gobierno, quienes discuten la aportación real que éste ofrece para su desarrollo y crecimiento. Así mismo, se destacan los efectos del TLC (próximo a celebrarse entre los Estados Unidos, Canadá y México), que sobre las micro, pequeña y medianas empresas tendrá; a fin de identificar sus expectativas y nivel de competitividad. Debido a que este estudio está dirigido al análisis específico del Sector Servicios, se hace un esbozo de la importancia de éste, dentro de la economía del país.

Como punto de apoyo al objetivo de análisis, se realizó un trabajo de campo, con una muestra de algunas empresas, con características similares, consideradas dentro del rubro del Sector Servicios. Dicho estudio, nos permitió corroborar los aspectos que influyen en el escaso crecimiento de las mismas.

Paso a paso se encontrarán elementos teóricos y prácticos que permitirán entender el contexto actual de las micro, pequeña y mediana empresas, presentándose propuestas tendientes a solucionar los problemas encontrados en este trabajo.

MARCO TEORICO

1. MARCO TEORICO.

La orientación del desarrollo productivo y las condiciones imperantes en la economía nacional, dieron lugar a un modelo de desarrollo "hacia dentro", debido a ésto, se experimentó una proliferación de micro, pequeña y mediana empresas, primordialmente aquellas que no requerían de altos montos de inversión, tecnología y utilización de mano de obra calificada.

Tal fué el caso de los bienes de consumo no duradero y bienes de uso intermedio principalmente; en los subsectores de bienes consumo duradero y de capital, el crecimiento fué menor, ya que se requería de una mayor inversión por parte de los empresarios.

Las micro, pequeña y mediana empresas representan un elemento de gran relevancia en la estructura productiva del país, ya que las micro constituyen el 77% de las empresas a nivel nacional; las pequeñas el 17%; y las medianas el 2%; en tanto que la gran empresa abarca solo un 3%.(1)

Según las cifras del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) relativas al censo de las actividades económicas, llevado a cabo en 1989, las micro empresas que utilizan hasta 10 personas cuenta con 1 millón 200 mil establecimientos de los cuales 115,497 pertenecen al sector manufacturero, 716,659 al comercial y 400,699 al de servicios.

Por lo que consierne al personal empleado resulta que el

(1).Barba Alvarez, Antonio. "Como crear una pequeña empresa: los primeros pasos", en Como crear su propia empresa, Universidad de Valle de México, 1980, México D.F., p 82.

13% de los empleados de la industria manufacturera trabaja en micro industrias mientras que el 60% se ocupa en los sectores de comercio y servicios.(2)

Estos datos establecen claramente el tamaño de estas empresas, algunas veces, escasamente tomadas en consideración por una supuesta ineficiencia tanto productiva como financiera y por trabajar casi fuera de las reglas comerciales, legales y fiscales. En realidad posee una capacidad de adaptabilidad y de cambio muy amplia en relación con las medianas y grandes empresas, gracias sobre todo a su difusión territorial a nivel urbano y rural.

Ahora bien, en cuanto a las micro empresas (MIE), pequeñas empresas (PE), y las medianas empresas (ME) dentro del sector industrial representan el 98% de los establecimientos industriales del país, y aportan el 43% del producto interno bruto manufacturero, aunado a esto, este tipo de empresas generan el 49% de empleos de la industria manufacturera y el 49% del total de empleos en todo el país.

Según estudios realizados por la Cámara Nacional de Comercio, los datos para 1990 indican que en cuanto a empleo, la participación porcentual de la MIE, PE y ME empresas se ha colocado en el 48.7% del personal ocupado, y representan el 97.8% del total de establecimientos en el país.

(2).Revista Italia-México, Órgano informativo de la Cámara de Comercio de Italia en México, No. 4, año XLIII, Julio- Agosto 1991, pag. 48-51.

En lo que respecta a las ramas industriales donde opera la pequeña y mediana industria, es notoria la concentración de unidades fabriles. De ello da cuenta el hecho de que las ramas correspondientes a la producción de alimentos, metal mecánica, textil, del vestido, química y del plástico representen el 58.3 del total de establecimientos.

A fin de complementar la información anterior, se expone el siguiente cuadro representativo de la MIE, PE, ME, así como de la gran empresa, que refleja la variación de establecimientos por ramas productivas.

CUADRO 1. VARIACION DEL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR TIPO DE BIEN (1986-1989)

| TIPO DE BIEN | MIE % | PE % | ME % | GRANDE % |
|-------------------------|----------|---------|---------|-------------|
| (1) CONSUMO NO DURADERO | 39.4 | 22.5 | 26.7 | 28.0 |
| (2) BIENES INTERMEDIOS | 29.8 | 22.9 | 28.7 | 26.9 |
| (3) BIENES DURADEROS | 33.3 | 21.1 | 26.6 | 50.8 |
| (4) BIENES DE CAPITAL | 25.5 | 31.3 | 10.8 | 68.6 |
| (5) OTRAS MANUFACTURAS | 24.4 | 13.9 | 57.6 | 43.4 |

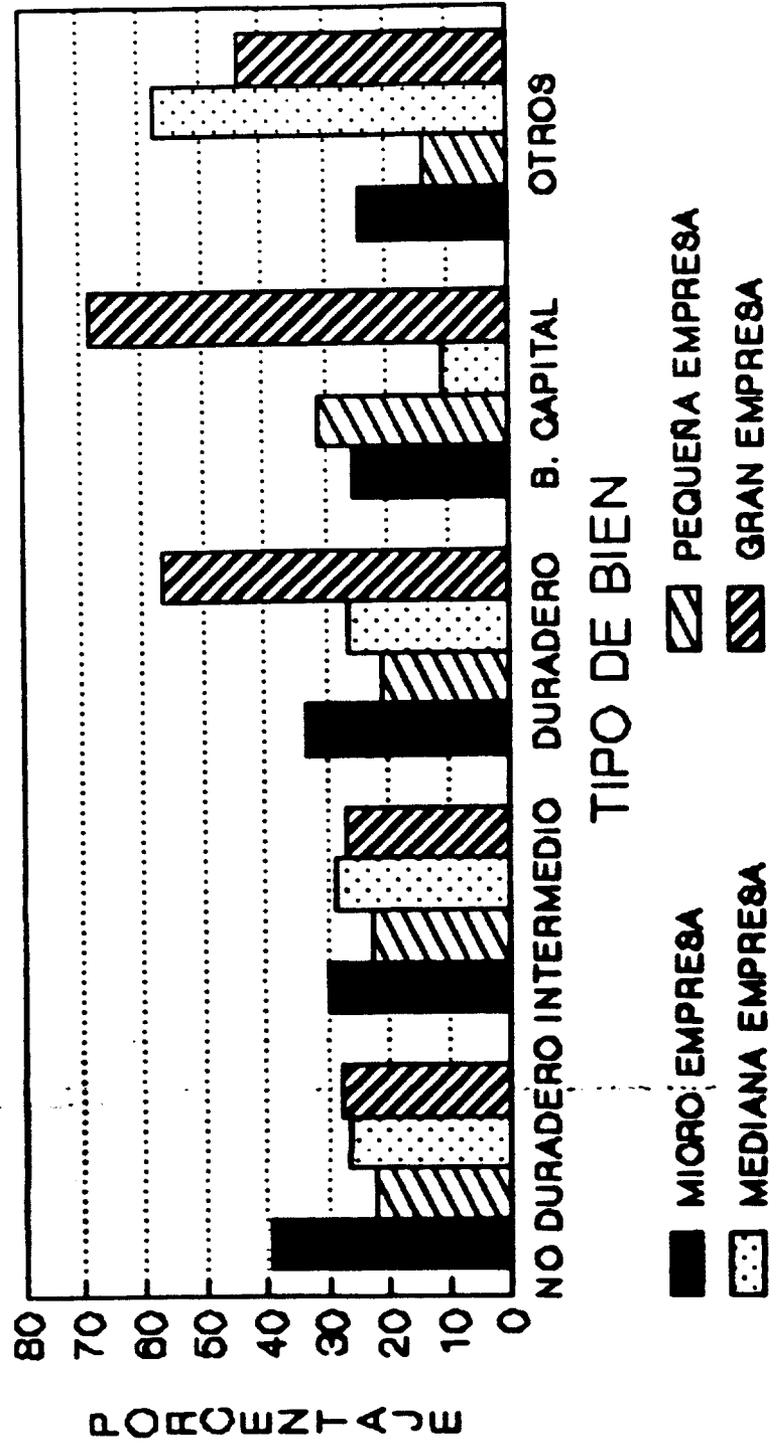
VARIACION

| | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| TOTAL | 34.8 | 22.3 | 27.3 | 35.3 |
| 1. ALIMENTOS, BEBIDAS, TABACO, TEXTIL, PRENDAS DE VESTIR, CALZADO, CUERO Y EDITORIAL E IMPRENTA. | | | | |
| 2. PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, PAPEL, QUIMICA, PETROQUIMICA, HULE Y PLASTICO, MINERALES NO METALICOS, METALICA BASICA. | | | | |
| 3. PRODUCTOS METALICOS, MUEBLES Y ACCESORIOS DE MADERA, MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS, EQUIPO DE TRANSPORTE. | | | | |
| 4. MAQUINARIA Y EQUIPO ELECTRICO. | | | | |
| 5. OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS. | | | | |

FUENTE: SECOFI

NOTA: VER ANEXOS (GRAFICAS)

VARIACION DEL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR TIPO DE BIEN



1986-1989

Del cuadro y gráficas anteriores podemos resaltar los siguientes aspectos:

- Las micro empresas tienen la vanguardia en la producción de bienes de tipo no duradero, contando con un 39.4%, mientras que su más cercano perseguidor; la gran empresa, aporta un 28.8%. En este subsector se ubica la prestación de servicios.

- La producción de bienes intermedios guardan una proporción casi equitativa de acuerdo al tipo de empresa, ya que no existen diferencias significativas en el porcentaje de participación por cada tipo de empresa. El más alto es la micro empresa con un 29.8%, y el más bajo es la mediana empresa con un 22.9%.

- Las micro y gran empresas tienen la mayor participación en la producción de bienes duraderos con porcentajes de 33.3% y 50.8%, respectivamente. La pequeña y mediana empresas tienen una participación menor en este subsector.

- La producción de bienes de capital se realiza primordialmente en la gran empresa, ya que la suma de participación de la micro, pequeña y mediana empresas no iguala a la de la gran empresa, es decir, el porcentaje de la gran empresa es de 68.6%, mientras que la micro, pequeña y mediana empresas cuentan con porcentajes del 25.5%, 31.3 y 10.8% respectivamente, que sumados dan una participación del 67.6%.

- Dentro de las medianas y grandes empresas se encuentran las principales industrias que producen otro tipo de manufacturas, ya que cuentan participaciones del 57.6% y 43.4% respectivamente, la producción de las micro y pequeña empresas es muy reducida.

- En términos globales, las micro y gran empresas representan la mayor participación en la producción de bienes y servicios a nivel nacional, ya que dichas empresas cuentan con una participación total del 34.8% y 35.3% respectivamente.

La participación más alta de las micro empresas es en la producción de bienes de consumo no duradero con un 39.4%, y la menor es en la producción de otras manufacturas con un 24.4%; mientras que las grandes empresas ubican su participación más alta en los bienes de capital, contando con un porcentaje del 68.6%, y la más baja en bienes intermedios con un 26.9%.

1.1 DEFINICIONES Y CLASIFICACIONES.

Es conveniente mencionar que se entiende por empresa: "...entidad que operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, la mayoría de los casos mediante el lucro o ganancia." (3)

Como es sabido el concepto mismo de la MIE, PE y ME es convencional, aunque su definición siempre ha estado presente en los diferentes estudios que se realizan de estas, no hay una demarcación teórica, precisa, susceptible de aceptación universal.

Tal como en la Teoría de la Organización (TO) que representa un conflicto en la aplicación a este tipo de empresas, por estar dirigida a resolver los conflictos sólo de las grandes, y sabiendo más aún que esta teoría no se puede aplicar en forma estricta debido a que se tiene que adaptar de acuerdo a las cualidades y características de cada organización, de igual forma nos encontramos que estas definiciones ó rangos de clasificación sobre las empresas difieren de acuerdo a las diferentes necesidades y expectativas de cada sociedad.

Bajo este paradigma se ha motivado la creencia popular de que el desarrollo económico se vincula sólo con la gran corporación, ya que se considera que el avance industrial se basa en el crecimiento de las grandes empresas. Es clara la discriminación que el modelo de organización corporativa ha hecho de la pequeña empresa en México la cual carece de la estructura

(3). Rodríguez, Leonardo. Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa, Grupo editorial Iberoamericana, 1980, México D.F. p 8.

y tecnología con que cuentan las grandes empresas.

Así mismo, podemos mencionar que los conocimientos impartidos en las universidades se limitan hacia el estudio de la gran corporación, omitiendo el análisis serio de la pequeña empresa.

Lo que repercute en desempeño profesional de los egresados de universidades públicas, ya que generalmente no cuentan con los elementos apropiados para dirigir una gran empresa.

CLASIFICACION.

En la práctica y para efectos estadísticos, cada país en atención al número de trabajadores que agrupa la empresa y a su nivel anual de ingresos establece sus propios criterios, sin embargo existen otros factores determinantes para la clasificación de éstas.

Las clasificaciones para determinar la jerarquía del tamaño de las empresas difieren de acuerdo a los parámetros establecidos por cada autor y/o país, los cuales pueden ser cuantitativos o cualitativos. Los criterios cuantitativos nos brindan una perspectiva de clasificación según el tamaño de las empresas, ya sea por el número de sus clientes, por la cuantificación de los insumos y productos de la organización, por el número de trabajadores, o bien, por la cantidad de recursos disponibles como capital y activos netos.

En un principio, jerarquizar el tamaño de una empresa, bajo un criterio cuantitativo de clasificación, permite la rápida ubicación de la misma de una manera general y rigurosa, de este modo, no hay posibilidad de flexibilidad cuando una empresa tiene

características singulares de tamaño en relación al volumen de sus ventas, y por ende, estos criterios no responden a los requerimientos de una clasificación universal.

Por ejemplo: en los Estados Unidos la clasificación utilizada responde a criterios cuantitativos:

1. Empresa de ventas al menudeo y servicios: ventas de 2 a 8.5 millones de dolares.

2. Empresa mayorista o distribuidora: ventas de 9.5 a 22 millones de dólares.

3. Industria pequeña: menos de 250 empleados.(4)

Como podemos observar, no existe una holgura que permita ubicar una empresa con menos de 250 empleados y con ingresos superiores a los marcados.

En países como México, los parámetros cuantitativos parecen no ser los adecuados para clasificar a sus empresas, debido a la notable diferencia en tamaño, volumen de ventas y número de empleados, es decir, se requieren medidas diferentes para ubicar a la pequeña empresa en nuestro país, distinguiéndolas de la mediana y gran empresa. Pese a esta necesidad, el gobierno mexicano busca uniformizar la clasificación de las empresas mexicanas bajo criterios cuantitativos, que actualmente no responden a la realidad de todas las pequeñas empresas en México.

En el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994 se modificaron los parámetros para determinar el tamaño de las empresas, los cuales

(4). Idem.

responden a criterios cuantitativos de clasificación; que se definen a continuación:

MICROINDUSTRIA: las empresas manufactureras que ocupen directamente hasta 15 personas y el valor de sus ventas no rebase el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general, elevado al año, correspondiente al área geográfica "A".

INDUSTRIA PEQUENA: empresas que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas no rebase el equivalente al importe de 115 veces el salario mínimo general, elevado al año, correspondiente al área geográfica "A".

INDUSTRIA MEDIANA: empresas que ocupen hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas no rebase 2,010 veces el salario mínimo general, elevado al año, correspondiente al área geográfica "A".

"Las empresas deberán cumplir simultáneamente con los requisitos de número de personal ocupado y el valor de ventas netas para clasificarse en un determinado estrato. En el caso de empresas de nueva creación, la estimación de las ventas tendrá que ser congruente con la capacidad productiva instalada y el número de trabajadores previsto". (5)

Para algunas pequeñas empresas, ésta clasificación en términos generales no responde a sus características, es decir, no entran dentro de sus parámetros, ya que algunas rebasan los niveles de ingresos señalados y cuenta con un menor número de empleados, mientras que otras ocupan más número de trabajadores y

(5). DIARIO OFICIAL, VIERNES 18 MAYO, 1990, p 9

se encuentran por debajo de el nivel de ingresos mencionado. :

Ahora bien, los criterios cualitativos de clasificación responden a características de índole específico, es decir, ubica a las empresas de acuerdo a su contexto y estructura organizacional.

De este modo, el nivel de ingresos de una empresa pasa a un segundo plano y contempla características más acordes a la realidad de las MIE, PE y ME mexicanas.

Razón por^{la} cual, deben establecerse estándares de carácter cualitativos a fin de poder diferenciar claramente a las empresas mexicanas, por ejemplo:

"...una empresa que llene dos de los siguientes cuatro requisitos tiene que considerarse como pequeña:

- 1) Administración independiente (usualmente y dirigida por el propio dueño).
- 2) El capital de la firma es suministrado por el propio dueño.
- 3) El área de operación es relativamente pequeña y local.
- 4) La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con otra en la industria o giro." (6)

(6). Idem. p.9.

1.2 PROBLEMATICA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS, EN CUANTO A SU ORGANIZACION Y TECNOLOGIA.

Considerando la importancia de la micro, pequeña y mediana empresas y tomando en cuenta el papel que reviste este tipo de empresas para la reordenación económica, expondremos a continuación un análisis de las variables que afectan o determinan el funcionamiento de una organización; entendida ésta como, "Un espacio estructural mediante el que se establecen relaciones de poder entre los diversos factores que la controlan.

Tales relaciones expresan las estrategias que representan codificadamente la realidad percibida, el futuro deseado así como los medios requeridos para su implantación". (Ibarra, Complejidad organizacional o la conquista de lo incierto, en Organización y Sociedad: El Vínculo Estratégico, 1990, p 20-21).

Las variables básicas dentro del contexto organizacional son: volumen, medio ambiente, tecnología y estructura organizacional, las cuales se articulan para definir las especificidades de cada organización. Cada una de estas variables tienen relevancia para dedicarles un estudio profundo, sin embargo, para el presente estudio solo nos enfocaremos a la Organización y Tecnología, factores trascendentales en el contexto de una empresa.

Debido a que la revolución científica y tecnológica se ha basado, en términos generales, en la información y en la micro electrónica, se puede vislumbrar que el nuevo motor del crecimiento económico ha dejado de ser la energía barata, tomando

su lugar la información. El conocimiento (know how) y nuevos conceptos de organización son los complementos a la información que han permitido que esta revolución científica y tecnológica se concrete en nuevos y mejores productos y en el resurgimiento industrial.

ORGANIZACION.

La estructura organizacional se puede definir como aquellas propiedades esencialmente internas de una organización, tales como los niveles de autoridad, en contraste con la esencialmente externa o conjunto de factores tales como la ubicación de la organización en el medio ambiente (Harvey 1968: 247)

El fenómeno organizacional es un fenómeno complejo incommensurable, aleatorio e irregularmente determinado. Ya que es el poder el que expresa la esencia de las relaciones sociales capitalistas, su riqueza conceptual radica en la capacidad que tiene para analizar situaciones específicas. Así la complejidad organizacional se presenta como un objeto teórico incierto en el que conviven en lucha permanente, estructura y evento: continuo proceso de orden/desorden/organización que expresa sus posibilidades y naturaleza. Así pues el poder es el elemento esencial-articulador de las relaciones cotidianas organizacionales, y a nivel interorganizacional expresa la esencia de las relaciones de competencia plasmadas en la estrategia de la empresa.

Desde el punto de vista del Análisis Estratégico de las Organizaciones se pueden distinguir claramente dos circuitos de poder, el primero a la estrategia corporativa y la lucha

intercapitalista, el segundo corresponde a la estrategia de relaciones industriales y la respuesta obrera ó al enfrentamiento permanente entre estructura y evento, que comprende los ámbitos productivos y laboral en el que se desarrolla la empresa.



Este encadenamiento se entiende como un sistema circular en el que cada uno de los elementos se relaciona con los demás afectando el sentido en todo momento. La estrategia supone necesariamente a la estructura y el evento estableciéndose como un sistema relacionado complejo.

Ya que la estrategia se institucionaliza en la estructura para defenderse del evento, porque el evento actúa como elemento reorganizador y complejizador de la estructura al afectar la estrategia. (Ibarra, idem, p 15-38).

El evento, es entonces, la libertad, el azar, lo desconocido, lo incierto, lo impensado, el talón de Aquiles de lo estructurado, en resumen es el elemento orientador.

TECNOLOGIA.

La tecnología juega un papel muy importante dentro toda estructura organizacional, ya que es un fenómeno que rebasa las estrechas fronteras de la estrategia corporativa, influyendo en la modificación de la estructura organizacional y en sus relaciones con su contexto, constituyendo este proceso un dispositivo estratégico de la ^ocorporación. El desarrollo

acelerado de la tecnología ocasiona un cambio radical en las estructuras de producción y administración de una empresa, orientándola hacia caminos más redituables, ya que a pesar de la enorme inversión que amerita el adquirir nueva tecnología, sigue siendo sin lugar a dudas la variable principal en la reducción de costos, en especial cuando se trata de gastos mayores.

Luego entonces, podemos definir que: "La tecnología prevaeciente es (...) un producto de decisiones sobre planeación, recursos y equipamiento la cual esta hecha a la luz de ciertas evaluaciones de la posición de la organización en su medio ambiente" (Barba 1990: 53).

Existen diferentes conceptos y niveles de tecnología, que fueron el precedente para la implantación de una nueva cultura tecnológica organizacional. Entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

"Operación tecnológica: que se refiere al equipo y secuencia de las actividades en el flujo de trabajo en la organización".

Tecnología material; que se refiere a las características de los materiales físicos e informativos, usados".(Woodward & Perrow)

Clasificaciones:

"Tecnología material: mecanismos o procesos a través de los cuales una organización produce ese producto o servicio". (Harvey, 1968, p 247)

"Operaciones tecnológicas: equipamiento y secuencias de las actividades del flujo de trabajo. (proceso de producción y distribución de productos. (E. W. Bakker, 1959).

"Materiales tecnológicos: características de los materiales utilizados en el flujo de trabajo".

"Conocimientos tecnológicos: características de los materiales utilizados en el flujo de trabajo". (Hickson, Pugh y Pheysey, 1969, p 380). (7)

Dado que la tecnología y el medio ambiente organizacional, son los factores determinantes para la supervivencia y buen desempeño de una empresa sea cual fuese su tamaño, se presenta como una necesidad el reconocer y detectar las anomalías que puedan existir en estos aspectos. Más aún, en las MIE, PE y ME gran parte de su crecimiento o estancamiento económico están estrechamente ligados con la tecnología usada y su forma de administrar.

Por ahora mencionaremos los aspectos tecnológicos a los que se enfrentan este tipo de empresas; por una parte se aprecia el grado de dependencia tecnológica y por otra, los aspectos limitantes de asistencia técnica que han frenado su modernización.

En un promedio general, dentro de los procesos productivos de las micro empresas, la tecnología empleada en un 53.8% es elaborada por la propia empresa, el 29.8% es tecnología nacional y un 16.4% es tecnología extranjera. Lo contrario ocurre en las medianas, ya que la mayor parte de su tecnología se adquiere fuera de la empresa, esto se debe a que las micro empresas, dadas sus limitaciones, se ve obligada a fabricar su

(7). Op. cit. p. 43-67.

propia tecnología que les permite constantemente realizar cambios y adaptaciones de procesos productivos. (8)

Lo anterior establece uno de los factores del rezago tecnológico en las pequeñas empresas, esto se debe no al desconocimiento de nuevas tecnologías, sino a la falta de recursos económicos para adquirirla y el poco respaldo de asistencia técnica en México.

Por otro lado, la estructura organizacional refleja el grado de madurez y tamaño de una empresa, que en las MIE, PE y ME no se encuentra bien afianzada, ya no existe una cultura administrativa por parte de los dueños que respalde la toma de decisiones en forma segura. Dado que sus estructuras funcionales son muy elementales, no existe una dinámica organizacional que responda a requerimientos de una empresa debidamente estructurada.

Lo anterior, acentúa el hecho del peligro de subsistencia de estas empresas ante la integración del Tratado de Libre Comercio, además y en términos generales, a este tipo de organizaciones principalmente a la micro y pequeña empresa se les ha mantenido en un abandono por parte del Estado, la problemática general de estas empresas es:

I i) La marginación de las empresas mas pequeñas respecto a los apoyos institucionales.

II ii) Incapacidad para acceder al crédito por la falta de garantías y avales. Sus operaciones son poco atractivas para la banca.

(8). Programa Nacional de apoyo integral a industria pequeña y mediana, NAFIN, 1985, p. 30.

- III iii) Excesiva regulación y mala orientación.
- IV iv) La propensión del empresario al trabajo individual y su poco interés al trabajo en común.
- V v) Limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala, así como niveles bajos de organización y gestión.
- VI vi) Escasa cultura tecnológica y resistencia a la incorporación de nueva tecnología.
- VII vii) Obsolescencia frecuente de maquinaria y equipo.
- VIII viii) Tendencia a la improvisación.
- IX ix) Restringida participación en los mercados, principalmente en los de exportación.
- X x) Limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.
- XI xi) Carencia de personal calificado y mínima participación en los programas institucionales de capacitación y adiestramiento.
- XII xii) Deficiente abasto de insumos, debido a sus reducidos niveles de compra.
- XIII xiii) Carencia de estándares de calidad.

"...el problema principal para fundar una micro-empresa se encuentra en primer lugar, la escasez de financiamiento; en segundo término los trámites legales y fiscales; y en tercer sitio, la incertidumbre de establecerse en el mercado". (9)

Aunado a esto, las crisis económicas por las que ha

(9). Carvajal, J. Manuel. La microempresa en México: problemas, necesidades y perspectivas, Instituto de Proposiciones Estratégicas A.C., México, D. F., 1990, p 9.

atravesado el país han favorecido la creación de micro empresas en forma desordenada. En este sentido, el auge desmesurado de pequeñas empresas crea conflictos con otras áreas, primordialmente en la atención a clientes, pues en muchos casos los niveles de servicio y satisfacción son inadecuados. El crecimiento y desarrollo de dichas empresas no responden a los fines que le dieron origen.

Un factor primordial, es el hecho de que la administración es realizada por dueños, que en la mayoría de los casos no cuentan con una cultura empresarial que les permita implantar proceso y sistemas administrativos acordes a las necesidades de sus empresas. Por ende, se requiere hacer una reflexión de la problemática y perspectivas a las que se enfrenta este tipo de empresas debido a la efímera administración de la que son objeto.

Si consideramos la situación económica actual de nuestro país y los procesos de cambios que se están presentando con el Tratado de Libre Comercio, observamos el impacto que tendrá éste en dichas empresas, las cuales se encuentran con deficiencias internas y con poca fuerza competitiva.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Con base al contexto que envuelve a las actividades de las micro, pequeña y mediana empresas en México, resaltan aspectos más específicos que tienen incidencia directa en la supervivencia de estas empresas, como son: medio ambiente, tecnología y estructura organizacional. Estos aspectos requieren un estudio y análisis más profundo, ya que en términos generales, representan algunos de los principales factores que repercuten del desarrollo o estancamiento económico de dichas empresas; así mismo, afectarán la futura estabilidad de las micro, pequeña y mediana empresas.

De esta forma, a manera de cuestionamientos a continuación se presentan los problemas de estos aspectos:

- ¿ En que medida influyen los factores tecnológicos y organizacionales en las micro, pequeña y mediana empresas mexicanas respecto a su sobrevivencia o desaparición ?

- ¿ Cuáles son los factores ambientales que determinan el desarrollo y crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresas en México ?

- ¿ Con qué elementos de apoyo cuenta la micro, pequeña y mediana empresas para el fortalecimiento de su economía ?

- ¿ La política gubernamental realmente promueve el desarrollo económico de las micro, pequeña y mediana empresas en el país ?

- ¿ Cuáles son las limitaciones y alcances del Programa de Modernización y Desarrollo de las pequeñas empresas expuesto por el gobierno ?

- ¿ Qué repercusiones sociales y económicas tendrá la firma de el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá para la^Smicro, pequeña y mediana empresas mexicanas ?

- ¿ Qué papel económico y social juega el sector servicios y qué posibilidades de desarrollo tiene dicho sector ?

1.4 HIPOTESIS.

El estudio de la problemática de la micro, pequeña y mediana empresas, responde a una serie de cuestionamientos en torno a su desarrollo. De este modo, los aspectos relacionados con la estructura de los subsistemas como administración, producción, tecnología, comercialización y estructura organizacional, determinan un modelo hacia dentro de las organizaciones, y el medio ambiente de las empresas forma un modelo hacia afuera, es decir, las variaciones del medio ambiente y las necesidades estructurales de cada una, repercuten directamente en el desarrollo productivo de las empresas.

La implantación de mejoras en los subsistemas antes mencionados lograrán fortalecer su crecimiento, no obstante el medio ambiente tiene inferencia importante en dicho crecimiento.

De este modo, la mejora y/o adquisición de nueva tecnología, el establecimiento de una estructura organizacional apoyada en un organigrama y condiciones favorables del entorno facilitarán el crecimiento y desarrollo.

La^s micro, pequeña y mediana empresas poseen gran capacidad de adaptación y flexibilidad estructural, lo cual les permite hacer frente a las variaciones económicas del país.

Por otro lado, los programas gubernamentales necesitan ser reestructurados, para que alberguen a la mayoría de las pequeñas empresas, ya que actualmente no promueven el desarrollo de todas estas empresas, y buena parte de ellas no gozan de los beneficios

de dichos programas, por no responder a los requerimientos y parámetros gubernamentales.

La firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, demandará desarrollar una nueva cultura empresarial que permita una nueva movilidad, una clara capacidad de comunicación y un esfuerzo enfocado a servir a los cada vez más demandantes consumidores. Ciertamente, a nivel de las micro, pequeña y mediana empresas esta situación no se presenta nada fácil, y con seguridad se le ve con incertidumbre y temor. La opción de ingresar a este tratado tiene un costo de oportunidad muy grande, y, pese a sus riesgos es también oportunidad de crecer económicamente.

2.1 POLITICA GUBERNAMENTAL

El cambio en la vida política, económica y social es indispensable, se puede decir que es la demanda urgente de todos y cada uno de los sectores económicos. La economía no puede permanecer en estancamiento por lo que el gobierno federal se ha preocupado por implementar estrategias de desarrollo que procuren el crecimiento efectivo de dichos sectores, las cuales se ubican dentro del Plan Nacional de Desarrollo, ya que éste involucra como parte fundamental la generación de empleos, a través del fomento a la micro, pequeña y mediana empresas.

Como seguimiento al Plan anterior surge el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas, donde se contempla por una parte la problemática de éstas y por otra las estrategias y medidas de acción de las mismas. Este programa tiene como objetivo principal superar los problemas operativos y de mercado de las mencionadas empresas, así como favorecer su instalación, operación y crecimiento.

Las micro, pequeña y mediana empresas ocupan un lugar importante para nuestra economía, debido al gran número existente de éstas. Sin embargo, el estancamiento de dichas empresas se debe a la estructura ^{en} económica prevaleciente, ya que las leyes, reglamentos y aspectos fiscales han limitado su crecimiento, es por esto que con las nuevas medidas y políticas gubernamentales se pretenden crear condiciones propicias para fomentar su desarrollo.

**SITUACION ACTUAL DE LA MICRO,
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS
EN MEXICO.**

2.1.1 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

El plan nacional de desarrollo 1989-1994 busca encauzar eficazmente las acciones de la sociedad en la solución de sus problemas y la satisfacción de sus necesidades. Propone el cambio a través de las instituciones buscando una nación más moderna, rica y con nuevas expectativas.

Este cambio es inevitable puesto que México se encuentra interrelacionado con las demás naciones, y todo lo que ocurra alrededor afecta al interior de cada país. El Plan Nacional de desarrollo se considera que es el plan de todos, donde se involucra cada una de las áreas económicas contemplando estrategias que favorezcan los sectores más subdesarrollados.

Es por esto que en el aspecto económico resulta imprescindible recuperar el crecimiento de la producción. Dentro de los cuatro puntos principales que se tocan dentro de la estructura de la estrategia general, se encuentra: El mejoramiento productivo del nivel de vida y como factor esencial la creación de empleos productivos, bien remunerados.

A partir de estas consideraciones se derivan programas de desarrollo como es el caso del Programa para la Modernización y Desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresas, que lleva implícito la generación de empleos así como el desarrollo regional.

Al modernizar, el Estado tiene nuevas responsabilidades como: orientar la energía y la vitalidad social hacia un desarrollo que permita el uso racional de nuestros recursos naturales, distribuir equilibradamente las actividades en el

territorio, así como avances tecnológicos y productivos que den sustento a la participación competitiva del país en la economía mundial. Para lograr estos propósitos el Estado induce y regula la acción del sector privado y social, y actúa utilizando sus propios recursos.

El cumplimiento de los objetivos institucionales depende fundamentalmente de quienes con su trabajo lo hacen posible, por ello se fortalecerá el diálogo y la concentración con las organizaciones de los trabajadores a fin de avanzar de común acuerdo en los esfuerzos de modernización.

Respecto a la ciencia y tecnología, es urgente y debe ser muy acentuado en los próximos años una eficaz modernización de las políticas nacionales que partan del reconocimiento del rezago económico en el que se encuentra nuestro país, ya que en el mundo contemporáneo evolucionan a un ritmo sin precedentes modificando con gran dinamismo la posición competitiva de empresas e industrias. El sector gubernamental considera que el crecimiento futuro de la productividad y, por lo tanto de los salarios reales, dependerá crucialmente de la modernización tecnológica del país.

El plan por otro lado señala una estrategia específicamente social que, con las bases materiales fortalecidas por la estrategia económica, promueve la ejecución de acciones encaminadas a aumentar de manera inmediata y directa el bienestar nacional. Esta estrategia parte de que las medidas para estimular el crecimiento económico, serían insuficientes para asegurar por sí mismas la adecuada satisfacción de las demandas de justicia y de mejores condiciones de vida de los mexicanos.

El mejoramiento productivo del nivel de vida, se regirá por las siguientes cuatro líneas estratégicas:

- Creación abundante de empleos bien remunerados, protección y aumento del poder adquisitivo de los salarios y del bienestar de los trabajadores,
- Atención a las demandas prioritarias del bienestar social,
- Protección del medio ambiente, y
- Erradicación de la pobreza extrema.

El desafío en cuanto a la creación de empleos productivos y protección al nivel de vida es enorme y requiere del concurso coordinado de la política económica y social. Ésta se dará sobre la base de estabilidad económica, de una creciente inversión ampliadora de empleos, de los avances en la productividad, y del estímulo a la participación de los trabajadores en el proceso de cambio económico.

En este contexto es importante alentar el apoyo a las organizaciones representativas de los trabajadores para fortalecer su participación. Las líneas de política que se plantean para el logro de los objetivos anteriores, se pueden clasificar claramente como:

- Aumentar el empleo y los salarios reales sobre las tasas de incremento de la demanda de trabajo.
- Mejorar y ampliar la educación, fortalecer la capacitación y la productividad.
- Consolidar una política tributaria que propicie una mejor distribución del ingreso.

- Impulsar una política de subsidios más selectiva y transparente que fortalezca el poder adquisitivo de los grupos más necesitados.

- Asegurar la vigencia de una política laboral que atienda la satisfacción de los derechos de los trabajadores.

**2.1.2 PROGRAMA PARA LA MODERNIZACION Y DESARROLLO DE LA
MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS
1991-1994**

El programa Nacional de Modernización define los lineamientos generales para los planes y programas de estrategias y políticas que orientan el desarrollo económico.

Tiene como propósito contribuir a superar los problemas operativos y de mercado, además de favorecer la instalación, operación y crecimiento en estas empresas. Para ello se emplean instrumentos pragmáticos y flexibles, así como acciones de fomento, que atienden a las características, problemática y potencialidades de los estratos empresariales.

Su ejecución se sustenta primordialmente en las vertientes de coordinación entre los tres niveles de gobierno y concentración con los sectores social y privado. La iniciativa de los particulares es el elemento matriz para la realización del programa.

Dentro del programa se identifican los principales problemas que afectan su estructura productiva y se define una estrategia, así como los instrumentos y las acciones para solucionarlo en forma radical.

Algunos objetivos más relevantes son elevar su nivel tecnológico y de calidad, así como promover la creación de empleos productivos y permanentes, con base en sus menores requerimientos de inversión por unidad de empleo y propiciar la inversión en este sector social para fomentar las actividades manufactureras.

Dentro de dichos objetivos nos resulta de gran interés el de elevar el nivel tecnológico, ya que dentro de nuestro estudio hemos encontrado que uno de los factores que más afectan a las micro y pequeña empresas, es el bajo conocimiento y la escasa utilización de tecnología avanzada.

Para el logro de los objetivos mencionados, se plantea una estrategia que se orienta a mejorar las escalas de producción mediante la organización interempresarial; logrando el acceso a la tecnología y facilitar su inserción en el mercado internacional.

Conjuntamente con la estrategia se plantean lineamientos de acción a seguir, de los cuales cabe mencionar los de mayor interés al presente trabajo como son:

- Que las dependencias, entidades e instituciones responsables de la ejecución del programa, actuarán tomando en cuenta la problemática que enfrentan las empresas en relación a su capacidad económica, mercado, organización, tecnología y capacitación.

- En coordinación con la Comisión Nacional Bancaria, se fomentará la constitución y fortalecimiento de uniones de crédito industriales y mixtas entre empresas micro, pequeña y mediana, para facilitarles el acceso al crédito, así como la realización de actividades comunes en beneficio de sus integrantes.

Se promoverá la agrupación de las industrias micro, pequeña y mediana, dedicadas a la comercialización conjunta de sus productos en los mercados interno y externo. Con ésto se logrará

economizar en los costos de distribución, (fletes, seguros, publicidad, etc.).

- Se impulsará la formación de empresas integradoras de micro, pequeña y mediana en ramas y regiones. Con el fin de alentar la especialización.

- Se impulsará a las empresas de menor tamaño para que vía subcontratación participen en el mercado internacional.

- Se fomentará la organización de las industrias micro, pequeñas y medianas, para que participen en las licitaciones que convocan los organismos y empresas del sector público.

Como podemos observar estos puntos tratan específicamente de los pasos a seguir para organizar este sector productivo y con base en una buena organización conseguir su desarrollo. En ello participan apoyando diversos organismos del Gobierno Federal entre los que sobresalen:

La Secofi, la cual facilitará información sistemática y actualizada sobre residuos industriales, tecnologías disponibles y oportunidades de mercado, entre otros; e impulsará la creación y consolidación de bolsas de residuos industriales sectoriales y regionales a fin de aprovechar los materiales susceptibles de reciclaje.

Fomentará conjuntamente con las autoridades en materia de desarrollo tecnológico, la bolsa de tecnologías transferibles, así como la realización periódica de exposiciones industriales para vincular pequeños productores y compradores.

En el aspecto tecnológico: Los centros de investigación y desarrollo tecnológico, en coordinación con los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial y las Instituciones de Educación Tecnológica, crearán el Servicio Nacional de Consulta Tecnológica Industrial a fin de brindar servicios ágiles oportunos y a costo reducido. Este servicio incluirá aspectos como la compra, adaptación y asimilación de tecnología; selección de maquinaria, equipo, materias primas e insumos, sistemas de control de calidad, desarrollo de nuevos productos, etc.

La Secretaría de Educación Pública.- en colaboración con los gobiernos estatales y las organizaciones de los sectores social y privado, realizará una encuesta a nivel nacional para determinar el perfil de la demanda de servicios tecnológicos de la industria micro, pequeña y mediana, por estrato industrial y rama de actividad económica.

La preocupación de estas instituciones se ve inherente al aspecto de educación e información tecnológica, cuestión que nos ocupa en nuestras empresas de estudio. Todo esto ante las expectativas de la apertura comercial nos induce a pensar en la competitividad a la que se enfrentarán dichas empresas, por tal motivo también dentro del Programa de Modernización existe la contemplación de la calidad total, esto se manifiesta claramente cuando dice:

CALIDAD TOTAL

La globalización de la economía y el acelerado cambio tecnológico imponen un elevado nivel de competitividad que

obligan a realizar transformaciones radicales en procesos y producto que alcancen la calidad óptima.

Por lo que se promoverá la cultura de la calidad total como una medida permanente de superación, que se llevará a cabo con campañas de difusión por medio de representaciones empresariales. Por último mencionamos algunos otros puntos que toca este programa, a los que no profundizaremos, pero que sin embargo, son importantes por el impulso económico que representan.

GESTION EMPRESARIAL Y CAPACITACION

Dentro del conjunto de apoyos para la modernización, la gestión empresarial es un elemento primordial para alentar las vocaciones empresariales y alcanzar su perfeccionamiento. Para lo que se creará un Consejo Nacional Coordinador de Gestión Empresarial, que tendrá por objeto fomentar la capacitación empresarial. Este consejo lo integrarán SECOFI, S.E.P., NAPIN y CONCAMIN, así también se contará con el respaldo financiero de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

FINANCIAMIENTOS

El apoyo financiero permitirá el desarrollo tecnológico y con ello promoverá a las industrias de menor escala hacia mayores escalas de eficiencia y productividad. Debido a esto se tratará que el crédito sea suficiente, oportuno y que coadyuve no solo a mejorar la liquidez y el capital de trabajo, sino a impulsar su modernización. Se adecuarán los apoyos crediticios a las particularidades de cada uno de los estratos que componen el subsector.

2.2 POSICION ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

La situación en la que entrarán las MIE, PE y ME en México ante la inminente firma de el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Canadá y Estados Unidos (EUA), tiene matices inciertos, dado que la creación de nuevas empresas de capital extranjero, representarán una nueva y mas encarnizada competencia. Aunado a esto, la entrada de productos de importación al país, enfatizará la necesidad de crear nuevos y mejores mecanismos de comercialización.

Antes de analizar la posición y expectativas de acción que viviran las MIE, PE y ME mexicanas, es necesario tener claro lo que representa a nivel nacional la firma de el TLC, de este modo, tendremos una visión macro de las ventajas y riesgos que tendrá México con dicho tratado.

Un tratado de libre comercio es un convenio por el cual los países firmantes se otorgan concesiones mutuas, eliminan aranceles y suprimen cualquier tipo de barrera en un tiempo determinado, es decir, es la creación de bloques económicos para defender intereses comunes y promover ventajas recíprocas entre países. (Revista Contacto, p 8)

Con base en lo anterior, y ante la situación que presenta los contextos mundiales, el gobierno mexicano, consideró que la mejor opción para aprovechar las relaciones de México con Canadá y EUA, no es la creación de un mercado común, sino la firma de un convenio por el cual se eliminen las trabas aduaneras y comerciales y se incremente el intercambio de bienes y servicios

entre los tres países, sin perder su autonomía política y comercial con el resto de la comunidad internacional.(1)

En consecuencia, el TLC, busca una reducción de las barreras al comercio que se concentre en las áreas y sectores en los que México presenta ventajas comparativas y competitivas con respecto a EUA y Canadá, de una manera permanente, y que genere condiciones propicias para dichos países inviertan en México. De concretarse esto, el TLC, además asegurara el acceso estable y de largo plazo de los productos mexicanos a las economías de los países del norte.

El paulatino establecimiento de estos puntos, deberá enmarcarse bajo una serie de etapas, las cuales, tienen diferentes niveles de jerarquía en cuanto a la liberación de las fronteras, así, y de una manera ordenada, estas etapas de integración permitirán el diseño de un mecanismo equitativo y confiable de resolución de conflictos que genere la incertidumbre de las economías de cada país.

Las etapas de integración son las siguientes:

ZONA DE LIBRE COMERCIO.

1. Disminución o eliminación total para algunas mercancías de impuestos a la importación y barreras no arancelarias.

(1)"...es un instrumento legal mediante el cual los tres países buscaran reducir e incluso eliminar barreras arancelarias y no arancelarias que obstaculizan su intercambio comercial, conservando plena autonomía para definir su política comercial respecto a cualquier otro país o bloque comercial."(Solís Camara Fernando."El Acuerdo de Libre Comercio", en Carta del Economista, Colegio Nacional de Economistas, A.C., año 1 Num. 0, noviembre-diciembre 1990. p 5.

UNION ADUANERA.

1. Eliminación total de restricciones al comercio, tanto de impuestos a la importación como de barreras no arancelarias.

2. Adopción de una tarifa arancelaria común frente a países que no forman parte de la unión, que se denominan terceros países.

MERCADO COMUN.

Además de los compromisos de la unión aduanera:

1. Libre circulación de personas, servicios y capitales.
2. Unificación o armonización de políticas nacionales que faciliten tales movimientos.

UNION ECONOMICA:

Además de los compromisos del mercado común:

1. Armonización de políticas sociales, económicas (monetaria y fiscal), y anticíclica.

INTEGRACION ECONOMICA TOTAL.

Además de los compromisos de unión económica:

1. Establecimiento de autoridad supraracional.
2. Funciona como una entidad única en sus relaciones con terceros países.

Ya marcadas las etapas de integración, y los compromisos que se adquieren en cada una de ellas, resumiremos en términos generales los objetivos y metas que pretende México con la firma de el TLC:

1. Promover un mejor y más seguro acceso de los productos mexicanos a los EU y Canadá.

FUENTE: NAFINSA, EL MERCADO DE VALORES, NUM. 15, AGOSTO 1991Z.

Reducir la vulnerabilidad de las exportaciones mexicanas a barreras arancelarias, medidas unilaterales y mecanismos que obstaculizan el intercambio comercial.

3. Permitir a México profundizar el cambio estructural de su economía al auspiciar el crecimiento y fortalecimiento de la industria nacional mediante un sector sólido y con mayor competitividad.

4. Crear empleos más productivos, que incrementen el bienestar nacional.

El éxito de estos objetivos y metas, dependerá, y estará en función de factores de término económico, es decir, las diferencias en los indicadores económicos de cada país comparados con México, determinará en un primer plano el cumplimiento de dichos objetivos. En el cuadro No. 2 se exponen dichos indicadores económicos, a fin de ilustrar de manera más clara la situación macro económica de México frente a Canadá y EU.

CUADRO No. 2

INDICADORES ECONOMICOS 1990.

| | EUA | CAN | MEX | TOTAL |
|--|---------|---------|--------|---------|
| POBLACION (MILLONES DE PERSONAS) | 248.8 | 26.2 | 85.8 | 360.0 |
| CRECIMIENTO POBLACIONAL (V%) | 1.0 | 1.2 | 1.9 | |
| SUPERFICIE (1000 Km2) | 9373.0 | 9976.0 | 1958.0 | 21307.0 |
| PNB (mmdls) | 5426.6 | 680.0 | 227.6 | 6333.2 |
| PNB PER CAPITA (DLS) | 21803.0 | 25954.2 | 2677.6 | 17589.4 |
| DEFICIT EN CUENTA CORRIENTE (mmdls) | 68.9 | 10.6 | 5.2 | 84.7 |
| INFLACION (V%) | 5.5 | 4.8 | 29.9 | |
| ACTIVOS DE LOS 6 PRICIPALES BANCOS (mdls) | 681196 | 368215 | 60039 | 1109450 |
| TASAS DE INTERES BANCARIAS (%)* | | | | |
| DEPOSITOS | 7.0 | 12.09 | 36.25 | |
| PRESTAMOS | 10.92 | 13.33 | 40.00 | |

mdls miles de dolares
 mmdls miles de millones de dolares
 V % Valor porcentual
 * Promedio

FUENTE: INDICADORES FINANCIEROS DEL FONDO MONETARIO INTERNACIONAL

Ciertamente que la relación entre las tres economías es asimétrica, por ende, representa una desventaja más para México, pero no necesariamente definitiva.

"...la teoría y la experiencia han mostrado en diversas ocasiones, que el país débil se ha beneficiado más de una sociedad que el país fuerte" (2)

El TLC presenta para la economía mexicana riesgos y oportunidades. El contexto internacional se caracteriza hoy por una creciente interdependencia y dinamismo y por una mayor

(2). Op. cit. p 7

competitividad, de hecho, las naciones que se aislen de bloques económicos quedarán en franca desventaja. Por tal motivo, la decisión de firmar el TLC, representa para México una forma de tomar ventaja de la integración comercial y aprovechar la cercanía geográfica con EU y Canadá.

✂ Ahora bién, la situación de las MIE, PE y ME mexicanas ante el TLC, no será fácil de enfrentar, ya que por un lado, muchas de ellas tendrán que modificar su tecnología y mejorar su productividad con base en una mayor calidad de sus productos; y por otro, la inseguridad e incertidumbre que se generará a partir de la nueva competencia, puede representar la causa de cierres masivos de pequeñas empresas que en la actualidad operen con relativo éxito. (Vela García, El Fianciero, 11 nov. 1991, p 77).

"El acuerdo va a generar algunas ventajas comparativas para la pequeña y mediana industria. La hará más competitiva si sabe a provecharlas, y, de ese modo las perspectivas tendrán que ser positivas".(3)

El costo de oportunidad de las MIE, PE y ME mexicanas para hacer frente al TLC será muy alto, y, por ende, determinante. La opción que se presenta es muy tentativa, ya que si el gobierno apoya técnica, económica y administrativamente a este tipo de empresas acompañado de una mayor productividad y precios competitivos, se cumplirán los requisitos de un sistema productivo mexicano de excelencia.

(3). NAPIN, EL MERCADO DE VALORES, NUM. 3, FEBRERO 1991, P 24.

2.3 OPINION DE LA COPARMEX

En casi todos los países del mundo la pequeña industria y la microindustria han venido impactando significativamente en la creación de empleos y en su contribución al crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto). No sólo los países en desarrollo sino también los desarrollados se han visto favorecidos por la actividad dinámica de estas industrias. En Estados Unidos, por ejemplo, estas microempresas generan más empleos que las 500 más importantes del mundo. En América Latina la microempresa es tan antigua como la colonización y proporciona, desde entonces empleo a un gran número de personas, que va desde el 40% hasta el 70% de la fuerza de trabajo. (Estudio COPARMEX, p 4).

Dadas las características de las empresas en México (micro y pequeña que generan un importante número de empleos), se considera que el 50% de los empleos que necesita nuestro país sería satisfecho con la creación de nuevas microempresas. Pero a este respecto existe un grave problema puesto que sólo el 20% de las empresas creadas tienen éxito. Esto se debe a que existen pocos recursos destinados a la infraestructura, lo cual constituye un punto crítico para el desarrollo. (1)

Las microempresas forman parte importante en la economía informal en México, en los últimos cinco años se ha desarrollado en forma independiente y representa el 2.3 del PIB. El número promedio de trabajadores es de 4.5 los problemas más importantes que enfrentan son el ausentismo y la falta de capacidad para

(1) COPARMEX, ENTORNO SOCIOECONOMICO DE LA MICROEMPRESA, 1991.

realizar las tareas concretas de trabajo, pues la falta de capacitación es particularmente notoria (El 65% de los empresarios sólo estudió hasta el nivel de secundaria ó menos, el 17% preparatoria y el otro 17% restante hizo ó cubrió algunos, ó todos los años de licenciatura). (2)

Algunas organizaciones han realizado estudios sobre la situación de estas empresas y consideran tres factores importantes que estan deteniendo el desarrollo. Una y quizá la más importante es el marco normativo y legal que no favorece a este sector, otra es la existencia del sistema financiero cerrado a la micro y pequeña industrias, la tercera de gran peso es la falta de información y disponibilidad sobre técnica y tecnología.

Las decisiones de política económica tomadas por el gobierno, así como la apertura de comercio internacional, van a acelerar la modernización y esto traerá consigo que algunas microempresas tengan poco futuro, puesto que van a someterse a una mayor competencia, esto aunado a otras exigencias de calidad.

El Sistema Nacional de Planeación define lineamientos generales para los planes, programas, estrategias y políticas que orientan al desarrollo. Dentro de éste, está el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, que tiene el propósito de contribuir a superar los problemas operativos de mercado y favorecer la instalación, operación y crecimiento de estas empresas. Para ello se emplean instrumentos pragmáticos y flexibles, junto con acciones de

(2) EVALUACION DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA 1982-1986 POR SECTORES ECONOMICOS. D.G. DE LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA. SECOFI 1987.

fomento que atiendan a las características, problemática y potencialidades de los estratos empresariales.

El programa define, además, los segmentos que integran el subsector y les asigna prioridades que serán de observancia obligatoria para las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en la aplicación de este programa.

La COPARMEX por su parte lleva acabo una estrategia general para la creación y desarrollo de un sector moderno de micro y pequeña empresas apoyando principalmente su financiamiento, capacitación, y difusión promocional.

2.4 POSTURAS: EMPRESARIAL Y GUBERNAMENTAL

GOBIERNO:

Las principales necesidades de las micro, pequeña y mediana empresas están orientadas al fortalecimiento de su estructura organizacional y tecnológica. El gobierno ha intentado sentar las bases para su desarrollo, y un ejemplo claro de esta postura es la presentación del "Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria micro, pequeña y mediana 1991-1994", en el cual señala que en México las empresas de pequeña escala son parte esencial de la planta productiva ya que se encuentran localizadas en casi todo el territorio, que su actividad es decisiva para el desarrollo e integración regional, principalmente en ciudades de tamaño medio y pequeño y que son muy importantes para mejorar la distribución del ingreso.

El establecimiento de este plan, define la preocupación del estado por apoyar en forma efectiva su desarrollo, ya que se emplean instrumentos pragmáticos y flexibles (aparentemente) y acciones de fomento, que atienden a las características, problemática y potencialidades de los estratos empresariales. El programa identifica los segmentos que integran el subsector y les asigna prioridades que serán de observancia obligatoria para las dependencias y entidades de la administración pública federal en la aplicación de dicho programa.

En general podemos decir, que el gobierno esta convencido de que a través de su política económica y acciones encaminadas al apoyo básicamente financiero a la micro, pequeña y mediana

industria, ha contribuido en forma positiva a la sobrevivencia y crecimiento de éstas, aunque aún queda mucho por hacer.

El Estado en unión con otras entidades representativas del mismo (NAFIN, SECOFI, SEP, entre otras), intentan plasmar las bases para el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresas, impulsando la formación de empresas integradoras de estas en ramas y regiones, con el fin de alentar la especialización. Así mismo contribuirá para que vía subcontratación participen en el mercado internacional.

Además, aparentemente fomentará la bolsa de tecnologías transferibles, lo que permitirá que los micro, pequeño y mediano empresarios tengan acceso a nuevas tecnologías que incrementen tanto su nivel de productividad como la calidad de la misma. Es claro, que el Gobierno considera que su aportación para el desarrollo eficiente de las empresas consideradas dentro de los rubros antes citados, ha sido y será positivo para fortalecer la economía de nuestro país.

Sin embargo, los empresarios por su parte consideran otros factores determinantes, dictados por el gobierno que han y seguirán frenando su crecimiento.

EMPRESARIOS:

Los micro, y pequeño empresarios manifiestan poca confianza en que el gobierno solucione sus problemas, opinan que el gasto de inversión público debe aumentar aunque el conjunto del gasto público debe disminuir en términos reales. Los recursos para empleo burocrático deben reducirse, los micro, pequeño y mediano

empresarios de hoy, pugnan por un modelo mexicano de economía de mercado con responsabilidad social que fomente, la generación y la distribución de las riquezas a través del trabajo productivo, la proliferación de empresas, la participación de los trabajadores y la armonía de los factores de producción.

Los micro, pequeño y mediano empresarios, consideran que se enfrentan a problemas de índole burocrático (Entre las que se pueden mencionar, la excesiva reglamentación existente dentro de sus operaciones, así como la implementación de ciertos requisitos que deben cumplir para que se vean beneficiados por el otorgamiento de un crédito que permita financiar sus actividades económicas) que limitan su campo de acción y que ésta debería ser una de las primeras medidas correctivas que el gobierno debe tomar, entre otros problemas podemos mencionar:

- Financiamiento
- Trámites de apertura
- Creación del mercado
- Capacitación

Opinan que la legislación actual está inspirada en un modelo de industrialización planificada que sólo las industrias grandes son capaces de superar. Así mismo el conjunto de leyes, reglamentos, permisos e impuestos vigentes están basados casi exclusivamente en las potencialidades de la gran empresa, aún la nueva Ley Federal para el fomento de la micro-industria, que se ha considerado como un paso positivo, es insuficiente por lo que es necesario que el gobierno haga modificaciones y

2.5 SECTOR SERVICIOS.

Analizaremos algunas de las principales características del Sector Servicios, en virtud de que consideramos que este sector forma parte integral del desarrollo económico del país, toda vez que es uno de los que propician mayor número de empleos a nivel nacional, contribuyendo con un alto grado de aportación en el PIB, (Ocupa el tercer lugar).(1)

No obstante su importancia como generador de valor agregado y empleos, el sector de los servicios no ha sido adecuadamente estudiado en México; más aún, incluso el estudio de la mayoría de las actividades de servicios tomadas individualmente ha merecido muy poca atención en comparación con el análisis al que desde hace décadas ha estado sujeta la industria del país.

Esta situación es fácil de explicar cuando se considera que desde la época de la independencia prácticamente nadie ha puesto en duda que la industrialización del país es la que nos sacará del subdesarrollo. Sin embargo, la economía de México ha sido una economía de servicios desde hace por lo menos un siglo, y en vez de reducirse la participación de este sector en el PIB y en el empleo, no ha hecho sino aumentar a través de los años, lo que para muchos no es sino un símbolo del retraso del aparato productivo mexicano.

(1). INFORMACION RECABADA DE "LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS Y PRODUCTIVAS", INEGI, 1980.

El Sector Servicios incluye a las llamadas actividades terciarias, sin duda, este sector es el más peculiar dentro de la economía, tanto por sus características como por la heterogeneidad de las actividades que lo conforman, ya que agrupa desde la prestación de servicios bancarios y financieros, hasta los de transportes y comunicaciones, hospedaje, educativos, profesionales, técnicos y recreativos, por citar algunos.

La prestación de servicios representa la contrapartida del comercio, ya que su función consiste en producir y comercializar materiales básicamente intangibles. La prestación de servicios ha estado ligada al desarrollo histórico de las economías, puesto que el desarrollo en este sector refleja los diferentes niveles de desarrollo de las distintas naciones.

El avance de la urbanización en las diferentes etapas de la sociedad, en busca de mejores niveles de bienestar, ha sido factor determinante para la expansión de los servicios. Entre mayor sea el grado de urbanización, será mayor la necesidad de contar con servicios de diferente naturaleza.

En México, los servicios abarcan una amplia gama de actividades, las cuales están clasificadas de acuerdo con el CATALOGO MEXICANO DE ACTIVIDADES ECONOMICAS (CAME), mismo que recoge las recomendaciones propuestas en la clasificación de la ONU, pero adaptadas a las modalidades que este sector presenta en el país.

Dicha clasificación se divide en dos grandes grupos: el primero comprende la prestación de servicios otorgados principalmente por las empresas, las personas y los hogares;

mientras que el segundo se refiere a los de naturaleza social y comunal.

La economía de México, esta en gran medida conformada por el sector servicios, ya que la participación de este rubro en el producto interno bruto (PIB), tuvo un incremento sostenido cercano a 10 % en el período comprendido entre 1985 - 1990, y contribuyó en promedio con 54.6 % del PIB.(2)

La actividad económica del Sector Servicios, se concentra en mayor porcentaje dentro del Distrito Federal, ya que en remuneraciones absorbe el 36.9% del total de éstas, en ingresos el 36.0% y en gastos el 35% el cual equivale a 6,826,584 millones de pesos.

En lo que respecta a empleos abarca el 25% del personal ocupado lo que representa a 426,646 trabajadores. El número de empresas (unidades económicas), ubicadas en el D. F., que pertenecen a este sector, es 75,048 que significa un 18.2% de un total nacional de 410,420. La relación ingreso por unidad económica es la más elevada a nivel nacional.

Después de este breve análisis estadístico sobre el sector servicios, el cual nos muestra en forma cuantitativa la relevancia que dicho sector tiene dentro de la economía de nuestro país, nos enfocaremos a la cuestión tecnológica y organizacional (punto de partida del presente estudio) inmersa en este sector.

El crecimiento económico basado en las tecnologías duras, incorporadas en la maquinaria y equipo, fue sustituido por uno donde las tecnologías suaves, fundamentalmente en la información,

(2). Zepeda Luis, La Jornada, Sábado 7 de Septiembre 1991, p 23

el conocimiento y la organización, están predominando. Estos tres factores son el principal sustento de la revolución tecnológica de los últimos años. Ha sido el sector de los servicios el encargado de desarrollar y distribuir la mayor parte de estas tecnologías, además de tener una creciente participación en los encadenamientos productivos.

Un país que no dispone de servicios eficientes difícilmente podrá desarrollar su industria y promover el crecimiento de sus exportaciones de bienes y servicios.

"México es el tercer exportador de servicios entre los países en desarrollo y el número diecinueve a nivel mundial."⁽³⁾ Además, tenemos una excelente potencialidad para incrementar nuestras ventas en servicios de corte no tradicional.

Las negociaciones en la Ronda Uruguay y el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá nos proporcionan una oportunidad sin precedentes para lograr que nuestros servicios de exportación puedan concurrir a los mercados mundiales con reglas internacionalmente acordadas que otorguen a nuestros exportadores un marco comercial estable y predecible.

Es claro que el sector servicios no es lo que aparentemente se consideraba, improductivo por naturaleza, sino que juega un papel clave en las economías. Con la revolución que han propiciado las nuevas tecnologías en el campo de la información y de las telecomunicaciones, así como en otros sectores de punta, los servicios se han ido transformando.

(3).Serra, Puche Jaime. México: Una economía de servicios, ONU, Nueva York, 1991, p. XIX.

El paso acelerado de modernización y de apertura que se le está marcando a la economía mexicana depende en gran medida del acceso fácil a servicios competitivos en calidad y precio a nivel internacional. Sin embargo, competitividad y liberalización no son sinónimos de desreglamentación, pues en servicios las reglamentaciones juegan un papel distinto al que tienen en el caso de los bienes.

Lo que es necesario es una reglamentación que propicie una reestructuración del mercado y que permita la adquisición de los servicios extranjeros, a través de importación o establecimiento, estimulando al mismo tiempo tanto la producción endógena como la exportación de servicios, incluyendo la de servicios incorporados en bienes.

La apertura propicia el contacto con las tendencias tecnológicas y los cambios del mercado internacional, al incentivarse la creación de una capacidad propia se permite la racionalización en su adquisición y en su instrumentalización.

147016

3.1 JUSTIFICACION DE CRITERIOS PARA DETERMINAR LA ELECCION DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS.

El análisis de empresas que se realiza en el presente estudio, tiene como objetivo reconocer y evaluar físicamente algunos de los principales aspectos "hacia dentro" de la empresa, que determinan el funcionamiento y la existencia de las micro, pequeña y mediana empresas en México. Sin embargo, no hay que olvidar que el desempeño, crecimiento y desarrollo de una empresa, también depende de factores del medio ambiente en el cual se desenvuelve, de este modo, la relación entre el medio y los subsistemas internos de la empresa forman un modelo del funcionamiento y actividades para toda organización.

Existen varios factores organizacionales dentro de la empresa, como son: administración, producción de bienes o servicios, comercialización, tecnología y estructura organizacional; dichos factores o subsistemas, tienen distintas repercusiones en las pequeñas empresas, ya que por un lado han permitido la supervivencia y competitividad frente a la grande y mediana empresas, debido principalmente a la capacidad de adaptación y la flexibilidad de sus estructuras. Por otro lado, han debilitado su potencial de crecimiento y desarrollo, restringiendo sus parámetros de acción y organización.

Dentro del análisis de campo, se estudian sólo dos de estos subsistemas dentro de la empresa, los cuales son: tecnología y estructura organizacional, dado que estos dos factores son los de mayor incidencia para la administración de una pequeña

organización y, enlazandolos con los factores ambientales que limitan o favorecen su crecimiento.

Al realizar el estudio de cuatro pequeñas empresas, este análisis de campo respaldará y tratará de dar respuestas a la problemática predominante de la micro, pequeña y mediana empresas dentro del sector servicios en México. Se ha elegido al sector servicios, debido principalmente por considerarlo de gran dimensión de acuerdo a las características económicas y de infraestructura del país, así mismo, por albergar al mayor número de pequeñas empresas dedicadas a esta actividad económica. Por ende, las empresas analizadas se encuentran ubicadas en dicho sector.

Aunado a esto, existen otros factores que intervinieron en la selección de las empresas a analizar, estos factores se expondrán en cada caso particular.

ENFOQUE PRODUCCIONES, S.A. DE C.V.

Empresa que a pesar de contar con poco soporte técnico tiene un alto potencial de desarrollo y crecimiento debido al mercado en el que labora. Enfoque se dedica a la producción de cortos y largo metrajes, sus relaciones comerciales se manejan a nivel nacional y con empresas de gran envergadura, es decir, el servicio que presta a sus clientes es el de producir comerciales y documentales de un producto o de la misma empresa contratante.

Debido a que el servicio que realiza es puramente creativo no requiere una gran inversión en equipos e instalaciones, por tal motivo sus utilidades son muy atractivas.

DIMSA MERCADOTECNIA, S.A. DE C.V.

Empresa dedicada al estudio de mercados a nivel nacional, sin embargo cuenta con un soporte humano relativamente bajo, motivo por el cual está obligada a realizar numerosos viajes al interior de la república. Esta empresa reúne unas características reelevantes debido a la rentabilidad con que cuenta , ya que además de ser una empresa cotizada, los márgenes de utilidades sobrepasan los niveles de la mayoría de las empresas de su giro.

COPY EXPRESS, S.A. DE C.V.

Las características y la constitución de esta empresa nos brindan una amplia visión de una empresa en pequeña escala bien organizada y dirigida, ya que Copy Express es la unión de tres centros de copiado ubicados en zonas estratégicas de la ciudad, esta separación física no representa un impedimento para que el funcionamiento de los tres centros de copiado sea armónico. Actualmente los dirigentes están trabajando en la consolidación de una corporación con expectativas de rápido crecimiento.

Debido a sus características como: Capital social, número de empleados, instalaciones, tamaño de los locales y volumen de ventas, consideramos que Copy Express es un modelo representativo de las micro empresas en el Distrito Federal, es así que realizando un análisis profundo de los factores que las aquejan se obtendrán elementos y criterios de las condiciones actuales y futuras de buena parte de las micro empresas.

3.2 ANALISIS PRELIMINAR DE EMPRESAS SELECCIONADAS.

A continuación se expondrá y analizará la información recolectada de las empresas seleccionadas a partir del primer cuestionario aplicado. En términos generales el análisis de este cuestionario tendrá como objetivo primordial el presentar una visión amplia, más no detallada de las características primarias de cada empresa, es decir, conoceremos los antecedentes y aspectos muy generales de las empresas, así como la estructura de la organización en su conjunto.

Por otro lado, se conocerán los aspectos más apremiantes tanto a nivel micro como macro económico que afectan o afectarán a dichas organizaciones a partir de cambios en el entorno nacional. Por el momento se tocarán a groso modo las fuerzas y debilidades de cada empresa, ya que el análisis más profundo se revisará de manera más detallada más adelante.

3.2.1 ENFOQUE PRODUCCIONES, S.A. DE C.V.

Se localiza en la calle de Río Panuco No. 71, colonia Cuauhtémoc, en el Distrito Federal. La ubicación de la empresa no responde a un requerimiento especial, ya que las instalaciones con que cuenta son sencillas y muy básicas, es decir, las condiciones y el tamaño del local eran las adecuadas.

El giro de la empresa es el de productora de corto y largo metrajes, actividad de desempeño desde hace diez años. Su capital social asciende a 110 millones de pesos, el cual fué aportado por el patrimonio de los socios. Cuenta con 9 empleados

administrativos y 10 operativos bajo la supervisión y dirección de un administrador profesional, cuya relación y comunicación con los empleados se realiza formalmente, además de que los niveles de autoridad y la división de tareas están definidos por departamentos.

No obstante que la dirección de la empresa la realiza un administrador, la toma de decisiones se hace en forma colectiva y responde a un proceso de planeación semanal. La decisión más significativa en los últimos 10 meses fue la de incursionar a la filmación de largo metrajes, dicha decisión al parecer ha tenido una gran acogida entre sus clientes, dando pauta a coproducciones con otras empresas.

Los principales objetivos de la organización son dos muy concretos: incrementar paulatinamente los ingresos y ofrecer una mejor calidad de sus servicios, esto se logrará básicamente mediante el trabajo en equipo.

Actualmente cuenta con 15 clientes a nivel nacional, número que no es significativo en cantidad pero sí en ingresos, ya que su facturación mensual asciende a 300 millones de pesos contra 200 millones de gastos mensuales. Su mercado real lo constituyen empresas dedicadas a la filmación de documentales culturales, y su mercado potencial está formado por empresas de capacitación y adiestramiento.

A pesar de su alta rentabilidad, la empresa se enfrenta día con día con una alta competencia que cada vez se torna más encarnizada, por ende, la creatividad tiene que ser constante y los canales de distribución deben ser directos con las empresas

contratantes. Debido a las magnitudes de la empresa y la singularidad del tipo de trabajo, esta organización se considera grande en comparación a otras similares a ella.

Los planes de crecimiento y diversificación están pensados a mediano plazo, ya que por el momento la capacidad de la empresa responde a los requerimientos del mercado, así mismo, el mercado de trabajo satisface la demanda de la empresa por la calidad de la cartera de clientes con que cuenta.

Se puede afirmar que en términos generales la satisfacción de sus empleados es alta, en parte por el alto nivel de ingresos y parte por el sistema de trabajo en equipo, ya que el índice de rotación del personal es nulo. Aunado a esto, la calidad de la materia prima nacional y extranjera con la que trabaja es excelente, como resultado se obtiene un servicio competitivo en el mercado nacional y extranjero.

A pesar que la empresa no imparte cursos de capacitación de manera constante, su personal debe estar capacitado debido a las exigencias de sus labores. La maquinaria y tecnología existente es de procedencia nacional y extranjera, que recientemente ha sido remplazada por nuevos equipos pero aún no cuenta con la tecnología de más reciente creación; ya que la existente en la empresa satisface todas las necesidades del volumen de trabajo; de hecho, la incorporación de tecnología de punta reduciría el costo de producción pero a un costo de inversión muy alto.

Por otro lado, la empresa se encuentra ampliamente a favor de el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, principalmente por la oportunidad de tener trato directo con

empresarios extranjeros, además de estar en una posición competitiva de altos niveles, ya que el TLC no obligará a realizar cambios significativos en sus procesos de producción, en la maquinaria, tecnología y en su estructura organizacional. Por el contrario, el TLC estimulará el crecimiento y las relaciones comerciales de la empresa.

Podemos afirmar que empresas como Enfoque Producciones, serán de las organizaciones más exitosas en el trato con empresas americanas y canadienses debido a su estructura organizacional y a la calidad creativa de sus servicios.

3.2.2 DIMSA MERCADOTECNIA, S.A. DE C.V.

Esta empresa se encuentra ubicada en Peten No. 289, Col. Narvarte, Distrito Federal, Debido a que la renta y la localización física son compatibles, se eligió dicha ubicación. Su principal actividad es realizar estudios mercadológicos, dichos estudios se hacen desde hace seis años.

La constitución del capital social que asciende a 5 millones de pesos fue aportación de los socios, se estima que su capital contable es en promedio de 326 millones, lo que refleja una estabilidad económica. Dentro dicha empresa laboran doce empleados administrativos y aproximadamente treinta operativos eventuales, los cuales reciben supervisión y la dirección directamente del dueño, esta relación se realiza de forma informal y formalmente apoyado por un organigrama.

El dueño es el principal administrador y dirigente de la empresa, pero la toma de decisiones se realiza en forma colectiva y no responde a un proceso de planeación, ya que las actividades se planean conforme la demanda de trabajo lo requiera. La decisión más importante que se ha tomado últimamente fue la de acudir a congresos en el extranjero, lo que ha resultado satisfactoria, ya que ha servido para darse a conocer más, obteniendo así más clientes, puesto que se viene operando sólo con seis importantes.

La competencia a la que se enfrenta es alta, motivo por el cual la estrategia que sigue es hacer buenas investigaciones a un bajo costo. Atiende regularmente al mercado nacional, y ve como

buena expectativa la apertura del mercado con el Tratado de Libre comercio, para extenderse al mercado internacional.

Dinsa considera que este tratado comercial no vendrá a modificar su estructura ni su organización, ya que sus instalaciones son adecuadas para realizar cualquier tipo de investigación, además se tiene contemplado un proceso continuo de crecimiento.

Esta empresa por su volumen de facturación podemos clasificarla como grande, puesto que comparada con empresas similares su margen de utilidad es elevado (ingresos 800 millones, egresos 550 millones aproximadamente). Dentro de sus planes de expansión que son a corto y mediano plazo, ve como opción los créditos bancarios.

En términos generales podemos afirmar que existe satisfacción del personal en su trabajo, porque se observa una buena participación y muy poca rotación (2 ó 3 personal anualmente), además de que la empresa muestra un gran interés en el crecimiento profesional de sus empleados, pues su personal operativo esta capacitado, y la relación empresa- trabajador se da de manera más informal que formal. Aunque cabe señalar que si existe una división formal de trabajo.

Para conocer sus potencialidades y debilidades, Dinsa realiza investigaciones de mercado para si misma, contemplando así tener un mejor funcionamiento. Dentro de su organización tiene medidas de control como asistencia del personal y en si todo en el aspecto administrativo, (gastos, ingresos, egresos, etc.), pero considera que necesita aún más.

Sus principales objetivos, son por un lado crecer constantemente, brindando un trabajo honesto y por otra parte busca la superación profesional de todo su personal; el principal inconveniente para el logro de sus objetivos considera que sería la caída de la economía de las empresas a las que brinda sus investigaciones, ya que pueden reducir presupuestos y no requerir más sus servicios.

147016

3.2.3 COPY EXPRECE S.A. DE C.V.

Es la unión de tres establecimientos, ubicados en zonas de altas necesidades de copiado, como son:

- Jimenez 288-2, colonia doctores. (CENTRO MEDICO)
- Emilio Carranza 487-c, colonia El retoño. (CHURUBUSCO)
- Bucareli 68-j, colonia centro. (BUCARELI)

La ubicación de los tres locales de copiado responde a la alta demanda de copiado no satisfecha en las diferentes zonas, razón por la cual, les ha permitido colocarse fácilmente en el mercado de sus zonas respectivas. Podemos decir, que la decisión de la apertura de cada uno de los establecimientos estuvo respaldada por una previa investigación de mercado de cada lugar.

El giro primordial de cada local es el de centro de copiado, no obstante, cuentan con servicio de revelado y venta de rollos fotográficos, toma de transparencias, enmicados, engargolados y en algunos, ofrecen el servicio de estudio fotografico y venta de pronosticos deportivos. El local ubicado en Centro Médico, siendo el más antiguo cuenta de con 10 años de operación, el de Churubusco y Bucareli tienen 5 y 1 años respectivamente.

El capital contable de los tres centros de copiado, asciende a 200,000 millones de pesos, el cual fué aportación del patrimonio de el dueño, y en estos momentos se esta planeando la apertura de el cuarto local para principios de 1992. Cuenta con 10 empleados operativos y 4 administrativos, incluyendo una secretaria, todos bajo de supervición y dirección directa de un administrador profesional, y actualmente se empiezan a reclutar y capacitar 3 empleados operativos para el nuevo centro de copiado,

dado que se necesita gente con experiencia para iniciar operaciones.

La comunicación entre los empleados, el administrador y el dueño, se realiza formal e informalmente, además que los niveles de autoridad están definidos por jerarquías, es decir, existe en cada local un supervisor de unidad y tres empleados en promedio que trabajan bajo su mando.

Dado que la dirección de la empresa la realizan el dueño y el administrador profesional, la toma de decisiones es centralizada, y responde a un proceso de planeación mensual. La decisión más importante en el último año fue la de iniciar operaciones en la tercera sucursal, que en términos generales ha significado mayores ingresos en todos sentidos, además de concretar una imagen de corporación.

Los principales objetivos de la empresa son: crecer paulatinamente en número de sucursales para abarcar más mercado y mantener el mercado actual en base a precios accesibles, servicio y trato al cliente esmerado y calidad superior de copiado; esto se logrará mediante dos estrategias básicas: adquirir nueva tecnología en máquinas copadoras y manejar los actuales centros de copiado a nivel corporativo, para que la apertura de los siguientes resulte más accesible, es decir, el apoyo económico, administrativo y de personal para las nuevas sucursales, dará estabilidad y reducirá la incertidumbre de operación.

Entre los tres centros de copiado atienden entre 100 y 200 clientes diariamente, que resultan ser ingresos mensuales de aproximadamente 100 millones de pesos, contra 70 millones de

pesos mensuales de egresos. Su mercado real lo constituyen escuelas y oficinas privadas, mientras que su mercado potencial esta formado por empresas de gobierno.

Copy Express se enfrenta a una competencia alta, debido a que cada vez más empresas ofrecen el servicio de copiado, aunado a esto, la entrada de nuevas firmas extranjeras dedicadas a brindar este servicio representan un peligro latente, ya que la fuerza competitiva que tienen estas empresas reside principalmente en un equipo de copiado más grande y moderno. Actualmente la empresa se considera mediana en comparación con otras similares, por la cantidad de clientes atendidos y su nivel de ingresos.

La satisfacción de sus empleados en alta, debido principalmente a la actitud positiva ante el trabajo y la participación entusiasta de cada elemento, esto refleja una rotación de personal es casi nulo. Esto permite que las operaciones se realicen con menos incertidumbre por contar con un equipo de trabajo sólido y estable.

Por el momento, la capacidad de la empresa cubre las necesidades del mercado, así mismo, el mercado satisface las demandas de la empresa por el número de clientes a los que atiende.

La calidad de la materia prima nacional y extranjera es excelente, lo que permite ofrecer copias con calidad a un precio relativamente accesible, aunado a esto, la tecnología utilizada en los centros de copiado son las adecuadas para prestar un buen servicio; aunque existen máquinas copiadoras de mayor tecnología,

a corto plazo no se piensa adquirirlas, debido a que representa una inversión muy costosa, además que se modificó recientemente.

La empresa imparte cursos de capacitación y actualización en el manejo y mantenimiento de las copadoras exclusivamente, es decir, sus cursos de capacitación sólo son a nivel operativo, debido a esto, Copy Express ahorra cantidades significativas en el mantenimiento de sus equipos de copiado.

En términos generales, la empresa no esta a favor de la firma de el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, ya que representaría una mayor incursión de firmas americanas dedicadas al servicio de fotocopiado, y por ende una competencia difícil de superar en cuanto a calidad de copiado.

Por otro lado, los beneficios que le traería dicho tratado, serían exclusivamente en la compra de insumos más baratos. Los cambios que tendría que experimentar no pondrían en peligro su supervivencia, ya que sólo se aceleraría la compra de equipo de nueva tecnología, y por el momento se encuentra en condiciones competitivas ante el tratado.

Mediante sus planes de diversificación y expansión, Copy Express responde a las expectativas del medio ambiente, siendo esta una empresa joven, podemos afirmar que su desarrollo comercial es exitoso.

3.2.4 DIALART PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.

Es una pequeña empresa ubicada en la calle de Tajin número 287, Col. Narvarte, c.p. 03020, cuyo giro es la publicidad y producción de papelería e imagen corporativa; su constitución se remite a dos años atrás y su capital es de \$50'000,000.00 el cual se constituye por Patrimonio de los Socios, cuenta con 10 trabajadores, 3 administrativos y 7 operativos, su promedio mensual de ingresos es de \$ 25'000,000.00 y de egresos es de \$ 15'000,000.00.

Su mercado real es el nacional, y esta conformado por cualquier persona física o moral que requiera de sus servicios y que tenga la posibilidad de pagar por éste, en tanto que su mercado potencial es el extranjero, es decir, que puede cubrir satisfactoriamente los requerimientos de este mercado ya que cuenta con la calidad necesaria tanto en materia prima como en mano de obra. El número de clientes con que opera actualmente es de 15 y la competencia a la que se enfrenta en el mercado es alta.

Esta empresa es administrada por los Socios, y la comunicación entre la dirección y los trabajadores debido al tamaño de la empresa es tanto formal como informal, los niveles de autoridad estan bien definidos ya que no existen problemas de jerarquización. Los directivos consideran que la satisfacción de sus empleados es mediana debido a que existen diversas exigencias de trabajo extra, lo cual repercute en el horario normal de los trabajadores. Una de las principales restricciones para el logro de los objetivos de la empresa es la edad de los dueños y/o

socios (entre 23 y 25 años), ya que esto ha acarreado desconfianza por parte de los clientes en cuanto al profesionalismo y experiencia de éstos.

Los principales objetivos de la empresa son aumentar su capital, y crecer tanto en estructura como en prestigio, para lo cual emplea estrategias tales como contactar por medio de amistades con un mercado más elitista que pague calidad y que maneje imagen. Así mismo utilizan cartas de presentación personalizadas, es decir, que utilizan los logotipos de cada empresa con la cual quieren contactar, logrando con esto el impacto de su trabajo.

Los dueños de esta empresa están de acuerdo con el TLC, ya que no temen competir con calidad, y consideran que es la mejor oportunidad para abarcar mercado extranjero, y que los únicos perjuicios que este tratado implicará será la existencia de mayor y mejor competencia, razón de peso para reestructurar la empresa ya que se tomarán en cuenta nuevos factores como ampliación de mercado y competencia más rígida.

La empresa cuenta con una buena calidad en los servicios que presta, así como con modernos medios de producción que le permiten estar en condiciones competitivas ante el TLC, aunque no descarta la posibilidad de que este implique la ampliación y modernización de su tecnología.

La toma de decisiones en la empresa esta a cargo de los socios, y éstos opinan que la decisión más importante que la empresa a tomado durante los últimos diez meses, ha sido el de contratar a vendedores que promuevan efectivamente sus servicios,

sin embargo, han tenido problemas debido a que por ser personal externo a la empresa (ya que es contratado por honorarios y en forma eventual), no respetan las jerarquías establecidas.

La planeación que se lleva a cabo se realiza mensualmente a fin de que se de un mejor aprovechamiento de los recursos tanto financieros, como materiales y humanos.

El espacio físico en que se ubican es reducido y por ende no es el apropiado para el mejor uso de las instalaciones, razón por la cual han pensado en cambiar la ubicación de la misma, a fin de mejorar la estructura y funcionamiento de ésta.

Los dueños no creen que la supervivencia de su empresa este en peligro, ya que a pesar de considerarla como una empresa pequeña en comparación con otras empresas del mismo giro, es una organización que se encuentra en constante crecimiento, ya que tiene planes de expansión y diversificación a corto plazo. No realizan investigación de mercados por falta de tiempo, sin embargo, tratan de mantenerse informados sobre los requerimientos de su mercado, a fin de solventar al máximo estos; anén de procurar aumentar la calidad y productividad de la empresa, para lo cual se documentan en revistas especializadas en publicidad y computación, a fin de conocer las innovaciones en maquinaria y herramienta que pueda proporcionarles mayores ventajas, además de que la materia prima que utilizan es de una calidad excelente, siendo esta de origen tanto nacional como extranjera.

Utilizan como medida de control, básicamente la supervisión personal constante, la cual consideran que ha sido eficiente, ya

que no han existido problemas hasta el momento. El índice de rotación anual del personal es de un 10% aproximadamente ya que se intenta mantener un ambiente agradable y de proyección para el personal, razón por la cual imparten cursos de capacitación interna que permita al personal conocer mejor sus funciones y desarrollarlas con mayor profesionalismo; principalmente se han dirigido a las áreas de ventas y diseño, amén de esto, opinan que el personal operativo que conforma a la empresa cuenta con estudios profesionales adecuados a sus funciones, es decir, esta capacitado para desempeñar eficientemente el puesto que ocupa, esto es que el mercado de trabajo satisface la demanda de su empresa.

La tecnología que utilizan, básicamente de procedencia extranjera, consideran que es ineficiente para el logro de sus objetivos planteados, por lo que reconocen que necesitan adquirir tecnología más avanzada, lo cual implicaría una reducción en el costo de producción. La empresa utiliza sistemas informáticos para todos los procesos y registro que realizan; pero, no existe ningún robot en dichos procesos productivos. Están de acuerdo en que el TLC los obligará a modificar la tecnología utilizada hasta el momento en su empresa.

3.3 RESULTADOS DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS.

El presente análisis está basado en los datos arrojados por la aplicación de los instrumentos de diagnóstico -- cuestionarios aplicados y observación directa -- que constituyeron la parte correspondiente a la investigación de campo.

Dentro de este análisis se exponen las características más relevantes que se detectaron en la investigación que se realizó en la micro, pequeña y mediana empresas dentro del sector servicios comprendidas en el D.F., siendo la muestra representativa cuatro micro y pequeñas empresas. Así mismo se muestran algunos aspectos de la problemática por la que atraviesan estas empresas.

La finalidad del presente estudio, responde a la visualización de la situación real de las empresas en cuanto a su tecnología y organización. Las características generales de las micro, pequeña y mediana empresas, nos darán pauta para proponer mejoras en sus sistemas hasta ahora aplicados, proporcionando así líneas de acción para dichos empresarios.

3.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Los propietarios de las micro, pequeña y mediana empresas adoptan con frecuencia, una actitud escéptica respecto a toda forma de organización. Consideran que una forma de trabajo carente de toda estructura organizativa es más ágil y flexible, y por lo tanto más eficaz. Sin embargo, esta visión del micro

empresario es poco objetiva, ya que por un lado frena el desempeño funcional de su empresa, y por otro, la no sistematización de procedimientos provoca la incorrecta polivalencia de funciones del personal, que si bien permite la rápida solución de contingencias, no representa una garantía total en el futuro desempeño de funciones.

Cualquier jefe deseoso de dirigir una empresa micro, pequeña o mediana de eficaz, debiera crear unas estructuras de organización bien concretas. Ya que de este modo, permite que su personal desarrolle su máximo potencial y su espíritu de iniciativa y creatividad así como su permanencia fiel a la empresa.

En este estudio de casos se detectó que existe en las empresas de este tipo una administración poco actualizada y sistematizada, ya que generalmente se centraliza en una sola persona, además de que se da una escasa o nula evaluación de resultados y falta de oportunidad en la aplicación de métodos modernos de costo producción o mercado.

Aunado a lo anterior, se vislumbró una carencia de personal técnico y administrativo suficientemente calificado para asimilar nuevas funciones o procesos. Estas empresas poseen un débil proceso de selección, ya que por lo general son empresas familiares.

El difícil acceso a recursos crediticios, al que se enfrentan estas empresas es resultante de una estructura generalmente débil, lo que las obstaculiza para ofrecer las garantías requeridas.

3.3.2 SITUACION TECNOLOGICA.

Una de las premisas básicas de las encuestas aplicadas fué la de evaluar el grado de dependencia tecnológica, las fuentes de donde proviene la tecnología y la innovación tecnológica que aplican las micro, pequeña y mediana empresas.

Los datos que proporcionó la muestra indican las características sobre el origen y la aplicación de la tecnología que emplean en sus operaciones estas empresas. Por una parte se aprecia el grado de dependencia y el nivel de desarrollo tecnológico de estas, y por otro, los aspectos limitantes de la asistencia técnica que han frenado su modernización. Se detectó la utilización de una tecnología adecuada para sus procesos productivos, sin embargo, esta rezagada de las innovaciones tecnológicas.

De las cuatro empresas analizadas se resumió la información obtenida de los aspectos tecnológicos y organizacionales, para lo cual se formuló un cuadro de análisis y evaluación de cada empresa, en que se representan sus principales oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades. (Ver cuadros siguientes).

ANALISIS Y EVALUACION DE LA EMPRESA.

EMPRESA: ENFOQUE PRODUCCIONES, S.A. DE C.V.

**FUNCIONES
DE LA
EMPRESA**

C A R A C T E R I S T I C A S
OPORTUNIDADES AMENAZAS FUERZAS

DEBILIDADES

ADMON.

**-FALTA DE UN ES
TABLECIMIENTO
CLARO DE LINEA
DE AUTORIDAD.**

VENTAS

**-POSIBILIDAD DE
ABARCAR MAS
MERCADO.**

FINANZAS

**-BUENA SOLVENCIA
ECONOMICA**

PERSONAL

**-FALTA DE PERSONAL
PROFESIONAL
EN AREAS OPERATIVAS**

PRODUCCION

**-POSIBILIDAD DE
COOPRODUCCION
CON OTRAS EMPRESAS.**

**-BUEN EQUIPO PARA
PRODUCIR.
-TECNOLOGIA MODERNA**

ANALISIS Y EVALUACION DE LA EMPRESA.

EMPRESA: DIMSA MERCADOTECNIA, S.A. DE C.V.

**FUNCIONES
DE LA
EMPRESA**

C A R A C T E R I S T I C A S
OPORTUNIDADES

AMENAZAS

FUERZAS

DEBILIDADES

ADMON.

**-PLANEACION A
VAPOR.**

VENTAS

**-CAPTACION DE
NUEVOS CLIENTES**

**-ESCASES DE PRE-
SUPUESTO DE SUS
CLIENTES.**

FINANZAS

**-ESCASO CREDITO
ALTAS TASAS DE
INTERES.**

**HALA PLANEACION
DEL FLUJO DE
EFFECTIVO.**

PERSONAL

**CUENTA CON PER-
SONAL PROFESIO-
NAL CAPACITADO
EN SU AREA.**

PRODUCCION

**-FUERTE COMPE-
TENCIA EN EL
RAMO.**

**FALTA DE INNO-
VACIONES TECNO-
LOGICAS**

ANALISIS Y EVALUACION DE LA EMPRESA.

EMPRESA: COPY EXPRESS, S.A. DE C.V.

**FUNCIONES
DE LA
EMPRESA**

C A R A C T E R I S T I C A S
OPORTUNIDADES

AMENAZAS

FUERZAS

DEBILIDADES

ADMON.

**-MANEJO
CORPORATIVO
DE LAS TRES
UNIDADES**

VENTAS

**-DECREMENTO EN
INGRESOS DEBIDO
AL INCREMENTO DE LA
COMPETENCIA**

FINANZAS

**-FALTA DE
INFORMACION
CONTABLE
OPORTUNA Y
CONFIABLE**

PERSONAL

**-FALTA DE PERSONAL
CONDISPONIBILIDAD
DE TIEMPO COMPLETO**

PRODUCCION

**-NO SE CUENTAN
CON RECURSOS
SUFICIENTES
PARA MEJORAR**

ANALISIS Y EVALUACION DE LA EMPRESA.

EMPRESA: DIALART, S.A. DE C.V.

**FUNCIONES
DE LA
EMPRESA**

C A R A C T E R I S T I C A S
OPORTUNIDADES AMENAZAS FUERZAS DEBILIDADES

ADMON.

**-PERDIDA DEL CONTROL ADMITIVO.
-OBJETIVOS NO DEFINIDOS CON CLARIDAD.**

**-NO CUENTA CON UN ORGANIGRAMA ESTABLECIDO.
-LINEAS DE AUTORIDAD NO DETERMINADAS.
-TOMA DE DECISIONES CENTRALIZADA.**

VENTAS

-POCA CAPTACION DE CLIENTES.

FINANZAS

SOLVENCIA ECONOMICA ESTABLE.

PERSONAL

**-ROMPIMIENTO DE BARRERAS JERARQUICAS.
-ALTO INDICE DE ROTACION DEL PERSONAL.**

-BARRERAS DE COMUNICACION.

PRODUCCION

-EXTENSION DE SU LINEA DE PRODUCTOS.

-CALIDAD EN SUS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.

-DESCONOCIMIENTO DE NUEVAS TECNOLOGIAS.

ANALISIS DE RESULTADOS.

puede existir una forma de evaluar los resultados en la práctica administrativa, pues la administración debe anticipar el futuro, tratar de plasmarlo y equilibrar las metas a corto, mediano y largo plazo.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

Todas las empresas señalaron tener bien definidos sus objetivos, sin embargo estos eran ambiguos y propensos a cambios radicales, lo que refleja un proceso administrativo improvisado que no establece formas de control para llegar a metas definidas a corto y mediano plazo.

CRITERIOS PARA LA FIJACION DE OBJETIVOS.

Se detecto la falta de conocimiento del critetrio aplicado, ya que no se tomaban en cuenta aspectos como: demanda de mercado, capacidad de produccion, moviento de la competencia, etc., para la fijación de objetivos. Razón por la cual se puede deducir que la mayoría de los empresarios tiene idea de cómo fijar objetivos, pero no cuentan con las bases administrativas para el establecimiento de los mismos.

CENTRALIZACION DE MANDO.

En casi la totalidad de las empresas el mando esta centralizado, es decir, la persona que determinada el grueso de las acciones es el director general o el dueño de la empresa. Aún cuando el propietario es el único que ha definido el curso de acción tiene idea de cómo realizarlos, pero estos no tienen la claridad suficiente.

ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS.

En muchos de los casos, los empresarios no tienen una idea clara de lo que es una estrategia de acción, sin embargo, la mayoría de dichos empresarios trata implementar mejoras a su área de producción a través de planes y estrategias muy rudimentarias, dado esto, no les permite visualizar la importancia de la interrelación de todas las áreas de la empresa como un todo organizado, perdiéndose así interdependencia entre las áreas del sistema de la empresa.

FUNCIONES DE LA PERSONA QUE DIRIGE.

Generalmente la principal función de la persona que lleva el mando es la toma de decisiones y el planteamiento de objetivos de la empresa, además interviene en la organización total de la empresa. La mayoría de micro empresarios tiene idea de cómo administrar, sin embargo, al no contar con los conocimientos básicos de administración, la evolución de su empresa puede verse limitada, concentrándose todas las actividades en una sola persona.

PRINCIPAL PROBLEMA ADMINISTRATIVO.

A través de los datos arrojados del primer cuestionario, los empresarios expresaron no tener problemas, tal vez originados por la inexistencia de un proceso administrativo formal, lo que no les permite detectarlos; por otro lado, puede decirse que la escasa oferta de mano de obra calificada constituye uno de los problemas más fuerte de este tipo de empresas, obligándolas a invertir recursos y tiempo en capacitar a los recursos humanos que capta.

ASPECTO TECNOLÓGICO.

Todos los empresarios encuestados consideraron contar con una tecnología avanzada, y por ende, adecuada a sus requerimientos de producción; sin embargo, se observó que apesar de poseer un equipo tecnológico sofisticado, no se ubica dentro de la tecnología de punta, esto es que podría innovar dicha tecnología mejorando así sus niveles y calidad de producción.

Dentro del sector servicios la tecnología utilizada se centra en el aspecto informático y de comunicación: computadoras, fax, copiadoras, procesadores de palabras, etc.

CONCLUSIONES.

6. CONCLUSIONES.

Una vez concluida ésta investigación, se detectarán aspectos teóricos y prácticos que caracterizan los principales problemas existentes en las micro, pequeña y mediana empresas, que permiten establecer las siguientes conclusiones:

- Se detectó, que si bien las nuevas políticas gubernamentales están tendientes a fortalecer el desarrollo de las micro, pequeña y mediana empresas, no satisfacen plenamente las necesidades del pequeño empresario, debido a que no se apegan a la situación real de éstos, lo cual frena el aumento de inversión en este sector.

- Se comprobó el bajo nivel de organización y tecnología que mantienen estas empresas y que de acuerdo a la muestra investigada, se concentra en problemas de: centralización de mando, falta de una estructura organizacional delimitada, un bajo nivel administrativo, un escaso proceso de planeación, falta de un claro establecimiento de objetivos y estrategias de acción, así como falta de una adecuada tecnología (de vanguardia).

- Se encontró que el TLC, dentro de este sector no representa un riesgo, sino una oportunidad de expansión de mercado, según los empresarios de la muestra encuestada.

- Se pudo confirmar que el Sector Servicios juega un papel importante dentro del desarrollo económico del país, ya que es uno de los principales sectores que propician un alto porcentaje de empleos.

Los puntos antes encontrados nos permiten hacer las siguientes recomendaciones:

- Pese a que los dueños y/o directores de este tipo de pequeñas empresas han sabido aprovechar sus recursos, y a pesar de las limitantes a las que se enfrentan, sin embargo, para efecto de ocupar un lugar estable dentro de la economía, es necesario que estos se ocupen de capacitarse constantemente, para organizar de la mejor manera sus recursos tanto humanos, como materiales y financieros.

-Por otro lado un establecimiento de programas periódicos que permitan el establecimiento de objetivos para el desarrollo de la empresa.

-Implementación de un organigrama que permita delimitar funciones específicas de la empresa.

- La planeación de una estrategia de mercado para el máximo aprovechamiento de los recursos existentes.

- La descentralización del mando, marcando jerarquías, a fin de delegar funciones (Evitando la polivalencia y fomentando la especialización).

- Aprovechamiento del financiamiento económico, propiciado por la Administración actual, para la implementación de tecnología de vanguardia, para satisfacer plenamente las necesidades de la empresa y por consecuencia volverla más competitiva.

Solo así, se considera un crecimiento de las micro, pequeña y mediana empresas, que las volverá competitivas en un mercado global interactuando con grandes potencias económicas, dicho

crecimiento generará a su vez el nacimiento de nuevas micro, pequeñas y medianas empresas que empujarán a las ya existentes hacia el exterior.

Este sector no tiende a desaparecer, sino a formar parte estructural del Sistema Económico Mexicano.

APENDICES.

| | |
|-------------------|-----------------------------|
| APENDICE 1 | CUESTIONARIO No. 1 |
| APENDICE 2 | MATRIZ DE RESULTADOS |
| APENDICE 3 | CUESTIONARIO No. 2 |
| APENDICE 4 | ORGANIGRAMA DIMSA |
| APENDICE 5 | PRESENTACION DIMSA |
| APENCICE 6 | ORGANIGRAMA ENFOQUE |
| APENDICE 7 | MATRIZ DE RESULTADOS |



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS: ORGANIZACIÓN Y TECNOLOGÍA

ENCUESTA DE EMPRESAS

1. Razon Social: _____

2. Localización: _____

3. Sexo: _____

4. Actividad de la empresa: _____

5. Capital: _____

6. La constitución del capital proviene de:

a) Patrimonio de los socios

b) Fuentes de financiamiento

c) Otros (especificar):

7. Número de trabajadores:

a) Administrativos: _____

Operativos: _____

8. Indique el promedio mensual de:

Ingresos: _____

Egresos: _____

9. Mercados:

Real: _____

Potencial: _____

10. Número de clientes con los que opera la empresa: _____

11. La competencia a la que se enfrenta la empresa es:

a) Alta

b) Baja

c) Nula

UNIDAD IZTAPALAPA

Av. Michoacán y La Purísima, Col. Vicentina, Iztapalapa, D.F. C.P. 09340. Tel: 686-83-22 TELEFAX: (5) 686-89-99 TELEX UAMMEX 176496

22. Las actividades de su empresa están en proceso de:

a) Seres empresariales b) Desempeñándose c) Desempeñándose d) Seres

23. La forma de organización de su empresa es:

a) Centralizada b) Descentralizada c) Mixta d) Otra _____

24. Las relaciones existentes en su empresa con el TLE:

25. Durante los últimos tres meses ¿cómo ha sido la actividad más importante que se realiza para su empresa:

26. De la decisión anterior:

a) Qué logros se han obtenido _____

b) Qué problemas ha enfrentado _____

27. Qué perjuicio implicará para su empresa el TLE _____

28. El funcionamiento de su empresa responde a un proceso de planeación

Si No

Si la respuesta es afirmativa, la planeación de su empresa es:

a) Anual b) Semestral c) Mensual d) Otra _____

Si la respuesta es negativa, por qué _____

29. Considera que la ubicación de su empresa es apropiada para el logro de sus objetivos:

Si No

30. El TLE obligará a reestructurar su empresa:

Si No Por qué _____

31. ¿Qué tipo de sistema utiliza para el control de su negocio? _____

32. ¿Qué canales de distribución utiliza para el negocio? _____

33. Realiza investigación de mercados:

Si Sí No

34. El TLC estimulará el crecimiento de su empresa _____

35. Su empresa tiene planes de expansión y diversificación:

a) A corto plazo b) Mediano plazo c) No tiene

36. ¿Qué fuentes de financiamiento conoce? _____

37. Su empresa opera con división del trabajo forzado _____

38. Comparada con empresas similares a la suya, su empresa es:

a) Micro b) Pequeña c) Mediana d) Grande

39. ¿Qué métodos de control utiliza su empresa? _____

40. Los métodos de control que se aplican en su empresa son eficientes:

Si Sí No

41. ¿Cuál es el índice de rotación anual de su personal? _____

40. Conoce los mecanismos y los vehículos que puede adoptar la empresa para incrementar la productividad de su empresa?

Si Fuentes de información _____

No Porque _____

41. La calidad de la materia prima que utiliza es:

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala

42. La materia prima que utiliza es de origen:

a) Nacional b) Extranjera

43. Su producto es competitivo en el mercado:

a) Nacional b) Extranjero c) Ambos

44. Ha modificado su maquinaria:

Si No

47. Conoce empresas de producción que puedan aumentar la productividad de su empresa?

Si Cuales _____

No Porque _____

48. Se imparten cursos de capacitación para su personal:

Si No

Si la respuesta es afirmativa:

a) A qué nivel _____

b) Con qué frecuencia _____

c) Dentro o fuera de la empresa _____

49. Su personal creativo está capacitado:

Si No Porque _____

50. La capacidad instalada de su empresa responde a la demanda del mercado:

Si No Porque _____

50. El mercado es adecuado para las ganancias de su empresa?

Si No Porque _____

51. La tecnología que utiliza es de procedencia:

a) Nacional b) Extranjera c) Otra

52. La tecnología que utiliza es eficiente para el logro de sus objetivos?

Si No Porque _____

54. Su empresa utiliza sistemas informáticos: _____

55. Qué aplicaciones tienen los sistemas informáticos de su empresa? _____

56. Utiliza algún tipo de robot en su empresa? _____

57. La incorporación de nueva tecnología en su empresa implicaría:

a) Incremento del costo de producción b) Reducción del costo de producción

58. El TLC obligará a modificar la tecnología utilizada en su empresa? _____

59. Su empresa está en condiciones competitivas ante el TLC?

Si No Porque _____

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, ORGANIZACIÓN Y TENDENCIAS

MATRIZ DE RESPUESTAS

CUESTIONARIO I

PREGUNTAS

1. RAZÓN SOCIAL

2. LOCALIZACIÓN

3. GÉNERO

4. ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA

5. CAPITAL

6. SU CAPITAL PROPIETARIO

7. NÚMERO DE TRABAJADORES

8. PODERIO FINANCIERO DE INGRESOS Y GASTOS

9. RELACAO

10. NÚMERO DE CLIENTES Y SUS OTRAS

11. LA COMPETENCIA A LA QUE SE ENFRENTA

12. LA ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD DEL

EMPRESA 1

EMPEQUE PRODUCCIONES, S.A. DE C.V.

810 PANUCO 6 71, COL. CUMMUNENC

PRODUCTORA DE CORTO, MEDIO Y LARGO RETRAJE.

10 AÑOS

110 MILLONES (SOCIAL)

PATRIMONIO DE LOS SOCIOS

ADMINISTRATIVOS 9
OPERATIVOS 10

INGRESOS 300 MILLONES
GASTOS 200 MILLONES

REAL
POTENCIAL

10 CLIENTES

ALTA

ADMINISTRADOR PROFESIONAL

EMPRESA 2

DINMA MERCADOTECNIA, S.A. DE C.V.

PETER 6 289, COL. MARVANTE

ESTUDIOS MERCADOLÓGICOS

6 AÑOS

5 MILLONES (SOCIAL)
325 MILLONES (CONTABLE)

PATRIMONIO DE LOS SOCIOS

ADMINISTRATIVOS 12
OPERATIVOS 20 (EVENTUALES)

INGRESOS 800 MILLONES
GASTOS 800 MILLONES

REAL
POTENCIAL

6 CLIENTES

ALTA

BUENO
ALTA CALIDAD CONTABLE

EMPRESA 3

COPY EXPRESS

-JIMENEZ 292-2, COL. DOCTORES
-ERILIO CARRANZA 8 487-C COL. EL RETOZO
-BUCAPELLI 88-J, COL. CENTRO

CENTRO DE COPIADO

10 AÑOS

200 MILLONES (CONTABLE)

PATRIMONIO DE LOS SOCIOS

ADMINISTRATIVOS 4
OPERATIVOS 10

INGRESOS 100 MILLONES
GASTOS 70 MILLONES

REAL
POTENCIAL

ENTRE 100 Y 200 CLIENTES

ALTA

BUENO
ADMINISTRADOR PROFESIONAL

13. LA COMUNICACION ENTRE LA DIRECCION Y EL PERSONAL ES:

FORMAL

14. ESTAN DEFINIDOS LOS NIVELES DE AUTORIDAD?

SI, POR DEPARTAMENTOS

15. LA SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS ES:

ALTA, PORQUE SE LABORA EN EQUIPO

16. PRINCIPALES RESTRICCIONES PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS.

NO LAS HAY

17. CAPACIDAD PARA CONTRATAR UN CERRADO TRABAJO PROFESIONAL.

NO, YA QUE ASI FUNCIONA

18. PRINCIPALES OBJETIVOS

-SUPERAR LOS IMPRESOS
-OBTENER UNA MEJOR CALIDAD

19. PRINCIPALES ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR METAS

-EL TRABAJO EN EQUIPO
-EL LOGRO DE OBJETIVOS

20. ACTITUD AL MERCADO

LOCAL, REGIONAL, NACIONAL Y EXTRANJERO

21. FORMA DE ACORDO CON EL PLD?

SI, PORQUE EL TRABAJO INTERNACIONAL SE PUEDE TRABAJAR BIEN.

22. SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS ESTAN DIRIGIDOS A:

OTRAS EMPRESAS

23. LA FORMA DE DECISIONES DENTRO DE LA EMPRESA ES:

COLECTIVA

24. BENEFICIO QUE SE OBTIENE CON EL TLC

-EL TRABAJO DIRECTO CON EMPRESARIOS EXTRANJEROS

FORMAL E INFORMAL

SI, EXISTE UN EMPLEADO Y EMPLEADOS

ALTA, PORQUE EXISTE UNA ACTITUD POSITIVA ANTE EL TRABAJO

-FALTA DE COMUNICACION ENTRE ENCARGADOS
-LA DESCOMPOSICION INESPERADA DE MAQUINAS

SI, YA CUENTA CON EL

-LOGRAR CRECER EN NUM. DE SUCURSALES
-MANTENER EL MERCADO ACTUAL EN BASE A PRECIOS ACCESIBLES Y UN SERVICIO ESPECIALIZADO.

-ADQUIRIR NUEVA TECNOLOGIA EN MAQUINAS COPIADORAS.
-MEJORAR LOS TRES CENTROS DE COPIADO A NIVEL CORPORATIVO.

LOCAL

NO, YA QUE LA COMPETENCIA DE LAS FINANCIERAS AMERICANAS REPRESENTAN UNA COMPETENCIA DIFICIL DE SUPERAR

CONSUMIDORES FIDELLES Y OTRAS EMPRESAS

CENTRALIZADA

IMPRESOS MUY BARATOS

FORMAL E INFORMAL

SI, YA QUE CUENTA CON UN ORGANIGRAMA ESTABLECIDO

ALTA, EXISTE AMPLIA PARTICIPACION

-LA CONTRACCION DEL MERCADO QUE NO HAY EL PRESUPUESTO PARA DICHO SERVICIO

NO, YA QUE NO SE REQUIERE

-TENER UN CRECIMIENTO CONSTANTE
-AUMENTAR INVERSION MONETARIA
-EL PERSONAL APRENDA PROFESIONALIDAD

-PRESTAR UNA INVESTIGACION BUENA Y RAZONABLE A UN BUEN COSTO.

NACIONAL

SI, YA QUE ATANDES DE ESTE DE DONA CON NUESTROS METODOS PARA CRECER.

OTRAS EMPRESAS

COLECTIVA

LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPACION CON EMPRESAS EXTRANJERAS.

| 25. LA DECISION MAS IMPORTANTE DURANTE LOS ULTIMOS 10 MESES | LA FILIACION EN LOS 90 DIAS | ACUBA A COMPROBOS EN EL ESTIMULO | ABRIR LA 3A. SUCURSAL |
|---|---|--|---|
| 26. DE LA DECISION ANTERIOR A LOS ULTIMOS 10 MESES | LA COOPERACION CON EMPRESAS | DARSE A CONOCER, OBTENIENDO MAYORES CLIENTES. | MAYORES INGRESOS |
| 27. PERJUICIOS QUE TIENE LA EMPRESA | NINGUNO | NINGUNO | FALTA DE PERSONAL CALIFICADO Y PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS. |
| 28. EL PUESTO QUE SE LLEVA UN PROCESO DE CRECIMIENTO. | SI, BIEN | NO, YA QUE SE PLIEGA DE ACUERDO A LA DEMANDA DE TRABAJO. | AMPLIA COMPETENCIA TECNOLÓGICA |
| 29. LA UBICACION DE LA EMPRESA ES ADECUADA PARA EL TIPO DE ACTIVIDAD? | SI | SI | SI, SE REALIZA MENSUALMENTE |
| 30. EL PLS OBLIGA A REESTRUCTURAR LA EMPRESA? | NO, YA QUE ESTA BIEN ESTRUCTURADA | NO, PUESTO QUE SE LLEVA UN PROCESO CANSO DE CRECIMIENTO. | SI, YA QUE OBLIGA A COMPRAR COPIADORAS DE RECIENTE TECNOLÓGICA. |
| 31. LA IMPORTANCIA DE LA EMPRESA ESTA EN CRECIMIENTO? | NO | NO | NO |
| 32. COMO SE ORGANIZA LA EMPRESA? | DIRECTO CON EMPRESAS | DIRECTO CON EMPRESAS | DIRECTO AL PUBLICO Y VISITAS A EMPRESAS |
| 33. REALIZA INVESTIGACIONES DE MERCADO? | NO, PORQUE SU TRABAJO NO LO REQUIERE | SI, PARA CONOCER LOS POTENCIALES DE LOS MERCADOS | SI, INVESTIGACION DE PRECIOS Y LOCALIZACION DE COMPETIDORES. |
| 34. EL PLS ESTIMULA EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA? | SI | SI | SI, YA QUE OBLIGA A MEJORAR CALIDAD DEL SERVICIO Y EL COPADO. |
| 35. EXISTEN PLANES DE SERVICIOS Y SERVICIOS? | O MEDIANO PLAZO | A CORTO Y MEDIANO PLAZO CREDITOS BANCARIOS. | SI, A MEDIANO PLAZO |
| 36. PUNTO DE FINANCIAMIENTO QUE OBTIENE LA EMPRESA? | CREDITOS BANCARIOS | CREDITOS BANCARIOS | CREDITOS BANCARIOS CREDITO COMERCIAL |
| 37. EXISTE DIVISION DEL TRABAJO POR PERSONA? | SI | SI | SI |
| 38. COMPROMISO CON EMPRESA SIMILARES, CONSIDERACION A SU SERVICIO? | OBTIENE, PORQUE CUENTA CON EQUIPO Y PERSONAL. | PERSECUA, POR LA CANTIDAD DE FACTURA | MEDIANA, POR LA CANTIDAD DE SERVICIO Y |

HAL PARA DESARROLLAR CUALQUIER TRABAJO.

PERSONAL Y ADMINISTRATIVAS

SI, PORQUE SON LAS REQUERIDAS

ES FIJO

SI, EN U.S.A

EXCELENTE

NACIONAL Y EXTRANJERA

NACIONAL Y EXTRANJERO

SI

N.A.

NO

SI, PORQUE ES NECESARIO

SI, YA QUE SE CUENTA CON LO NECESARIO PARA SATISFACER NECESIDADES

SI, POR LA CALIDAD

NACIONAL Y EXTRANJERA

HAL PARA DESARROLLAR CUALQUIER TRABAJO.

PERSONAL Y ADMINISTRATIVAS

ASISTENCIA Y GASTOS

SI, PORQUE SON LAS REQUERIDAS

SI, PERO NECESITA MAS

MINIMO 2 A 3 CENTES

N.A.

N.A.

N.A.

NACIONAL Y EXTRANJERO

N.A.

NO

NO

SI, PORQUE ES NECESARIO

SI, PORQUE SE PUEDE REALIZAR CUALQU INVESTIGACION QUE SE REQUIERA.

SI, YA QUE SIEMPRE HAY

NACIONAL Y EXTRANJERA

39. MEDIOS DE CONTROL QUE UTILIZA:

40. SON EFICIENTES LAS MEDIDAS DE CONTROL?

41. INDICE DE ROTACION DEL PERSONAL

42. EXISTE MAS Y MENOR CANTIDAD DE PERSONAL QUE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD?

43. LA CALIDAD DE MATERIA PRIMA QUE UTILIZA ES

44. ORIGEN DE LA MATERIA PRIMA

45. EL PRODUCTO ES COMPETITIVO EN EL MERCADO.

46. HA MODIFICADO SU ORGANIZACION

47. EXISTEN PROCESOS QUE PUEDAN AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE SU ORGANIZACION

48. SE IMPLEMENTA CUALQUIER TIPO DE INVESTIGACION AL PERSONAL

49. ESTA CANTIDAD DE PERSONAL ORGANIZADO

50. LA CANTIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO SATISFACE LA DEMANDA DEL MERCADO?

51. EL MERCADO DE TRABAJO SATISFACE LA DEMANDA DE SU ORGANIZACION?

52. LA TECNOLOGIA QUE UTILIZA ES DE MODERNA.

| | | | |
|--|--|-------------------------------------|--|
| 53. LA TECNOLOGIA ES EFICIENTE PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS? | SI, SATISFACE TODAS LA NECESIDADES | SI, SE CUMPLEN LOS OBJETIVOS | SI, PORQUE SE RESPONDE A LAS DEMANDAS DEL MERCADO. |
| 54. TIENE SISTEMAS INFORMATICOS? | SI | SI | SI |
| 55. QUE APLICACIONES TIENEN LOS SIS. INF. | EDICION Y ADMINISTRACION | SI, CONTROL EN GENERAL | SI, CONTROL EN GENERAL |
| 56. UTILIZA ALGUN TIPO DE ROBOT? | NO | NO | NO |
| 57. LA INNOVACION DE NUEVA TECNOLOGIA UTILIZADA EN SU EMPRESA IMPULSADA? | REDUCCION DEL COSTO DE PRODUCCION | NO SE MIDE | INCREMENTO EN EL COSTO DE PRODUCCION |
| 58. EL TLC OBLIGA A MODIFICAR LA TECNOLOGIA UTILIZADA? | NO | NO | SI, YA QUE SE ADQUIRIRA EQUIPO DE COPIADO. |
| 59. ESTA EN CONDICIONES COMPETITIVAS ANTE EL TLC? | SI, YA QUE SE CUENTA CON TODO LO NECESARIO. | SI, SE ENCUENTRA ACTUALIZADO | SI, YA QUE SE CUENTA CON SERVICIO Y CALIDAD ACEPTABLE. |
| 60. PORQUE SE ELIGIO LA UBICACION DE LA EMPRESA? | PORQUE LAS CONDICIONES Y EL TAMANO ERAN LAS ADECUADAS. | LA UBICACION Y LA RENTA ERAN COMPAT | PORQUE LA DEMANDA DE COPIADO NO ESTABA SATISFECHA. |

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS: ORGANIZACION Y TECNOLOGIA.

CUESTIONARIO No. 2.

1. RAZON SOCIAL: ENFOQUE PRODUCCIONES, S.A DE C.V.

ESTRUCTURA ORGANICA:

2. CUENTA CON UN ORGANIGRAMA BIEN ESTABLECIDO:

SI XXXX

NO

PORQUE: ES NECESARIO

PARA EL DESARROLLO EFECTIVO DE ACCIONES.

3. TIENE BIEN DEFINIDOS SUS METAS A MEDIANO Y CORTO PLAZO:

SI XXXX

NO

PORQUE: NO CONTESTO

4. CUALES SON LOS CRITERIOS PARA LA FIJACION DE ESTAS:

DE ACUERDO A LA COMPOSICION DEL MERCADO.

5. QUIEN EFECTUA LA TOMA DE DECISIONES EN SU EMPRESA.

DIRECTOR GENERAL.

6. EN SU AUSENCIA, QUIEN LAS EFECTUA.

DIRECTOR DE PRODUCCION.

7. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA PERSONA QUE DIRIGE.

- MANEJO GENERAL DE LA EMPRESA.

8. CUAL CONSIDERA QUE SEA EL AREA MAS DEBIL DE LA EMPRESA; Y CUAL LA MAS FUERTE:

| | DEBIL | FUERTE |
|-----------------------------------|-------|---------------------|
| PRODUCCION | | XXXXX |
| VENTAS | | |
| CONTABILIDAD Y FINANZAS | | |
| COMERCIALIZACION | | |
| PERSONAL | | |
| LA EMPRESA COMO UN TODO INTEGRAL. | | ORR PI CIAR ESTABLE |
| NINGUNA | XXXXX | |

9. CUAL ES EL PRINCIPAL PROBLEMA ADMINISTRATIVO:

NO HAY.

TECNOLOGIA:

10. LA TECNOLOGIA QUE UTILIZA EN SU EMPRESA ES:

ADECUADA XXXXX NO ADECUADA PORQUE:

EL TIPO DE PRODUCCIONES QUE SE REALIZAN NO REQUIEREN POR EL MOMENTO MAYORES GRADOS TECNOLOGICOS.

11. COMO CALIFICA EL TIPO DE TECNOLOGIA UTILIZADA EN SU EMPRESA:

RUDIMENTARIA ESTANDAR AVANZADA XXXX

12. LA EMPRESA CUENTA CON RECURSOS SUFICIENTES PARA REALIZAR INNOVACIONES TECNOLOGICAS:

SI XXXX NO PORQUE: CUENTA CON

UN BUEN SOPORTE FINANCIERO.

13. CON QUE FRECUENCIA CAMBIA SU TECNOLOGIA.

DE ACUERDO A LOS PROYECTOS DE GRAN IMPORTANCIA Y A LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO Y/O COMPETENCIA.

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS: ORGANIZACION Y TECNOLOGIA.

CUESTIONARIO No. 2.

1. RAZON SOCIAL: DIMSA MERCADOTECNIA, S.A. DE C.V.

ESTRUCTURA ORGANICA:

2. CUENTA CON UN ORGANIGRAMA BIEN ESTABLECIDO:

SI XXXX NO PORQUE: ES NECESARIO

PARA EL CLARO ESTABLECIMIENTO DE FUNCIONES.

3. TIENE BIEN DEFINIDOS SUS METAS A MEDIANO Y CORTO PLAZO:

SI XXXX NO PORQUE: SON GUIAS

DE ACCION, QUE AYUDAN A NO DESVIARSE DE OBJETIVOS PLANTADOS.

4. CUALES SON LOS CRITERIOS PARA LA FIJACION DE ESTAS:

PLANEACION CONSTANTE, Y CORRECCION DE DESVIACIONES.

5. QUIEN EFECTUA LA TOMA DE DECISIONES EN SU EMPRESA.

DIRECTOR GENERAL.

6. EN SU AUSENCIA, QUIEN LA EFECTUA.

ADMINISTRADOR PROFESIONAL. (SOLO CUESTIONES ECONOMICAS).

Y DIRECTOR DE PROYECTO. (EN CUESTIONES LABORALES).

7. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA PERSONA QUE DIRIGE.

- BÚSCUDA DE NUEVOS CLIENTES.

- RELACIONES PUBLICAS.

- TOMA DE DECISIONES INTEGRALES.

8. CUAL CONSIDERA QUE SEA EL AREA MAS DEBIL DE LA EMPRESA; Y CUAL LA MAS FUERTE:

| | DEBIL | FUERTE |
|-----------------------------------|-------|--------|
| PRODUCCION | | |
| VENTAS | | |
| CONTABILIDAD Y FINANZAS | | |
| COMERCIALIZACION | | |
| PERSONAL | | XXXXX |
| LA EMPRESA COMO UN TODO INTEGRAL. | | |
| NINGUNA | XXXXX | |

9. CUAL ES EL PRINCIPAL PROBLEMA ADMINISTRATIVO AL QUE SE ENFRENTA LA EMPRESA:

MALA PLANEACION DEL FILTRO DE RELEVANTO.

TECNOLOGIA:

10. LA TECNOLOGIA QUE UTILIZA EN SU EMPRESA ES:

ADCUADA XXXX NO ADECUADA PORQUE: RESPONDE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA.

11. COMO CALIFICA EL TIPO DE TECNOLOGIA UTILIZADA EN SU EMPRESA:

PRIMITIVA ESTANDAR XXXX AVANZADA

12. LA EMPRESA CUENTA CON RECURSOS SUFICIENTES PARA REALIZAR INNOVACIONES TECNOLOGICAS:

SI XXXX NO PORQUE

13. CON QUE FRECUENCIA CAMBIA SU TECNOLOGIA.

CADA DOS O TRES AÑOS.

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS: ORGANIZACION Y TECNOLOGIA.

CUESTIONARIO No. 2.

1. RAZON SOCIAL: COPY EXPRESS, S.A. DE C.V.

ESTRUCTURA ORGANICA:

2. CUENTA CON UN ORGANIGRAMA BIEN ESTABLECIDO:

**SI XXXX NO PORQUE: ESTAN BIEN DISEÑADOS
LOS JERARQUICOS Y LAS LINEAS DE AUTORIDAD, AUNQUE NO ESTA POR
ESCRITO EL ORGANIGRAMA.**

3. TIENE BIEN DEFINIDAS SUS METAS A CORTO Y MEDIANO PLAZO:

**SI XXXX NO PORQUE: SE PLANTEAN
VOLUMENES DE VENTAS, Y SE HACE UN SEGUIMIENTO SEMANAL.**

**4. CUALES SON LOS CRITERIOS PARA LA FIJACION DE ESTAS:
HISTORIA, PROYECCION Y CAPACIDAD FINANCIERA.**

**5. QUIEN EFECTUA LA TOMA DE DECISIONES EN SU EMPRESA:
DIRECTOR GENERAL, Y GERENTE ADMINISTRATIVO EN CONJUNTO.**

**6. EN SU AUSENCIA, QUIEN LA EFECTUA:
NO CONTESTO.**

7. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA PERSONA QUE DIRIGE.

- NUEVAS INVERSIONES.
- SUPERVISION.
- NUEVOS SERVICIOS.
- TESORERIA.

8. CUAL CONSIDERA QUE SEA EL AREA MAS DEBIL DE LA EMPRESA; Y CUAL LA MAS FUERTE:

| | DEBIL | FUERTE |
|-----------------------------------|---------------------|---------------|
| PRODUCCION | | |
| VENTAS | | XXXX |
| CONTABILIDAD Y FINANZAS | XXXX (CONTABILIDAD) | |
| COMERCIALIZACION | | |
| PERSONAL | | SI |
| LA EMPRESA COMO UN TODO INTEGRAL. | | BIEN DEFINIDA |

9. CUAL ES EL PRINCIPAL PROBLEMA ADMINISTRATIVO:

FALTA DE INFORMACION CONTABLE COMPLETA Y OPORTUNA.

TECNOLOGIA:

10. LA TECNOLOGIA QUE UTILIZA EN SU EMPRESA ES:

ADECUADA **XXXX** NO ADECUADA PORQUE: **ESTAMOS**

MAS O MENOS AL DIA.

11. COMO CALIFICA EL TIPO DE TECNOLOGIA UTILIZADA EN SU EMPRESA:

RODIMENTARIA ESTANDAR AVANZADA **XXXX**

12. LA EMPRESA CUENTA CON RECURSOS SUFICIENTES PARA REALIZAR INNOVACIONES TECNOLOGICAS:

SI NO **XXXX** PORQUE: **FALTA DE**

CAPITAL.

13. CON QUE FRECUENCIA CAMBIA SU TECNOLOGIA.

ENTRE DOS Y TRES AÑOS, APROXIMADAMENTE.

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS: ORGANIZACION Y TECNOLOGIA.

CUESTIONARIO No. 2.

1. RAZON SOCIAL: DIALART PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.

ESTRUCTURA ORGANICA:

2. CUENTA CON UN ORGANIGRAMA BIEN ESTABLECIDO:

SI **NO** **XXXX** **PORQUE:** **POR FALTAR DESARROLLO INTEGRAL.**
TIEMPO NO SE HA ELABORADO, SIN EMBARGO LOS PUESTOS SE ENCUENTRAN BIEN DEFINIDOS.

3. TIENE BIEN DEFINIDAS SUS METAS A MEDIANO Y CORTO PLAZO:

SI **XXXX** **NO** **PORQUE: NO CONTESTO.**

4. CUALES SON LOS CRITERIOS PARA LA FIJACION DE ESTAS:

NO CONTESTO.

5. QUIEN EFECTUA LA TOMA DE DECISIONES EN SU EMPRESA:

LOS ACCIONISTAS EN CONJUNTO.

6. EN SU AUSENCIA, QUIEN LA EFECTUA:

NADIE MAS.

7. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA PERSONA QUE DIRIGE.

- TOMA DE DECISIONES

- PLANEACION Y ORGANIZACION DE LAS DIFERENTES AREAS.

8. CUAL CONSIDERA QUE SEA EL AREA MAS DEBIL DE LA EMPRESA; Y CUAL LA MAS FUERTE:

| | DEBIL | FUERTE |
|-------------------------|-------|--------|
| PRODUCCION | | |
| VENTAS | XXXXX | |
| CONTABILIDAD Y FINANZAS | | |
| COMERCIALIZACION | | XXXXX |
| PERSONAL | | |

LA EMPRESA DE YA COMO UN TODO INTEGRAL.

9. CUAL ES EL PRINCIPAL PROBLEMA ADMINISTRATIVO:

FALTA DE UNA BUENA ORGANIZACION.

TECNOLOGIA:

10. LA TECNOLOGIA QUE UTILIZA EN SU EMPRESA ES:

ADECUADA XXXXX NO ADECUADA PORQUE: SE CUENTA CON EQUIPO SOFISTICADO Y DE ALTA TECNOLOGIA.

11. COMO CALIFICA EL TIPO DE TECNOLOGIA UTILIZADA EN SU EMPRESA:

RUDDIMENTARIA ESTANDAR AVANZADA XXXXX

12. LA EMPRESA CUENTA CON RECURSOS SUFICIENTES PARA RELIZAR INNOVACIONES TECNOLOGICAS:

SI XXXXX NO PORQUE: TIENE

SOLVENCIA ECONOMICA.

13. CON QUE FRECUENCIA CAMBIA SU TECNOLOGIA: SE LE HACEN MEJORAS

MESESUALMENTE.

P R E S E N T A C I O N

DINSA MERCADOTECNIA ES UNA EMPRESA QUE TIENE COMO PROPOSITO OFRECER
UN SERVICIO INTEGRAL EN LAS AREAS DE MERCADOTECNIA E INVESTIGACION
SOCIAL Y LAS EMPRESAS, PERSONAS E INSTITUCIONES QUE ASI LO REQUIERAN,
DINSA PERTENECE A LA ASOCIACION MUNDIAL DE INVESTIGADORES DE LA
OPINION PUBLICA.

DINSA MERCADOTECNIA PUEDE REALIZAR UNA AMPLIA GAMA DE INVESTIGACIONES ENTRE LAS QUE DESTACAN:

ESTUDIOS DE IMAGEN

ESTE TIPO DE INVESTIGACIONES PERMITE CONOCER LAS OPINIONES DEL PUBLICO META, USUARIOS O CONSUMIDORES, SOBRE PRODUCTOS O SERVICIOS SEÑALADOS. POR LO REGULAR SE COMPLEMENTAN CON ASPECTOS DE POSICIONAMIENTO Y ACTITUD. EN ESTOS ESTUDIOS SEGMENTAMOS EL MERCADO CON TECNICAS COMO EL CLUSTER ANALYSIS Y DISCRIMINANT ANALYSIS.

C E N S O S

A TRAVES DE ESTOS ESTUDIOS SE PRECISA EL VALOR COMERCIAL DE UNA ZONA DETERMINADA Y DE ESTA FORMA LOGRAR LA PENETRACION NECESARIA DE NUESTROS CLIENTES EN DICHA ZONA.

INTENCION DE COMPRA

EN ESTE CASO SE INTENTA DETERMINAR LAS VENTAJAS Y SATISFACCIONES PERCIBIDAS POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES RESPECTO A LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS DE QUE SE TRATE Y SU TENDENCIA POSTERIOR A LA COMPRA DE LOS MISMOS.

OPINION PUBLICA

EL CONOCIMIENTO PERMANENTE DE LOS FENOMENOS POLITICOS, ECONOMICOS Y CULTURALES ETC., PERMITE CREAR ESTRATEGIAS DE COMUNICACION O ACCIONES QUE AYUDAN A MODULAR LA ACTITUD DEL NUCLEO ESTUDIADO. ESTE TIPO DE SONDEOS SE REALIZAN MEDIANTE TECNICAS DEBIDAMENTE ADECUADAS Y PROBADAS EN NUESTRO PAIS, CON EL OBJETO DE OBTENER LA OPINION DE DIVERSOS SECTORES DE LA SOCIEDAD RESPECTO DE LOS TEMAS Y FENOMENOS QUE SON DE INTERES PARA NUESTROS CLIENTES.

COMPRAS SINULADAS (SHOPPINGS)

ESTE TIPO DE INVESTIGACIONES SE REALISAN PARA INSTITUCIONES COMERCIALES O GUBERNAMENTALES EN LAS QUE EXISTE UN ELEMENTO DISTINTIVO DEL PUNTO DE VENTA O VENTAJAS ADICIONALES PARA EL USUARIO, CONSISTE EN LA SIMULACION DE CONTRATACION DE UN SERVICIO CUBRIENDO UNA GUIA DE TOPICOS PREVIAMENTE ESTABLECIDA.

ESTUDIOS DE PRE-TEST Y POST-TEST

ESTE TIPO DE ESTUDIOS TIENEN COMO PROPOSITO SABER SI UNA NUEVA COMPAÑIA TIENE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACION CONVENIENTEMENTE TRANSMITIDOS Y SI VAN DIRIGIDOS AL PERFIL CONSUMIDOR QUE SE PIENSA ALCANZAR.

PRUEBAS DE EMPAQUE, CONCEPTOS Y PRODUCTOS

ESTOS ESTUDIOS ESTAN BASADOS EN LAS LLAMADAS "PRUEBAS DE PRODUCTO". ESTE TIPO DE INVESTIGACION SE JUSTIFICA POR EL HECHO DE QUE UN PRODUCTO PUEDE TENER UNA PRESENTACION ATRACTIVA, BUENA IMAGEN DE MARCA, PUBLICIDAD, DISTRIBUCION, ETC., PERO SI NO CORRESPONDE A LOS GUSTOS, DESEOS Y NECESIDADES DEL PUBLICO CONSUMIDOR, O NO SE CONSIDERA TAN BUENO COMO LOS COMPETIDORES, SE ENCONTRARA EN SITUACIONES DESVENTAJOSAS QUE FOROSAMENTE REPERCUTIRAN EN SU COMERCIALIZACION.

TIPO DE PRUEBA DE PRODUCTO

- **PRUEBAS MONADICAS
(CON MUESTRAS COMPARABLES)**
- **PRUEBAS COMPARATIVAS
(DE DOS O MAS PRODUCTOS)**
- **PRUEBAS TRIANGULARES
(IDENTIFICADAS, NO IDENTIFICADAS)**
- **PRUEBAS UNICAMENTE CON MARCA IDENTIFICADA**
- **PRUEBAS DEL PRODUCTO TOTALMENTE IDENTIFICADO.**

PENETRACION PUBLICITARIA

ESTOS ESTUDIOS TIENEN COMO PROPOSITO FUNDAMENTAL, EL OBTENER EL NIVEL DE AUDIENCIA Y RETENCION DE LOS MENSAJES PUBLICITARIOS, ASI COMO EL GRADO Y SIGNO DE LA PENETRACION DE LOS MISMOS POR PARTE DE LOS AUDITORES META.

ESTUDIOS DE SEGMENTACION

CUALQUIER ORGANIZACION QUE DECIDA OPERAR EN ALGUN MERCADO, SEA DE CONSUMIDOR, INDUSTRIAL, REVENDEDOR O GUBERNAMENTAL, NORMALMENTE RECONOCE QUE NO LE ES POSIBLE SERVIR A TODOS LOS CLIENTES EN ESE MERCADO. CON ESTOS ESTUDIOS PODEMOS DETERMINAR EL TIPO DE SATISFACTOR QUE NECESITA CADA UNO DE LOS SEGMENTOS CON QUE CUENTA NUESTRO MERCADO DEPENDIENDO DE LAS CARACTERISTICAS DE LOS MISMOS, YA QUE INVOLUCRA LA BUSQUEDA CREATIVA DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACION MAS UTILES. ESTAS VARIABLES (QUE SE CONOCEN COMO BASE DE SEGMENTACION), A MENUDO ESTAN ASOCIADAS CON OTRAS VARIABLES, COMO DEMOGRAFICA DEL COMPRADOR Y HABITOS DE MEDIOS DE COMUNICACION (QUE SE LLAMAN DESCRIPTORES DE MERCADO).

SESIONES DE GRUPO

LAS SESIONES DE GRUPO MUESTRAN COMO OPERA LA DINAMICA DE OPINION. EN EL TRANCURSO DE LAS DOS HORAS APROXIMADAS QUE DURA UNA SESION DE GRUPO, LAS PRESIONES CREADAS PUEDEN MODIFICAR VARIAS VECES LAS OPINIONES Y LAS ACTITUDES DE LOS PARTICIPANTES Y MUESTRAN COMO ESTAS SE FORMAN Y SE VAN CRISTALIZANDO.

CON ELLO SE DETECTA CUALES SON LOS PROBLEMAS CRITICOS QUE DEBE AFRONTAR LA PUBLICIDAD Y OTROS MEDIOS DE COMUNICACION PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN.

LA DISCUSION DE TOPICOS DE UN GRUPO HOMOGENEO PERMITE UNA ESPONTANEIDAD Y UNA FRANQUEZA MUCHO MAYOR.

EL CLIENTE PUEDE VER Y ESCUCHAR COMO SE DESENVUELVEN LAS SESIONES. PARTICIPA (COMO OBSERVADOR NO DETECTADO).

LOS PARTICIPANTES DE UNA SESION DE GRUPO, ADENAS DE REUNIR DETERMINADAS CARACTERISTICAS NO DEBERAN HABER ASISTIDO A OTRAS SESIONES, NIQUE ESTAS HAYAN SIDO PARA OTRAS INVESTIGACIONES, PUES SE CONDICIONAN AL PROCESO.

CUANDO RESULTA MUY DIFICIL JUNTAR A UNO O VARIOS GRUPOS POR LAS CARACTERISTICAS DE LA INVESTIGACION, SE PUEDE OPTAR POR LAS ENTREVISTAS PERSONALES ABIERTAS O PROFUNDAS, LAS CUALES PERMITEN OBTENER CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS SOBRE LOS TEMAS REQUERIDOS.

DINSA MERCADOTECNIA CUENTA CON LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES INTEGRALES O FASES ESPECIFICAS, COMO SON:

- A) DISEÑO DE INVESTIGACION**
- B) TRABAJO DE CAMPO**
- C) CODIFICACION O TABULACION**
- D) CAPTURA Y VERIFICACION LOGICA DE LA INFORMACION**
- D) PROCESAMIENTO DE DATOS**
- E) ANALISIS PRIMARIO**
- F) ANALISIS SECUNDARIO**
- G) PRESENTACION DE RESULTADOS**

CABE DESTACAR QUE LAS INVESTIGACIONES SE MANEJAN DENTRO DE LAS SIGUIENTES NORMAS DE CALIDAD:

C A M P O

- A) LOS ENTREVISTADORES CUENTAN CON UNA EDUCACION FORMAL ACADEMICA MINIMA DE PREPARATORIA**
- B) SE VERIFICA EL 60% DE TRABAJO DE CAMPO COMO MINIMO POR NUESTROS SUPERVISORES.**
- C) LOS SUPERVISORES CUENTAN CON 4 AÑOS DE EXPERIENCIA EN TRABAJO DE CAMPO.**

**TABULACION O CODIFICACION, CAPTURA,
VERIFICACION Y PROCESAMIENTO.**

- A) LOS TRABAJADORES CUENTAN CON UN
MINIMO DE EDUCACION FORMAL DE
NIVEL PREPARATORIA.**
- B) SE CHECA EL 50% DE LAS TABLAS O
CUESTIONARIOS CODIFICADOS.**
- C) LOS SUPERVISORES CUENTAN CON UN
MINIMO DE 5 AÑOS DE EXPERIENCIA
EN VACIADO DE DATOS.**
- D) LA CAPTURA DE INFORMACION ES VERIFICADA
(VALIDADA), LOGICAMENTE.**

**Y COMO PARTE FUNDAMENTAL DEL TRABAJO SE DESARROLLA UN ENTRENAMIENTO A
PROFUNDIDAD HASTA QUE LOS ENTREVISTADORES Y/O TABULADORES HAYAN
COMPRENDIDO LOS OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y LA MECANICA A SEGUIR EN LA
APLICACION DEL CUESTIONARIO.**

**CABE SEÑALAR QUE EN LA REALIZACION DE CUALQUIER ESTUDIO SE APLICAN
ANALISIS SECUNDARIOS QUE DETERMINAN CUALES SON LOS FACTORES QUE
INCIDEN EN LAS PREFERENCIAS O NO PREFERENCIAS A NUESTROS PRODUCTOS O
SERVICIOS.**

**ADUNADO A LO ANTERIOR, DINSA MERCADOTECNIA PUEDE GENERAR BASES DE
DATOS ACORDE A LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES.**

PARA QUIENES TRABAJA D I N S A ?

LA EMPRESA DESDE LOS INICIOS COMO DISEÑOS MERCADOTECNICOS, S.A. HASTA LA ACTUALIDAD BAJO SU NUEVA DENOMINACION HA REALIZADO DIVERSOS ESTUDIOS PARA LAS SIGUIENTES FIRMAS, ENTRE LAS QUE SE ENCUENTRAN:

- **BANCO NACIONAL DE MEXICO, S.N.C.**
- **FONCAMER, S.A. DE C.V. (COMUNICACION POLITICA)**
- **TELEVISA, S.A. (PILON)**
- **ORVAÑANOS PUBLICIDAD, S.A.**
- **OPERADORA DE BOLSA**
- **VALORES FINANCIEROS, S.A. DE C.V.**
- **GENUS PUBLICIDAD, S.A.**
- **PROTEKA, S.A. DE C.V.**
- **ALFORRE Y ASOCIADOS PUBLICIDAD**
- **OLIVETTI**
- **GOBIERNO DEL ESTADO DE MORELOS**
- **PRI**

PRINCIPALES EJECUTIVOS DE D I N S A

LUIS ARTURO HERNANDEZ FLORES

DIRECTOR GENERAL

CON UNA EXPERIENCIA DE 10 AÑOS EN EL AREA DE INVESTIGACION DE MERCADOS Y CON ESTUDIOS EN LICENCIATURA DE MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD EN EL CENTRO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS.

LUIS SERRANO CASTRO

DIRECTOR DE INVESTIGACION

CON EXPERIENCIA DE 10 AÑOS EN EL AREA DE INVESTIGACION DE MERCADOS Y CON ESTUDIOS DE LICENCIATURA EN SOCIOLOGIA EGRESADO DE LA U.N.A.M. ATENDIENDO EL AREA DE ESTUDIOS DE OPINION PUBLICA.

MA. TERESA OSTEGA VERGARA

DIRECTOR DE PROYECTOS

CON EXPERIENCIA DE 6 AÑOS EN EL AREA DE INVESTIGACION DE MERCADOS Y CON ESTUDIOS DE LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE MEXICO.

ATENDIENDO EL AREA DE PRODUCTOS DE SERVICIOS.

ABIGAIL HERNANDES FLORES
COORDINADOR DE PROYECTOS

CON EXPERIENCIA DE 9 AÑOS EN EL AREA DE INVESTIGACION DE MERCADOS Y CON ESTUDIOS DE COMUNICACION, EN EL CENTRO DE ESTUDIOS DE LA COMUNICACION.

FEDERICO HERRERA HERNANDES
COORDINADOR DE PROYECTOS

CON EXPERIENCIA DE 5 AÑOS EN EL AREA DE INVESTIGACION DE MERCADOS Y CON ESTUDIOS DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE MEXICO.

ALMA ROSA CASTRO
GERENTE ADMINISTRATIVO

CON EXPERIENCIA DE 4 AÑOS EN EL AREA ADMINISTRATIVA Y FINANZAS Y CON ESTUDIOS DE LICENCIATURA EN CONTADURIA PUBLICA.

ASI MISMO CONTAMOS CON UNA PLANTA DE 40 ENCUESTADORES, 4 COORDINADORES Y 6 SUPERVISORES PARA ESTUDIOS CASA POR CASA Y PUNTOS DE AFLUENCIA, POR OTRA PARTE SE CUENTA CON PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO PARA ENTREVISTAS PROFUNDAS Y/O ABIERTAS CON LIDERES DE OPINION O SEGMENTOS ALTOS (EMPRESARIOS IMPORTANTES, GRANDES USUARIOS FINANCIEROS, ETC.).

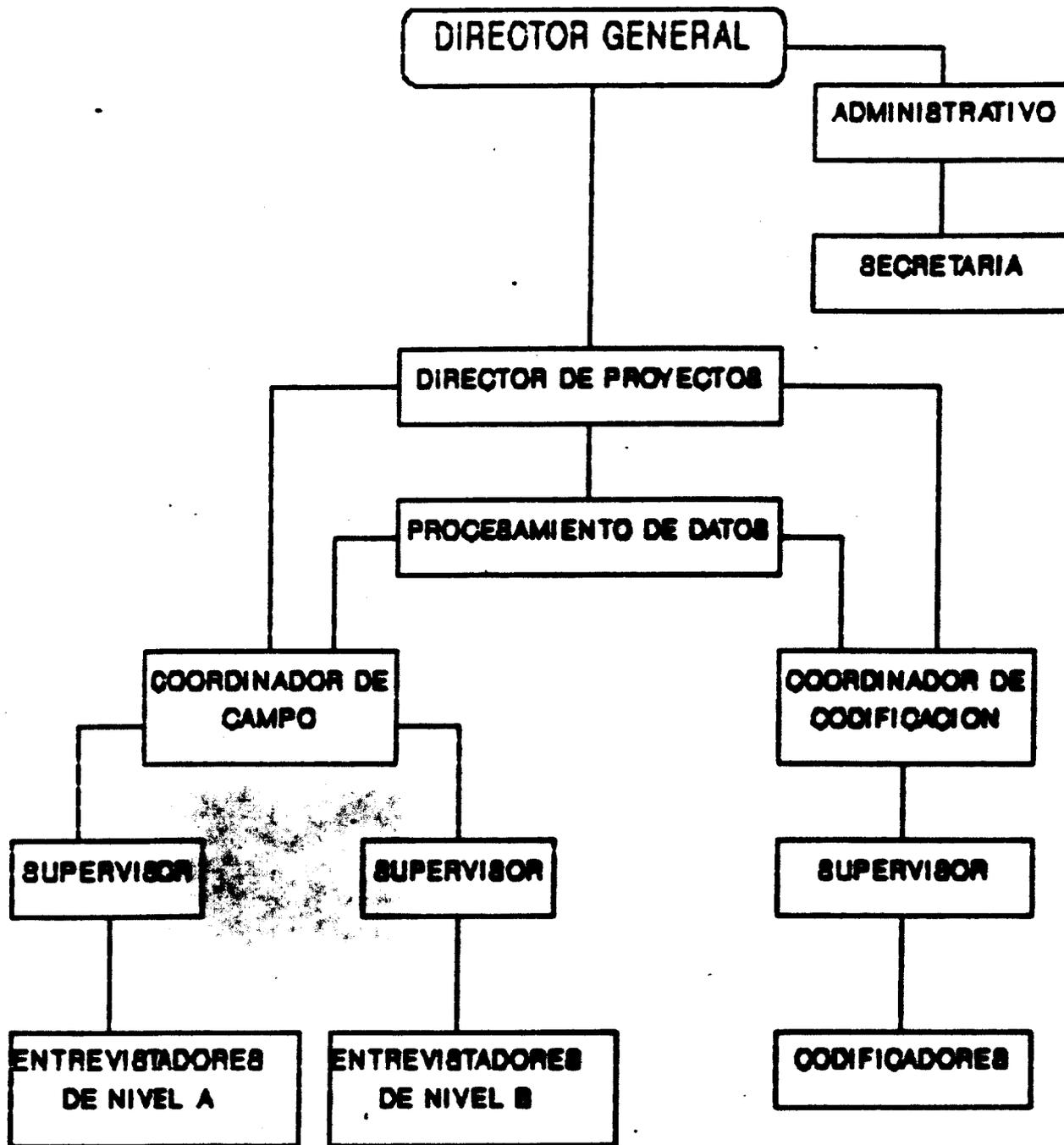
LOS INTEGRANTES DE DINSA MERCADOTECNIA TIENEN UNA AMPLIA EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA CONCEPCION Y REALISACION DE ESTUDIOS SOBRE SERVICIOS Y OPINION PUBLICA.

DINSA MERCADOTECNIA SE PONE A SUS ORDENES PARA CUALQUIER ACTIVIDAD RELACIONADA CON LA MERCADOTECNIA Y LA INVESTIGACION SOCIAL.

A T E N T A M E N T E .

**LIC. LUIS ANTONIO HERNANDES FLORES
DIRECTOR GENERAL.**

ORGANIGRAMA DIMSA



PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: ORGANIZACION Y TECNOLOGIA

MATRIZ DE RESPUESTAS

QUESTIONARIO 2

PREGUNTAS:

1. RAZON SOCIAL
2. CUENTA CON UN ORGANIGRAMA ESTABLECIDO
3. TIENE BIEN DEFINIDAS SUS METAS A MED. Y CORTO PLAZO.
4. CRITERIOS PARA LA FIJACION DE METAS
5. QUIEN EFECTUA LAS TOMAS DE DECISIONES EN SU EMPRESA
6. EN SU EMPRESA QUIEN LAS EFECTUA
7. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA PERSONA QUE DIRIGE
8. CUAL ES EL AREA MAS DEBIL DE LA EMPRESA Y CUAL LA MAS FUERTE

9. CUAL ES EL PRINCIPAL PROBLEMA ADMINISTRATIVO

10. QUE TIPO DE TECNOLOGIA UTILIZA

11. COMO CALIFICA EL TIPO DE TECNOLOGIA
QUE UTILIZA

12. CUENTA CON RECURSOS PARA SUFICIENTES
PARA HACER INOVACIONES TECNICAS

13. CON QUE FRECUENCIA CAMBIA TECNOLOGIA

TELEGRAMA

EMPRESA 1

ENFOQUE PRODUCCIONES, S.A. DE C.V.

SI, PORQUE ES NECESARIO PARA EL DESARROLLO
EFECTIVO DE ACCIONES.

SI

DE ACUERDO A LA COMPOSICION DEL MERCADO

DIRECTOR GENERAL

DIRECTOR DE PRODUCCION

MANEJO GENERAL DE LA EMPRESA

ACUERTE: PRODUCCION

AS DEBE: NINGUNA

NO HAY

ADECUADA, POR EL TIPO DE PRODUCCIONES QUE SE
REALIZA, POR EL MOMENTO NO SE REQUIERE NUEVA.

AVANZADA

SI, CUENTA CON BUEN SUPLENTE FINANCIERO

DE ACUERDO A LOS PROYECTOS DE GRAN IMPORTAN-
CIA, Y A LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO Y/O
COMPETENCIA.

ZIMGRAPH

EMPRESA 2

DINSA MERCADOTECNIA, S.A. DE C.V.

SI, ES NECESARIO PARA EL CLARO ESTABLECIMIENTO DE FUNCIONES.

SI, CON GUIAS DE ACCION QUE AYUDAN A NO DESVIAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.

PLANEAACION CONSTANTE Y CORRECCION DE DESVIACIONES.

DIRECTOR GENERAL

ADMINISTRADOR PROFESIONAL (SOLU ECONOMICAS)
/ DIRECTOR DE PROYECTOS (LABORALES)

BUENAS DE NUEVOS CLIENTES
RELACIONES PUBLICAS
FORMA DE DECISIONES INTEGRALES

UNA FUERTE: PERSONAL

ASOCIACIONES EMPRESARIALES

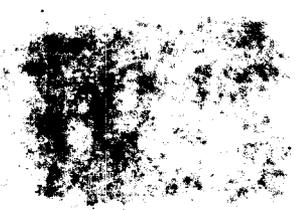
MALA PLANEACION DEL FLUJO DE EFECTIVO

ADECUADA A LOS REQUERIMIENTOS DE LA
EMPRESA.

ESTANDAR

SI

DATA-2 03. ARLO



TELEGRAM

EMPRESA 3

COPY EXPRESS, S.A. DE C.V.

SI, ESTA BIEN DEFINIDA LA JERARQUIA Y LAS LINEAS DE AUTORIDAD, PERO NO ESTA ESCRITO

SI, SE PLANTEAN VOLUMENES DE VENTAS, Y SE LLEVA UN SEGUIMIENTO.

HISTORIA, PROYECCION Y CAPACIDAD FINANCIERA

DIRECTOR GENERAL Y GERENTE ADMINISTRATIVO

NO.

NUOVAS INVERSIONES, NUOVOS SERVICIOS:
SUPERVISION
TESORERIA

MAQ FUERTE: VENTAS

MAQ MOBIL: CONTABILIDAD

FALTA DE INFORMACION CONTABLE COMPLETA Y
CORRECTA.

ADECUADA, AL DIA.

AVANZADA

SI, FALTA DE CAPITAL.

APROX. ENTRE 2 Y 3 AÑOS

MEMORANDUM

EMPRESA 4

DIALART, S.A. DE C.V.

NO, POR FALTA DE TIEMPO NO SE HA ELABORADO
SIN EMBARGO LOS PUESTOS ESTAN DEFINIDOS.

II

NO.

LOS ALIADOS EN CONJUNTO

ADICIONALES

UNA DE DECISIONES
PLANEACION, ORGANIZACION DE LAS DIF. AREAS

AS FUENTE: COMERCIALIZACION

AS. DEPTO. VENTAS

FALTA DE UNA BUENA ORGANIZACION

ADECUADA, CON EQUIPO SOFISTICADO Y DE
ALTA TECNOLOGIA.

AVANZADA

SI, TIENE SOLVENCIA ECONOMICA.

SE REVEJA MENSUALMENTE

BIBLIOGRAFIA.

BIBLIOGRAFIA

Barba Alvarez, Antonio. "Como crear una pequeña empresa. los primeros pasos", en Como crear su propia empresa, Universidad del Valle de México, 1980, México, D.F., 215 pp.

-----"Estrategia corporativa y tecnología. Hacia un nuevo modelo de organización", en varios, Organización y Sociedad. el vínculo estratégico, Serie de investigación 2, Universidad Autónoma Metropolitana-Istapalapa, México, 1990.

Carvajal, J. Manuel. La microempresa en México. Problemas, necesidades y perspectivas, Instituto de Proposiciones Estratégicas A.C., México, D. F., 1990, 240 pp.

Centro de Estudios Industriales, Subdirección de Análisis, Pequeña y mediana Industria: Desafíos y Oportunidades, CANACO

COPARMEX, Comité Nacional de Microempresa, La estrategia de Microempresa, S.I.P.P.E,

Diario Oficial de la Federación, Viernes 18 de mayo, 1990, p. 9

Estudio Sobre Estructuras Administrativas en la Pequeña y Mediana Empresa en las Ramas Industriales Prioritarias, S.T.P.S., México, 1986, 79 pp.

INEGI, Resultados Oportunos del Distrito Federal. Casos Económicos 1982. Aguas Calientes, México, 1991. 222 pp.

Klee, Joseph, La Dirección de empresas medianas y pequeñas. funciones métodos. experiencias, Editorial Hispano Europea S. A., Barcelona España, 1985, 160 pp.

Koontz, O'Donnell, Administración, Editorial MacGRAN-HILL INTERAMERICANA DE MEXICO, S.A. DE C.V., México, 1988, 757 pp.

NACIONAL FINANCIERA, S.N.C., "Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña", en La aplicación del método de casos en la industria mediana y pequeña. México, 295 pp.

NAFINSA, Revista Quincenal, El mercado de Valores, serie 1991, Subdirección de Información Técnica y Publicaciones, México, 1991

Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo/Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo/SECOFI, México: una Economía de Servicios, Naciones Unidas, Nueva York, 1991, 287 pp.

Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, pequeña y mediana 1991-1994. SECOFI.

Revista Italia-México, Organo Informativo de la Camara de Comercio de Italia en México, No. 4, año XLIII, julio-Agosto 1991, pag. 48-51.

Rodríguez, Leonardo, Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1980, 252 pp.

Rojas Soriano, Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1979, 228 pp.

Salinas de Gortari, Carlos, Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, S.P.P., México, 1989, 143 pp.