

ACCIONES DE TESORERÍA EN BENEFICIO DE LA EMPRESA



RESUMEN EJECUTIVO

No.30-2007

boletín técnico.

El contenido de este Boletín resume de alguna manera diversas experiencias profesionales vividas en el campo laboral de empresas establecidas en México, experiencias a compartir con el gremio empresarial al que tiene acceso el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas a nivel Nacional.

A veces estamos tan inmersos en nuestras actividades cotidianas que no nos damos tiempo de hacer un alto en el camino para detenernos a pensar de que manera podemos contribuir con acciones nuevas que permitan la mejor marcha y resultado de la empresa para la cual hemos venido prestando desde hace tiempo nuestros servicios profesionales sin limite de entusiasmo ni de horario.

Es así que las medidas que ahora se propone dar a la comunidad buscan contribuir con esa conciencia de cambio y aportación que a veces hemos perdido de visto o que incluso, en algunos casos, no las habíamos conocido o considerado.

**COMITÉ TÉCNICO NACIONAL
DE TESORERÍA**

Por: Mtro. Salvador Diego Fernández Sotelo

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2007

Presidente

C.P.C. Sergio Federico Ruiz Olloqui Vargas

Presidente del Consejo Técnico

Lic. Federico Casas Alatríste

Secretario CDN y Director General IMEF

IQ MBA Juan Carlos Erdozáin Rivera

**COMITÉ TÉCNICO NACIONAL
DE TESORERÍA**

PRESIDENTE

C.P. Francisco Javier Santos Pérez

INTEGRANTES

C.P. Víctor Araiza Martínez

C.P. Gabriel Bello Hernández

Lic. Salvador Diego Fernández Sotelo

Dr. Gerardo A. Isaac Dubcovsky Rabinovich

C.P. Francisco Esquivel Reyes

Act. Roberto Galván Pallch

Lic. Alejandro Garza Méndez Torres

Act. Ileana María Gutiérrez Reyna

C.P. Alfonso Salvador Gómez Cardoso

Lic. Luis Fernando Lozano Bonfil

C.P. Salim A. Hamue Medina

Lic. Javier Isaac Hernández López

C.P. José Antonio Hernández Ramírez

C.P. Armando Mendoza González

Lic. Daniel Novoa Villaseñor

Lic. Atsiry Sandoval Murguía

MPP. Patricia Torres Serpel

C.P. José Rogelio Velasco Romero

L.C. Jorge Zúñiga Carrasco

l).- Índice Temático

a).- El caso de las Negociaciones

b).- El manejo del excedente

c).- El manejo de valores

d).- El uso de la Banca Electrónica

e).- El caso de los compromisos

f).- Las Cadenas Productivas

g).- Los Socios de Negocios

h).- La Centralización

i).- El uso de ERP

j).- Uso de la Tecnología

k).- Uso de la Papelería

l).- Accesos Directos

m).- Uso de la Energía

n).- Consumo de Agua

ñ).- Creación y aplicación de Políticas

o).- Elaboración del Flujo de Caja

p).- Uso del Arrendamiento.

q).- Servicios Outsourcing

Lic. Martha Arellano Fuentes
Secretaría del
Comité Técnico Nacional de Tesorería

II).- Resumen Ejecutivo

El contenido de este Boletín resume de alguna manera diversas experiencias profesionales vividas en el campo laboral de empresas establecidas en México, experiencias a compartir con el gremio empresarial al que tiene acceso el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas a nivel Nacional.

A veces estamos tan inmersos en nuestras actividades cotidianas que no nos damos tiempo de hacer un alto en el camino para detenernos a pensar de que manera podemos contribuir con acciones nuevas que permitan la mejor marcha y resultado de la empresa para la cual hemos venido prestando desde hace tiempo nuestros servicios profesionales sin límite de entusiasmo ni de horario.

Es así que las medidas que ahora se propone dar a la comunidad buscan contribuir con esa conciencia de cambio y aportación que a veces hemos perdido de visto o que incluso, en algunos casos, no las habíamos conocido o considerado.

Sea este material una pequeña contribución de lo observado a lo largo de este caminar empresarial esperando resultados positivos a quienes tengan la voluntad de implementarlas en su organización.

Sin lugar a dudas habrá empresas en donde estas medidas sean más que conocidas esperando sin embargo seguramente existirán casos en que puedan ser aplicadas en beneficio de organizaciones al -vía su implementación- reducir los gastos y mejorar los resultados financieros de la entidad.

Estas medidas son solo "enunciativas" y de ninguna manera "limitan" la capacidad de actuar, de pensar, de sentir, de crear en nuestro quehacer empresarial beneficiando nuestro entorno.

Objetivo Boletín:

Con base en la experiencia Profesional, difundir para los miembros de la Comunidad Empresarial Mexicana diversas acciones de la Tesorería que buscan beneficiar los resultados financieros de las empresas a través de la puesta en marcha de lo señalado en el presente Boletín.

III).- Introducción:

El Boletín busca difundir diversas medidas, que son posibles llevar a cabo desde el área de Tesorería de la empresa para la cual se aplica nuestro talento.

IV).- Análisis Técnico:

Ante una competencia empresarial cada vez más férrea, con una presencia internacional cada vez mayor a nivel doméstico, es vital que nuestras acciones se traduzcan en un beneficio en los resultados financieros de la organización para que en conjunto, lograr los resultados planteados manteniéndose la planta productiva, evitando caer en una situación financiera tal que afecte severamente la sobrevivencia de la empresa, con el consecuente desempleo que desgraciadamente ya viene afectando a nuestro país cerrando oportunidades de empleo a los que están en la búsqueda como a las nuevas generaciones Universitarias.

Nos enfrentamos como Empresas a una competencia sólida a nivel Internacional donde los Pesos completos arrebatan los mercados en México. Son empresas muy fuertes a las que es difícil enfrentar sin estrategias orientadas a la creatividad, al mayor aumento de participación de mercado, a entrar con servicios y productos diferenciados, a precios competitivos, con alta calidad, al cuidado en el gasto al que incurren las empresas de diversas maneras como puntos a ser considerados.

El problema se puede definir como la presencia de Competidores más fuertes, preparados, con más recursos, globalizados que buscan apoderarse del mercado de bienes u servicios del País sin importarles el destino que corran sus competidores de nuestro país. Veamos el caso de empresas Comerciales; automotrices; Servicios; Grupos Financieros por mencionar algunas ejemplos.

Es por ello que se requiere una reacción por parte de las empresas menos aventajadas, mas pequeñas, menos preparadas, mas dependientes de apoyos financieros así como del Gobierno, con menos experiencia empresarial ante la mayor competencia, la guerra de precios, el menor desplazamiento de los productos o servicios, los mayores plazos de financiamiento para recuperar cobranzas, los menores márgenes de utilidad, lo que impacta los resultados financieros mensuales donde se busca alcanzar una utilidad después de impuestos que le brinde a los accionistas una rentabilidad mínima superior al tener su dinero en renta fija en un instrumento sin riesgo con una Institución Financiera.

Adoptar medidas orientadas a diferenciar un producto o el servicio; el aumentar la cartera de clientes; el analizar que productos mantener y cuales nos dan mayor valor agregado no son soluciones inmediatas en tanto que : la reducción de gastos; el uso eficiente de nuestros servicios internos; el uso adecuado de nuestras Instalaciones y demás medidas si van a contribuir a reducir el gasto incurrido por la empresa a corto plazo y es la propia utilización de estas medidas lo que busca aminorar los impactos financieros que desde hace años vienen sufriendo las empresas Mexicanas - al haber pasado como País de una economía cerrada al mundo - a competir prácticamente sin fronteras con Empresas Internacionales cuyos productos y servicios son similares a los nuestros y en donde el consumidor en muchos casos se esta inclinando por el precio antes que por la calidad - caso China- ante una economía como país que no ha logrado crear el movimiento, el crecimiento, las fuentes de trabajo que la población reclama desde hace ya varios sexenios y en donde - en este que arrancamos en el 2006- se esperan resultados muy positivos y de crecimiento económico en beneficio de la Población empresarial donde las microempresas alcanzan un 98% de las empresas en nuestro País y es a los Microempresarios a los que en especial va destinado el presente boletín.

V).- Alternativas de Solución:

Es muy importante que, además de toda la actividad propia de cada empresa, se busquen nuevas acciones y medidas que permitan la reducción de gastos y la mejora de los resultados financieros de la empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, el presente Boletín busca, ante un escenario empresarial cada vez mas complejo y difícil, presentar a la comunidad empresarial - en la que esta inserto el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas- medidas diversas cuya implementación den como resultado el decremento en el gasto incurrido y el incremento en el resultado financiero neto de la Empresa.

Alternativas

a).- El caso de las negociaciones:

Comentario:

- Varias son las negociaciones que realiza la Tesorería en pro de la empresa como: la reducción de la tasa de interés de los créditos; el negociar mayores montos en la línea de crédito otorgadas considerando el principio de previsión en relación a la liquidez; el considerar mayores plazos para el pago; la negociación de la garantía (en su caso); la negociación de las comisiones (en su caso); la eliminación de costos por prepagas de créditos, la eliminación de comisiones por apertura de crédito.
- A las Instituciones Financieras- ante un riesgo bueno- les conviene concentrar más recursos- hasta cierto límite-en un cliente probado versus el manejar clientes diversos que representen mayor riesgo.
- Las empresas con problemas de liquidez deben cambiar los plazos de sus créditos de corto a mediano plazo para dotar de más liquidez reduciendo la presión a la compañía.
- Estas medidas contribuyen a reducir el costo financiero al que incurren las empresas contratantes de crédito beneficiando los resultados financieros finales

b).- El Manejo de excedentes:

- Al invertir buscar eliminar el riesgo a la empresa a través de la inmersión en instrumentos de renta fija como el "papel gubernamental" o "Bancario" con Instituciones acreditadas en el mercado que puedan responder de nuestras inversiones.
- Recordar que el giro de la empresa no es la especulación de los recursos líquidos a través de la inversión en acciones de empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores en acciones de "renta variable" en donde se puede perder de un plumazo los excedentes que utiliza la empresa como capital de trabajo.
- Invertir los excedentes financieros - de acuerdo a cada caso- a plazo de un día (overnight) evitando castigos, por romper el plazo de inversión anticipadamente, y permitiendo que las empresas cuenten con recursos diariamente para hacer frente a diversas situaciones en donde los bomberazos no suelen faltar.
- Cambiar la forma de inversión "individual" por una "centralizada" - donde sea posible obtener una mayor tasa de inversión por un mayor volumen de recursos colocados lo cual se traduzca en mayores productos financieros para la empresa.
- Estas medidas si se aplican permiten asegurar un mayor producto financieros que beneficie a los resultados de la empresa.

c).- El Manejo de Valores:

- Mantener los activos financieros, las chequeras, los valores bajo custodia en la caja fuerte, evitando el acceso a personas no autorizadas evitando que pudieran ocasionar un fraude a la empresa.
- Revisar que estén completos todos los folios de las chequeras para evitar quebrantos a la empresa.

- Establecer firmas mancomunadas - como política- en la autorización de cheques.
- Proceder a la recuperación y cancelación de los pagares firmados y ya vencidos que estén en poder de las Instituciones Financieras.
- Medidas cuya adecuada aplicación evitara verdaderos dolores de cabeza a la organización así como la pérdida de dinero por el uso inadecuado de los activos por personal falto de "ética".

d).- El uso Banca Electrónica:

- El uso de la Banca electrónica en la operación permite:
 - * La realización de pagos electrónicos en sustitución del pago vía cheques optimizando tramites, tiempos y costos internos.
 - * Obtención de estados de cuentas de cheques - vía la Banca Electrónica- para su envío al área solicitante.
 - * Consulta de saldos a diversas horas del día para conocer la posición de las diferentes cuentas de cheques de Bancos evitando los "sobregiros".
 - * Impresión de estados de cuenta de cheques mensuales anticipando la correspondencia de los Bancos contribuyendo al cierre contable de la empresa y a la emisión de los estados financieros internos.
 - * Adoptar como Política el manejo de dos firmas electrónicas para la autorización vía la Banca.
 - * Resguardar los dispositivos que permiten el acceso a la Banca como es el caso de: "tarjetas magnéticas"; "netkeys" ...para tener mayor seguridad en la operación de Tesorería de la Empresa.

- * Pagar la nomina vía la Banca Electrónica evitando: gastos de transportación de efectivo; riesgo de traer el dinero en efectivo por parte del empleado; gastos de ensobretado; riesgo de manejar cifras importantes de efectivo por la empresa.
- * De nuevo su adecuada aplicación permitirá entre otras puntos el sacar provecho al *floating*, el obtener mayores intereses de nuestras inversiones, el negociar descuentos con los proveedores por pronto pagos, el ser mas eficientes como empresa.

e).- El caso de las Compromisos:

- Hay que honrar los compromisos adquiridos por la empresa sea con Bancos, proveedores, gobierno, clientes internos, empleadosevitando entre otras cosas ser marcados dentro del Buró de Crédito, situación que puede cerrar el crédito a la empresa.
- Al estar marcado por nuestra falta oportuna al cumplimiento de nuestros compromisos puede provocar la falta de financiamientos a la empresa retrasando la velocidad de crecimiento de la empresa y difiriendo los mejores resultados financieros esperados por la misma.

f).- Las cadenas Productivas:

- Es reconocido que el financiamiento usado por las empresas en los últimos años ha provenido en gran parte por el crédito comercial ofrecido por los proveedores. Las empresas, contando con línea de crédito, pueden apoyar a sus proveedores para que estos descuenten anticipadamente las cuentas por cobrar permitiéndoles hacerse de capital de trabajo. Este esquema permite al cliente negociar condiciones de compra con el proveedor. Sin embargo es posible no aplicar esta opción si el proveedor no respeta los acuerdos celebrados con el la empresa. Evidentemente hay un costo financiero con el que debe cargar el proveedor si decide descontar anticipadamente su factura a través de

este esquema pero por otro lado es una salida muy valiosa en el caso que sea el proveedor el que requiera de la "liquidez" para continuar con sus operaciones del día con día.

- El beneficio es que si nosotros actuamos como "proveedores" podemos negociar con nuestro "cliente" el que se nos considere dentro de este esquema para cuando se de el supuesto del párrafo anterior. Aquí la ventaja adicional pueda ser recibir algún descuento de nuestro proveedor en las compras si lo consideramos para que aplique el esquema. Hay una dicho financiero que todos conocemos: "no hay dinero mas caro que el que no se tiene". Esta es una manera de obtenerlo. Evidentemente contara el antecedente del "proveedor" con el cliente en cuanto a entregas, calidad, precios, comportamiento etc. que puede llevar a que no sea considerando por el cliente para esto.

g).-Los socios de Negocios:

- Hay que ver a los Proveedores estratégicos como "socios de Negocio" bajo una perspectiva de "largo plazo" y no de "corto plazo". La empresa debe revisar las características del negocio antes de elegir a su(s) socio(s) de negocio.
- Debe analizar el tipo de alianza que busca llevar al cabo.
- Debe fundar la relación en un "ganar- ganar" lo que dará solidez en su relación a largo plazo.
- Habrá que distanciarse - como empresario- de las Instituciones que no son "formales", estableciendo acuerdos por escrito, revisados por los abogados internos, para evitar "sorpresas" desagradables al momento de aplicar clausulados además de que los acuerdos deben ser confidenciales señalando en su caso penalizaciones por no cumplimiento.
- Una adecuada selección permitirá a ambas partes caminar en el mundo de los negocios de una ma-

nera acordada, cómoda y justa cambiando la manera tradicional de hacer negocios comunes. Esta alianza desde luego beneficiara los resultados financieros del cliente en muchos sentidos dependiendo de los servicios o productos prestados por el proveedor. Pensamos los beneficios de una alianza a largo plazo con un Grupo Financiero considerando toda la posibilidad de servicios y productos que nos puede ofrecer como empresas una vez que no solo son los créditos, están los seguros, la Casa de cambio, los arrendamientos, la fianzas, los servicios de pago de nomina, la banca electrónica; las cartas de créditos internacionales; las Cadenas Productivas por citar solo algunos casos.

h).- La centralización:

- Hay que analizar que se puede centralizar- hablando de grupos formados por variedad de empresas- aprovechando esta fuerza y así negociar mejores condiciones vía la contratación de: créditos; inversiones; seguros; fianzas; pago de nomina; acuerdos generales; servicios generales y demás servicios ya comentados respecto a los socios de negocios. No solo es en este aspecto sino también en la parte de recursos humanos que simultáneamente estén realizando funciones parecidas en diversas partes empresas del mismo grupo lo que puede derivar en economías al ser centralizadas estas actividades.
- La suma de todos estos cambios enfocadas en la Centralización de actividades de un grupo se vera reflejado en mayores ahorros, reducción de gastos, aumento de productos financieros y reducción en costos financieros para el Grupo que los adapte logrando aumentar las utilidades del mismo.

i).- El uso de ERP:

- Es importante buscar en el mercado un "ERP" "- software- que permiten ser más eficiente como empresa agilizando los tiempos de respuesta así como la información que requiere la compañía para la toma de decisiones. Es muy importante que sea este "ERP" el que realmente se adapte a la

empresa y de respuesta con certeza a sus necesidades. Normalmente son de procedencia extranjera en donde no será del todo fácil su adaptación- tropicalización por parte del cliente a pesar de contar con todo el apoyo interno y externo disponible (*Help Desc*).

- Esta implementación "ERP" no es "económica" ni de "corto plazo" y requiere del apoyo de la alta Dirección para que sea Implementada y aceptada dentro de la empresa.
- No todas las implementaciones resultan exitosas por diversas razones estando entre ellas: la "resistencia al cambio"; la no adaptación del producto a las necesidades reales de la empresa (por las situaciones antes mencionada); la falta de apoyo y liderazgo por parte de la Dirección de la empresa para su aplicación.
- Una toma de decisiones mas ágil ayudara a lograr las metas de la empresa, aprovechar las oportunidades de información tiempo "real" de los diferentes módulos de información brindados por el "ERP" como puede ser el caso del: Modulo financiero; del modulo de Adquisiciones; del de Producción; del de Recursos humanos cuyas consecuencias de las resoluciones tomadas permitirán incrementar los resultados netos del adquirente.

j).- Uso de la Tecnología:

- Contar con todas las opciones posibles de comunicación como el uso de: mail; fax; teléfono; celular; copiadora; scanner; impresora, en pocas palabras estar conectados de todas formas con el mundo empresarial que rodea a la empresa formado por múltiples proveedores, Gobierno, clientes. Entre los medios destaca el uso de "Internet" como la gran opción de comunicación interna y externa a nivel mundial y en tiempo real. Otro es el caso del uso de celulares que ha permitido la más rápida solución de problemas y la mejora en la toma de decisiones para la empresa

en cualquier lugar del mundo donde uno se encuentre. Hoy en México se habla de más de 60 millones de estos aparatos en el País. También debemos mencionar a los propios sitios "Web" que se han constituido como formidables medios de ventas para la empresa misma.

- Estas herramientas en su conjunto sin lugar a dudas han permitido aumentar la productividad de las empresas mejorando sus resultados financieros al agilizarse tremendamente los resultados buscados a nivel empresarial. Comparemos esta nueva situación tecnológica con la manera en que las empresas operaban antes del uso de Internet y veremos como se ha acelerado la manera de hacer negocios.

k).- Uso de la papelería:

- En este rubro se pueden reducir los gastos en este rubro. Así podemos tomar como ejemplo el uso del papel usado para sacar copias, el uso racional de lápices, plumas, cuadernos, reglas, folders, sobres y artículos en general, cuyo efecto anual reduce los gastos de la compañía y de nuevo aumenta el resultado neto de la empresa a través del uso eficiente de este rubro.

l).- Accesos diversos:

- Hay que implantar medidas de seguridad para evitar accesos no deseados mediante el uso de: lectores de huellas digitales; lectores de iris; tarjetas magnéticas; recepción de externos en zonas especiales, dando seguridad a la empresa en su conjunto.

m).- Uso de la energía:

- La adopción de: apagadores automáticos en el área de pasillos, baños, el uso de dispositivos - focos- de menor consumo, el uso de aparatos eléctricos mas eficientes y que consuman menos energía, la asignación de horarios especiales de trabajo aprovechando la mayor luz solar, etc. son medidas encaminadas a un uso mas eficiente de la energía la cual es un costo para cualquier empresa.

n).- Consumo de Agua:

- Analizando en este caso- y en todos los anteriores- el ahorro anual acelerara la puesta en marcha de estas medidas.
- Es posible reducir el consumo de agua mediante; un menor consumo de la misma; un uso mas eficiente vía despachadores automáticos; el uso de maquinaria para reciclar las aguas residuales principalmente para usos industriales. Es un recurso que se va acabando. No solo a nivel oficinas y fabricas sino también en el hogar al usarla para el baño. Este uso eficiente y publicitado internamente de nuevo reduce el gasto incurrido por la organización.

ñ).- Creación y aplicación de Políticas:

- Es fundamental crear y aplicar las políticas de las empresas. Contando con Políticas claras en el área - debidamente difundidas- permitirá una mejor prestación de los servicios dados por la Tesorería, estableciendo claramente la manera de operar con proveedores, clientes internos, clientes externos, evitando: pérdida de tiempo; desgaste; aclaraciones múltiples que viven las empresas que aun no las han implementado.
- El evitar reprocesos múltiples traerá como consecuencia ahorro en tiempo hombre dedicado a estar haciendo aclaraciones que no proceden si se tienen políticas claras difundidas a todos los niveles de la Organización. Existen empresas Consultoras, dentro de los miembros del Instituto, que nos pueden orientar en la parte de políticas, procedimientos y procesos que permitan a las organizaciones por un lado contar con las "mejores prácticas" y por el otro lado evitar buscar el "hilo negro" para su creación e implementación.

o).- Elaboración Flujo de caja:

- Muy importante es la elaboración semanal de un flujo de caja proyectado a "12" semanas que muestre claramente: el saldo inicial en caja; los ingresos y egresos tanto operativos como financieros; las inversiones para conocer anticipadamente la posición del flujo en el periodo visualizando para la pronta toma de decisiones por parte de la empresa evitando acontecimientos

no deseados. Este estado debe ser implementado por todas las Tesorerías de las empresas pues les permitirá navegar hacia un puerto seguro en lugar de ir a la deriva.

- De nuevo visualizar anticipadamente nuestra posición de caja nos permitirá anticiparnos, explotar la propia posición de caja, sacar mayores productos financieros, prepagar o solicitar créditos, diferir gastos e inversiones o anticipar gastos, medidas todas ellas para beneficio de la empresa evitando quedarnos cortos de efectivo. Este estado debe ser llevado por todas las empresas sin excepción pudiéndose orientar vía el Instituto a los empresarios que aun no cuenten con la herramienta.

p) .- **Uso del Arrendamiento:**

- Es una buena alternativa para no descapitalizar a la empresa en la compra de maquinaria, equipo, flotillas de autos, computadoras, servidores, conmutadores y demás equipos que les son rentados a la empresa, con el beneficio adicional de hacer deducible de impuestos -de acuerdo a la ley- la renta fijada al tratarse del arrendamiento "puro". En especial en el caso de la Tecnología Informática el arrendamiento "puro" permite la substitución de equipos cada 24 meses aprovechando así la empresa mejores precios, mayores capacidades y velocidades evitando la famosa "obsolescencia" tecnológica permitiéndole contar con tecnología de "punta". Este gasto es deducible de impuestos beneficiándose la empresa con la tecnología rentada. Existe el arrendamiento "financiero" pero aplica más bien para bienes de capital y su aplicación contable es diferente.

q) .- **Servicios Outsourcing:**

- Hoy en día son varios los servicios que se ofrecen en el mercado por lo que la empresa debe valorar que es lo que más le conviene si tener internamente el servicio como empresa o contratarlo por fuera. Así el caso de: los servicios IT; la Contabilidad, los Auditores; los Abogados; la maquinaria; el transporte; la Mensajería; la vigilancia, puestos ejecutivos (manpower) por mencionar algunos casos.

- Haciendo la valoración veremos que conviene financieramente a la empresa- en cada caso- para reducir los gastos de la empresa y mejorar la utilidad neta. Cabe mencionar que por estrategia hay empresas que cuentan con sus propios transportes para la entrega de sus productos.

VI).- Conclusiones Generales:

El interés y compromiso- puesto por el Departamento de Tesorería- en la implementación de las medidas expuestas, permitirán dar una aportación positiva a los resultados financieros de la empresa, apoyando así la sana marcha y evolución de la organización, deseando que el efecto "global" sea producto de la implementación de todas las medidas actuales para a "organización" en su "conjunto", consiente de ser medidas enunciativas que no pretender por si mismo agotar las opciones empresariales sino únicamente mostrar algunas que han venido funcionando en las organizaciones.

ESTIMADO SOCIO

boletín técnico.

Cualquier comentario, observación
o sugerencia a este Boletín
favor de hacerlo llegar
directamente al autor
Mtro. Salvador Diego Fernández Sotelo
salvadiago1@yahoo.com.mx