

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRIQUEZ UREÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE CURSOS MODULARES
ESCUELA DE ADMINISTRACION Y MERCADEO



**APLICACION EFICIENTE DE LOS CONOCIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS Y SU INFLUENCIA EN EL
DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

MODULO DE CALIDAD TOTAL

INFORME FINAL SUSTENTADO POR:

MARIA EUSEBIA ARZENO COSTE

PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SANTO DOMINGO, D.N.
ABRIL 1996

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES

Quienes me han dado tanto de sí, sacrificando largas horas para hacerme más fácil el camino. Espero algún día poder corresponderles.

A MIS HERMANOS

Quienes me dieron su confianza y apoyo incondicional.

A MI ESPOSO HUGO

Sin cuyo apoyo moral, no hubiera podido llevar a cabo esta meta.

A MIS HIJOS: HUGO, DANIEL Y AMELIA

Mi inspiración, que con su apoyo y sacrificio de largas horas de espera, me ayudaron a culminar con éxito.

MARIA

CONTENIDO

INTRODUCCION.

I. PEQUEÑA EMPRESA

- 1.1 Definición..... 1
- 1.2 Características de las Pequeñas Empresas..... 3

II. EFICIENCIA

- 2.1 Conceptos..... 7
- 2.2 Características 8
- 2.3 Diferencia entre Eficiencia y Eficacia..... 8

III.EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

- 3.1 Aspectos Necesarios para Lograrla..... 13

IV. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

- EN LA ECONOMIA NACIONAL..... 18**

V. IMPORTANCIA DE LA APLICACION EFICIENTE DE LOS

CONOCIMIENTOS EN LA ADMINISTRACION DE LAS PEQUEÑAS

- EMPRESAS..... 20**

VI. PRINCIPALES LIMITACIONES DE LAS PEQUEÑAS

EMPRESAS.....25

CONCLUSION.

BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCION

Con el nuevo concepto de calidad, asociada al mejoramiento constante, que ha surgido en el mundo, así como la preocupación surgida por la globalización de la economía y el hacerse más competitivo, se ha visto la necesidad de redefinir el concepto de eficientización.

Las pequeñas empresas se desenvuelven en ese medio de constante cambio tecnológico, lo que implica que tengan que adaptarse a éstos para poder competir.

Esta es una de las razones por la que sus propietarios deben buscar la manera de capacitarse y aplicar más eficientemente sus conocimientos, para mejor enfrentar las exigencias de una sociedad que va en busca del desarrollo.

La efectiva ejecución del conocimiento administrativo es lo que permite fortalecer la oportunidad de mejorar el nivel económico.

En el capítulo I, se dará una breve definición de lo que son las pequeñas empresas, así como sus características más comunes.

En el capítulo II, se definirá lo que es eficiencia, características y diferencia entre eficiencia y eficacia.

En el III, se establecerá lo que hay que tener en cuenta para obtener una eficiencia administrativa.

En el capítulo IV, se establecerá la importancia que tienen las pequeñas empresas en nuestra economía.

En el capítulo V, se establecerá la importancia de la aplicación eficiente de los conocimientos. Y en el capítulo VI, las principales limitaciones que confrontan las pequeñas empresas para desarrollarse.

TEMA I.

PEQUEÑA EMPRESA

1.1 Definición

No existe una definición o criterio uniforme, respecto al concepto de pequeña empresa.

Las diferentes definiciones han respondido, en la mayoría de los casos, a criterios cuantitativos, monto de capital, magnitud de ventas, número de trabajadores, etc., y en otros casos, a características financieras, de organización de la producción, de tecnologías, de administración, de comercialización, entre otros.

Estos son los elementos cuantitativos y, en particular, el carácter de los problemas vinculados con ellas.

El pequeño empresario es patrón y trabajador a la vez, sus activos son inferiores a RD\$20,000, emplea por lo menos a 1 persona y tiene inversión inferior a los RD\$10,000.00.

La pequeña empresa se establece con activos que superan los

RD\$20,000, pero inferiores a RD\$150,000, la relación-empleos menos de RD\$10,000 y ventas anuales podría alcanzar los RD\$1.0 millones.

En el caso de la mediana empresa, los activos están entre RD\$25,000 y RD\$80,000 y las ventas anuales no superan los RD\$5.0 millones y la relación empleo inversión es de RD\$10,000 a RD\$25,000.¹

Según Eduardo Hevia Vásquez, pequeñas y medianas empresas son “aquellas empresas de producción o distribución de bienes y servicios que son independientes y no están, por lo tanto vinculadas a otras grandes empresas, jurídica o económicamente y que pertenecen a un hombre, a una familia o a un reducido grupo de accionistas, no ostentando una posición de dominio sobre el mercado”.

Por lo general, sus dueños llevan directamente la dirección de la empresa y se relacionan también directa y frecuentemente con todo el personal.

¹Liz Castellanos, Roberto, "FIDE y su Programa de Apoyo a la Pequeña Empresa, págs. 293 y 294.

1.2 Características de la Pequeña Empresa

Las pequeñas empresas se caracterizan principalmente, por:

- una organización formal deficiente;
- requiere de un mercado pequeño para la realización de sus actividades;
- pocas posibilidades de acceder a fuentes de financiamiento en condiciones adecuadas;
- suelen formarse a base de la iniciativa de un individuo, grupo familiar o pequeño grupo de asociados (generalmente la dirección y administración de estas empresas tienden a estar concentradas en dichos agentes);
- marcada escasez de recursos;
- requieren de poca inversión;
- permiten mayor libertad de acción, es decir, la pequeña empresa

ofrece a su propietario una independencia que difícilmente tendría como empleado;

- su organización, estructura y procedimientos de gestión son sencillas, sin pesadas cargas burocráticas ni controles;
- generan bajo costo de mano de obra;
- son fáciles de manejar;
- escasa capacidad de dirección y gestión empresarial;
- son dinámicas, flexibles y se adaptan con facilidad y rapidez a los cambios;
- poco conocimiento de mercado;
- tienen un potencial creativo grande;
- su tamaño es reducido, y por tanto, todos sus problemas son a

escala reducida;

- existe comunicación entre sus miembros y la participación del personal en las actividades y en la marcha de la empresa (relaciones humanas con el personal);
- por lo general, no existen conflictos y tensiones laborales grandes, además la fuerza de los sindicatos es pequeña o inexistente;
- debido a su bajo nivel tecnológico y organizativo, tiene un gran potencial de incremento de la productividad.

TEMA II.

EFICIENCIA

Anteriormente se escribía en los libros de textos que la productividad era la relación entre la producción y los insumos, así, cuando se aplica a un sólo insumo, a varios o a todos, se piensa en la cantidad de productos por unidad de insumo. Por ejemplo, la medida de productividad más común es la denominada eficiencia de la mano de obra.

Este concepto relaciona íntimamente la productividad con la eficiencia, hasta considerarlas muchos como sinónimos. Con éste se emprendió un trabajo arduo para mejorar la productividad, pero, a pesar de esto “los beneficios permanecían bajos”, y es así como trabajando para lograr un crecimiento de la productividad se veía el resultado a corto plazo y no planificaron los de a largo plazo.

Muchos consideraban mejorar la productividad invirtiendo para mejorar la calidad del producto y así responder a las exigencias del mercado. Y esto fue el primer paso para obtener el logro.

Ya con este concepto, de que la productividad era eficiencia, se cambia. Ya en los tiempos modernos se habla de que la productividad está íntimamente

ligada a la eficacia. Se considera que los beneficios se obtendrán en base a mantener un alto nivel de eficiencia y eficacia, donde eficacia es hacer lo correcto y eficiencia es hacer las cosas correctamente.

2.1 Conceptos

Eficiencia “es la relación de lo que se obtiene y lo que se aporta, o bien, es lograr un propósito con el mínimo de recursos”.²

“El término eficiencia se puede valorar en términos económicos. Distribución de recursos escasos, valorada en unidades monetarias. También es conceptualizada de la siguiente manera: Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido y la inversión realizada en hacer algo y el resultado de lograrlo, productividad”.³

Eficiencia es hacer las cosas correctas.

Eficacia es hacer las cosas correctamente.

² Cárdenas Herrera, Raul, “Como Lograr la Calidad de Bienes y Servicios, pág. 65.

³ French Wendell, “Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos”, pág.

Efectividad es conocida como el resultado de ser eficiente y eficaz. Es lograr resultados haciendo las cosas bien todo el tiempo.

2.2 Características

- Se preocupa por hacer las cosas correctamente y de la mejor manera posible.
- Hace énfasis en los métodos y procedimientos internos.
- Se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización.

2.3 Diferencia entre Eficiencia y Eficacia

Según Chiavenato, “en toda organización se debe tener en cuenta, a la vez, los conceptos de eficiencia y eficacia. Eficacia es la medida normativa para

alcanzar los resultados. Eficiencia es la medida normativa para la utilización de recursos en proceso”.

“En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes y servicios) en tanto que la eficiencia es una relación técnica entre las entradas y las salidas. Por tanto, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse, con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible”.

La eficiencia se preocupa por utilizar los medios, los métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, sino por los medios. El logro de los objetivos previstos no es competencia de la eficiencia sino de la eficacia.

Entre las principales diferencias entre estos dos conceptos tenemos:

Eficiencia

Enfasis en los medios
Hacer las cosas correctamente
Resolver problemas
Salvaguardar los recursos
Cumplir tareas y obligaciones
Capacitar a los subordinados
Conservar las maquinarias
Asistir a los templos
Rezar

Eficacia

Enfasis en los recursos
Hacer las cosas correctas
Lograr objetivos
Utilizar recursos de manera óptima
Obtener resultados
Proporcionar eficacia
Maquinarias disponibles
Practicar los valores religiosos
Ganar el cielo

Fuente: Chiavenato, Idalberto, adaptado de William Reddin, Administración por Objetivos, pág.29.

Hay momentos en que se puede ser ineficiente y la organización tenga cierto nivel de avance, aunque tenga pobre utilización de los recursos, y por otra parte, se puede ser efectivo a pesar de tener cierta ineficiencia.

Ejemplo:

En la combinación de efectividad y eficiencia administrativa.

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

	Eficiente	No se alcanza las metas y no se desperdician recursos.	Se alcanzan las metas y no se desperdician recursos.
--	------------------	--	---

Uso

de Recursos

	Ineficiente	No se alcanzan las metas y se desperdician recursos.	Se alcanzan las metas y se desperdician recursos.
--	--------------------	--	--

INEFECTIVO

EFFECTIVO

LOGRO DE LAS METAS

Fuente: Certo, Samuel, "Administración Moderna", pág. 15.

En la medida en que el administrador se preocupe por hacer correctamente las cosas, marcha hacia la eficiencia, sin embargo, cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados para verificar que las cosas bien hechas son las que en realidad debían hacerse, entonces marcha hacia la eficacia.

TEMA III.

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

Muchos teóricos administrativos y de la organización sugieren medidas de eficiencia administrativa en función de los activos humanos. Para Likert: "intervienen factores como cualidades de la organización humana: nivel de confianza e interés, motivación lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicar directamente; interviniendo efectivamente y alcanzando decisiones adecuadas".

Argyris ve 3 actividades esenciales para que la organización alcance la eficacia:

- alcance objetivos
- mantenimiento sistema interno
- adaptación al ambiente externo

3.1 Aspectos Necesarios para lograr la Efectividad Administrativa

La efectividad administrativa se logra mejorando la eficiencia mediante un mayor conocimiento de las funciones que se deben desempeñar.

Entre los aspectos más importantes para lograr una efectividad administrativa, se encuentran:

Necesidad de Desarrollo

Los gerentes pueden mejorar su eficiencia mediante un mayor conocimiento de las funciones que deben desempeñar.

Deben saber lo que comprende su trabajo, actividades y habilidades que le ayudaran a ser más eficaces y eficientes.

Comunicación

Hay que tener habilidad para poder comunicarse con efectividad. Hay que mejorar la productividad de las reuniones, mejorar la comunicación escrita, saber dar instrucciones claras a los subalternos, así como saber manejar los problemas.

La comunicación sirve para conocer el clima social de la entidad en sus diferentes variables y segmentos de personal, saber la eficacia y los efectos de las acciones emprendidas en el marco de la gestión de recursos humanos, detectar y corregir insuficiencias o puntos débiles en las acciones de comunicación interna y contribuir a estimular la creatividad del personal.

Para que sea efectivo, dice Arsuaga: "la compañía debe articular todo un sistema de recogida de quejas y demandas, respuestas a los interesados, y en su caso, solución a los problemas planteados, con la modificación incluso de alguna de las iniciativas tomadas por la dirección".

Liderazgo

Hay que saber desarrollar grupos eficientes, aprender a delegar, a actuar con firmeza, motivar a los subalternos, manejar el cambio, los conflictos, etc.,

Para que sea efectivo y logre el éxito:

- El líder debe compartir, que haya distancia pequeña entre los niveles, así hay mayor control sobre el trabajo y estimula la motivación del personal.

- Proactivo, como tomar las medidas a tiempo.
- Ver al empleado como activo. Las relaciones interpersonales fomentan la confianza, libertad de operaciones y recompensas orientadas hacia la consecución de los objetivos.
- Servicio al cliente, parte de la comunidad, deberes ineludibles de ella.
- Pensar en mercados globalizados. Ya no se puede trabajar para mercados cerrados.
- Especialización multifuncional. La integración de todos los niveles de la empresa es etapa fundamental del cambio. El líder debe conocer por lo menos esquemáticamente todas las áreas.
- Visión.

Toma de Decisiones

En la toma de decisiones hay que tener habilidad para decidir,

cómo decidir, identificar y analizar los problemas, hacer ejecutar las decisiones, administrar bien el tiempo.

La responsabilidad del gerente es hacer ejecutar estas decisiones y dependiendo de su forma influirá en la calidad de la decisión y de la eficiencia y la eficacia de su ejecución.

TEMA IV.

**IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LAS
PEQUEÑAS EMPRESAS EN LA ECONOMIA NACIONAL**

Las pequeñas empresas son un sector importante en la economía nacional, entre las principales están:

- Es un sector importante, ya que contribuye al crecimiento de la economía;
- Contribuyen a infundir dinamismo y espíritu competitivo en el seno de la economía;
- Proporciona, tanto a los usuarios, como a los intermediarios, bienes y servicios necesarios;
- Crea más del 50% de los empleos pagados, con posibilidad de emplear más;
- Ayuda a construir una reserva de mano de obra calificada o semicalificada, como base para la expansión industrial futura;
- Promueve el aumento del ahorro y las inversiones nacionales, una utilización más eficaz del escaso capital disponible;

- Proporciona oportunidad para promover acuerdos especiales de subcontratación y comercialización.
- Refuerzan la estabilidad de las comunidades y hacen menos daño al medio ambiente físico que las grandes fábricas;
- Al utilizar tecnologías sencillas, mano de obra y equipos sencillos y baratos, tienden a consumir menos energía y materias primas importadas.

TEMA V.

**IMPORTANCIA DE LA APLICACION EFICIENTE
DE LOS CONOCIMIENTOS EN LA ADMINISTRACION
DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS**

La administración es esencial en todas las organizaciones, porque permite establecer lo que se quiere lograr, cómo lograrlo, a través de quién lograrlo y el momento en que se hará. De aquí que surge la importancia que tienen los conocimientos administrativos y su eficiente aplicación. Estos conocimientos influyen en lograr la eficiencia del esfuerzo en grupo.

En cuanto a los principios, cuando éstos son implementados, el propietario de la pequeña empresa, puede hacerse más efectivo al emplear normas aceptadas para la solución de algún problema. Por lo tanto, le servirá de base para comprender la necesidad de una eficiente administración. Ciertos principios que fortalece lo que precede son los que expresan que “un buen administrador no puede establecer controles sin fundamentarlos en planes y que es imposible planear sin tener claras las metas que quiere alcanzar o de las circunstancias futuras en que debe actuar”.⁴

La importancia de las funciones administrativas radica en que ellas constituyen el marco en que la empresa se desenvuelve y alcanza sus metas y objetivos.

⁴ Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril: "Administración", pág.12.

Al hablar de **planificar**, el empresario debe “empezar por ordenar su propio trabajo, actuando de forma sistemática y metodológica para luego coordinar el trabajo de sus empleados”.⁵

Para hacer la planificación efectiva se deben sobrellevar 2 barreras:

- a) resistencia interna a las metas definidas; y
 - b) resistencia a aceptar los planes por los cambios que conllevan.
- a) esta resistencia puede resultar del no deseo a deshacerse de las metas establecidas, temor a fallar, poco conocimiento de la organización y su ambiente y la falta de confianza en su habilidad.
- b) la resistencia al cambio refleja el deseo familiar, resulta por el sentimiento de que sus intereses sean afectados por el cambio.

El **organizar** es un punto clave en la empresa que permite visualizar con mayor claridad sus distintas áreas.

⁵ Hevia Vásquez, Eduardo: “Un Sistema de Dirección para la Pequeña y Mediana Empresa”, pág. 177.

El **dirigir**, es esencial porque consiste en que el administrador persuade a sus subalternos para la puesta en marcha de una acción.

Coordinación, es de vital importancia y existe “cuando las actividades de los empleados son armoniosos, ensambladas e integradas hacia un objetivo común”.⁶

Por lo tanto, el empresario tiene como misión principal coordinar las actividades de su empresa.

Cuando es usada efectivamente, la organización puede beneficiarse de los diferentes puntos de vistas y experiencias disponibles sin crearse conflictos, haciendo, para ésto, buen uso de la autoridad, comunicación, etc..

Y luego, el **control**, el cual es necesario que se considere porque el empresario observará si los planes trazados van acorde con lo alcanzado. Esto le permitirá vigilar el cumplimiento de los programas establecidos.

⁶ Idem.

Las principales características de un control eficiente son:

- que sean precisos.
- a tiempo.
- objetivos y comprensibles.
- enfoquen los puntos de controles estratégicos. Areas donde las desviaciones de los estándares pueden suceder.
- esten de acuerdo a la realidad económica.
- sean realísticos.
- coordinen con el trabajo de la organización.
- sean flexibles.
- aceptados por todos los miembros de la organización.

Con una eficiente aplicación y conocimiento de las habilidades gerenciales se pueden aumentar las ventas y por ende la productividad, entender las oportunidades del mercado, la implicación que tienen los procesos de apertura y la importancia de la renovación tecnológica.

El aplicar técnicas financieras podrían ser más eficientes al menor

costo posible para el usuario.

También el ser eficientes les ayudaría a una mejor utilización del ahorro y sus excesos de liquidez.

TEMA VI.

**PRINCIPALES LIMITACIONES DE
LAS PEQUEÑAS EMPRESAS**

La poca eficiencia en la aplicación de los conocimientos administrativos en las pequeñas empresas, provocan una serie de limitaciones en su desarrollo.

Entre las principales limitaciones por la ineficiencia en la aplicación de las habilidades gerenciales encontramos problemas de mercadeo, producción, financieros y de administración de personal.

En la Producción

Carecen de capacidad para desarrollar sus propias tecnologías, al estar mal dirigidos los recursos financieros y humanos y también al tener un sistema de producción obsoleto que lo hace ineficiente.

También los problemas de luz, de un diseño de los productos y una ineficiente o carencia de programas de producción, baja calidad de los productos, no acceso a mecanismos de difusión tecnológica, etc..

En abastecimiento, que afecta al empresario y lo obliga a comprar y vender en plazas con un inadecuado nivel de información sobre los precios, compra y calidad.

El nivel de calidad se debe al poco acceso a que tiene de las mismas materias primas en el momento que la necesita y a la inefectiva o inexistentes medidas de control de calidad.

Mercadeo

Las limitaciones a que se enfrentan están relacionadas principalmente, a lo restringido e incierto del mercado.

Este tipo de empresas opera en mercados competitivos y al tener una ineficiente planificación del uso de los recursos, tiene que comprar al contado y vender a crédito.

También, otra causa es el ineficiente o inexistente manejo de técnicas de mercado, y carencia de canales de comercialización.

Administración de los recursos humanos

Al aplicar los conocimientos administrativos ineficientemente, no pueden manejar eficientemente este recurso y se dota en la mayoría de los casos de personal no calificado.

Financiero

La mayoría de estas empresas llevan un ineficiente o inexistente control contable que refleje adecuadamente, su situación económica-financiera y no hace viable la posibilidad de una tramitación de crédito.

Por otra parte, a la escasa y nula preparación y manejos de estos negocios, y por ende, a las inexistentes garantías que las hagan adecuadas para respaldar ese crédito. También, al no tener un manejo eficiente de los recursos, no tienen capital de trabajo y reservas para la reposición de equipos, políticas de financiamiento y personal calificado.

CONCLUSION

En el contexto de apertura y globalización, con la inestabilidad e incertidumbre que ello implica, los factores que determinarán la sobrevivencia y desarrollo de las pequeñas empresas estarán íntimamente vinculados a su capacidad gerencial, dotada de gran habilidad y flexibilidad, que pueda utilizar óptimamente los recursos humanos, financieros y materiales.

Será esa capacidad gerencial la que determinará en última instancia el desarrollo y consolidación de esas organizaciones económicas.

Con una eficiente aplicación y conocimiento de las habilidades gerenciales se pueden aumentar las ventas y por ende la productividad, entender las oportunidades del mercado, la implicación que tienen los procesos de apertura y la importancia de la renovación tecnológica.

El aplicar técnicas financieras podrían ser más eficientes al menor costo posible para el usuario.

También el ser eficientes les ayudaría a una mejor utilización del ahorro y sus excesos de liquidez.

La no eficiente aplicación de los conocimientos administrativos, así como, la ignorancia de los mismos por parte de sus propietarios es un punto preponderante que no les ayuda a desarrollarse y que puede conducirlos al fracaso.

BIBLIOGRAFIA

CERTO, SAMUEL:"ADMINISTRACION MODERNA", MCGRAW-HILL, MEXICO, 1993.

GITLOW, HOWARD:"COMO MEJORAR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD CON EL METODO DEMING", NORMA, BOGOTA, 1989.

HEVIA VASQUEZ, EDUARDO:"UN SISTEMA DE DIRECCION PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS", PONENCIA VIII SIMPOSIO, STO.DGO.,1985.

HODGETTS, RICHARD:"EFFECTIVE SMALL BUSINESS MANAGEMENT", 2DA. DE., SAN DIEGO, HARCOURT BRACE JOVANOVICH,1986.

INGLE, SUD: "QUALITY CIRCLES IN SERVICE INDUSTRIES: COMPREHENSIVE GUIDELINES FOR INCREASED PRODUCTIVITY AND EFFICIENCY", ENGLEWOOD CLIFFS: PRENTICE-HALL, 1983.

KOONTZ, HAROLD & O'DONNELL, CIRIL:"ADMINISTRACION",ED. DE PERIODICOS, MEXICO, 1986.

LEWIS, MIKE: "LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA: 20 ACTIVIDADES PARA LOGRARLA", ED. NORMA, BOGOTA, 1989.

LIZ CASTELLANOS, ROBERTO: "FIDE Y SU PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA EMPRESA", PONENCIA, SANTO DOMINGO, 1987.

PICKLE, HAL B.: "ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS", EDITORIAL LIMUSA, MEXICO, 1982.

OTROS:

DAVALOS, MARIO: "EN FRASCO PEQUEÑO, COMO EL BUEN PERFUME", REVISTA ECONOMICA, 26 NOV.-9 DIC., 1995.

JIMENEZ, PEDRO: "ESAS PEQUEÑAS GIGANTES", REVISTA ECONOMICA, 7-20 ENERO, 1996.

MIESES, RAFAEL: "RECONVERSION DE LA GENTE", REVISTA ECONOMICA, 15-20 OCTUBRE, 1995.