

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO
Y ADMINISTRACION
Sección de Graduados



Importancia de la Pequeña Empresa en México (puntos de reflexión)

DR. (C) ZACARÍAS TORRES HERNÁNDEZ
septiembre de 1990.

"Descan que la producción esté limitada a cosas útiles,
pero se olvidan de que la producción de demasiadas cosas
útiles da lugar a demasiada gente inútil".

Karl Marx

Antecedentes

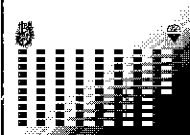
La Pequeña Empresa se ha constituido históricamente en una puntal de la economía mexicana. Una revisión somera a nuestras actividades indica que hasta los años cuarenta México era un país, en su mayoría, de trabajadores independientes y que la industrialización fomentada, sobre todo, por el Presidente Miguel Alemán Valdez propició las relaciones obrero patronales; sin embargo, la pequeña empresa no tendió a desaparecer, por el contrario, reforzó su carácter de complemento a la gran industria y fomentó una escuela práctica de suma importancia, en virtud de que las operaciones a escala reducida permiten observar con toda transparencia el conjunto de tareas que se llevan a cabo en cualquier empresa, esto es, la pequeña empresa vino a fortalecer el eslabón de la gran industria que aporta disciplina y conocimientos necesarios sin grandes erogaciones económicas. Es la escuela práctica de los negocios.

Sin duda, en nuestros días todas las escuelas de posgrado en Administración persiguen, como uno de sus objetivos más relevantes, el formar empresarios de alto nivel que respondan al cada día más exigente mercado de trabajo.

En este sentido, se abren de inmediato otras dos posibilidades: formar egresados que vayan a ocupar puestos de alta gerencia o bien egresados que

vayan a administrar su propio negocio o negocios pequeños, en su totalidad. La Sección de Graduados de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA) del Instituto Politécnico Nacional (IPN) no es la excepción a esta preocupación y, desde luego, dentro de sus programas se contemplan las dos posibilidades antes mencionadas. Así que el presente artículo tiene como finalidad inmediata reforzar los fundamentos teóricos referentes a la administración de las pequeñas empresas y, a su vez, servir de punto de reflexión para encontrar el espíritu emprendedor que llevamos dentro, pero desde luego, la máxima satisfacción sería que el material aquí presentado sirviera de catalizador a quienes en un futuro próximo van a ser empresarios mexicanos.

Desde luego, los enunciados anteriores no están bordados en un simple lirismo. Existen, al menos, dos hechos que fundamentan esta posición. Por un lado, muchos de los estudiantes de posgrado en administración presentan un perfil a todas luces orientado a la administración de empresas, demuestran un elevado interés por su gestión administrativa donde ya prestan servicios, desean allegarse elementos teórico-prácticos que los hagan empresarios y poseen las características propias del emprendedor. Por otro lado, es satisfactorio conocer egresados (hablando de la Sección de Graduados de la ESCA) que ocupan puestos de alta responsabi-



lidad y quienes han decidido ser empresarios, en poco tiempo, demostraron que, efectivamente, poseen las dotes propias del empresario, pues se han constituido en prominentes industriales.

Conceptualización

Un punto importante a tratar en el tema que se desarrolla es lo relativo a su concepto. En efecto, una primera pregunta que surge de inmediato es: ¿Qué se entiende por Pequeña Empresa? Desde luego, aquí se involucran dos términos: un sustantivo y un adjetivo que en conjunto vienen a definir un estrato empresarial bien identificado.

Sin embargo, es de consenso aceptar que la Pequeña Empresa posee una función particular dentro de la estructura de desarrollo de cualquier país y, en especial, en el proceso de industrialización. Por otra parte, existe heterogeneidad, no en cuanto al concepto empresa, pero sí en cuanto al adjetivo que la califica, esto es lo referente a "pequeña". En otros términos, existe acuerdo en cuanto a las funciones de la pequeña empresa, pero no en cuanto a sus "tramos de control" o segmentos. Por lo que se refiere a empresa, sin duda no habría inconveniente en aceptar que es una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia (Rodríguez Leonardo, 1987, p. 8). También podemos aceptar que es una entidad independiente compuesta por una o más personas capacitadas para efectuar convenios legales, los cuales les permiten realizar funciones comerciales que van desde la compra de materia prima y maquinaria, hasta la fabricación de un producto y su distribución y venta a consumidores (Bolten, 1987).

Una revisión más exhaustiva del concepto nos va a llevar a la conclusión de que empresa es una entidad en la cual existen entradas, procesamiento, y salidas, que de alguna manera podemos relacionar con las funciones específicas de compra, proceso y venta. Toda empresa se caracteriza, precisamente, por llevar a cabo estas tres funciones, en conjunto, o sólo cualquiera de ellas. Así que no existe mayor dificultad para comprender el concepto empresa y adoptarlo en el contexto que estamos tratando.

Por lo que se refiere al calificativo "pequeña", aquí sí se presenta una diversidad de criterios y el adjetivo, a su vez, da lugar a otras subdivisiones o rangos, por ejemplo tenemos:

Industria* menor que pequeña	Industria mediana y pequeña	Industria Grande
---------------------------------	--------------------------------	---------------------

o bien:

Micro Industria	Industria Pequeña	Industria Mediana	Industria Grande
--------------------	----------------------	----------------------	---------------------

Adicionalmente, "pequeño" cuando se refiere a empresa, es un calificativo subjetivo dado que está en constancia con las condiciones generales del país de que se trate. Empresas consideradas como pequeñas en países desarrollados y de grandes mercados, pueden aparecer como medianas y aún grandes empresas en países pequeños y de bajo nivel de desarrollo (Nolff, 1974).

Así pues, se ha tratado de encontrar un orden de magnitud en base a distintos indicadores como número de personas empleadas, capital invertido, ventas realizadas, etc., sin alcanzar a la fecha un criterio único para enmarcar el concepto. Más bien, los indicadores se presentan en base a un objetivo definido y que puede ser de carácter financiero, económico, social, político o de cualquier otra índole. Si el objetivo es financiero, el indicador estará en función al capital, si es económico hará énfasis en el personal ocupado y así sucesivamente.

No obstante lo anterior, en México existe un Acuerdo publicado en el Diario Oficial de fecha 18 de mayo de 1990, que debemos considerar como criterio rector para manejar nuestro concepto en cuestión. Este parámetro está dado en el Acuerdo por el que se modifican las definiciones de Microindustria, Industria Pequeña e Industria Mediana "que en su artículo único indica":

— Microindustria, a las empresas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas no

* *Industria*: Conjunto de empresas que producen bienes idénticos, es decir, que el consumidor considera como sustitutos aunque sean físicamente diferentes (Seldon y Pennanie, Diccionario de Economía, 1984, p. 294).



rebase el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general, elevado al año, correspondiente al Area Geográfica "A".

— Industria pequeña, a las empresas que ocupan hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas no rebase el equivalente al importe de 1,115 veces el salario mínimo general, elevado al año, correspondiente al Area Geográfica "A".

— Industria mediana, a las empresas que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas no rebase el equivalente al importe de 2,010 veces el salario mínimo general, elevado al año, correspondiente al Area Geográfica "A".

Las cifras de personal y ventas serán las correspondientes al cierre del último ejercicio de la empresa de que se trate. En caso de empresas de nueva creación, las ventas anuales se estimarán en razón del número de trabajadores y de la capacidad de producción.

Con los elementos anteriores podemos aclarar que el término pequeña empresa se refiere, y así lo manejamos, a un estrato empresarial que engloba lo relativo a micro, pequeña y mediana industria, de tal manera que a esta altura esperamos que ya quede comprendido el título que lleva el presente artículo.

Importancia

La actividad económica del país se integra con todos los trabajos que se llevan a cabo en los distintos sectores; sin embargo, e independientemente de la sectorización adoptada, la presencia de la pequeña empresa se encuentra, en todas las clasificaciones. Así por ejemplo, si nos referimos a los sectores primario, secundario y terciario, en cada una de ellas existen empresas pequeñas que cumplen una función ya sea de extracción, transformación o servicio pues, como antes quedó apuntado, la pequeña empresa cumple una función de complemento a la gran empresa. La pequeña empresa es un instrumento relevante en el aparato productivo del país. En cifras globales abarca el 99% de los establecimientos industriales, emplea al 51% de la fuerza laboral, participa con el 40% del Valor Agregado y aporta también el 40% del valor de los ingresos

de la industria manufacturera, según las estadísticas de los Resultados Oportunos Nacionales de los Censos Económicos 1986 (SECOFI, JICA, 1988).

Adicionalmente, este estrato empresarial contribuye, de manera importante, en el proceso de industrialización, en razón a las características que lo distinguen y lo hacen diferente, por ejemplo, a la empresa grande. Algunas de estas ventajas son las siguientes:

— Amplia flexibilidad operativa, pues se encuentra presente en todas las actividades y puede cambiar según las necesidades,

— Amplia adaptabilidad regional, se sujeta y acomoda a las condiciones de la región,

— Prevalece en ramas agroindustriales y en la industria metalmecánica, produce bienes de consumo básico e insumos para otras industrias,

— Aprovecha la materia prima de la localidad, arraiga la mano de obra y permite la explotación de los recursos propios del lugar,

— Menor tiempo para la maduración de sus proyectos, la inversión se recupera más rápido y la rentabilidad alcanza en poco tiempo su punto más elevado,

— Genera empleos con menor inversión por unidad de capital, contribuye a disminuir el desempleo a un costo relativamente bajo,

— Ocupa en forma intensiva mano de obra, contribuye eficazmente a su capacitación y suple capital con personal que emplea,

— Utiliza en mayor grado recursos nacionales, fomenta la integración nacional y depende escasamente del exterior,

— Aprovecha el ahorro familiar, canaliza el excedente familiar hacia actividades productivas,

— Eleva productividad, produce iguales resultados con menores recursos, o bien, mayores resultados con iguales recursos dada la transparencia de sus operaciones,

— Crea y fortalece una clase empresarial, forma empresarios, administradores y funcionarios industriales.

Desde luego, este listado no agota las características de la pequeña empresa y conforme se abunda en el tema aparecen otras ventajas que refuerzan la importancia de las empresas pequeñas.

Con objeto de observar la evolución de nuestro tema en estudio y profundizar en su importancia, a continuación se complementa con una información publicada en el documento "La Industria Mexicana por Escala Productiva (1987)" de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y la Japan International Cooperation Agency.



Número de Establecimientos (estructura porcentual)

ESTRATO AÑO	Micro (1)	Pequeña (2)	Mediana (3)	Sumatoria (1)+(2)+(3)=(4)	Grande (5)	Total (6)
1960	93.4	5.1	1.0	99.4	0.6	100.0
1965	91.4	6.4	1.1	99.4	0.6	100.0
1970	89.8	7.8	1.5	99.1	0.9	100.0
1975	89.6	7.8	1.6	99.0	1.0	100.0
1985	87.1	9.7	1.9	98.7	1.3	100.0

Personal ocupado (estructura porcentual)

ESTRATO AÑO	Micro (1)	Pequeña (2)	Mediana (3)	Sumatoria (1)+(2)+(3)=(4)	Grande (5)	Total (6)
1960	24.9	22.2	16.1	63.1	36.9	100.0
1965	23.0	23.7	16.6	63.3	36.7	100.0
1970	18.8	23.4	17.9	60.1	39.9	100.0
1975	16.7	21.0	16.9	54.5	45.5	100.0
1985	14.9	19.9	16.3	51.1	48.9	100.0

Participación en el Valor Agregado (porcentaje)

ESTRATO AÑO	Micro (1)	Pequeña (2)	Mediana (3)	Sumatoria (1)+(2)+(3)=(4)	Grande (5)	Total (6)
1960	10.3	19.7	17.1	47.1	52.9	100.0
1965	7.9	20.7	19.3	47.8	52.2	100.0
1970	6.8	19.5	19.4	45.7	54.3	100.0
1975	5.9	16.7	18.0	40.5	59.5	100.0
1985	9.7	14.5	14.9	39.2	60.8	100.0

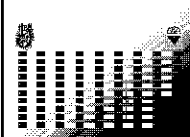
Participación en Remuneraciones Totales (porcentaje)

ESTRATO AÑO	Micro (1)	Pequeña (2)	Mediana (3)	Sumatoria (1)+(2)+(3)=(4)	Grande (5)	Total (6)
1960	8.1	23.9	19.0	51.0	49.0	100.0
1965	6.8	22.1	19.2	48.1	51.9	100.0
1970	5.7	20.4	19.2	45.3	54.7	100.0
1985	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

FUENTE: SECOFI, JICA con datos de los Censos Industriales de México.

— para los años de 1960, 1965, 1970 y 1975 se incluyen las industrias de minería y de transformación, mientras que para el año de 1985 sólo se refiere a la industria manufacturera.

— n.d.: no disponible.



Finalmente, es conveniente asentar que la participación de la empresa pequeña en la ocupación y en el producto industrial, es más relevante conforme el subdesarrollo de los países se va acentuando, sin perder de vista su importancia en los países desarrollados. Las empresas grandes tienen una participación decisiva en la producción nacional; sin embargo (Staley, 1968, p. 39), las pequeñas empresas conservan una posición que no se deteriora con el tiempo, aún en los países industrializados, como se puede observar en el siguiente cuadro para condiciones similares a las que venimos tratando.

PAIS	AÑO	PARTICIPACION EN EL EMPLEO (%)
Estados Unidos	1954	50
	1963	52
	1967	49
	1972	52
Japón	1972	69
	1975	71
	1978	73
	1981	74
Canadá	1982	42
Gran Bretaña	1978	38
Bélgica	1978	71
Suecia	1982	35
Chile	1979	71
China	1981	81
Finlandia	1981	40
Filipinas	1975	74
India	1983	78

FUENTE: FOGAIN diversos estudios sobre pequeña y mediana industria.

NOTA: la definición de pequeña empresa varía de país a país. En términos generales esta información comprende a todos los establecimientos industriales con 300 empleados o menos.

El pequeño empresario

La pequeña empresa posee una importancia incuestionable en todos los países del mundo y sus

actores cuentan con campos específicos para desarrollar las tareas a escala reducida. Al respecto, existe una diversidad de criterios para delimitar los campos reservados a la pequeña empresa. En algunas ocasiones ésta se especializa en venderle productos a grandes compañías las que por múltiples razones entienden que es mejor comprar algunas piezas o partes que dedicar recursos para fabricarlas ellos mismos.

Uno de los criterios de clasificación indica que existen tres sectores principales en los cuales puede invertir un pequeño empresario. Estos son: el manufacturero, el mayorista y el detallista.

Empresas manufactureras.- requieren, proporcionalmente, de una inversión mayor de capital, personal con alguna calificación, área de control de calidad, presupuestación y planificación más detallada.

Empresas mayoristas o distribuidoras.- requieren menos capital que las empresas manufactureras y más que las detallistas, actúan como eslabón entre el fabricante y el detallista, su supervivencia a largo plazo depende de la habilidad del empresario.

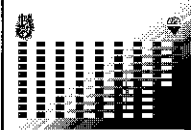
Empresas de venta al detalle.- existe mayor competencia, su margen de utilidad es reducido, es muy dinámica su entrada y salida del mercado y requiere una predisposición especial para tratar con el público consumidor.

La Clasificación Industrial Uniforme de las Naciones Unidas presenta en sus Grupos y Clases Industriales una relación que bien puede ser de utilidad para conocer las áreas potenciales donde se puede iniciar una actividad de pequeño empresario, por ejemplo el Grupo 30: Productos de hule, lo abre en dos incisos:

1. Reparación y renovación de llantas neumáticas,
2. Artículos diversos de hule (mangueras, empaques, etc)

También el documento titulado "Profiles of Manufacturing" Industrial Planning and Programming. Series No. 4, N.Y., ONU, 1967, es otro apoyo que aporta información en cuanto a recomendaciones de productos a fabricar, inversiones requeridas, valor de los insumos y costo de las ventas. En fin, existe una vasta bibliografía para conocer las áreas que están reservadas a los pequeños empresarios.

No obstante lo anterior, procede indicar que el estrato empresarial en cuestión se enfrenta a una serie de dificultades, tanto de carácter interno como



externo, que de alguna manera obstaculizan su desarrollo. Algunos ejemplos de carácter externo son:

- Bajo poder adquisitivo de la población,
- Escasez de recursos de capital,
- Dificultad para adquirir materias primas,
- Limitaciones para disponer de mano de obra calificada,
- Obstáculos para la comercialización de sus productos y
- Falta de Asociaciones de Pequeños Industriales.

Y por el lado de los obstáculos de carácter interno tenemos:

- Carencia de capacidad empresarial para las funciones directivas,
- Maquinaria y equipos obsoletos,
- Edificios e instalaciones inapropiadas.

Con lo anteriormente señalado hemos podido observar la gran importancia que tiene la pequeña empresa y de una manera rápida la problemática a la que se enfrenta. Por tal motivo, el pequeño empresario debe ser también una persona que posea rasgos y características distintivas para poder iniciar, poner en marcha y operar un negocio. Nos estamos refiriendo al perfil del pequeño empresario. Ser empresario es difícil, pero ser pequeño empresario, todavía más.

No hay que olvidar que en la práctica no cualquiera es empresario, pues éste es el primero en asumir los problemas y responsabilidades, es el que más trabaja (llega primero y se va después), cobra su sueldo al último, no dispone de vacaciones programadas, descuida la familia, arriesga su patrimonio, duerme poco y se alimenta cuando puede.

Con todos éstos y más señalamientos negativos, entonces, ¿Cómo debe ser un pequeño empresario?

Se considera que los pequeños empresarios (Dickson y Franklyn J. 1987) tienen características que le son comunes, como:

1. Persona independiente con bastante iniciativa e imaginación,
2. Persona compenetrada del sentido de empresario, con un enorme deseo de poner en práctica sus ideas y capacidades,
3. Persona que se encuentra motivada por su gran deseo de triunfo.

Otro punto de vista del pequeño empresario es describirlo en función a la suma de las siguientes características:

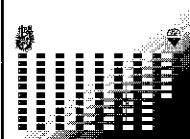
1. Inquieto,
Rebelde,
Inconforme con lo que el medio le ofrece,
Terco,
Confía en sí mismo y en lo que va a emprender,
Las dificultades no lo detienen.
2. Por naturaleza es obsesivo,
Con tendencia a explotarse a sí mismo,
Nulifica o reduce su vida social y sobre todo su vida familiar,
Llega a tener problemas de salud, alimentación, etc.,
Se guía por objetivos individualistas,
Un poco egoísta para el logro de sus fines económicos.
3. Su ética y sus escrúpulos son un tanto elásticos,
En lo particular puede ser de moral intachable,
4. Tiene intuición ya sea innata, por medio de estudios, de círculos sociales o familiares, advierte oportunidades de inversión donde la mayoría sólo ve problemas;
5. Disciplina,
Liderazgo,
Don de mandar,
Capacidad para organizar,
Buena condición física.

Un estudio de 97 administradores de establecimientos pequeños demostró una correlación entre el éxito de 63 personas, basado en cinco características generales, a saber:

- Disposición positiva,
- Agilidad mental,
- Habilidad para las relaciones,
- Eficiencia en la comunicación,
- Conocimiento técnico.

A los listados anteriores bien podría agregarse otra serie de virtudes que reúne el pequeño empresario; sin embargo, estudiando esa serie de características, se podría afirmar que un pequeño empresario tiene el éxito asegurado si es: **AUDAZ, LIDER y PERSISTENTE.**

Sin lugar a dudas, todos los pequeños empresarios poseen unos objetivos y metas bien definidas que no siempre se alcanzan. Se desenvuelven en un medio hostil y sus características personales son de exigencia. El lucro es la mayor retribución que una pequeña empresa otorga a su propietario, las ganan-



cias de algunos son elevados y son ingresos valiosos en cuanto ayudan al sostenimiento del dueño y su familia. No obstante, los dividendos monetarios son menos importantes que las satisfacciones personales que derivan de su manejo. Algunas de las satisfacciones personales que rinde una pequeña empresa son:

- Satisfacción en el trabajo,
- Identificación personal,
- Ser el propio jefe,
- Expectativas de prosperidad y adquisición de un "status".

Algunas razones para ser pequeño empresario

En la actualidad nuestro planeta vive una crisis en todos los órdenes. No es extraño que diariamente se extinga un promedio de 100 especies vivientes, que el Globo tienda a sobrecalentarse 6°F en aproximadamente ocho años más, que a fines del presente siglo seamos más de 5 mil millones de habitantes y que los desechos industriales tóxicos aún no encuentren un lugar seguro para no envenenar el ambiente. Resultados que de alguna manera están relacionados con el uso de tecnologías sofisticadas.

En el orden económico, y concretamente nuestro país, se enfrenta a un elevado desempleo, inflación controlada artificialmente, pérdida del poder adquisitivo, créditos cada vez más escasos y moneda en un proceso de devaluación diaria, por señalar sólo algunos de los fenómenos económicos.

Una primera razón para emprender actividades de pequeña empresa estriba, en que la tecnología que utiliza no es sofisticada y contribuye a propiciar un ambiente más limpio y saludable para la convivencia humana. México no dispone de una infraestructura para la investigación científica, de tal manera que se puede afirmar que en el corto plazo no seremos autosuficientes científicamente y tecnológicamente. Por tanto, la "tecnología de punta" que utilizamos no es propia, no es la más avanzada e implica salidas onerosas de nuestro presupuesto nacional.

La pequeña empresa es el estrato que permite (Shumacher, 1983) el uso de métodos y equipos que son:

- Suficientemente baratos de modo que están virtualmente al alcance de todos,
- Apropriados para utilizarlos a escala pequeña y
- Compatibles con la necesidad creativa del hombre.

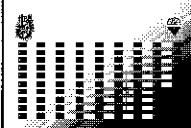
Es decir, nuestro país presenta el ambiente adecuado al pequeño empresario debido a que sin usar alta tecnología podemos aprovechar nuestros recursos naturales que son abundantes y nuestra mano de obra que cada día se vuelve más numerosa.

Ya anteriormente se enunció la importancia que tiene la pequeña empresa en la vida nacional. A eso había que agregar, sobre todo, el fenómeno de desempleo masivo que se está representando en todas las economías. La alta tecnología desplaza inmisericordemente contingentes numerosos de trabajadores, al igual que lo hace la robótica al poner en el mercado instrumentos que operan hasta 24 brazos simultáneamente, sin error, sin sueldo, las 24 horas del día y sin formar agrupaciones (sindicatos) para defender sus derechos.

Además, habría que apuntar otras razones para la constitución de pequeñas empresas en México. Por motivos de política económica se están reprivatizando las empresas paraestatales y, como consecuencia de esta medida, un gran número de trabajadores se está quedando sin su fuente de empleo. Por otro lado, los sueldos que en general se ofrecen son insuficientes, la mayoría de las veces, para cubrir algo más de las necesidades primarias.

Adicionalmente a lo anterior, no habría que olvidar que México pertenece al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y todo indica que pronto se firmará con los Estados Unidos de Norteamérica un Tratado de Libre Comercio (TLC). Compromisos que no dudamos en salir adelante con su cumplimiento, siempre y cuando hagamos uso de lo que tenemos a la mano, en este caso el uso de una tecnología intermedia que sólo es dominada por la industria pequeña y mediana. De otra manera, México será un país pobre, obligado sólo a labores de comercialización y con una población de muy escaso poder adquisitivo.

La pequeña empresa no es una actividad fácil, sin embargo, nos encontramos en el momento oportuno para dar una nueva dirección al desarrollo tecnológico, una dirección que habrá de conducirnos de vuelta a las necesidades reales del ser humano, lo que significa volver al tamaño correcto del hombre.



El hombre es pequeño y, por tanto, lo pequeño es hermoso. Perseguir el gigantismo es buscar la autodestrucción (Schumacher, 1983, p. 166).

septiembre de 1990.

Bibliografía relacionada al tema

1. Arthur D. Little de México, S.A. "Necesidades Institucionales y Financieras de la Industria Mediana y Pequeña en México: Informe para Centro Industrial de Productividad". Editorial Investigación para Industrias, México, D.F., 1961.
2. Asociación de Banqueros de México, A.C. "Encuestas sobre las condiciones de la Industria Mediana y Pequeña". Editorial S.E.; México, D.F.; 1978.
3. Banco de México, S.A. "La Industria Mediana y Pequeña en México". Editorial Impresiones Modernas; México, D.F.; 1961.
4. Broom, H.N.- Longenecker G. "Administración de Negocios". CECSA; México, D.F.; 1977.
5. Colegio de Contadores Públicos de México. "Desarrollo de la Industria Pequeña y Mediana en México". Revista Dirección y Control, México, D.F.; junio de 1979.
6. Dale, Ernest. "Cómo Planear y Establecer la Organización de una Empresa" Revert Mexicana, México, D.F.
7. Dickson, Franklyn J. "El Exito de la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas". Diana; México, D.F., 1987.
8. FOGAIN. "Características de la Industria Mediana y Pequeña" (2 tomos). FOGAIN NAFINSA, México, D.F. 1980.
9. Grabinsky, Salo. "El Emprendedor" FCA; México, D.F.; 1988.
10. Grabinsky, Salo. "El Perfil del Pequeño Empresario". Edicol; México, D.F.; 1987.
11. Hailer, W. Jr. — Hubbard, R.T. "Small Business Management. Planning and Operation". Van Nostrand Reinhold Company, 1977.
12. Harman, Paul, "Small Business Management a Practical Approach". D. Van Nostrand Company, 1979.
13. Kelley, Pearce C.- Lawyrc, Kennet. "Cómo Organizar y Dirigir un pequeño Negocio". Ediciones Omega, México, D.F.
14. Pickle, Hal B. Abrahamson, Royce L. "Administración de Empresas Pequeñas y Medianas". Limusa, México, D.F.; 1988.
15. Patten, Dave. "Mercado Práctico para Nuevas Empresas" Serie Empresarial, Logis; Colombia, 1988.
16. Schollhamner, Hans — Kuriloff, Arthur H. "Entrepreneurship and Small Business Management". John Wiley Sons, 1969.
17. Schumacher, E.F. "Lo Pequeño es Hermoso". Ediciones Orbis, S.A., Barcelona, España, 1983.
18. SECOFI-JICA "La Industria Mexicana por Escala Productiva (1987)". Subdirección de análisis y coordinación de la DGIMP de SECOFI, México, D.F., 1988.
19. Sterriloff, Dan "Small Business Management Fundamentals". Mac Graw Hill C.
20. Torres Hernández Zacarías. "La Pequeña Empresa en el Contexto de la Política Industrial Mexicana". Tesis de Maestría; IPN-ESE; México, D.F.; 1982.
21. Williams Names. "The Entrepreneurial Manager in the Small Business". Adision Wesley Publishing C.
22. Young, Jerrald F. "Decision Making for Small Business Management". John Wiley Sons, 1977.

