



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

PERSPECTIVAS Y NECESIDADES DE
ADMINISTRACION EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA DEL DISTRITO FEDERAL.- CAMPO
DE TRABAJO PARA EL LICENCIADO EN
ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N:

CONCEPCION ROMERO GUIRRE

RICARDO ESPINOSA LAGUNA

DIRECTOR DEL SEMINARIO:
LIC. ALBERTO BAILEY GUTIERREZ

Mexico, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

| | PAGINA |
|--|--------|
| INTRODUCCION | 1 |
| HIPOTESIS PROPUESTAS | 5 |
| CAPITULO PRIMERO | |
| 1. ¿Qué es la Administración? | 6 |
| - Definiciones | 6 |
| - Breve resumen de los antecedentes históricos de la Administración | 9 |
| - Universalidad de la Administración | 11 |
| - Las Escuelas Administrativas | 12 |
| 1.1 Funciones Administrativas | 16 |
| - Proceso Administrativo, según varios autores | 17 |
| - Proceso Administrativo desde el punto de vista Teoría de Sistemas | 19 |
| - Proceso Administrativo según José Antonio -- Fernández Arena. | 20 |
| 1.2 Areas Funcionales | 25 |
| - Requisitos mínimos para justificar la existencia de las áreas funcionales. | 26 |
| - Organización formal | 27 |
| - Principios que rigen el establecimiento de una organización formal | 27 |
| 1.3 ¿Qué es, qué hace el Lic. en Administración? | 29 |
| - ¿Qué es el Lic. en Administración? | 29 |
| - El perfil del Lic. en Administración | 29 |
| - Perfil de las habilidades de los administradores en diferentes niveles jerárquicos | 36 |

| | PAGINA |
|--|--------|
| - ¿Qué hace el Lic. en Administración? | 37 |
| | |
| CAPITULO SEGUNDO | |
| 2. Pequeña y Mediana Empresa | 41 |
| - Antecedentes | 41 |
| | |
| 2.1 La pequeña empresa | |
| - Características | 45 |
| | |
| 2.2 La mediana empresa | |
| - Características | 47 |
| | |
| 2.3 La Industria Pequeña y Mediana como parte del - Grupo Empresarial en México. | |
| - Antecedentes | 49 |
| - Importancia económica | 49 |
| - Importancia social | 52 |
| | |
| CAPITULO TERCERO | |
| 3. Espectativas y Realidades de la Pequeña y Mediana -- Empresa | 54 |
| - Antecedentes | 54 |
| - Estudio realizado por FOGAIN sobre las principales características y problemas de la PMI. | 56 |
| | |
| 3.1 Investigación preliminar | |
| - Problemática de la pequeña y mediana empresa | 65 |
| | |
| 3.2 Problemática Actual (Metodología) | |

| | PAGINA |
|--|---------|
| - Metodología para la investigación de campo | 70 |
| - Problemática actual (campo) | |
| Opinión pública | 84 |
| De la Bolsa de Valores | 85 |
| Sobre el control de cambio | 85 |
| Liquidez | 86 |
| - Estudios realizados para la subsistencia - de la PMI (pequeña y mediana industria) | 86 |
| - El desarrollo industrial de México en los - últimos quince años | 88 |
| 3.3 Análisis e Interpretación de la Situación | 96 |
| CAPITULO CUARTO | |
| 4. La Pequeña y Mediana Empresa campo de trabajo para el Lic. en Administración. | 99 |
| 4.1 Necesidades de la empresa | 102 |
| 4.2 Aportaciones que puede dar el Lic. en Adminis- tración para resolver la problemática actual | 104 |
| 4.3 Estimación del mercado de trabajo | 111 |
| CAPITULO QUINTO | |
| 5. Conclusiones y Recomendaciones | 113 |
| 5.1 Informe de los resultados | 115 |
| 5.2 Alternativas de solución propuestas a la FCA | 130 |

| | PAGINA |
|---|--------|
| 5.3 Aportaciones de la Ciencia Administrativa | 135 |
| 6. BIBLIOGRAFIA | 142 |

INTRODUCCION

El presente trabajo está dedicado al estudio de las expectativas y necesidades de Administración de las pequeñas y medianas industrias del Distrito Federal, tomando en consideración que representan un campo potencial de trabajo para el Licenciado en Administración.

Actualmente la pequeña y mediana industria se encuentra en crisis, debido a la situación económica inestable por la que atraviesa el país, lo cual ha venido a remarcar la problemática administrativa derivada de la sub-utilización de los recursos que aporta la Ciencia-Administrativa.

El enfoque de la investigación está dirigido a demostrar: Primero, que las pequeñas y medianas industrias, base para el desarrollo económico del país, están sub-administradas, si tomamos en consideración que ninguna de las empresas investigadas lleva a cabo una adecuada Administración de sus recursos, no realizan investigación de mercados ni para establecerse, ni sobre la marcha; en su mayoría tienen problemas de liquidez; con los sindicatos; con la materia prima; etc., etc.

Segundo, que los pequeños y medianos empresarios desconocen el apoyo que pueden recibir del Licenciado en Administración, ya que lo confunden con otro profesionista y principalmente con el Contador Público, desconocen la carrera o creen que solamente atiende las relaciones públicas, y

Tercero, que el pequeño y mediano empresario, no tiene confianza en el Licenciado en Administración, para la dirección de su negocio, esto se determinó en base a otros estudios realizados sobre la materia, -- los que demostraron el arraigo tradicional que este empresario tiene sobre su negocio y que le ha impedido dejarlo en otras manos.

Sin embargo, los resultados de la investigación, demuestran lo contrario, esta es una reacción lógica debido a la situación crítica en que se encuentran y por lo cual ven en el Licenciado en Adminis-

INTRODUCCION

tración un arma de salvación para su empresa, a pesar del desconocimiento - que tienen sobre su formación profesional.

El desarrollo de la investigación, se efectuó con bases -- documentales y a través de una investigación de campo.

En la fase documental, tomando información tanto de tipo - elemental como resultados de investigaciones realizadas por empresas públicas de prestigio como son los diferentes Organismos y Fideicomisos de la -- Nacional Financiera y a través de empresas privadas como Grupo Editorial -- Expansión.

Asimismo, contamos con información difundida por centros - universitarios como la Universidad Nacional Autónoma de México, sobre temas de investigación de la pequeña y mediana empresa en México.

Por último tomamos en consideración la adaptación que se - puede hacer de los conceptos que aporta la Ciencia Administrativa para llegar a resultados óptimos, en el mejor aprovechamiento de los recursos con - que cuenta la pequeña y mediana industria, por ejemplo, pensar en asesorar administrativamente a una empresa y evitarle así gastos fijos al contratar - un Licenciado en Administración y a los demás elementos que éste último con siderara necesarios.

La fase de investigación de campo fue basada en el objetivo inicial, el cual consiste en demostrar que las necesidades de Administra ción en la pequeña y mediana industria, representan a largo o mediano plazo, una oportunidad de desarrollo mutuo, tanto para el Licenciado en Administra ción, como para la empresa a su cargo, y estamos considerando esos plazos, - por la experiencia que tenemos de las dificultades que tiene en la acepta-- ción de su trabajo, ya que el Licenciado en Administración, siendo un agente de cambio tendrá que afrontar una serie de resistencias al tratar de mejorar la situación, y por último el reconocimiento de su capacidad, que depende de la calidad de los resultados logrados.

INTRODUCCION

En el levantamiento de información, decidimos aplicar un cuestionario que se diseñó sin perder de vista tanto el enfoque señalado, como el objetivo inicial y la disponibilidad de los empresarios para contestarlo, esto es, tratar de abarcar nuestras necesidades de información en un cuestionario corto que no molestara a los entrevistados y así evitar negativas de apoyo en la detección de la problemática actual, dicho cuestionario fue sometido a una prueba piloto que de acuerdo a los resultados se consideró como aceptable y por lo tanto quedó considerado como cuestionario definitivo.

Las experiencias logradas en la investigación de campo, -- nos ratificaron gran parte de la investigación documental, tomando en cuenta los cambios originados por la crisis actual, lo que ha llevado a los industriales a buscar posibles alternativas de solución que vayan aún en contra de sus creencias o principios en cuanto a la Administración de su negocio, con tal de salvarlo. Ahora bien, consideramos que los resultados de la investigación demostraron también el alto grado de probabilidad que tiene de fracaso el Licenciado en Administración y esto se infiere al detectar la desesperación de los industriales.

En la medida que fuimos desarrollando la investigación, -- logramos motivar a algunos de los entrevistados, los cuales nos proporcionaron opiniones muy valiosas y de la misma forma nos hicieron recomendaciones que en la mayoría de las veces eran en sentidos muy positivos y alentadores para seguir con nuestra labor.

La importancia de ejercer una adecuada Administración de la pequeña y mediana industria, se extiende a nivel nacional, porque es en este tipo de empresas donde se refleja el desarrollo económico del país, -- el cual está en función de su producción así como de los factores que la califican y en la medida que esa producción se disminuya en esa misma medida se estanca su desarrollo, esto se debe a que son empresas de capital realmente mexicano y a que las grandes empresas normalmente son o tienen participación de capital extranjero con lo que sobreviene la fuga de divisas.

INTRODUCCION

Asimismo, es importante mencionar que la formación profesional de los futuros Licenciados en Administración, debe enfocarse a la realidad de nuestro país, es decir que las técnicas administrativas difundidas -- mismas que son producto de experimentos realizados en países con tecnología más avanzada que la nuestra, se adapten a la problemática de la empresa mexicana, sin perder de vista nuestra idiosincrasia. Esto significa promover -- las investigaciones de campo sobre la pequeña y mediana empresa.

Por último deseamos aclarar que es de uso común en los organismos que tratan de la pequeña y mediana empresa, identificarla en los textos con las siglas de PMI (pequeña y mediana industria).

HIPOTESIS PROPUESTAS:

1. LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS, BASE PARA EL DESARROLLO ECONOMICO DEL PAIS, ESTAN SUB-ADMINISTRADAS.
2. LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS DESCONOCEN EL APOYO QUE PUEDEN RECIBIR DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.
3. EL PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO NO TIENE CONFIANZA EN EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION, PARA LA DIRECCION DE SU NEGOCIO.

CAPITULO PRIMERO: ¿QUE ES LA ADMINISTRACION?

Empezaremos por presentar, para la mejor comprensión del objetivo de - - nuestra investigación, por recordar los primeros cursos que recibimos en nuestra formación profesional, así que daremos los siguientes puntos:

DEFINICIONES DE ADMINISTRACION:

1. "Es la creación y conservación, en una empresa, de un ambiente don de los individuos, trabajando en grupos, puedan desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes" "Administrar por tanto, es el arte de hacer y Administración, es el conjunto organizado de conocimientos que sustentan ese arte" .

KOONTZ Y O'DONNELL

2. "Es la Ciencia Social que persigue la satisfacción de objetivos - institucionales por medio de una estructura y a través del es- - fuerzo humano coordinado"

J.A. FERNANDEZ ARENA

3. "Es una técnica considerada como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y - operar un organismo social" .

A. REYES PONCE

4. "Es una técnica por medio de la cual, se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular"

PETERSON Y PLOWMAN.

5. "ES UNA CIENCIA, UNA TECNICA Y UN ARTE"

A. BARBABOSA K.

De lo anterior podemos concluir que en el desarrollo de cualquier profesión se ven íntimamente ligados los tres aspectos, tanto el científico como el técnico y el arte, en virtud de que la ciencia no es estática, constantemente se están perfeccionando las técnicas que emplea, hasta adquirir carácter científico y no cualquier ser humano posee las cualidades de raciocinio y abstracción de los fenómenos que se requieren coordinar en el desarrollo de la ciencia, se deben tener muchas cualidades que podemos concentrar en el aspecto del arte.

Es por lo tanto, que nos inclinamos a dar mayor aceptación a la definición que nos proporcionó el Profr. y Lic. José A. Fernández Arenas, en virtud de la esencia que su definición encierra, veamos paso a paso el contenido de la misma:

"Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de - objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano".

ES UNA CIENCIA, porque se ha formado a base del estudio e investigación, utilizando el método científico, pretendiendo encontrar herramientas de significación universal y desarrollar modelos y métodos generales.

ES UNA CIENCIA SOCIAL, porque el principal objetivo de su estudio es el hombre mismo, como una unidad biopsicosocial, y al cual no se le puede integrar dentro de las ciencias exactas.

PERSIGUE LA SATISFACCION DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES, que son:

a) Objetivos de servicio

Satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo - buenos productos o servicios en condiciones apropiadas.

b) Objetivo social

Protección de los intereses económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad - logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas rela--

ciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

c) **Objetivo económico**

Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos - por medio de una generación de riqueza.

SE REQUIERE DE UN MECANISMO DE OPERACION, O SEA, UNA ESTRUCTURA FORMAL
La organización esboza la estructura que persigue la utilización equil
brada de recursos:

humanos (empleados y obreros)
materiales (dinero e instalaciones)
técnicos (sistemas y procedimientos)

La empresa quedará fragmentada en funciones dentro del concepto general administrativo.

LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y EL MECANISMO DE OPERACION, requieren - del esfuerzo humano que consistirá en,

PLANEAR IMPLEMENTAR CONTROLAR

funciones que se dan constantemente dentro de la empresa u organismo - social, para que los mecanismos de operación se perfilen hacia el logro de los objetivos Institucionales (1)

(1) Fernández Arena, José A.
EL PROCESO ADMINISTRATIVO
Ed. Diana, p.p. 72 a 78.

BREVE RESUMEN DE LOS ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION

La mayoría de los autores coinciden en afirmar que la Administración, nace con la humanidad misma, ya que el ser humano forma grupos, pues tienen una meta común y es "la lucha por la subsistencia" - es decir, el hombre, así como todos los demás integrantes del reino animal, unen sus esfuerzos para obtener alimento.

Estas integraciones rudimentarias, en grupos de trabajo, por considerar así esta unión de esfuerzos, fue la primera manifestación de administración, ya que hubo una iniciativa de organización, misma que se fue desarrollando, en la medida que la capacidad intelectual de estos grupos se los permitió, destacando así el ser humano, por su capacidad de razonamiento. Otro factor muy importante para lograr ese desarrollo intelectual, fue representado por la hostilidad del medio, en virtud de que a mayor dificultad de subsistir en el medio, fue mayor el esfuerzo mental que el hombre aplicó, y esto lo llevó a soportar cambios trascendentales.

De esta manera, aparentemente sencilla, surge la Administración, la cual se va desarrollando con el hombre como habíamos mencionado, pues éste va tomando en consideración sus experiencias pasadas para guiar sus acciones presentes y futuras, es así como surge la Administración Empírica, y con ella se concede preponderante importancia a la experiencia, su base consiste en datos y hechos pasados, de aquí en adelante, el desarrollo de la administración no ha sido uniforme, ya que en México, como en todos los países subdesarrollados, este tipo de administración es muy socorrida, aún cuando se ha tenido una preparación profesional, encaminada al desarrollo y promoción del cambio y sobre todo -- por el miedo al riesgo, es decir, los pequeños o medianos empresarios -- han logrado a base de mucho esfuerzo, integrar un capital y por ello su más valioso tesoro es su experiencia, por lo que no aceptan el cambio o se resisten a creer en sus beneficios.

Hoy en día los profesionistas de todas las carreras profesionales, son conscientes, o están viviendo la etapa de requerimientos en administración, porque todos sienten la necesidad de planear, organizar, dirigir y controlar sus esfuerzos, ya que la administración abarca todo -- aquello que implique el establecimiento de objetivos y su logro depende de la forma en que se administren los recursos con que contamos.

UNIVERSALIDAD DE LA ADMINISTRACION

Ya en los antecedentes históricos, habíamos mencionado -- que la Administración, surge por la necesidad de unificar esfuerzos y subsistir al cambio, así como promoverlo para adaptar el medio a los requerimientos de los grupos humanos de esa época.

Por lo anterior, encontramos que toda actividad humana, - por simple que esta parezca, implica la Intervención de la Administración y las actividades humanas se dan en todo tipo de empresa, la industria -- el comercio, las escuelas, los sindicatos, los hospitales, las organizaciones de beneficencia, en el hogar y hasta en las organizaciones de tipo religioso como iglesias, conventos, seminarios, etc.,etc., en todos los - grupos humanos donde se persigan fines comunes, interviene la Administración, asimismo, todas las profesiones están siendo complementadas con la Ciencia Administrativa ya que se ha detectado la necesidad que se tiene - de esta Ciencia, para el ejercicio de cada profesión, pues no podrían - - alcanzar sus objetivos si no es a través de una Administración adecuada.

Con el conocimiento y manejo de las funciones administrativas, podemos lograr, entre un sinnúmero de cosas, las siguientes:

- a) Mayor eficiencia en la organización de los esfuerzos humanos.
- b) Mejorar los medios para lograr los objetivos.
- c) Optimizar recursos materiales y técnicos.
- d) Adelantarse a las contingencias del cambio.
- e) Ampliar el criterio - Teoría-Experiencia.
- f) Relacionar los sucesos en un todo armónico para dar significado a los hechos.

Es brevemente por lo anterior, que la profesión del Lic. en Administración, se ha modificado en cuanto a su designación, ya que se recordará que anteriormente, se le llamaba Licenciado en Administración de Empresas, y en la actualidad se considera lo suficientemente - capaz para abarcar cualquier ámbito de sociedad, sea lucrativa, social, religiosa, civil, etc.

LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

CLASIFICACION DE LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS, DESDE EL ENFOQUE DE LA
TEORIA DE SISTEMAS: (*)

ESC. CIENTIFICA
Babbage - Taylor
Towne - Fayol

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| ESC. DE LAS RELACIONES HUMANAS Elton Mayo | ESC.PREVIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL M.P.Follet. | D.I. | ESC.PREVIA DE LA SOCIOLOGIA INDUSTRIAL M.Weber | ESC. ESTRUCTU RALISTA. Mayntz Etzioni Dahrendorf . |
| | | TEORIA ADMINIS TRATIVA | | |
| | DINAMICA DE GRUPOS Kurt Lewin | D.O. | NEO-HUMANO -- RELACIONISMO Parsons | |
| | | NEO-HUMANO REL CIONISMO D. McGregor. | | |

(*)
Hernández y Rodríguez, Sergio, LA.
Administración I, Vol. II
Curso de Universidad Abierta.
FCA-UNAM,
pp. 379

DESCRIPCION DE LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS (1)

ESCUELA CIENTIFICA

Aportaciones:

TAYLOR

- a) Selección de personal
- b) Adiestramiento
- c) Estudio de tiempos y movimientos
- d) Salarios - incentivos.

FAYOL

Principios administrativos:

- | | |
|---|------------------------------|
| 1. División del trabajo. | 8. Centralización. |
| 2. Autoridad responsabilidad. | 9. Jerarquía |
| 3. Disciplina | 10. Orden |
| 4. Unidad de mando | 11. Equidad |
| 5. Subordinación del interés particular al general. | 12. Estabilidad del personal |
| 6. Remuneración. | 13. Iniciativa |
| 7. Unidad de dirección. | 14. Unión de personal. |

ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Aportaciones

ELTON MAYO

- a) Se define el trabajo como la actividad social más relevante del hombre.
- b) La psicología y filosofía del trabajo como factores importantes para - mejorar la situación concreta del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar la situación concreta del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar su clima de trabajo.
- c) La actividad humana dentro de la empresa, se expresa a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización.

ESCUELA ESTRUCTURALISTA

Esta corriente analiza los factores tanto internos como externos de la em presa y sus conceptos principales son:

- (1) A. Ríos Szalay y A. Paniagua
Orígenes y Perspectivas de la Administración.
Ed. Trillas, 1977.
pp. 77 a 111

- a) Analiza la relación entre los elementos formales e informales de la organización.
- b) La dinámica social en la organización.
- c) Analizan todos los niveles de la organización.
- d) Todo tipo de estímulos
- e) Estudia las relaciones, intercambios y la influencia entre la organización y su medio ambiente.
- f) Estudia organizaciones de todo tipo.

Centra su análisis en cinco puntos fundamentales que son:

1. Los objetivos de la organización:

Estudian la participación de los miembros de una organización en la fijación de los objetivos de la misma.

2. Tipología de las organizaciones:

Buscan la caracterización y diferenciación de las organizaciones.

3. Las relaciones sociales dentro de la organización:

Relaciones entre individuos, entre los individuos y el grupo, entre los grupos y entre los grupos y las organizaciones.

4. La organización y su relación con el medio ambiente social:

Es de gran importancia ya que sitúa a la organización productiva o de otro tipo dentro de un contexto social y económico determinado y auxilia al administrador a entender los fenómenos y las relaciones que se producen dentro de la organización en relación con el sistema social, económico, político, que rodea a esta misma.

5. Los conflictos en la organización:

Desarrolla una serie de técnicas, procedimientos y mecanismos que auxilian a los administradores a evitar, suavizar los conflictos dentro de una organización.

Entre los autores más representativos de esta corriente, en la administración se encuentran Renate Mayntz, Ralf Dahrendorf y Amitai Etzioni.

EL NEO-HUMANO RELACIONISMO

Esta corriente desarrolla técnicas y procedimientos para el control de las relaciones humanas que se producen dentro de la organización productiva.

Busca encontrar solución a problemas muy específicos que se presentan en la industria moderna, y su común denominador es la búsqueda de la elevación del nivel de eficiencia básicamente, a través de lograr una mayor productividad de la fuerza de trabajo.

El Neo-humano relacionismo, se desarrolla bajo la influencia de las corrientes conductistas, dentro de la psicología social y la psicología industrial. Entre los autores principales de esta corriente tenemos a Leavitt, Parkinson, Peter y principalmente, sobre todo como administrador a Douglas Mc'Gregor.

Los principios básicos de esta corriente y que son característicos para la obra de los principales representantes, ya sea que denominen su teoría:-

- a) Administración por objetivos
- b) Administración humana.
- c) Administración participativa , son los siguientes:

1. Consideran que el trabajo es la actividad fundamental del hombre y que de ella dependen su satisfacción o insatisfacción.
2. El trabajo necesita del capital como el capital de trabajo.
Es necesario señalar que dentro de este binomio y dentro de la estructura social, la característica más importante es que el capital tiene poder, y aún cuando depende del trabajo, tiene la capacidad de tomar -- decisiones.
3. El trabajador busca su satisfacción básica, es decir, su participación en la vida social y un reconocimiento dentro de su mismo trabajo productivo.
4. Hay que desarrollar, entonces, los mecanismos para que el trabajador -- sienta que participa, que decide, que coadministra.
5. La mejor forma, entonces, de control de la actividad humana en la organización, hay que hacer sentir al trabajador y al empleado que los objetivos de la organización son sus propios objetivos.

CAPITULO PRIMERO

1.1 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Las funciones administrativas o proceso administrativo, es el núcleo propio de la administración. Son las diversas funciones en que se ha dividido la actuación administrativa.

Esta división se hace solamente para fines teóricos, ya que en la práctica estas actividades fundamentales se entrelazan e interrelacionan; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. Y generalmente no llevan una secuencia singular, sino como lo parezca requerir la situación que se esté considerando. Es decir, que la secuencia debe adaptarse a los objetivos o proyectos propios de la empresa.

Cabe hacer notar que es necesario muchas veces poner más énfasis en algunas funciones que en otras, dependiendo de la situación en particular. Asimismo, se debe observar que algunas funciones deben ejecutarse antes de que otras se pongan en acción. Por ejemplo, la ejecución efectiva, requiere que las personas tengan actividades señaladas en concordancia con sus contribuciones esperadas para el objetivo predefinido. En igual forma no se puede ejercer el control en el vacío, debe haber algo que controlar.

Según varios autores el proceso administrativo se divide -- como sigue:

CUADRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO POR VARIOS AUTORES :

| | | | | | | |
|---------------------|------|-------------------------|----------------|--------------------------|-------------------------|---------|
| Henri Fayol | 1886 | Previsión | Organización | | Comando Coordinación | Control |
| Lindall Urwick | 1943 | Planeación | Organización | | Comando Coordinación | Control |
| William Newman | 1951 | Planeación | Organización | Obtención de recursos | Dirección | Control |
| R.C. Davis | 1951 | Planeación | Organización | | | Control |
| Koontz y O'Donnell | 1955 | Planeación | Organización | Integración | Dirección | Control |
| John F. Moe | 1956 | Planeación | Organización | | Motivación | Control |
| George R. Terry | 1956 | Planeación | Organización | | Ejecución Motivación | Control |
| Louis A. Allen | 1958 | Planeación | Organización | | Coordinación | Control |
| Dalton McFarland | 1958 | Planeación Previsión | Organización | | | Control |
| Agustín Reyes Ponce | 1960 | Planeación | Organización | Integración | Dirección | Control |
| Isaac Guzman V. | 1961 | Planeación | Organización | Integración | Dirección Ejecución | Control |
| J.A. Fernández A. | 1967 | Planeación | Implementación | | | Control |

Haciendo una compilación de las diferentes etapas que se expusieron en el cuadro anterior, daremos una explicación de los factores del proceso administrativo:

PREVISION :

Es un elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa deberá encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

PLANEACION:

Es la más importante de las funciones administrativas, aquí se determinan los objetivos, los cursos de acción que han de seguirse, cómo hacerlos, cuándo y quién deberá llevarlos al cabo, tomando en cuenta la estructura de la empresa (Recursos humanos, -- materiales y técnicos).

ORGANIZACION:

Es la estructura que debe de existir para distribuir el trabajo en el grupo y para establecer y reconocer la autoridad necesaria. Aquí se establecen las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos.

INTEGRACION:

Involucra dotar y mantener los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa.

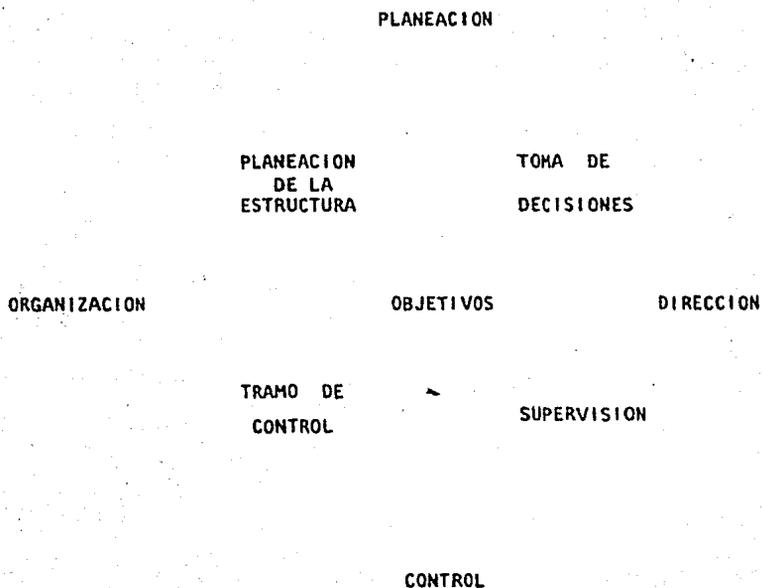
EJECUCION, MOTIVACION, DIRECCION:

Implica guiar y conducir a los subordinados, es decir, hacer que todos - los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos de la empresa. Por medio de la autoridad se logra la realización efectiva de todo lo planeado.

CONTROL:

Es la medición y la corrección de los resultados en comparación con lo planeado, estableciendo las causas de las desviaciones y el ajuste en los objetivos.

El siguiente esquema, representa el Proceso Administrativo, desde el punto de vista de la Teoría de Sistemas, donde se interrelacionan cada una de las funciones que lo integran: (1)



(1) Hernández y Rodríguez Sergio.
 Administración I, Vol.II - SUA
 FCA-UNAM.
 pp. 380.

Basándonos en nuestra experiencia, a través del desarrollo profesional, dentro del campo de la administración y en los comentarios hechos por maestros en la UNAM, creemos que el proceso administrativo que muestra el Profr. José Antonio Fernández Arena es el más adecuado, en virtud de que para el desarrollo de una buena administración, no es necesario hacer diferenciación en las funciones del proceso administrativo, ya habíamos mencionado que la división solamente se hace para efectos teóricos y en la práctica no se pueden separar.

El maestro Fernández Arena, divide su modelo de proceso administrativo en Planeación, Implementación y Control, a cada una de estas etapas, - las subdivide:

a) PLANEACION:

- Investigación (definición del problema)
- Bocetos (derivados del análisis).
- Innovación.

b) IMPLEMENTACION:

- Decisión.
- Motivación.
- Comunicación.

c) CONTROL:

- Revisión de resultados (contra estimulaciones de la planeación).
- Determinación de diferencias.
- Análisis de diferencias.
- Corrección (para futuros planes)

Con esta separación, el Maestro Fernández A., reduce a la expresión más simple el proceso racional de trabajo; pensar algo (planeación), hacerlo (implementación) y evaluar los resultados, a fin de hacerlo cada vez mejor (control).

LA DEFINICION QUE NOS DA ES LA SIGUIENTE:

a) PLANEACION:

- Investigación: -Definición del problema,
- Bocetos: Derivado de la definición del problema y su análisis, permiten obtener uno o varios bocetos de planes y programas
- Innovación: La sola imitación de una parte del todo, el genio de lo nuevo, desconocido y aventurado, lo que no se conocía previamente.

PLANEACION

DEFINICION DEL
PROBLEMA

ANALISIS A BOCETO

PROGRAMA

INNOVACION

ANALISIS DEL PROCEDIMIENTO

NUEVO PROGRAMA

b) IMPLEMENTACION:

- **Decisión:** El planteamiento de un problema, incluyendo la posible innovación, deriva hacia una situación en la que se debe considerar una alternativa de ejecución, que tratará de resolver la incógnita establecida.

La decisión demanda integridad en todas sus etapas y por tanto requiere de una definición clara de la autoridad y de una responsabilidad correlativa.

DECISION

PROGRAMAS ALTERNATIVAS

CALCULO
LOGICO

INTUICION

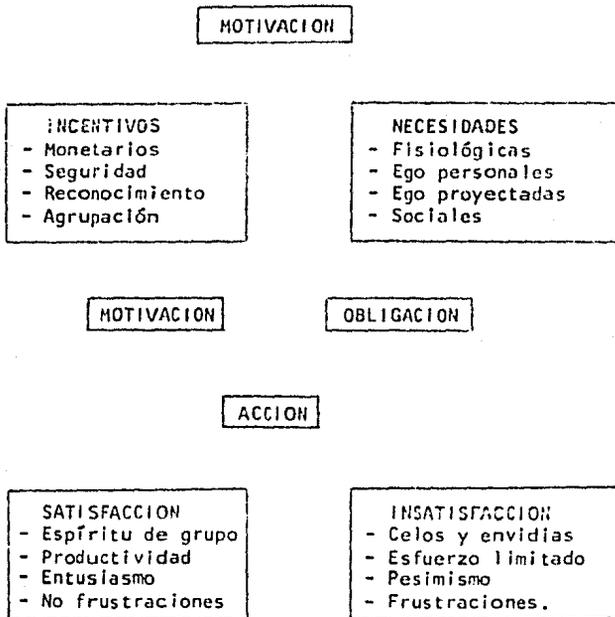
DECISION

HOMBRES - INSTALACIONES

DINERO - SISTEMAS

USO OPTIMO

- Motivación: Se deben tomar en cuenta las necesidades del individuo (necesidades primarias del ego personal, del ego proyectadas y las necesidades sociales); los Incentivos (monetarios, seguridad, reconocimiento, etc.), para que se llegue por medio de la motivación a la satisfacción.



- Comunicación: Una comunicación perfeccionada y con un uso adecuado, dará como consecuencia una mejor interdependencia, lo que facilitará la coordinación.

En la comunicación existen tres elementos: el EMISOR que es de donde sale la comunicación; TRANSMISOR que son las unidades básicas que pueden servir como fuente de información, RECEPTOR es el que recibe la comunicación.

- COMUNICACION -

EMISOR

TRANSMISOR

RECEPTOR

c) CONTROL:

- Apreciación del resultado de la acción.

Análisis del trabajo realizado en comparación con lo planeado.

- CONTROL -

ACCION

COMPARACION

-

DESVIACION Y
SUS CAUSAS .

INFORMACION

CAPITULO PRIMERO

1.2 AREAS FUNCIONALES

En todas las organizaciones, sin importar su tamaño, se dan una serie de funciones de cuya interrelación y eficiencia depende la marcha de la institución.

La existencia de estas áreas es indiscutible y se pueden manifestar -- en diferentes formas; así, en una gran empresa, existirán grandes departamentos o divisiones para cada una; en organizaciones más pequeñas se presentarán como secciones, pero nunca faltarán.

Según Fayol, las áreas funcionales son las siguientes:

1. Operaciones técnicas. Incluyen producción, fabricación y transportación.
2. Operaciones Comerciales. Compras, ventas y cambios.
3. Operaciones Financieras. (Obtención y aplicación de capitales)
4. Operaciones de Seguridad. (Protección de los bienes y de las personas).
5. Operaciones de Contabilidad. (Inventarios, balance, costos y estadísticas).
6. Operaciones Administrativas. Proceso Administrativo.

CAPITULO PRIMERO

1.2 AREAS FUNCIONALES

Son aquellos organos o entidades, dentro de la estructura organizacional, a las cuales les son definidas funciones específicas (operativas).

Para dar una explicación más amplia de la existencia de las áreas funcionales de un organismo social, empezaremos por aclarar que no se tiene un parámetro divisorio bien definido, sino que a través de la función - implementación y organización del proceso administrativo, en la parte que comprende el organigrama, se refiere al agrupamiento coordinado de recursos, funciones y puestos o posiciones necesarios para alcanzar los objetivos, asignando a cada grupo un administrador con la autoridad requerida para supervisar y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical.

De ese modo procedemos a integrar la estructura que ha de prevalecer en la empresa, tomando en consideración los recursos que maneja, así debemos asignar la persona al puesto y nunca a la inversa, pues se incurre en gastos fijos e infructuosos.

Por lo anterior, al dividir el organismo social para definir sus áreas funcionales, se requiere justificar plenamente la necesidad de la existencia de cada área, así como de los cargos o posiciones individuales que se originen.

LOS REQUISITOS MINIMOS PARA JUSTIFICAR LA EXISTENCIA DE LAS AREAS FUNCIONALES SON: (1)

- a) Que estén bien definidos y difundidos los objetivos.
- b) Identificados los deberes o actividades por realizar.
- c) Perfectamente delimitada la responsabilidad de cada área.

(1) H. KOONTZ Y C. O'DONNELL,
Elementos de Admón. Moderna,
Ed. Mc.Graw H.M.
pp. 134 y 135.

CAPITULO PRIMERO

Asimismo, asignar perfectamente la responsabilidad de cada -- área, para lograr un sistema de comunicación y toma de decisiones que promuevan los objetivos de la empresa.

ORGANIZACION FORMAL:

Aparentemente la estructura formal, que es la destinada al -- establecimiento de las relaciones formales dentro de la organización, le da -- un sentido rígido a las relaciones, sin embargo, no debemos perder de vista -- que por muy formal que se requiera la organización, debe existir autonomía -- para permitir que se de la iniciativa personal y usarla en beneficio de la or -- ganización y de la misma autorrealización del personal.

PRINCIPIOS QUE RIGEN EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ORGANIZACION FORMAL EFECTIVA

- PRINCIPIO DE UNIDAD DE OBJETIVO:

Una estructura de organización, es efectiva si permite la - - contribución de cada individuo, a la obtención de los objetivos de la empresa.

- PRINCIPIO DE EFICIENCIA:

Una estructura de organización, es efectiva si facilita la - obtención de los objetivos deseados con el costo mínimo, o con el menor núme -- ro posible de imprevistos.

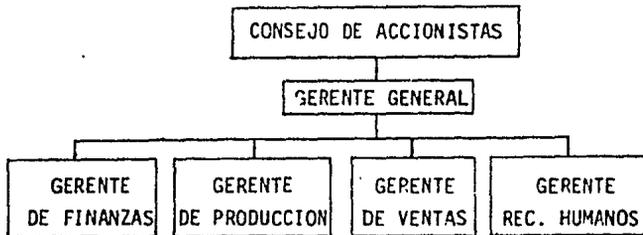
SATISFACCION DE LOS INDIVIDUOS DEL GRUPO :

Una estructura de organización eficiente es aquella que rea -- liza una labor provechosa, le ofrece satisfacción en su trabajo, tiene líneas -- claras de autoridad y asignaciones precisas de responsabilidad, le permite -- el desarrollo de su personalidad y le da un sentido de participación, seguri -- dad, posición y remuneración adecuada.

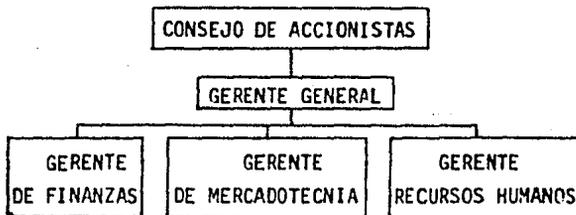
Un ejemplo convencional para la división de las funciones, - sería el siguiente:

CAPITULO PRIMERO

a) Si la empresa es productora:



b) Si la empresa es comercial:



Sin embargo, no debemos tomar como patrones de organización algún caso en particular, ya que existe o debe existir un análisis previo - de los requerimientos de la organización .

LINEAS QUE GENERALMENTE SE USAN EN LA REPRESENTACION DE LOS NIVELES:

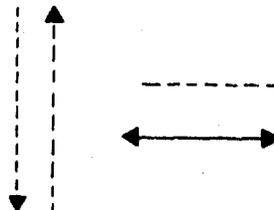
AUTORIDAD



RESPONSABILIDAD



COMUNICACION



CAPITULO PRIMERO

1.3 QUE ES, QUE HACE EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

QUE ES EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION:

El Licenciado en Administración, es un profesional que -- debe estar integrado a una empresa desde su diseño, organización, control, etc.

Debe tener la habilidad para organizar y dirigir el trabajo, aptitud para relacionarse con personas de diferentes niveles socio-culturales. Debe lograr un incremento en la producción de la empresa en que presta sus servicios, todo esto mediante la aplicación de sus conocimientos profesionales. Además debe tener buena capacidad de razonamiento deductivo para la mejor elaboración de programas de trabajo -- y el control eficaz de las actividades de la empresa y perseverar en el logro de sus objetivos.

El administrador debe ser algo más que un tecnócrata. No puede limitarse a su disciplina ni conformarse con el dominio de sus conocimientos, sus instrumentos y sus técnicas. La administración no existe al margen de la cultura, es decir, que no forma parte del mundo de la naturaleza, en realidad es una función social, por lo tanto está implantada culturalmente y tiene que rendir cuentas a la sociedad.

Los administradores deben asumir responsabilidad social, pensar detenidamente en los valores, las convicciones, los compromisos de su sociedad, y asumir una responsabilidad de mando que va más allá del cumplimiento de la misión específica y limitada de sus instituciones respectivas.

Es de vital importancia para el administrador, cualquiera que sea su puesto en una organización, el conocer y atender todas las concepciones de la relación hombre-trabajo, porque entre las principales funciones propias de su actividad, está el dirigir elementos humanos y coordinar su trabajo, para lograr los objetivos de la empresa en que preste sus servicios; debiendo tener en cuenta que el --

verdadero éxito lo obtendrá si da atención a los conceptos de función -- social cuya proyección ya señala los principios de administración moderna que en general, dentro del aspecto humano, tienden al mejoramiento de -- las repercusiones positivas y la reducción o eliminación posible de las -- negativas, relacionadas con la actividad laboral.

De acuerdo con el Profr. Jorge Barajas Medina, en su libro "El Hombre, el trabajo y la Administración", presentamos aquí las fases- que contribuyen a lograr el éxito como administrador, cumpliendo con su - función social.

- Establecer las óptimas medidas de seguridad e higiene del medio ambiente de trabajo, para conservar la vida y la salud del trabajador.
- Dar capacitación y adiestramiento para lograr un mejor desempeño -- en el trabajo, utilizando y desarrollando las potencialidades físicas del hombre.
- Brindar oportunidad y motivar al trabajador para que ejercite sus - potencialidades intelectuales, por medio de la iniciativa, participación, investigación, invención, etc.
- Adoptar las medidas necesarias para evitar la enajenación del hombre en el trabajo.
- Procurar que el ingreso económico que reciba el hombre, a cambio -- de su trabajo, sea suficiente para satisfacer, cuando menos todas - las necesidades básicas de él y su familia.
- Tratar de evitar que existan profundas o constantes frustraciones -- en las relaciones de trabajo.
- Crear y conservar un ambiente adecuado para que las personas puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de objetivos.
- Propiciar el acercamiento humano en grupos formales e informales -- para que el hombre satisfaga en ellos sus necesidades sociales - -

mediante las buenas relaciones con los demás.

- Intervenir en la pronta resolución de todo tipo de conflictos que se presenten entre los subordinados para evitar mayores problemas.
- Respetar a los trabajadores los derechos que otorgan las leyes laborales.
Existen empresas en donde no se pagan ni los salarios mínimos, no se registra a los trabajadores en el Seguro Social, se violan las disposiciones sobre reparto de utilidades, las jornadas de trabajo son mayores a las establecidas legalmente, sin pago de horas extras, se les despide sin dar indemnización, etc.
- Independientemente de sus propios conceptos sobre religión, tener en cuenta los principios éticos de la religión cristiana, basados en la fraternidad humana y que implican como fundamento de toda religión el amor hacia el prójimo. Los expertos en relaciones humanas, afirman que los problemas entre los hombres, han alcanzado tal grado, que los principios cristianos deben resurgir en un primer plano y ponerse en práctica.
- Colaborar racionalmente con el Estado a disminuir los altos índices de desempleo y subempleo con que cuenta nuestro país, aumentando la oferta de trabajo.
- Adaptar al progreso tecnológico utilizado en la empresa, sin descuidar al elemento humano.
- Establecer en la medida que sea posible, sistemas de trabajo que resulten estimulantes para las personas.
- Actualizar sus conocimientos sobre todas las ramas del saber administrativo, para mejorar su labor en beneficio propio, de la organización y sociedad a que pertenece.

EL PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION:

LOS ROLES: Funciones-papeles asignados al Licenciado en Administración .

Según estudios realizados, a la fecha existen aproximadamente 50,000 profesionistas en Administración en todo el País, lo que puede convertirse en un problema de la sociedad, dicho problema puede resolverse - en parte, ampliando los roles (funciones-papeles) .

El administrador profesional ha desarrollado tradicionalmente tres roles, que son:

1. MAXIMIZADOR DE LA EFICIENCIA Y LAS UTILIDADES:

La utilidad es producto del aumento de la eficiencia de la - productividad. Pero este término no es solamente la relación horas-hombre-producción. Si bien es cierto que la productividad generalmente se mide en términos de producción hora-hombre, esto es solamente un parámetro, pero la productividad es algo más complicado.

PRODUCTIVIDAD: Es la relación existente entre los resultados que se obtengan en una actividad y los medios empleados para ello.

Generar productividad es complicado, pues se deben coordinar adecuadamente los medios o recursos como son tecnológicos, financieros, materiales y humanos con habilidades, iniciativas y conocimientos en un ambiente social y económico.

Una de las características de un país subdesarrollado, es precisamente que la productividad de sus organizaciones (empresas, industrias, gobierno, ejidos, etc.) es muy baja.

De lo anterior deducimos que el Administrador Profesional -- tiene una responsabilidad social y la cumplirá en la medida que contribuya a generar productividad.

Claro está que cuando esa productividad es solamente en tér-

minos plusvalía y sólo sirve para acumular riqueza bajo la explotación, el administrador se convierte en un elemento de explotación.

Pero utilizar la Administración, para cualquiera de los dos sentidos depende del grado de su preparación y su conciencia social.

El Administrador bien preparado y consciente de su función social, es un elemento importante que ayudará sin duda a independizar económicamente al País de la dependencia extranjera y ayudará también a crear una sociedad más justa.

La Administración tiene una característica que es su Universalidad o sea es aplicable en cualquier lugar sin importar el sistema económico y así los países socialistas igual que los capitalistas o los de sistema mixto requieren de su aplicación para producir los bienes que les demandan las poblaciones humanas que los componen y a las que tienen que satisfacer.

2. EJECUTOR TECNOCRATA BUROCRÁTICO:

En la sociedad en que vivimos el administrador ha tenido que realizar su papel dentro de estructuras fuertemente arraigadas, lo que no le ha permitido desempeñar un trabajo totalmente creativo sino que la resistencia al cambio de los dueños de las empresas lo han querido usar como un Tecnócrata que use su técnica sobre otros valores humanos.

La necesidad de administradores profesionales surge en el momento en que la complejidad del manejo de las empresas rebasa las capacidades de la administración empírica familiar. Este requerimiento técnico que se ha venido presentando en nuestro medio, es un reto al administrador que tendrá que hacer mejor uso de sus facultades, con inteligencia e imaginación. Sin embargo, ésta no es una tarea fácil, puesto que no depende exclusivamente del profesional, sino además de la estructura de la organización y sobre todo de la filosofía de los empresarios.

El administrador deberá ser un agente de cambio de las estructuras donde trabaje, cambiando no sólo el sistema de trabajo sino la men-

talidad y valores que ya no corresponden a la necesidad social actual.

3. EL ADMINISTRADOR Y SU NEUTRAL EQUILIBRADORA:

Es fácil comprender que el administrador no debe estar inclinado hacia ningún interés particular, sino que debe buscar el bien general, sin embargo este papel es difícil pues su trabajo lleva generalmente a inclinarse por el interés de la organización; pues si busca eficiencia, ésta en ocasiones parece que se riñe con el interés del empleado, -- aunque estudios actuales demuestren que estas dos fuerzas no son excluyentes sino que son complementarias. En la medida en que el administrador los sepa coordinar cumplirá con este papel.

NUEVO PAPEL

a) Otras funciones (roles).

El Licenciado en Administración se ha circunscrito a pocos campos, pero cabe preguntarse si su preparación actual le permitirá abarcar otras áreas de su incumbencia, pero cuáles podrían ser?

Podrían ser las siguientes:

- Promotor de empresas.
- Promotor del comercio exterior.
- Maximizador de la productividad.
- Agente de cambio profesional
- Líder profesional motivador y coordinador.
- Diseñador de estructuras administrativas.

b) Habilidades requeridas

Para que el administrador cumpla con los papeles que ha desempeñado y los que podría desempeñar, se les deberá formar desarrollando en él, habilidades en los siguientes aspectos:

- Habilidad para el establecimiento de objetivos operativos.
- Para medir objetivos.
- Para analizar, basado en datos numéricos.
- Para conocer el comportamiento organizacional.

- Para dirigir los grupos humanos.
- Para diseñar relaciones organizacionales de autoridad y comunicación.
- De autoaprendizaje.
- Para aplicar el método científico de investigación.
- Familiaridad con las más relevantes ramas de la Historia y la Filosofía.

EL PERFIL QUE SE PROPONE DEL NUEVO ADMINISTRADOR LO FORMAN LOS SIGUIENTES FACTORES:

PAPEL TECNICO:

El administrador profesional requiere una sólida preparación que lo capacite para resolver los problemas técnicos a los que se enfrente durante su vida profesional. Esto implica el conocimiento, la capacidad y la habilidad para aplicar soluciones técnicas de acuerdo a los problemas y condiciones específicas de cada organización, por lo cual, es además necesario el criterio, la sagacidad y la creatividad que le lleven a la innovación y creación de tecnologías propias. Sin lo anterior, es insostenible el carácter profesional del administrador y, de no darse, tendríamos que aceptar que se están formando empleados, oficinistas y gente rutinaria.

CONCIENCIA PROFESIONAL :

La conciencia profesional no se puede dar sin una formación -- política que permita analizar y entender la realidad, a fin de buscar su evolución y transformación constante.

El administrador tiene como característica esencial de su labor, el trabajo con la gente; si desconoce sus tradiciones, sus problemas, sus anhelos y en general su cultura, tal relación será muy difícil de lograr, se reducirá a interpretaciones subjetivas y muy probablemente a esquemas autocráticos.

VISION Y SAGACIDAD:

El administrador requiere de una ideología y en función de -- ella debe basar su actuación, lo cual le significaría luchar contra resis

tencias al cambio, estructuras aquilosas, presiones, escepticismos y -- aún grupos francamente antagónicos. Pero de otra parte, siempre encontrará elementos dispuestos a probar nuevas formas y favorables cambios.

El administrador jamás podrá imponer su criterio, dado que su fuerza no radica en la autoridad formal, pero en cambio cuenta con la fuerza que representa la autoridad técnica, que es la derivada del conocimiento. La introducción de cambios debe ir acompañada de toda una estrategia racional que considere los problemas que se puedan presentar y las resistencias que produzca. De ahí que lo que se presente debe estar perfectamente estructurado, y acompañado de un sentido práctico, sagaz y habilidad negociadora del promotor.

Es nuestra opinión que el papel del administrador debe estar enfocado a la búsqueda de esquemas auténticamente democráticos, ya que -- consideramos que la administración, en su grado más elevado, debe estar al servicio del hombre y de la sociedad, estando convencidos que sólo las organizaciones genuinamente participativas corresponden a esta necesidad. -- Afirmamos que la administración debe de dejar de ser una serie de técnicas manipuladoras y el administrador su cómplice ejecutor y autor material.

PERFIL DE LAS HABILIDADES DE LOS ADMINISTRADORES EN DIFERENTES NIVELES -- JERARQUICOS:

A cada grupo de operaciones o función esencial, corresponde -- una capacidad especial. Se distingue la capacidad técnica, la capacidad-comercial, la capacidad financiera, la capacidad administrativa, etc.

Cada una de estas capacidades reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos que se pueden resumir así:

- Cualidades físicas: Salud, vigor, habilidad.
- Cualidades morales.- Energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto, - dignidad.
- Cualidades intelectuales.- Aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales.

- Cultura General.- Nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.
- Conocimientos especiales.- Conciernen exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.
- Experiencia.- Conocimiento que deriva de la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.

Se concluye que en todo género de empresa, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad esencial de los altos jefes es la capacidad administrativa.

QUE HACE EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION:

Para describir este aspecto, nos basaremos en el proceso administrativo del Profr. Lic. José A. Fernández Arena, ya que son las funciones básicas de las cuales debe partir el Licenciado en Administración, para desarrollar eficazmente su intervención en la organización a la cual presta sus servicios.

ORGANIZACION:

El administrador interviene en el aspecto decisivo de cómo organizar. Para esto, tendrá que conocer los diversos sistemas de organización lineal en la que el mando se ejerce íntegramente sobre todo el grupo o el sistema funcional en el que, además de los jefes directos, existen especialistas que también ejercen el mando sobre un grupo, pero solo en actividades concretas y específicas.

Se dedica a pensar en la misión de la organización, a fijar sus objetivos y organiza los recursos para alcanzar las metas que se impone la misma. Es en realidad el responsable de dirigir la visión y los recursos hacia el máximo de resultados y contribuciones.

Organiza el trabajo para que sea productivo.

IMPLEMENTACION:

Aplica las técnicas para seleccionar los elementos materiales más adecuados, el personal que habrá de utilizarlos y, sobre todo, los jefes que habrán de llevar a cabo en cada unidad de la organización las actividades necesarias para que esta realice sus fines y objetivos.

Dirige al personal hacia una mayor productividad. La actividad principal del administrador la dirige a lograr los objetivos propuestos, puesto que la administración es esencialmente práctica más que teórica.

Utiliza las técnicas de comunicación mediante las cuales lleguen sus decisiones a todos los niveles, recibirá toda la información necesaria y delega, comunicando, parte de su autoridad a otros niveles, para que estos la ejerzan en su representación. También controla el cumplimiento de las decisiones que se han tomado.

Supervisa a aquellos jefes que lo auxilian en su labor, así como a todos los demás, que a través de sus subordinados van a actuar para realizar sus planes.

CONTROL:

Vigila las cosas que él ha decidido se estén llevando a cabo en la forma que él señaló, para evaluar los resultados obtenidos y con base en dichos resultados, señalar lo que ha de corregirse o mejorarse para los siguientes períodos.

CONCLUSION:

Concluimos pues, que el administrador, es el encargado de coordinar mediante técnicas cada vez más perfectas, la acción de quienes laboran en una organización cualquiera, para el logro de los fines que esa organización se propone, ya se trate de una empresa pública, de una institución o empresa privada.

En la medida que todo lo anterior se vaya logrando, se podrá estar satisfecho de cumplir con la misión que cada administrador tiene, de participar en el progreso de la mediana y pequeña empresa que forman parte de la sociedad económica de México.

Infortunadamente, la mayoría de las personas que desempeñan -- funciones administrativas, ignoran la responsabilidad social que representa el privilegio de tener bajo su mando a un conjunto de nuestros semejantes y actúan empíricamente, al desconocer los planteamientos modernos de la administración, principalmente en lo relacionado con el factor humano.

Por medio de las estrategias administrativas de los dirigentes en cualquier administración y su conducta hacia los subordinados, se concentran la mayor parte de las concepciones señaladas, sobre la relación hombre-trabajo, con sus repercusiones positivas o negativas, la administración como disciplina social debe utilizarse con fines de mejoramiento humano y social.

Por último, no debemos olvidar que los requisitos fundamentales del Licenciado en Administración, de acuerdo a los conocimientos recibidos en la Facultad de Contaduría y Administración, son los siguientes:

1) Conocimientos:

Una cultura general, equivalente a la de un profesional; experiencia, ya que la administración, no es algo meramente teórico sino eminentemente práctico; y conocimientos, al menos prácticos, de doctrina social, derecho y psicología.

2) Aptitudes:

Supone, ante todo, una inteligencia de predominancia -- práctica, capaz de discernir las diversas situaciones que pueden darse en cada caso concreto; capacidad de análisis de los problemas, que siempre serán distintos en sus características particulares; y creatividad, es decir, -- posibilidad de estructurar los conocimientos que posee -- con las circunstancias particulares, buscando siempre --

una mejor solución.

3) Cualidades morales:

Prudencia, que no debe entenderse como timidez, sino al contrario, como la adaptación de las normas generales a cada caso concreto, aunque éstas exijan decisiones difíciles; -- sentido de responsabilidad, se supone que asume la de todo un grupo más o menos grande, para lo que se requiere tener un sentido muy vivo de responsabilidad; dón de gente, el administrador, debe saber tratar a todos los que están bajo su mando porque van a ser influidos por sus decisiones; y habilidad para comunicar, el administrador, más que con base a la fuerza de la autoridad, tiene que imponerse por su capacidad para persuadir a los demás.

CAPITULO SEGUNDO:

2. PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La pequeña y mediana empresa, encuentra su origen en el --
interés y visión de hombres con criterio y decisión, que están alertas--
y a la primera oportunidad hacen grandes esfuerzos por consolidar los -
elementos necesarios para establecerse, estos son, tal como señala --
FOGAIN "los hombres de empresa", y desde luego, como toda empresa que se
inicia, el propietario realiza su dirección en forma centralizada, por--
que su empresa está impregnada de él, es el reflejo de su propia persona
lidad, así la organiza y la hace operar, produce conforme a sus propios
anhelos.

Desde el inicio de toda empresa, se requiere, como así lo -
mencionan los catedráticos de la Facultad de Contaduría y Administración
que ese "hombre de negocios", tenga tanto la visión de empresario como -
de administrador, porque aún siendo el negocio pequeño, implica la reali-
zación de ciertos objetivos que la lleven a desarrollarse, contar con --
elementos humanos bien coordinados, saber invertir sus recursos técnicos
y financieros y sobre todo, contar con participación activa en el mer--
cado, esto significa, luchar mucho, aún contra la corriente, para lograr
expansión en la actividad industrial.

Inicialmente las empresas pequeñas tuvieron la categoría --
de empresas medianas, pero lamentablemente ese desarrollo no tuvo conti-
nuidad, ya que carecían de una administración adecuada para lograr un de-
sarrollo equilibrado, por lo tanto, pecaban de ser materialistas ya que
su interés se enfocaba en el recurso económico y se descuidan aspectos -
tan importantes como el garantizar su participación en el mercado, incre-
mentando su productividad y de esa manera tener un crecimiento sólido, -
es decir, seguro y bien administrado.

CAPITULO SEGUNDO

Según las estadísticas, las principales necesidades de la pequeña y mediana empresa son: (*)

| <u>PROBLEMA (NECESIDAD)</u> | <u>%</u> |
|---------------------------------|------------|
| Abastecimiento de materia prima | 25 |
| Producción | 24 |
| Financiamiento | 21 |
| Mano de obra calificada | 13 |
| Organización | 6 |
| Transporte de materia prima | 5 |
| Ventas | 4 |
| Otros | 2 |
| | <u>100</u> |

(*) FOGAIN- Investigación realizada en 1980 en empresas del ramo industrial, registradas en la CANACINTRA.

Observemos en el cuadro anterior, cómo le dan un 6% de importancia al problema de organización, que sin dejar de ser significativo lo analizamos un poco más a fondo, y nos daremos cuenta que toda esa escala de necesidades en sí mismas son una muestra de la falta de organización -- por lo tanto, todo problema que surja en la empresa es por falta de una -- administración adecuada y oportuna.

El empresario de la pequeña y mediana industria debe conocer y saber manejar los dos tipos de organización que se dan en toda administración, tal es el caso de la organización formal, misma que comprende -- los estatutos fijados por los administradores, mediante instrumentos bien definidos, estructura funcional, descripción de puestos, definición de -- los objetivos, etc., etc., y por otra parte tenemos la organización informal, la cual se integra de actividades y aptitudes expresadas por el grupo humano que la conforma, ya que las personas que integran la empresa -- conviven bajo el mismo techo aproximadamente el 50% de su tiempo.

CAPITULO SEGUNDO

Por lo anterior, el éxito de la empresa se verá favorecido, si las estrategias administrativas se basan en estos dos tipos de organización, ya que de la armonía de ambos depende el buen funcionamiento de la empresa, y asimismo el propietario tendrá confianza para delegar, es decir, descentralizar la dirección.

Independientemente de los aspectos señalados, el empresario debe cuidar que su administrador le apoye con una verdadera política de selección de personal, para que se logre un desarrollo en paralelo con la empresa, de esta manera se podrá contar con personal entusiasta y especializado en las diferentes áreas operativas de la empresa, por lo que debe interesarse por capacitarlos y premiarles su entusiasmo, motivarlos por y para el mejor desempeño de sus labores.

Es muy común encontrarse con empresarios que consideran todo esto como un gasto, pero la realidad es que están perdiendo la oportunidad de formar un excelente grupo de trabajo, pues la capacitación y -- los incentivos son y deben de considerarse, como inversión porque cambian la mentalidad de nuestro grupo de trabajo y se sienten parte de la misma empresa.

Así como el empresario desea saber qué hace su personal, en pocas palabras, que no este ocioso, también el personal desea saber para qué sirve el trabajo que está aportando y es seguro que así sabrá cómo es la forma correcta de ejecutar su actividad, pues conocerá los objetivos, el empresario contribuye con ellos de la siguiente manera:

- A). A través de un buen método de INFORMACION, aprovechando la relaciones informales y basándose en buenos medio de comunicación.
- B). Un sistema de CAPACITACIÓN, si no el mejor, sí el más apegado a las necesidades propias de la empresa y aprovechar los conocimientos y aptitudes de algunos de los elementos que integran la empresa, o a través de centros externos con personal especializado.
- C). Por último un buen sistema de COMUNICACION, que le permita al em--

CAPITULO SEGUNDO

presario y sus administradores, estar actualizados y hacer crecer al personal con la misma empresa. En este renglón se pueden mencionar la labor hecha por las cámaras existentes, los centros de ayuda que integró el Sector Público a través de NAFINSA y que más adelante mencionaremos.

Por último sólo queremos aclarar que existen en la actualidad un sinnúmero de obras sobre la administración de la empresa y todas se encaminan a lograr, como antes mencionamos, el desarrollo armónico de la empresa incrementando la productividad y la eficacia con el menor esfuerzo y un mínimo de recursos empleados.

Así que todo empresario debe saber que su negocio está considerado como una unidad económica, a través de la cual está contribuyendo al desarrollo económico alcanzado por nuestro país en la actualidad y que de esta manera contribuyen a que el país se restablezca de la situación -- que afronta pues en este sector se ha puesto gran parte de la esperanza es por ello que se refuerzan los programas de ayuda a la pequeña y mediana -- empresa.

El Sector Público ha manifestado su preocupación por contribuir, dándole un papel de primera importancia al desarrollo de la pequeña y mediana empresa, ya que de su desarrollo socioeconómico depende en forma significativa el desarrollo a nivel nacional. Porque toda actividad tiene asignada una tarea participativa y en el caso de las empresas pequeñas y medianas de México, se siente su participación a través de:

- a) Creación de mejores condiciones de trabajo.
- b) Incremento de la producción por hombre empleado.
- c) Mejoramiento de la calidad de los productos nacionales.
- d) Disminución de costos, eliminación de gastos.
- e) Promover la participación de especialistas.
- f) Producir en base a la necesidad (no crearla).

CAPITULO SEGUNDO

2.1 LA PEQUERA EMPRESA

Dentro de la industria existen diferentes conceptos y criterios que se toman como base para describir lo que es una pequeña o mediana empresa, como pueden ser el número de trabajadores, volumen de ventas, volumen de producción, etc., FOGAIN, toma como única variable - el importe del capital contable.

Las características más importantes en base al Estudio -- de las Principales Características de la Pequeña y Mediana Empresa, elaborado por FOGAIN, son las siguientes:

Pequeña empresa

- Capital contable De \$50,000.00 a \$5'000,000.00 (*)
- Ocupación promedio 24 trabajadores por empresa.
- Ocupación en %, con respecto al 100% de la PMI 30%
- Ocupación máxima 50 trabajadores
- Recursos de financiamiento
 - Propios - 52%
 - Proveedores - 14%
 - Bancarios - 34%
- Falta de garantías para obtener créditos bancarios y limitación en la capacidad de pago.
- Actividades básicas: metálicas, equipo de transporte, vestido, calzado y cuero, papel y textiles.
- Porcentaje de participación de las empresas pequeñas, de acuerdo a las actividades y rangos de inversión correspondiente:

| INVERSION / EMPRESA (Miles) | ACTIVIDAD | % DE PARTICIP. |
|--------------------------------|---|----------------|
| Menos de 1'000 | Alimentos, madera y aparatos eléctricos. | 2 |
| De 1'000 a 2'000 | Química, minerales no metálicos y equipo de transporte. | 5 |

(*) La Srta. de Hacienda y C.P. , ha modificado este límite, considerando como tal, una cantidad hasta por \$7'000,000.00. ISR-Empresas Pequeñas y Medianas 1982.

CAPITULO SEGUNDO

| INVERSION / EMPRESA (Miles) | ACTIVIDAD | % DE PARTICIP. |
|--------------------------------|--|----------------|
| De 2'000 a 3'000 | Alimentos, textiles, vestido, calzado, madera, muebles, papel, química, minerales no metálicos y productos metálicos. | 47 |
| De 3'000 a 5'000 | Alimentos, textil, vestido - química, minerales no metálicos, metálicas básicas, productos metálicos, maquinaria y equipo de transporte. | 38 |
| De 5'000 a 7'000 | Alimentos, vestido, papel, hule y plástico, metálicas básicas, maquinaria y equipo de transporte. | 7 |
| De 7'000 a 9'500 | Maquinaria | 1 |

Los establecimientos de alimentos, vestido, química, minerales no metálicos y productos metálicos son los que participan en la mayor cantidad de rangos de inversión por empresa. Es decir, son las actividades con mayor diversidad de tamaños.

- De acuerdo al equipo que utilizan, tenemos el siguiente cuadro:

| | |
|--|-----|
| Maquinaria Nacional | 62% |
| Maquinaria importada | 38% |
| Pago de maquila en base al valor de su producción. | 9% |

- De todo lo anterior se obtiene que la inversión promedio por trabajador en la pequeña industria es de \$132,000.00

CAPITULO SEGUNDO

2.2 EMPRESA MEDIANA

Características principales, de acuerdo con estudios realizados por FOGAIN

- Capital contable De \$5'000,000.00 a \$55'000,000.00 (')
- Ocupación promedio 79 trabajadores por emp_resa
- Ocupación en %, con respecto al 100% de la PMI 70%
- Ocupación máxima 150 trabajadores
- Recursos de financiamiento
 - Propios - 54%
 - Proveedores- 16%
 - Bancarios - 30%
- Problemática mayor en la formulación y presentación adecuada de sus solicitudes de crédito.
- Actividades básicas: Alimentos, vestido, minerales no metálicos, maquinaria, aparatos eléctricos, equipo de transporte, editorial, hule y plástico, textil, química y muebles y madera.
- Porcentaje de participación de las empresas medianas, de acuerdo a la actividad y rango de inversión correspondiente:

| INVERSION / EMPRESA (Miles) | ACTIVIDAD | % DE PART. |
|--------------------------------|---|------------|
| Menos de 10'000 | Vestido, madera y corcho y maquinaria | 4 |
| De 10'000 a 15'000 | Alimentos, vestido, minerales no metálicos, maquinaria, aparatos eléct. y equipo de transporte. | 17 |
| De 15'000 a 20'000 | Textil, calzado, muebles química y prod.metálicos | 36 |
| De 20'000 a 25'000 | Alimentos, química, equipo de transporte. | 17 |
| De 25'000 a 30'000 | Textil, minerales no metálicos, metálicos básicos y maquinaria. | 13 |

CAPITULO SEGUNDO

| INVERSION / EMPRESA (miles) | ACTIVIDAD | % DE PART. |
|--------------------------------|--|------------|
| De 30'000 a 40'000 | Alimentos, productos metálicos y aparatos eléctricos . | 9 |
| De 40'000 a 55'000 | Calzado, editorial, hule y plástico. | 4 |

(1) La Sr^{ta}. de Hacienda y C.P., ha modificado estos límites, considerando como límite inferior \$7'000,000. y límite superior el de \$60'000,000.00 ISR-Empresas Pequeñas y Medianas 1982.

- De acuerdo al equipo que utilizan, tenemos el siguiente cuadro:

| | |
|--|-----|
| - Maquinaria nacional | 34% |
| - Maquinaria importada | 66% |
| - Pago maquila en base al valor de su producción | 11% |

- De todo lo anterior se obtiene que la inversión promedio por trabajador en la mediana industria es de \$318,000.00

CAPITULO SEGUNDO

2.3. LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA COMO PARTE DEL GRUPO EMPRESARIAL EN MEXICO.

En México y en el mundo, en países en proceso de desarrollo y en los altamente industrializados, existe una estructura industrial, - cuya integración puede ser deficiente o responder con eficacia a la demanda del mercado interno de cada país, o a su correspondiente demanda internacional. Sin embargo, en cualquier estructura industrial existe la - pequeña y mediana industria. Es una realidad. Es parte de la estructura industrial y en cualquier caso es significativa. Pocas son las empresas que desde su inicio son grandes y generalmente están integradas como consorcios.

La importancia de la pequeña y mediana industria radica en - dos hechos fundamentales: el económico y social:

a) Importancia económica:

La pequeña industria, al surgir muchos años antes de que naciera el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre, como el tallado de la piedra, el trabajo de metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentos, etc., así se - - constituyó no sólo en fuente de abastecimiento de artículos para el consu - mo, sino al mismo tiempo en la piedra angular que había de propiciar el - desarrollo de las fuerzas productivas, y es principalmente la industria - de modestos recursos donde se apoya la revolución industrial y con ello - la tecnología que hoy fomentan y desarrollan las grandes empresas. En -- México, desde la etapa de la vida independiente, el fenómeno de la indus - trialización despuntó con industrias como la textil, productos alimentici - cios, muebles de madera, productos químicos, etc. Antes de 1910, había - surgido la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, la industria del ce - mento, la industria del jabón y otras unidades que en esa época se consi - deraban grandes empresas, sin embargo, tras éstas ya existían la incipien - te industria y la artesanía casera, utilitaria y de ornato.

CAPITULO SEGUNDO

Después de la Revolución Mexicana, aparecieron otras industrias grandes, medianas y pequeñas. Pero lo predominante en esa estructura industrial, que crece y de desarrollo permanentemente, es la pequeña y mediana empresa.

Según FOGAIN en 1930, la pequeña y mediana industria del país por el número de establecimientos, representaba el 12% del total de la industria de la transformación, mientras que el 86.4% correspondía a la industria menor que pequeña, es decir, talleres y artesanías. Para 1950, el mismo sector de la pequeña y mediana empresa representaba 25.5%; la industria menor que pequeña, redujo su participación a 71.9%. En 1955, la pequeña y mediana empresa significó 45.8% y la artesanía 51.9%.

En 1960, la industria mediana y pequeña representó el 56.7% y los talleres artesanales, 42.8%. Para 1965 la misma pequeña y mediana industria ascendió ligeramente a 56.8% en tanto que la industria menor que pequeña descendió a 41.8%.

Para 1971, se reportaron un total de 118,740 establecimientos de la industria de transformación, de los cuales el 64.4% son industrias medianas y pequeñas, el 34.92% talleres y artesanías, y sólo el 0.44% equivalen a 523 industrias con capital contable mayor de 25 millones de pesos, que se pueden observar en el siguiente cuadro:

Clasificación de los establecimientos industriales de acuerdo con el monto de su capital contable (1971):

| | INDUST. DE TRANSFORM. | | IND. MENOR QUE PEQ. | | IND. PEQ. Y MED. | | INDUSTRIA GRANDE | |
|---------------------|-----------------------|-----------|---------------------|-------------|------------------|------------|------------------|---|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Núm. de Establecim. | 118,740 | 41,464 | 34.9 | 76,753 | 64.6 | 523 | 0.4 | |
| Capital Invertido | 146'509,153 | 766,721 | 0.5 | 102'312,083 | 69.8 | 43'430,349 | 29.6 | |
| Valor de la prod. | 203'453,154 | 2'104,908 | 1.0 | 149'259,833 | 73.3 | 52'088,413 | 25.6 | |
| Valor agregado | 79'266,783 | 684,637 | 0.9 | 59'810,259 | 75.5 | 18'771,887 | 23.7 | |
| Insumos | 124'186,371 | 1'420,271 | 1.1 | 89,449,574 | 72.0 | 33'316,526 | 26.8 | |
| Activo fijo | 101'408,638 | 628,559 | 0.6 | 62'933,411 | 62.1 | 37'846,668 | 37.3 | |
| Personal ocupado | 1'639,599 | 91,196 | 5.6 | 1'364,339 | 83.2 | 184,064 | 11.2 | |
| Sueldos y sal. | 31'832,089 | 235,029 | 0.7 | 25'102,292 | 78.9 | 6'494,768 | 20.4 | |

CAPITULO SEGUNDO

Al observar la evolución histórica de la estructura industrial en México, por tamaño o niveles, se concluye lo siguiente:

- La dinámica de la economía mexicana propicia necesariamente el crecimiento absoluto de sus componentes. Es decir, al crecer el producto nacional bruto, crecen los elementos que lo componen, entre ellos el sector industrial.

- El crecimiento del sector industrial, dentro de la economía - hace que aumente la dimensión de las unidades productivas, por lo que los niveles de industria se trasladan a los sectores artesanales o de incipiente industria, a los de pequeña industria y, de estos a los niveles medianos o grandes, es decir, lo que en 1930 era artesanía o muy pequeña industria, dejó de serlo, para convertirse en pequeña y mediana industria y, lo que era mediana-industria se convirtió en gran empresa.

La importancia de la pequeña industria no puede medirse solamente por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan; por el valor de su producción; por el valor agregado; por las materias primas que consumen; por la formación de capital fijo; por los empleos que generan, y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora a través de los sueldos y salarios.

Se ha señalado el importante papel que juega la pequeña y mediana empresa en el contexto económico de nuestro país, y sobre todo la importancia que tiene ésta como uno de los elementos estratégicos de nuestra actual política de empleo. Sin embargo, es necesario que sean precisamente este tipo de industrias las que se enfrenten a todos los problemas que implican el desarrollo industrial de un país.

Las unidades productivas a pequeña escala, son por naturaleza altamente sensibles a los movimientos de la actividad económica, entre estos: el alza de los precios, la falta de recursos financieros, la escasez de recursos humanos adecuados a sus necesidades y costos, la falta de planeación financiera, no se dispone de una planeación adecuada que le permita elevar los niveles de productividad y competitividad en los mercados, etc., las me-

CAPITULO SEGUNDO

didias que sean implementadas deberán basarse en un conocimiento a fondo - de las características y exigencias de la pequeña y mediana unidad industrial y tener congruencia con nuestra realidad.

b). Importancia social:

La importancia de la pequeña y mediana empresa, no importando el grado de industrialización, no sólo es de carácter económico, sino - también de orden social. La pequeña y mediana industria, al incorporar - fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro-mexicano -- contribuye, por un lado, a elevar a un rango social distinto a este sector de desocupados a semi-ocupados, debido a la capacidad de compra que le proporciona la industria, a través de su salario y por los bienes que adquie- ran con él. Por otro lado, contribuye a formar y a capacitar la mano de -- obra que por la estructura educacional, caracterfstica de países en proceso de desarrollo, no habría encontrado los elementos para su entrenamiento y - capacitación.

Asimismo, en un país en proceso de permanente cambio, hacia - una estructura industrial más compleja, pero que aún no ha logrado desarrol- lar la capacidad gerencial, a niveles con que cuentan naciones como Estados Unidos de Norteamérica, Francia, Alemania, Japón, etc., la pequeña y media- na industria se constituye en la escuela práctica. En ella se gesta la for mación gerencial que necesita forzosamente un país para mejorar su estructu- ra administrativo-productiva para una sólida y pujante industria.

Es responsabilidad social de la pequeña y mediana industria - reducir sus costos y mejorar su calidad de manera insoslayable, para que -- contribuya con efectividad a propiciar y desarrollar el mercado interno. Es decir, en nuestro país existen aún considerables sectores marginados del -- uso no sólo de artículos industriales procedentes de la industria del calza- do, el vestido, la alimentación y el alojamiento, sino de bienes industria- les, intermedios y duraderos.

La pequeña y medianas industria contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al constituir un mecanismo redistributivo de -

CAPITULO SEGUNDO

la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e -
inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, la pe
queña y mediana industria, son un mecanismo de captación de pequeños aho--
rros para hacerlos productivos, ahorros que de otro modo hubieran permanecido ociosos.

CAPITULO TERCERO

3. ESPECTATIVAS Y REALIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

Es de suma importancia mencionar las conclusiones y recomendaciones del Estudio realizado por FOGAIN, ya que representan un punto de partida para el análisis de la situación que actualmente prevalece y darnos cuenta de cómo, en tan sólo tres años, los cambios efectuados por la Administración Pública, como consecuencia de la crisis económica del país, derivada del desarrollo acelerado que se inició, a raíz de que se contaba con el poder mágico de los pozos petroleros recientemente descubiertos, los cuales a la postre fueron los que más problemas económicos ocasionarían a nivel mundial.

Otros de los cambios más sobresalientes fueron:

- a). Sobre el sistema tributario, es decir, elevación de impuestos sobre productos e inversiones.
- b). Adopción de mecanismos de control propios de países -- desarrollados e inoperantes y de costo elevado para el nuestro.
- c). La nacionalización de la banca y con ello el desbordamiento de opiniones por la desconfianza que se tiene en los servidores -- del Sector Público y en la misma banca, la crisis por manipulación de -- trabajadores a través de sindicatos dudosos e impositivos, (según afirmación de los mismos empleados), sin dejar atrás el caos que sobrevendría, con un huelga en este sector, pues sería frenar bruscamente el desarrollo, recuérdese el problema de los tres días del mes de septiembre de -- 1982, que estuvieron los bancos cerrados, pensemos en la gravedad del -- problema para los demás sectores con una huelga de 10 días o más.
- d). El endeudamiento para la infraestructura del desarrollo -- petrolero y otros proyectos que por siempre se dejan inconclusos.
- e). El control de precios y salarios que trae como consecuencia la inconveniencia en la inversión.
- f). En respuesta al punto anterior, la repentina suspensión de esos controles que disparan los precios y reducen al mínimo el -- poder adquisitivo y por último,

CAPITULO TERCERO

g). El crecimiento de la deuda pública en general que -- trae consigo la devaluación de nuestra moneda.

A pesar de que los cambios se hacen necesarios, también se requiere de una serie de factores que lo refuercen y hagan positivos, la mentablemente, no estamos preparados para dirigirlos con efectividad y derivarlos de estudios minuciosos.

Por último, las deficiencias administrativas tan marcadas, la falta de un enfoque adecuado de los profesionistas hacia solucionar esa problemática, la manipulación a que nos someten los países desarrollados, la corrupción generalizada de que tanto se habla en este año de 1983 y en fin, un sinnúmero de aspectos que bien podrían ser tema importante de otros estudios, por esta vez, nosotros consideramos de gran -- trascendencia el problema del mal enfoque que existe en la formación de profesionistas para atacar la problemática actual que afronta el desarrollo de nuestro país, pues esto trae como consecuencias negativas entre -- otras, la del rechazo o no aceptación del Licenciado en Administración, -- por el sector empresarial y la consecuente "fuga de cerebros", ya que -- todo profesionista capaz, es mejor aceptado y sobre todo cotizado en el extranjero.

CAPITULO TERCERO

ESPECTATIVAS Y REALIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, SEGUN EL ESTUDIO REALIZADO POR FOGAIN DURANTE 1980, SOBRE SUS PRINCIPALES CARACTERISTICAS Y PROBLEMAS.

Hasta 1980, la pequeña y mediana industria del país participó ampliamente en el desarrollo sostenido que experimentó la economía nacional. Como se sabe, el sector industrial ha sido uno de los principales motores de la recuperación y uno de los sectores que genera más fuentes de trabajo por unidad de capital, lamentablemente la crisis actual ha frenado el desarrollo e incluso ha puesto en peligro de disolución a gran parte de la industria pequeña.

La empresa pequeña y mediana amplió su capacidad de planta e invirtió en nuevos proyectos durante 1979, por lo que existieron muy buenas perspectivas de producción y venta para 1980, y pudo calificarse como año provechoso.

Según la encuesta realizada, los pequeños y medianos industriales esperaban aumentar el volumen de sus ventas hasta en un 50% respecto de 1979.

En la empresa pequeña, los grupos industriales que esperaban tener un mayor dinamismo en el renglón de ventas, fueron: fabricación de muebles, industrias metálicas básicas, productos metálicos y fabricación y ensamble de maquinaria y artículos eléctricos, ya que expresaron poder vender en 1980 el doble de su producción.

Dentro de las medianas empresas, los incrementos de ventas más elevados se localizaron en industrias metálicas básicas y editorial.

Sin embargo, entre los industriales, existe conciencia de que para alcanzar las metas será necesario superar obstáculos que afectan rentabilidad y la productividad, lo que se refleja en los precios y en todas las áreas de la empresa.

CAPITULO TERCERO

PRINCIPALES CARACTERISTICAS Y PROBLEMAS DETECTADOS EN LA INVESTIGACION

Aspectos Financieros:

De las empresas encuestadas, el 72% son pequeñas, esto es, manifestaron tener capitales contables hasta de 5 millones, el resto se considera de tamaño mediano.

El capital contable promedio por trabajador era de \$150 mil; es decir, los recursos propios que requería un empresario pequeño o mediano para crear un empleo eran hasta 1980, bastante bajos, a pesar de la inflación.

El promedio de inversión por establecimiento que arrojó la encuesta era de 6 millones de pesos por empresa, registrándose sin embargo, una inversión no mayor de 4 millones en unidades fabriles que ocupaban hasta 50 trabajadores, que es propiamente el rango en que predominan las industrias pequeñas.

La mayoría de las empresas respondieron que financiaban -- sus problemas de producción con recursos propios. El financiamiento bancario, representa una tercera parte del financiamiento total. Esta situación se presenta también en el Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara que son principalmente las localidades de mayor industrialización y las de mayor acceso al financiamiento bancario.

Los casos en que el financiamiento bancario representa un alto porcentaje, son empresas que pertenecen a la rama de construcción, equipo de transporte y maquinaria eléctrica, así como partes, accesorios y componentes de ambos.

Se detectó que del financiamiento bancario al que acudían -- los pequeños y medianos industriales, con porcentajes más altos correspondían a instituciones bancarias privadas y en mínima proporción a fuentes oficiales, a parte del FOGAIN. Lo que hizo concluir en el desconocimiento que se tiene sobre las fuentes de financiamiento oficial.

CAPITULO TERCERO

Los principales problemas que, sobre todo los pequeños industriales, mencionaron para obtener financiamiento bancario fueron: la falta de garantías reales que exige la banca para otorgar financiamiento así como su limitada capacidad de pago, las empresas medianas señalan tener problemas en la formulación y presentación adecuada de sus solicitudes de crédito, así como el problema de las garantías que es fundamental.

Sobre la inversión total por empresa, el 85% de establecimientos pequeños manifestaron tener una inversión entre dos y cinco millones de pesos.

En la industria mediana el 36% reportaron una inversión total entre quince y veinte millones de pesos, en los giros de: textiles, calzado, muebles, química básica y productos metálicos, de diez a quince millones 17% y de veinte a veinticinco millones 17%, en suma, la empresa mediana con inversión de diez a veinticinco millones es el 70% y sólo el 30% es la más fuerte.

Se deduce por lo anterior que las garantías reales y las necesidades de crédito son poco atractivas para el sistema bancario.

Utilización de la capacidad instalada:

El número de turnos que trabaja este tipo de industria, en promedio es de 1.3 turnos al día.

El 88%, trabaja sólo algo más de un turno por día, esto refleja una utilización promedio, inferior al 50%. Sólo el 2% de las empresas trabaja los tres turnos diarios con utilización de la capacidad instalada superior al 50%. Esto indica la baja utilización de la capacidad instalada y como consecuencia baja productividad y elevación de costos.

Por orden de importancia en el uso de la planta, tenemos los siguientes grupos:

CAPITULO TERCERO

| <u>ACTIVIDAD</u> | <u>UTILIZACION %</u> |
|--|----------------------|
| Fabricación de artículos de plástico | 75.6 |
| Industria de impresión y encuadernación. | 55.6 |
| Industria textil | 43.5 |
| Fabricación de alimentos | 39.6 |

En estos grupos se trabaja, en promedio, más de un turno -- diario, aunque en la industria textil y de alimentos se considera como -- un mínimo de eficiencia.

La industria del plástico alcanza altos niveles de utilización, debido al empleo de máquinas térmicas de producción continua; donde los procesos de calentamiento y enfriamiento generan costos muy elevados, por lo que aprovechan sus instalaciones al mayor grado posible.

Los tres grupos industriales, que mostraron un aprovechamiento muy bajo de su planta son:

| | |
|---------------------------------|------|
| Industria de la madera y corcho | 21.5 |
| Fabricación de calzado y cuero | 22.4 |
| Prendas de vestir | 22.9 |

Donde se trabaja menos de un turno al día en promedio; es decir que sus inversiones están sub-utilizadas, esto se justifica un poco -- ya que en este grupo se encuentran artículos básicos tales como calzado y prendas de vestir.

El costo de la producción se eleva debido a que el empresario pagaba un porcentaje considerable como maquila a otras empresas, en la industria pequeña el porcentaje promedio es del 9%, en un intervalo que va del 23 al 2%. En la mediana este promedio es del 11%.

CAPITULO TERCERO

En los giros que mayor erogación hacen por este concepto son: Prendas de vestir, productos metálicos; fabricación de maquinaria no eléctrica e industria del papel

Origen de la maquinaria, equipo y materia prima que utiliza la Pequeña y - Mediana Industria:

| | <u>Fabricación Nacional</u> | <u>Exterior</u> |
|-------------------|-----------------------------|-----------------|
| - Pequeña empresa | 62% | 38% |
| - Mediana empresa | 34% | 66% |

Esto parece lógico si se considera que las pequeñas empresas utilizan procesos más sencillos.

Grupos significativos que usan equipo nacional :

- Industria química, productos minerales no metálicos, productos alimenticios y productos de madera.

En la mediana: industria editorial y del papel destacan con el 10% de sus equipos extranjeros, le siguen en importancia la textil, -- prendas de vestir y fabricación de maquinaria y artículos eléctricos.

A la importancia de materia prima para ambos tamaños, se opinó que era en promedio del 16%, y en los sectores industriales de alimentos e industria química (15 y 20%, respectivamente). El resto de los grupos informó que sus volúmenes de importación respecto al total utilizado van del 7 al 30%.

Por lo anterior se deduce que las fluctuaciones en la oferta y precios en los mercados internacionales, afectan seriamente el suministro y estructura de costos de estas empresas.

Ocupación y Mano de Obra:

El 75% de la industria mediana y pequeña tiene un promedio --

CAPITULO TERCERO

de 30 trabajadores por empresa, a nivel nacional, y sólo el 25% restante, más de 39.

Las ramas industriales con mayor personal ocupado por empresa son: fabricación de maquinaria y artículos eléctricos, con 62 trabajadores; construcción de equipo de transporte con 57, calzado e industria del cuero 54 y la industria del papel 52 trabajadores.

El tipo de trabajadores que laboran en la industria mediana y pequeña, son: 82% obreros y operarios; 6% técnicos y 12% corresponde a personal administrativo.

La Inversión promedio por trabajador es de:

| | |
|------------------|--------------|
| -Empresa pequeña | \$132,000.00 |
| -Empresa mediana | 318,000.00 |

Esto muestra la importancia que tenía el pequeño establecimiento en la generación de empleos, puesto que con menor inversión, podía crearse igual ocupación de mano de obra. En otras palabras, por cada peso invertido la pequeña industria creaba el doble de empleos que la mediana.

Principales problemas de la empresa:

La industria mediana y pequeña reportaron como problemas -- que limitan su actividad productiva, los siguientes:

| <u>P R O B L E M A S</u> | <u>% DE RESPUESTA</u> |
|---------------------------------|-----------------------|
| Abastecimiento de materia prima | 25 |
| Producción | 24 |
| Financiamiento | 21 |
| Mano de obra calificada | 13 |
| Organización | 6 |
| Transporte de materia prima | 5 |
| Ventas | 4 |
| Otros | <u>2</u> |
| T o t a l : | 100% |

CAPITULO TERCERO

De los cuales se hace notar que el abastecimiento de materia prima y la disponibilidad de mano de obra debidamente calificada son problemas cuya solución está fuera de las manos del empresario, desde -- hace varios años.

Las entidades de la industria con más problemas son, por -- orden de importancia:

- Guanajuato
- Distrito Federal
- Nuevo León.
- Jalisco
- Aguascalientes
- Sinaloa

Esto se justifica ya que son entidades de alta concentra-- ción industrial.

Algunas recomendaciones:

Basadas en los estudios, análisis y diagnósticos efectuados en la PMI por los extensionistas industriales del Programa de Apoyo Integral a la Indus-- tria Pequeña y Mediana (PAI) que maneja Nafinsa para el Gobierno Federal.

1. La problemática reflejada (falta de crédito, capital, capa-- citación, desconocimiento de apoyos, baja eficiencia, etc.). muestra el am-- plio campo de acción que tiene el PAI, para reforzar su acción en los cam-- pos de la capacitación, administración, procesos productivos y planeación -- financiera.

2. Promover la asignación de créditos de habilitación o avío en los sectores que muestran baja utilización de planta, para que aprove-- chen más sus instalaciones, trabajando dos o tres turnos, en función de -- las sugerencias que se deriven de los diagnósticos específicos que reali-- cen los extensionistas industriales del PAI, además de la promoción activa del desarrollo regional de zonas específicas.

3. Los sectores con grado de utilización de planta entre 33 y 66%, apoyarlos preferentemente con créditos refaccionarios, o con una combi

nación de avío-refaccionario, dependiendo también de un diagnóstico previo.

4. Las unidades fabriles que operan con grados de utilización superiores al 76% (que según parece forman un porcentaje muy bajo de empresas), consolidar su operación con créditos refaccionarios, que les permita desarrollarse y adaptarse a tecnologías modernas.

5. La promoción y la asistencia técnica debe dirigirse, fundamentalmente, a las entidades (y sectores) con un grado de utilización de planta inferior al 30%, muchas de las cuales son prioritarias dentro del plan nacional del desarrollo industrial y representan casi el 50% de las entidades estudiadas.

6. Apoyar decididamente a todas las empresas generadoras de productos básicos y bienes de capital, por su importancia dentro de la oferta de bienes en el país y la baja utilización que muestran de la maquinaria y equipo a su disposición.

7. Formulación de programas PAI-FOGAIN de apoyo en aspectos administrativos y de organización industrial, en virtud de que la empresa los califica de cruciales para su cabal operación.

8. Enfocar la primera etapa de los programas PAI-FOGAIN a los estados de Guanajuato, Nuevo León, Jalisco, Aguascalientes y Sinaloa, entidades de mayor concentración industrial y las que indicaron tener un mayor número de problemas, por lo que respecta al Distrito Federal y Area aledaña, formular un programa de desconcentración industrial que ayude a la relocalización de nuevas plantas y ampliaciones.

9. En materia financiera, se estima que PAI-FOGAIN, cuenta con los recursos humanos y técnicos para una promoción más intensa y dirigida, y mostrar las ventajas de trabajar con los fondos de fomento instituidos por el Gobierno Federal y así reducir los costos de financiamiento.

10. Vinculación completa del PAI-FOGAIN con los organismos dedicados a la programación industrial, a fin de lograr una ampliación óptima de los recursos destinados a la industria pequeña y mediana.

CAPITULO TERCERO

11. Operación inmediata del programa de garantías, ya que, - particularmente la empresa pequeña no tiene acceso a las fuentes de financiamiento conocidas, por falta de garantías adecuadas, desde el punto de - vista bancario. Este programa solucionaría un grave problema de la industria pequeña y propiciaría que las pequeñas unidades ingresaran al mercado organizado y formal del dinero mexicano.

FOGAIN

Subdirección de Estudios Económicos y Programas Industriales.
Febrero de 1980.

CAPITULO TERCERO

3.1 INVESTIGACION PRELIMINAR :

PROBLEMATICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (Investigación documental actual)

- Problemas de financiamiento
- Alza de precios en las materias primas.
- Control de precios.
- Falta de competitividad con respecto a los monopolios.
- Sobrevivieron y siguieron a flote después de dos devaluaciones en ocho meses.

Para cada empresario la crisis financiera del país significó algo distinto; a cada cual le afectó en diferente grado y no hubo dos que tomaran las mismas medidas para salir adelante y tener, al menos, la oportunidad de intentar sobrevivir en este año (1983).

Otros corrieron con menos suerte y hubieron de cerrar fuentes de trabajo para muchos mexicanos. Según empresarios representantes -- de diversos sectores de la economía, recortar personal ha sido una de las últimas medidas a las que se ha querido llegar, aún en los casos en que esto ha tenido que hacerse.

Todos coincidieron en que lo peor está aún por venir y sientan apresuradamente las bases para continuar con su negocio, cuidando aspectos a los que antes no prestaban atención y tratando de encontrar fórmulas que los hagan más eficientes y productivos.

El empresario mexicano principalmente, el pequeño y mediano que cuenta con menos recursos para enfrentar un entorno tan cambiante y difícil como el que le rodea en estos momentos, ha tenido que adaptar sus expectativas sustancialmente.

Los industriales de este ramo ya no piensan en conseguir -- utilidades, sino en mantener la fuente de trabajo que tienen. Los empresarios saben que la crisis del país es fuerte, pero tienen fé en que las-

CAPITULO TERCERO

cosas mejorarán, y en tanto promueven más intensamente sus productos, han reducido al máximo sus gastos y luchan por no recortar a un sólo miembro de su personal.

Además se debe de buscar una adecuada coordinación con el Sector Gobierno , para que el Sector Empresarial se adapte a la crisis.

Por otro lado, no se debe dar prioridad al crecimiento de las empresas, sino que se debe luchar por mantener la planta productiva y el empleo.

Anteriormente, la política que se seguía era crecer, pero -- ahora la preocupación fundamental, es mantener la capacidad instalada, no recortar personal.

Con la nacionalización de la banca decretada por el Gobierno de México, durante el período lectivo del Lic. José López Portillo, en ese entonces Presidente de la República Mexicana, los pequeños y medianos-industriales, a quienes la crisis impactó y la banca privada limitó su apoyo, tendrán la oportunidad de obtener los recursos monetarios que demanden. A ellos, que producen los satisfactores básicos y dan empleo mayoritario: - se les ha abierto un nuevo y más consistente panorama. Los recursos que - generan, los bienes y satisfactores que producen podrán ser en volúmenes y calidades cada vez mayores, pues contarán con la asistencia financiera que requieran. En eso consiste el beneficio que se obtendrá con un acceso más amplio de crédito.

Así, en el mismo mes en que fue nacionalizada la banca y derivado de un acuerdo entre la Secretaría de Hacienda y C.P. y el Banco de México, las pequeñas y medianas empresas del país recibirían durante el mes de octubre de 1982, un crédito total por \$50,000 millones de pesos para ayudarles a afrontar los problemas de liquidez que las agobiaban .

Dichas empresas representan, según se estima, el 70% del - - total de la planta productiva del país, y para acceder a este crédito no se ría objeción ni su localización, ni su rama de actividad, ni su fecha de -

CAPITULO TERCERO

constitución. Este préstamo se entregaría a través de la banca nacionalizada contra tasas preferenciales y a plazos máximos de cinco años con un período de gracia conveniente en cada caso.

En diciembre de 1982, el financiamiento siguió ahorcando a muchas empresas, según declaraciones de pequeños y medianos industriales quienes continuaron diciendo que la banca nacionalizada no solamente sostiene los largos trámites establecidos por la exbanca privada, sino que, en algunos casos, los ha incrementado e incluso se han "echado para atrás" solicitudes que ya habían avanzado un gran trecho, porque ahora "se necesita la firma y autorización del nuevo director".

Por otra parte, otros empresarios opinaron que "definitivamente no le están dando la agilidad necesaria, subsiste la misma tremenda burocracia de antes y aunque las circunstancias han cambiado, el personal que atiende estos asuntos es el mismo y actúa igual que como lo hacía hasta el 31 de agosto". Otra crítica dice "es necesario y muy deseable que la banca intermediaria vea la crisis por la que está atravesando la pequeña y mediana empresa como algo urgente y extraordinario por resolver, tal como lo han hecho los fondos encargados de asignar los recursos que recientemente destinó el Gobierno Federal para apoyar la liquidez de estas empresas".

Según datos proporcionados por FOGAIN, durante las primeras seis semanas de aplicación del programa emergente, del que ha hicimos mención anteriormente, este organismo autorizó créditos para 1346 empresas, totalizando un monto de \$4,175 millones de pesos. El 40% de esos recursos han sido otorgados a empresas en el Distrito Federal y Area Metropolitana y el 60% restante ha beneficiado a industrias del interior del país.

En cuanto al tipo de créditos que se autorizaron, el 30% fueron hipotecarios, para consolidación de pasivos a corto plazo, y el resto crédito de avío para compra de materias primas, sueldos y salarios, etc. Según estimaciones del propio FOGAIN, estos créditos permitieron a las empresas demandantes, sostener una planta industrial de aproximada-

CAPITULO TERCERO

mente de 40,000 personas, e inclusive, pese a la crisis generar 8,000 nuevos empleos.

Otro de los principales problemas a los que se enfrentan los pequeños y medianos empresarios, es que a los clientes que les llegan sus productos, tienen problemas de liquidez que se reflejan a su vez en su propia situación; al cambiar las condiciones de los créditos que les otorgan, tienen que repercutir en sus clientes y los volúmenes de venta bajan necesariamente.

Según otros industriales, para 1982, tuvieron mayores ventas, pero a los precios actuales, el beneficio en ventas no puede compararse con el ritmo inflacionario en que vivimos.

Si agregamos a esto que los proveedores de materias primas - comienzan a tener problemas en la adquisición de sus insumos, por ser algunos de ellos importados, el panorama a futuro se complica más "aunque -- soy optimista, y en particular hemos tomado a la empresa como un reto -- siguen diciendo- no puede perderse de vista la realidad. Monterrey por ejemplo, es prácticamente tierra de desastre , con plantas trabajando una o dos semanas por mes".

"Nosotros nos encontramos en el ramo alimenticio, y hemos sentido menos el golpe --añaden- pero hay sectores en que la situación es - muy crítica. Los errores de política económica han sido graves y el problema generado por ellos excede la magnitud de cualquier crisis anterior".

La gente está informada y es inútil que algunos funcionarios se empeñen en pensar que todavía pueden hacer creer a la población que las medidas adoptadas son siempre buenas u ocultarles datos económicos.

La magnitud de esta crisis ha demostrado que la gente conoce y maneja datos económicos que la gente habla de balanza de pagos, de déficit del Sector Público... y así, por más que se dominen todos los medios- de comunicación, no se puede ocultar el sol con un dedo. A pesar de tener toda una estructura informativa en contra, la población analiza ca

CAPITULO TERCERO

da vez más lo que ocurre en el país, y ante esto, la única respuesta posible es una mayor democracia y la adopción de políticas económicas más congruentes y coherentes. Si el sistema no se corrige, si no se dejan de tomar decisiones al vaivén de la sola política, muchas empresas van a tener que cerrar, y el desempleo se convertirá en un problema de gran magnitud y trascendencia.

Para 1983, no se espera crecimiento alguno. Sin embargo, los optimistas rápidamente subrayan, "que crecimiento nulo" no equivale a fracaso, en términos de ingresos para los empresarios, sencillamente significa que con un poco de suerte y mucho esfuerzo, las ventas no estarán por debajo de los del año pasado, en términos reales.

El año siguiente, probablemente se detecten tenues indicios de una recuperación y hasta 1985, se harán un poco más notorios.

En un par de años no se generarán empleos nuevos, aunque la diferencia de enfoque del sector privado ante las exportaciones pudiera dar cabida al mantenimiento de los niveles de empleo existentes.

REVISTA EXPANSION

Números 349, 350, 351 y 352

1983.

CAPITULO TERCERO

3.2 PROBLEMATICA ACTUAL (METODOLOGIA)

Como en nuestras hipótesis hemos considerado de gran importancia la intervención del Licenciado en Administración, para contribuir a subsanar la problemática actual, y como de hecho algunos medios de difusión han manifestado que se tiene la esperanza puesta en estos - profesionistas a los que se considera del futuro, nosotros hemos querido enfocar nuestro estudio y análisis de la problemática actual, relacionándola con el mercado de trabajo que en este tipo de empresas existe - para quienes, como nosotros, han estudiado una carrera profesional en - la Ciencia Administrativa.

Para la realización de esta investigación de campo, se - ha definido la siguiente:

3.2.1 METODOLOGIA PARA LA INVESTIGACION DE CAMPO

1. Identificación del universo
2. Determinación de la muestra a investigar
3. Diseño del cuestionario
4. Prueba piloto
5. Cuestionario definitivo
6. Recopilación de la información de campo.

CAPITULO TERCERO

1. Identificación del universo:

Se tomó convencionalmente el dato que proporciona FOGAIN, - en su Estudio realizado por muestreo, sobre la pequeña y mediana empresa de México, durante 1981 (no publicado), donde señala que tan sólo en el - Distrito Federal, existen 527 empresas pequeñas y medianas, cantidad que - tomamos como punto de referencia, es decir, como nuestro universo.

Como no existe en FOGAIN, o no permiten el acceso al directorio de esas 527 empresas pequeñas y medianas de que hablan, reforzaremos nuestra investigación haciendo eliminatória la primera pregunta del - cuestionario, de acuerdo con el capital contable de la empresa, de tal - suerte que se evite entrevistar empresas de capital contable superior a -- los \$60'000,000.00.

La selección de empresas, se llevará a cabo en forma aleatoria del Directorio de la CANACINTRA, editado en 1980.

2. Determinación de la Muestra:

Para la determinación de la muestra se tomó como base el - Método de Muestreo Probabilístico, utilizando el tipo de muestreo por Area o Polietápico que comprende el uso de fórmulas predeterminadas y para lo - cual se emplea el Método de Proporciones.

Nomenclatura a emplear:

| SIMBOLO | SIGNIFICADO | VALOR |
|----------------|---------------------------------|-------|
| N | Universo a investigar PMI-DF. | 527 |
| No | Muestra antes de corregirla | X |
| t ² | Nivel de confianza (area curva) | 90% |
| q | Probabilidad de fracaso | 50% |
| p | Probabilidad de éxito | 50% |
| d | Veracidad o error | 7% |
| N' | Muestra corregida | X |

CAPITULO TERCERO

Los valores se asignaron así, por tratarse de datos aleatorios, donde los valores de (p) y (q), son iguales, porque no sabemos los resultados que vamos a obtener, ahora bien, como el grado de error comprende un rango - del 3 a 7 y dado que en esta etapa los empresarios podrían negarnos o falsear la información, hemos tomado el extremo superior de dicho rango

- a) Fórmula a emplear para determinar la muestra antes de ser corregida.

$$N_c = \frac{t^2 p q}{d^2}$$

Sustitución de valores:

$$N_c = \frac{*(1.645)^2 (0.5) (0.5)}{(0.07)^2}$$

$$N_c = \frac{0.67650625}{0.0049}$$

$$N_c = 138.0625$$

- b) Fórmula para determinar la muestra corregida.

$$N' = \frac{N_c}{1 + \frac{N_c}{N}}$$

$$N' = \frac{138.0625}{1 + \frac{138.0625}{527}}$$

$$N' = \frac{138.0625}{1.261978}$$

$$N' = 109.40$$

* Para determinar este valor (1.645), como equivalente al 90% del nivel de confianza, se utilizó la siguiente tabla:

CAPITULO TERCERO

| | | | | | | | | | | |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Niv. de Conf. (%) | 99.73 | 99.00 | 98.00 | 96.00 | 95.45 | 95.00 | 90.00 | 80.00 | 68.27 | 50.00 |
| Z _c | 3.00 | 2.58 | 2.33 | 2.05 | 2.00 | 1.960 | 1.645 | 1.28 | 1.00 | 0.674 |

Esta metodología fue tomada de los apuntes de la materia de "Investigación de -
Mércados" del 7mo. semestre de la carrera del Licenciado en Administración, -
impartida en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, por la --
Profra. Lic. Consuelo Hernández Arnaiz.

CAPITULO TERCERO

3. Diseño del cuestionario:

CUESTIONARIO PRELIMINAR

Somos pasantes de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, y con motivo de nuestro Seminario de Investigación de Tesis, estamos realizando una encuesta a las pequeñas y medianas industrias del Distrito Federal, con el fin de determinar la problemática y requerimientos que sobre Administración tienen este tipo de empresas, por lo cual nos será de gran utilidad su colaboración.

Agradecemos el interés que gentilmente se sirva brindar a nuestro cuestionario y la aportación de su valioso tiempo.

1. Marque con una X el grupo en el que se encuentre su empresa de acuerdo a su capital contable:
- a) De \$ 50,000.00 a \$ 5'000,000.00-----()
 - b) De 5'000,001.00 a 7'000,000.00-----()
 - c) De 7'000,001.00 a 30'000,000.00-----()
 - d) De 30'000,001.00 a 60'000,000.00-----()
 - e) Más de \$60'000,000.00----- ()

OBJETIVO: Determinar y clasificar el tamaño de la empresa encuestada de acuerdo a su capital contable y asimismo, eliminar de nuestra investigación a las grandes empresas.

2. Cuenta su empresa con profesionistas especializados en Administración ?
 Si () No ()
 Por qué? _____

Si la respuesta es afirmativa conteste la pregunta número 3.

OBJETIVO: Detectar de la PMI, cuántas empresas cuentan con apoyo administrativo y cuáles fueron los motivos que las llevaron a buscarlo, asimismo, conocer las causas por las cuales no lo han buscado.

CAPITULO TERCERO

3. ¿Cuál es la opinión de su desempeño ?

Marque con una X

- a) Excelente------()
- b) Muy bueno------()
- c) Bueno------()
- d) Suficiente------()
- e) Malo------()
- f) Muy malo------()

OBJETIVO: Saber cuál es la imagen de los profesionales en administración de acuerdo a su desempeño.

4. Marque con una X en los paréntesis los aspectos que se controlen en su empresa:

a) Planeación anual de las siguientes actividades:

- Producción------()
- Ventas------()
- Compra de materia prima------()
- Investigación de mercados------()
- Selección de personal------()
- Capacitación de personal------()
- Otros: _____()

b) Estructura organizacional definida------()

c) Formulación por escrito y difusión de:

- Objetivos------()
- Políticas------()

d) Cada jefe o encargado tiene definida su área de trabajo y el personal a su cargo------()

e) Se lleva a cabo el control de los siguientes aspectos:

- Evaluación de objetivos------()
- Control de ventas------()

CAPITULO TERCERO

- Control de compras----- ()
- Control de inventarios----- ()
- Control de la producción----- ()
- Control de asistencia----- ()
- f) Cuenta con reglamento interior de trabajo--- ()
- g) Se llevan a cabo análisis de los estados financieros para controlar su desarrollo--- ()
- h) Se ha realizado por lo menos una auditoría administrativa----- ()

OBJETIVO: Saber si las empresas pequeñas y medianas, cuentan con los aspectos mínimos de administración.

5. ¿Qué actividades cree que puede desarrollar el Licenciado en Administración en su empresa?

OBJETIVO: Detectar el conocimiento que los empresarios de la PMI tienen -- sobre las funciones que puede desempeñar el Licenciado en Administración .

6. ¿Dentro de su empresa, en qué áreas ubicaría al Licenciado en Administración?

Marque con un X

- a) Producción----- ()
- b) Mercadotecnia----- ()
- c) Finanzas----- ()
- d) Personal----- ()
- e) Otras _____ ()

¿Cuáles? _____

OBJETIVO: Conocer la tendencia del empresario a limitar el radio de acción del Licenciado en Administración.

CAPITULO TERCERO

7. ¿Qué otros problemas además de los administrativos tiene su empresa en la actualidad?

OBJETIVO: Detectar qué es lo que no considera el empresa de la PMI, como administración.

8. De los problemas anteriores, ¿En cuáles considera que le puede ayudar a resolverlos el Licenciado en Administración?

¿Por qué?

OBJETIVO: Saber si el empresario de la PMI, reconoce o imagina la capacidad del Licenciado en Administración.

9. ¿Contrataría a un licenciado en administración?

Si () No()

¿Por qué?

En caso de que su respuesta sea afirmativa conteste la pregunta 10.

OBJETIVO: Conocer el grado de aceptación que el empresario de la PMI, -- tiene por el Licenciado en Administración.

10. ¿Cuál es el puesto de más alto nivel que le asignaría?

Marque con una X

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| a) Gerente -----() | e) Ayudante ejecutivo----- () |
| b) Subgerente----- () | f) Asesor----- () |
| c) Supervisor----- () | g) Otros: _____ () |
| d) Jefe Departamento----- () | _____ |
| | _____ |

CAPITULO TERCERO

OBJETIVO: Conocer el grado de responsabilidad que el empresario de la PMI sería capaz de delegar en el Licenciado en Administración.

11. ¿De qué otra forma le gustaría recibir ayuda del Licenciado en Administración? Marque con una X

a) Asesoría----- ()

b) Literatura----- ()
(Libros y revistas)

c) Conferencias----- ()

d) Otros _____ ()

OBJETIVO: Saber de qué otros recursos puede valerse el Licenciado en Administración, para introducirse en este mercado de trabajo potencial.

12. ¿Dejaría la responsabilidad del desarrollo de su negocio a un Licenciado en Administración?

Si ()

No ()

¿Por qué? _____

OBJETIVO: Saber el grado de confianza que tiene el empresario de la PMI, en el Licenciado en Administración.

DATOS GENERALES:

Nombre de la empresa (OPCIONAL): _____

Giro de la Empresa: _____

Fecha: _____

CAPITULO TERCERO

INSTRUCTIVO DEL CUESTIONARIO:

Las preguntas 1, 3, 4, 6, 10 y 11, son de tipo cerradas de -- opción múltiple, con el objetivo de obtener respuestas rápidas, objetivas y fácilmente cuantificables.

Las preguntas 2, 9 y 12, son de tipo combinadas cerradas, - (dicótomos-abiertas), con el fin de obtener una respuesta rápida y a la -- vez información más amplia al respecto.

Las preguntas 5, 7 y 8, son abiertas, con el fin de dar com- pleta libertad de respuesta a nuestros entrevistados.

CAPITULO TERCERO

4. Prueba piloto:

Consiste en destinar un porcentaje de cuestionarios, generalmente el 10% - de la muestra definitiva (109.40), a una prueba, aplicándolo a la práctica - con empresas que reúnan las características de nuestro universo y de esta -- forma determinar los cambios a efectuar a nuestro cuestionario, es decir, - aquellas preguntas que a través de la prueba piloto se detecte que no se en-- tienden o no las desea contestar el entrevistado y se deben disfrazar o aque-- llas que desvirtúen la respuesta deseada, y en sí, todas aquellas deficien-- cias que se puedan detectar en esta prueba y como resultado generar el CUES-- TIONARIO DEFINITIVO.

Obtención de la prueba piloto:

$$Pp. = 10\% \text{ de } 109.40 (N')$$

$$Pp = 10.9$$

$$Pp = 11 \text{ cuestionario por aplicar.}$$

CUESTIONARIO DEFINITIVO:

Somos pasantes de la Licenciatura en Administración, de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, y con motivo de nuestro Seminario de Investigación de Tesis, estamos realizando una encuesta a las pequeñas y medianas industrias del Distrito Federal, con el fin de determinar la problemática y - requerimientos que sobre Administración tienen este tipo de empresas, por lo cual nos será de gran utilidad su colaboración.

Agradecemos el interés que gentilmente se sirva brindar a nuestro cuestionario y la aportación de su valioso tiempo.

1. Marque con una X el grupo en el que se encuentre su empresa de acuerdo a su capital contable:
- a) De \$50,000.00 a \$5'000,000.00 -----()
 - b) De 5'000,001.00 a \$7'000,000.00----- ()
 - c) De \$7'000,001.00 a \$30'000,000.00----- ()
 - d) De \$30'000,001.00 a \$60'000,000.00----- ()
 - e) Más de \$60'000,000.00----- ()

2. ¿Cuenta su empresa con profesionistas especializados en Administración?

Si()

No()

Por qué? _____

Si su respuesta es afirmativa conteste la pregunta núm. 3

3. ¿Cuál es la opinión de su desempeño? Marque con una X.

Excelente----- ()

Muy bueno----- ()

Bueno----- ()

Suficiente----- ()

Malo----- ()

Muy malo----- ()

4. Marque con una X en los paréntesis los aspectos que se controlen en su -- empresa:

a)Planeación anual de las siguientes actividades:

- Producción----- ()

- Ventas----- ()

- Compra de materia prima----- ()

- Investigación de mercados---- ()

- Selección de personal----- ()

- Capacitación de personal---- ()

- Otros_____ ()

_____ ()

_____ ()

b) Estructura organizacional definida----- ()

c) Formalización por escrito y difusión de:

- Objetivos-----{ }
- Políticas-----{ }

d) Cada jefe o encargado tiene definida su área -
de trabajo y el personal a su cargo-----{ }

e) Se lleva a cabo el control de los siguientes -
aspectos:

- Evaluación de objetivos---{ }
- Control de ventas-----{ }
- Control de compras-----{ }
- Control de inventarios----{ }
- Control de la producción--{ }
- Control de asistencia----{ }

f) Cuenta con reglamento interior de trabajo----{ }

g) Se llevan a cabo análisis de los estados finan-
cieros para controlar su desarrollo-----{ }

h) Se ha realizado por lo menos una Auditoría Ad-
ministrativa-----{ }

5. ¿Qué actividades cree que puede desarrollar el Licenciado en Administra-
ción dentro de su empresa?

6. ¿Dentro de su empresa, en qué áreas ubicaría al Licenciado en Administra-
ción? Marque con una X.

- a) Producción-----{ }
- b) Mercadotecnia-----{ }
- c) Finanzas-----{ }
- d) Personal-----{ }
- e) Otras-----{ }

¿Cuáles? _____

7. ¿Qué otros problemas, además de los administrativos tiene su empresa en -
la actualidad?

CAPITULO TERCERO

3.2 PROBLEMATICA ACTUAL (CAMPO)

OPINION PUBLICA

En la actualidad la situación de la PMI, es grave, los empresarios acusan abiertamente al gobierno asegurando que se ha dedicado a manipular información diciendo que ha tomado medidas que solucionarán la problemática y solamente ha hecho más difícil la situación.

El problema que más aqueja a las empresas, es la inflación -- y señalan que el gobierno hizo promesas significativas que nunca cumplió -- como la de reducir el gasto público y después supieron que se incrementó hasta un 60%, lo que vino a perjudicarles a nivel general, es decir, aumentos en materia prima y mano de obra y por otra parte el desplome de las ventas, todo esto aparte de la afectación a la economía nacional.

Los empresarios entrevistados comentaron que si los llaman para que la iniciativa privada colabore, podría llegarse a la solución más adecuada, ya que el gobierno es muy paternalista y mantiene mucha gente que no produce ni servicios.

Parece, por otra parte, que hay guerra contra las industrias - porque el establecer controles de precios, sin analizar todos los factores determinantes como son escasez de materia prima, incremento en la misma, - así como en los costos de producción que no permiten tener reservas, van -- descapitalizando a la empresa, ya no nos conviene seguirla manteniendo -- más que por hacer sacrificio o labor social, pero por otra parte todavía - hay que lidiar con los líderes sindicales.

Sobre los problemas de inflación y liquidez que señalan los -- industriales por ser los más graves, señaló con posterioridad el Secretario de Hacienda, que tal vez las medidas adoptadas fueron insuficientes, - pero que se tenga en cuenta que no es tan fácil de solucionar y de un momento a otro menos, lo que se debe hacer es muy drástico, ya que se requiere llevar al mínimo los niveles de producción, empleo e importaciones, además de afrontar el incumplimiento a los compromisos contraídos con el exterior.

CAPITULO TERCERO

DE LA BOLSA DE VALORES

Durante los primeros meses de 1982, la inversión disminuyó considerablemente (aproximadamente 40%), asimismo, se esperaba que la inversión extranjera registrara bajas notables a pesar de que se pensó cubrir los créditos extranjeros con la cesión o venta de acciones de empresas nacionales, medida que provocaría reformas a las leyes, en virtud de las limitantes que se tenían fijadas a la inversión extranjera, la cual pasaría a ser mayoritaria, sin embargo dicha medida no fue aceptada por los Secretarios de Estado de los Estados Unidos, quienes opinaron que no era necesario y así lo externaron durante una entrevista que tuvieron con el Primer Mandatario Mexicano durante los primeros meses del año 1983, pero sí quedó claro que la tendencia a bajar su inversión en México, continuaría durante los próximos tres años, empeorando la situación del País.

SOBRE EL CONTROL DE CAMBIO

Por una parte podríamos mencionar que es una medida explosiva, en la medida que beneficie a algunos sectores de la industria, porque hay productos de fabricación nacional que se están importando pese a los controles, pero por otra parte, la situación puede provocar escasez de alimentos y su consecuente encarecimiento, debido a que muchos de ellos o parte de los mismos (materias primas), son de importación y no hay dólares para su adquisición.

Asimismo, analizando el aspecto negativo, tenemos que la mayor parte de la maquinaria agrícola caería en la obsolescencia, debido a que no habrá refacciones pues tendrían que importarse.

CAPITULO TERCERO

LIQUIDEZ

Este es otro aspecto que el empresario nos señaló con mayor insistencia, ya que mencionaban que si contrataban a un Licenciado en Administración, lo primero que lo pondrían a conseguir sería créditos en forma urgente, pues las ventas se habían desplomado y los créditos otorgados por ellos a otras empresas que dependían de ellos o de las cuales dependían (deudores o proveedores, según el caso), no podían pagarles porque tampoco había ventas para ellos y el problema los estaba llevando a recortar a su personal, porque no les podían pagar, así se formó una cadena interminable que dejó si no totalmente si en forma parcial, paralizado el comercio.

ESTUDIOS REALIZADOS PARA LA SUBSISTENCIA DE LA PMI

A pesar de que muchas empresas han tenido que liquidar al 50 ó 60% de su personal, así como lanzar al mercado acciones preferenciales, que les permitan contar con recursos económicos, la Nacional Financiera, menciona que hay buenas expectativas de inversión para la industria. De acuerdo con dichos estudios, se menciona a continuación -- información proporcionada por FONEP, FIDEIN y FOMIN :

La PMI, tiene de acuerdo con la investigación realizada, -- más de 300 perfiles de inversión principalmente en beneficio de su desarrollo .

Los sectores que han absorbido más recursos por financiamiento son:

- a) Industria de transformación y extractora de materia prima.
- b) Sector Turismo.
- c) Producción agropecuaria (fuera del industrial)
- d) Productores de materia prima.
- e) Productores de artículos terminados para la alimentación

CAPITULO TERCERO

f) Del vestido y habitación.

Los cuales cuentan con el apoyo de las nuevas ciudades y - parques industriales.

Sin embargo, los mismos organismos señalan que durante 1983, año difícil para la economía mexicana, se tendrán que recortar gastos, - además se deberá poner especial atención a las transacciones que se hagan con moneda extranjera, por la dependencia que se esté creando con -- ellas, asimismo, tener en cuenta que el principal factor que originó el - cierre de muchas pequeñas y medianas industrias, fue precisamente su endeudamiento en moneda extranjera.

Por último, los mencionados Fondos, tienen como objetivos -- principales, promover, preservar e incluso invertir para el desarrollo - de estas empresas, lamentablemente el temor a la Administración Pública - ha ido creciendo.

CAPITULO TERCERO

EL DESARROLLO INDUSTRIAL DE MEXICO EN LOS ULTIMOS QUINCE AÑOS: (*)

Es importante mencionar que orientado hacia el sector urbano, el desarrollo industrial se debilitó a partir de 1968.

Este año representó para el desarrollo industrial del país el inicio de un proceso de desgaste, después de 20 años de alto crecimiento y baja inflación.

Desde el surgimiento del movimiento industrializador en México, allá por los años de la Segunda Guerra Mundial, se adoptó un modelo de crecimiento con base en la sustitución de importaciones, cuyo propósito central, era lograr la fabricación de bienes de consumo finales.

El incentivo principal de este proceso, su núcleo dinamizador fue precisamente el mercado interno, el cual operó de manera significativa hasta principios de los setentas.

De tal forma que, hasta mediados de los sesentas, todavía se encontraba en marcha un vigoroso y dinámico fenómeno de industrialización, activado fundamentalmente por la fuerza del mercado interno.

Pero a partir de los setentas, la capacidad dinamizadora - de ese mercado se debilitó senciblemente, rasgo característico que prevalece hasta el día de hoy.

Las causas del debilitamiento, se localizan en el enfoque mismo del modelo de industrialización adoptado por México. Desde un principio, el proceso industrial estuvo orientado hacia el sector urbano, - principalmente a las capas de clase media y alta, excluyendo, por tanto, a las masas rurales y a un amplio sector de la clase obrera.

Este problema, vigente a la fecha, está íntimamente vinculado con la desequilibrada distribución del ingreso y de la riqueza en el país, lo que al final de cuentas se revierte en las posibilidades de expansión de la propia industria sobre todo, de la privada.

CAPITULO TERCERO

Resulta claro, pues, que la industria nacional no nació orientada hacia el mercado de exportación. Por ello, su nacimiento y su posterior desarrollo no pueden desligarse de un crónico desequilibrio de la balanza de comercio exterior.

Se trata de un proceso que de manera orgánica, inherente, al placer inevitable, genera más importaciones que posibilidades exportadoras de bienes finales. Este fenómeno tiende a agudizarse a medida que avanza el crecimiento de la industria.

Por otra parte la planta industrial mexicana, además de haber crecido aceleradamente hacia adentro, no ha tenido una integración suficientemente sólida, lo que se demuestra por la gran dependencia que tiene con el exterior.

Prácticamente el 60% de la industria requiere de importaciones para funcionar y, sin embargo, el sector no ha sido capaz de generar exportaciones, dejándole todo este peso al sector agrícola y petrolero.

En 1968 todavía estaba en vigor la Ley de Industrias Nuevas y Necesarias, la cual llevaba rigiendo ya cerca de tres lustros. Esta ley, según algunos expertos, es la que más ventajas ha otorgado a los industriales mexicanos, permitiéndole con ello la sustitución real de muchas importaciones.

El espíritu de esta norma estaba inspirado en una política proteccionista, que buscaba fomentar el desarrollo de la industria nacional, mediante la eliminación de la competencia de los países más industrializados, tomando en consideración, sobre todo, la vecindad de México con el país más desarrollado del mundo.

Cuando se inició el esquema de sustitución de importaciones, lo que se hacía era proteger un mercado interno, para atraer las coconversiones de las mismas firmas extranjeras que nos enviaban sus productos, de tal forma que éstos se fabricasen aquí.

CAPITULO TERCERO

Este mecanismo funcionó adecuadamente, ya que de otra manera, nunca se hubiera logrado atraer a la industria moderna, y nos hubiéramos que dado con las fábricas tradicionales, que ya existían en el país desde antes de la Revolución, como son las textiles, jabones y alimentos.

Se puede asegurar que 1968 significó el fin del modelo de -- desarrollo estabilizador, que había dirigido el rumbo de los 20 años anterio res.

A partir de 1970, se inicia la aplicación del proceso de de sarrollo compartido, que buscaba ampliar y descentralizar la base industrial para lograr una mayor integración de la planta.

El decreto de Descentralización Industrial dió lugar a la - Ley de Fomento Industrial en 1971, la cual vino a sustituir a la antigua -- Ley de Industrias Nuevas y Necesarias.

La nueva legislación buscaba la aplicación de una política de fomento más racional, a través de estímulos otorgados con una mayor se- lectividad. A cambio, se aceleró la inversión pública, gracias al endeuda- miento externo, y se alcanzó un acelerado incremento de la infraestructura- industrial. Fue así que se registró un auge en el surgimiento de aeropuer- tos, carreteras, escuelas técnicas, bodegas y puertos industriales.

Pese a estos esfuerzos no se logró la integración ni la des centralización al ritmo que se requería. Por otra parte, durante el sex-enio de 1970-76, también se realizaron intentos para promover la exportación de manufacturas, mediante apoyos y estímulos gubernamentales e institucio- nalmente, a través de la creación del Instituto Mexicano de Comercio Exte- rior (IMCE). Con estas acciones no sólo se buscaban nuevos mercados, sino- primordialmente se intentaba responder, vía la exportación de manufacturas, al tradicional problema de desequilibrio de la balanza comercial. Desafo- tunadamente, estas políticas no se materializaron suficientemente, aunque - si tuvieron algunos logros.

CAPITULO TERCERO

LA PRIMERA CRISIS :

La primera crisis de la industria mexicana se dió a raíz del embargo petrolero de 1973, pues con él se agudizaron los problemas de la - - planta, como la escasez de materias primas y las deficiencias del transporte.

Esta situación ocasionó la primera espiral inflacionaria, lo que incidió en un debilitamiento mayor de la demanda interna. Estos elementos, aunados a los problemas financieros del país, a la especulación monetaria (compra-dólares y fuga de capitales), y a la recesión internacional, dieron como resultado la primera gran devaluación del peso en 1976.

Ese año y el siguiente trajeron fuertes problemas a la industria, la cual se enfrentó a notables incrementos en los costos de producción y, en consecuencia, a una pronunciada falta de liquidez que se trató de resolver con endeudamiento externo.

Este cuadro, indica en forma casi idéntica, aunque no en -- forma tan aguda, al que algunos años después presentaría el final del sexenio de López Portillo.

Para enfrentar la crisis, el regimen lopezportillista logró conseguir el apoyo del Fondo Monetario Internacional. Pero en medio de las difíciles circunstancias que significaban el inicio de dicho sexenio, surgieron las prometedoras posibilidades petroleras, que culminaron en el boom económico y que permitieron el pago anticipado al FMI.

Este fenómeno provocó un acelerado crecimiento industrial, entre 1978 y 1981, debido a su rapidez, también dió lugar al surgimiento de muchas empresas, que ahora están desapareciendo por no existir ya el mercado para el cual fueron creadas.

Y es que, completa un experto, la aparición del petróleo vino a constituir un elemento dinamizador artificial y, lamentablemente, no se aprovechó para reforzar a la planta productiva, mediante el incremento de su capacidad en la fabricación de maquinaria y bienes de capital, que es

CAPITULO TERCERO

lo que en gran medida constituye el problema de la balanza comercial.

Por el contrario, considera que las divisas que se captaron entonces se fueron al exterior, vía el incremento de importaciones y --vía la inexacta libertad cambiaria, la cual facilitó la fuga de capitales -- y propició la segunda devaluación.

EL FIN DEL PROTECCIONISMO:

Hasta 1976 el esquema de protección a la actividad industrial se basó en los permisos previos de importación, pero a partir de ese año, se decidió optar por la utilización de los aranceles de importación, a través de los cuales se pretendía enfrentar paulatinamente los productos mexicanos a los de la competencia externa, con el propósito de fomentar una mayor eficiencia en la industria nacional.

Así, se arrancó con el arancel de 60% para los productos que se fabricaban en el país, de hasta 100% para los bienes suntuarios, de 20% para los que no se fabricaban en México, y de entre 5 y 10% para las materias primas básicas.

Sin embargo, en 1982 los productos de fabricación nacional sólo eran protegidos con un arancel del 30%.

Esta política, según un vocero de la Canacindra, sí logró cierta eficiencia en la industria, empero, por haber coincidido con el auge petrolero, provocó la importación desbordada de muchos artículos innecesarios (deportivos, electrónicos, así como juguetes y alimentos preparados, entre otros), lo que causó a su vez, la desaparición de algunos productos mexicanos.

Aún así, continúa, y a pesar que la cotización artificial -- de la moneda volvía casi imposible el diseño de esquemas competitivos al resultar más barato importar que producir, hubo un buen número de productos nacionales que lograron competir con los extranjeros. Desafortunadamente --

CAPITULO TERCERO

por las circunstancias en que se dió la sustitución del proteccionismo, el proceso no fué todo lo afortunado que podía haber sido.

LOS DIFERENTES EFECTOS:

La industrialización mexicana ha traído consigo ciertas consecuencias negativas que, en vez de tender a desaparecer, se agudizan más - cada día.

Una de ellas es la férrea centralización industrial en la - zona del altiplano y en contadas ciudades del interior, derivada del mismo sistema político centralista de México, en que trae aparejado, lógicamente, la centralización de la infraestructura y de los servicios.

El costo de la centralización es muy alto y el número de lugares alternativos muy reducido. En consecuencia, este proceso se está dando muy lentamente, y sólo cuando las industrias llegar al punto límite de - no tener más campo para desarrollarse y sí la imperiosa necesidad de crecer. Otro fenómeno que se desprende de la industrialización nacional es la ausencia de una política que diferencia a las empresas grandes de las medianas y pequeñas.

La legislación y los estímulos han sido los mismos para todas las empresas. Y por razones de mayor estructura y de superior fuerza - interna, son precisamente las grandes empresas las que están en mejores - - condiciones de aprovecharlos, colocando en desventaja a las de menores re-ursos.

Finalmente, un efecto que no se puede pasar por alto es el descuido en que se ha sumido el sector agrícola en aras de la industrialización del país, desequilibrio que ha convertido al país en un importador - de granos, después de haber sido autosuficiente en este renglón.

De hecho, desde 1950 hasta el presente, el crecimiento mexicano ha tenido su eje central en el desarrollo industrial. El 7% promedio de crecimiento anual que ha tenido el Producto Interno Bruto en los --

CAPITULO TERCERO

últimos 30 años ha sido generado, fundamentalmente por la industria.

LAS PERSPECTIVAS:

La historia de los dos últimos años es de todos conocida - La caída de los precios del petróleo cortó de un tajo la ilusión de seguir creciendo aceleradamente, por sobre los problemas estructurales de la economía mexicana y la recesión internacional.

Las posteriores devaluaciones de la moneda, acompañadas -- de una gran dosis de especulación, han agravado los problemas de la dependencia exterior, aunque también han permitido elevar las posibilidades de competitividad de los productos nacionales.

El fuerte endeudamiento en dólares de muchas empresas, sobre todo grandes, hace casi imposible que por la vía de las utilidades pueda salvarse.

El problema de las industrias no se centra únicamente en - la importación y la falta de divisas, sino también en el agudo debilitamiento de la demanda interna, situación que no representa un incentivo para la expansión industrial.

Esto, implica operar a altos niveles de capacidad ociosa -- y puede propiciar la quiebra en cadena de pequeñas y medianas empresas, -- pues de esta fase del ciclo económico los que salen mejor librados -- son los monopolios, generalmente trasnacionales, que están mejor pertrechados en términos tecnológicos y de comercialización.

En estas condiciones puede surgir toda una fase crítica -- del proceso de crecimiento industrial que, de no tomarse las medidas correctivas a tiempo, va a llegar a una creciente trasnacionalización de la planta productiva, lo que implicará la quiebra de los industriales nacionales.

CAPITULO TERCERO

La solución de esta problemática, por su alta complejidad, no se ve cercana. Sólo el estado, vía el incremento de su gasto público - y de su capacidad para generar demanda, podría incentivar la operación de muchas empresas, primordialmente pequeñas y medianas.

Esta estrategia, al menos, impedirá la agudización de la crisis. En la medida en que el estado continúe con una política de contracción del gasto público, en función de respetar los lineamientos del Fondo Monetario Internacional, los efectos inevitables serán la generación de mayor desempleo y la creciente depresión de la demanda interna.

Es imperativo conformar una planta productiva más equilibrada en términos de fabricar bienes de capital, equipo y maquinaria. Y para poder tener una mayor disposición de las divisas que el país capta -- por la venta de petróleo (\$15,000 millones de dólares este año), es necesario que realmente se renegocie la deuda externa, cuyas altas tasas de interés han ocasionado que en 1983 y 1984 los intereses alcancen la estratosférica cifra de \$14,000 millones de dólares por año.

(*) Tomado de la
Revista Expansión,
No. 368, Jun.22,
1983.

CAPITULO TERCERO

3.3 ANALISIS E INTERPRETACION DE LA SITUACION

En principio cabe señalar, que el Licenciado en Administración no ha demostrado al pequeño o mediano industrial, que puede ayudarlo en todos los problemas que se relacionen con su empresa.

Es por lo anterior que de la investigación de campo realizada por medio de 120 cuestionarios, se desprenden los siguientes comentarios:

-Solamente el 70% de los industriales entrevistados manifestaron contar con especialistas en administración, pero cabe resaltar que consideran al Licenciado en Administración necesario, sólo para algunas actividades que se realizan en su compañía.

-Debemos recordar que el administrador, debe tener una visión generalista, sin dejar en el olvido el detalle, es por eso que se hace necesaria alguna especialización.

-El 30% de los entrevistados que contestaron no contar con especialistas en administración, piensan que no lo requieren, prefieren a otro profesionista o aseguraron que su industria es muy pequeña.

-Cuando demostremos que tenemos las herramientas necesarias y además, que sabemos utilizarlas para ayudar a la industria en general, en ese momento estos empresarios nos llamarán para que vayamos en su auxilio.

-En promedio, las 84 industrias que cuentan con especialistas en administración, afirmaron que el desempeño profesional del Licenciado en Administración es muy bueno.

-Pero aunque la tendencia es considerar que el desempeño del Licenciado en Administración es muy bueno, no llega a ser excelente.

Las industrias pequeñas y medianas, necesitan urgentemente administradores, pero excelentes administradores que les permitan sobrellevar en esta época de crisis.

CAPITULO TERCERO

-A pesar de que la mayoría de las empresas cuentan con especialistas en administración, en otra de las respuestas a los cuestionario, nos damos cuenta que no se llevan a cabo, en más del 50% de éstas, ni los aspectos mínimos de Administración.

-Esto quiere decir que el Licenciado en Administración, no lleva a cabo el debido control de la empresa y esto ocasiona una toma de decisiones errónea que perjudica a la industria.

-Esto también puede ser a consecuencia de:

. Por una parte falta de visión y labor de convencimiento para introducir cambios benéficos a la empresa, así como por parte del Licenciado en Administración hacia el empresario.

. Por otra parte, puede tratarse de un empresario tradicionalista aferrado que a pesar de que se le demuestre la necesidad del cambio la rechace.

-El pequeño y mediano empresario, en la mayoría de los casos y a pesar de contar con un Licenciado en Administración dentro de su empresa, no sabe ni lo que hace o puede hacer este profesionista, lo confunde con otras carreras o simplemente no contestan al preguntárseles si conocen las funciones que puede desarrollar.

-Como ya indicamos al principio de este análisis el Licenciado en Administración no ha demostrado su capacidad, aunque sea teórica y se conforma muchas veces con realizar funciones rutinarias que no le causen algún problema. Cuando busquemos resultados, propongamos alternativas de solución a un problema, planeando correctamente el desarrollo de la empresa, en sí, cuando seamos verdaderos administradores, en ese momento, se reconocerán y darán los créditos que le corresponden a la carrera.

-Aproximadamente el 75% de los pequeños y medianos empresarios manifestaron que sí contratarían al Licenciado en Administración y --

CAPITULO TERCERO

también que le darían un alto grado de responsabilidad , dejándole asimismo, la responsabilidad del desarrollo de su negocio; a pesar, como expusimos en el punto anterior, de no conocer cuáles son las funciones que puede y debe desempeñar.

-Estas respuestas pueden ser tomadas por el Licenciado en Administración como un halago, pero debemos de tener los pies sobre la tierra, y bien firmes, ya que esta situación se presenta en el momento en que el pequeño y mediano empresario, esta desesperado porque no sabe cómo salir de la crisis y espera que este profesionista, en base a sus conocimientos - le demuestre con hechos que puede ayudarlo.

-El pequeño y mediano industrial esta dispuesto a recibir información sobre aspectos administrativos, pero que no le cuesten mucho dinero, por la situación financiera tan difícil y probablemente en otra -- situación tampoco sería tan fácil, ya que considera que merman sus utilidades.

-El Licenciado en Administración, no solamente como empleado de tiempo completo puede introducirse a la pequeña o mediana industria, ya que estos empresarios necesitan tener más información sobre Administración al menor costo posible y así contratar asesorías, asistir a conferencias, comprar libros, etc., de los cuales la tendencia es por contratar una asesoría, porque normalmente no tiene tiempo para conferencias o lectura.

CAPITULO CUARTO

4. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CAMPO DE TRABAJO PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Con la mínima pretención de desalentarnos, empezaremos por -- decir que dentro de un negocio pequeño hay una mina de conocimientos inalcanzables, en virtud de la actitud del pequeño empresario, quien se aferra al control minucioso de su negocio como un niño a su madre y esto es algo que podemos justificar ya que la existencia de la empresa, es gracias a su visión para los negocios a pesar de que sus conocimientos, sobre la directrices o políticas internas que todo organismo bien administrado debe tener, sean nulos.

Debemos aclarar que este no es el caso del mediano empresario, ya que éste teniendo más visión para la expansión o desarrollo de su negocio cuenta ya con asesorías o administradores de tiempo completo.

Si en el caso del pequeño empresario, le preguntamos su opinión sobre la administración de su negocio nos contestará, así como lo -- hizo en las entrevistas, que no lo necesita porque es muy pequeño su negocio o nos explicará que sería muy bueno pero que no puede hacer "gastos" fuertes, o tal vez asegure que él está administrando muy bien su negocio y no requiere ser profesionista, por último algunos evadirán la pregunta y en algunos casos mencionará que mejor un Contador Público, porque es lo -- que conoce.

Veamos pues, cómo lejos de aprovechar los conocimientos profesionales del administrador, para combinarlos con su experiencia y crear -- así el tipo ideal de administración para su negocio, lo considera un GASTO y no lo ve como una inversión que reedituará en mayores ingresos, o simplemente lo ve como un rival al decir "el administrador de mi negocio soy yo y no soy profesionista".

Una fase importante de este problema que conviene aclarar es -

CAPITULO CUARTO

que a pesar de tener 30 años de haberse establecido la Carrera del Licenciado en Administración en México, en ningún caso nos hemos preocupado -- por darle una adecuada difusión y hacerle comprender al pequeño empresario que su negocio no debe estancarse, sino hacer innovaciones constantes que en el mundo de los negocios sólo hay una política, cambiar o morir, lamentablemente este empresario, casi siempre prefiere morir, antes que dejar su tesoro en manos desconocidas y así vemos que el negocio depende del ingenio de una sola persona que en forma empírica o intuitiva dirige con -- éxito relativo su negocio, sin pensar que si llegara a faltar no contará con alguien lo suficientemente conocedor del negocio, para dejarlo al frente, asimismo, veremos en gran número de casos, que el hijo mayor pasa a -- heredar el lugar el padre en el negocio, pero en el menor de los casos heredan la brillantez y el ingenio, lo que realmente puede pasar, es que no se aprecie los esfuerzos realizados por el padre y el negocio, un negocio - floreciente se convierta en un desastre.

Sin embargo una de las principales barreras, es el administrador mismo, porque al terminar la carrera, solamente se piensa en lo que se quiere ganar o que hay un lugar de Gerente reservado al salir y terminar la carrera y que solamente se tendrá que firmar o autorizar documentos, sin detenerse a pensar la gran responsabilidad que se ha adquirido -- y se adquiere cada vez que se menciona ser Licenciado en Administración -- asimismo, la responsabilidad de la UNAH, al avalar los estudios cursados.

Para ser merecedores al título de Licenciado en Administración, es necesario demostrar plenamente que se tiene capacidad tanto como profesional como colaborador.

Por este motivo es muy difícil entrar al círculo del pequeño-empresario, al ayudarle con la administración de su negocio, pero nadie -- ha dicho que el éxito se alcanza fácilmente, si el obtener un título requiere de muchos sacrificios, hay que redoblar esfuerzos para ganarse la -- confianza de ese hombre de negocios porque a ambos nos conviene, analicemos qué le podemos ofrecer si nuestra experiencia en negocios grandes, es especializada, donde nos pagan bien por trabajos específicos, cuándo el -- pequeño empresario lo que necesita es un conocedor de todas las áreas, --

CAPITULO CUARTO

esto es, hay que aprender nuevamente con ellos, absorber su experiencia y al principio sugerir cambios, aprendiendo junto con él en beneficio de -- ambos.

CAPITULO CUARTO

4.1 NECESIDADES DE LA EMPRESA

Con base en la investigación de campo, se concluye que las principales necesidades de la PMI, mencionados, por los propios industriales, en orden de importancia son los siguientes:

- FINANCIAMIENTO

Dada la situación inflacionaria del País y a nivel mundial, las empresas registraron una serie de problemas - tales como: incremento de gastos y costos, disminución de ventas y recuperación de cartera que puso en crisis la liquidez de la empresa.

- MATERIA PRIMA

Escasez de materia prima, debido a la restricción de -- importaciones como medida para el control cambiario. Suspensión de créditos por los programas de austeridad-- así como ajuste en las políticas de recuperación por -- parte de proveedores.

- PRODUCCION

Subutilización de la planta productora, por la escasez señalada en la materia prima, incremento en los costos y gastos ante los compromisos ya establecidos y principalmente por la falta de financiamiento.

- PROBLEMAS LABORALES

Aunado a la crisis económica se presenta el problema - de los sueldos y salarios, ya que el trabajador ve res- tringido al mínimo su poder adquisitivo, y busca a tra- vés de los sindicatos obtener de la empresa incremen- tos que no se le pueden conceder, so pena de hacerla - desaparecer por la incosteabilidad.

CAPITULO CUARTO

- ADMINISTRACION DE LA EMPRESA

A pesar de la difícil situación en que se encuentra la Industria Mexicana y al reconocimiento de que sus problemas son de tipo administrativo, el industrial no está plenamente convencido del apoyo que le puede brindar un Licenciado en Administración.

Nuevamente hay que insistir que existen, desde el punto de vista administrativo, indicadores y modelos científicos para soportar la crisis y prever la situación, partiendo del supuesto de que todo tipo de problema que se presente dentro de la empresa, le atañe a la administración, ya que involucra una planeación y organización adecuadas.

CAPITULO CUARTO

4.2 APORTACIONES QUE PUEDE DAR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION PARA -- RESOLVER LA PROBLEMÁTICA ACTUAL

De acuerdo a los últimos avances en materia administrativa, -
aportaciones hechas por Peter F. Drucker, en su libro "El Cambiante Mundo
del Ejecutivo", señala una posibilidad para que el administrador prepare-
a las empresas a prueba de inflación, por eso es necesario que el Licen-
ciado en Administración, esté constantemente actualizado.

El Modelo de Drucker , consta de los siguientes pasos:

1. Ajustar las cifras del negocio a la inflación, como es el
caso de la Contabilidad: ventas, utilidades, capacidad de solvencia o --
crediticia, posición en el mercado, cuentas por cobrar, depreciaciones, -
inventarios, capital y pagos. Dicho ajuste debe hacerse constantemente -
debido a los cambios vertiginosos de la inflación.

2. Administración sistemática del dinero, en épocas de infla-
ción, la importancia de las finanzas es exagerada, más aún que la produc-
ción o las ventas, se necesita algo más, que manejar bien el efectivo y -
especular inteligentemente con las tasas de interés. Se necesita satisfa-
cer dos requisitos esenciales e incompatibles:

- a) Debe estar mínimamente expuesto a pérdidas por devalua-
ciones de la moneda, teniendo un mínimo de efectivo y-
endeudameinto máximo a corto plazo.
- b) Exige un grado importante de liquidez para soportar --
las crisis y presiones crediticias.

Esto implica una política de equilibrio cuidadosa, con muchos
principios, a largo plazo que supere las pérdidas de un exceso de liqui-
dez y el riesgo por la falta de ésta.

3. Por último, para que la empresa sea a prueba de inflación,
precisa localizar el centro focal ubicado en el corto plazo y lo inmedia-
to y analizar detenidamente el futuro, es decir, planeación del modelo a-

CAPITULO CUARTO

seguir en cuanto las líneas de la inflación empiecen a ceder, pero estar preparado desde tiempo atrás, porque cuando ya lo tengamos encima lo más probable es que se pierda el control.

CAPITULO CUARTO

PARA AYUDAR A QUE LOS NEGOCIOS PEQUEÑOS PUEDAN ENFRENTAR SU CRECIMIENTO (*)

A pesar de que en el desarrollo de nuestra investigación, - tanto en el aspecto documental como en el de campo, se manifiesta que por el momento no se debe pensar en el crecimiento de la empresa, sino en salvar su patrimonio, hemos considerado de gran interés mencionar los siguientes aspectos:

El crecimiento de un negocio es la recompensa que se concede a sus logros y debería ser fuente de alegría. En cambio para muchos negocios pequeños y medianos el crecimiento llega a ser una pesadilla. Justo cuando parece que la compañía está en posición de lograr un crecimiento rápido y notable, se desboca y se mete en problemas graves.

Incluso en el supuesto de que el negocio supere la crisis - y muchos no lo logran-, con frecuencia habrá perdido su potencial anterior de crecimiento y se quedará debilitada permanentemente. Y, en el más favorable de los casos, el negocio que se recupere y llegue al éxito tendrá cicatrices permanentes y profundas.

Drucker propone cinco reglas sencillas que permiten crecer - a una pequeña o mediana empresa, sin que se pierda su control y sin que padezca el grave mal de la crisis del crecimiento.

1. El crecimiento precisa inversión. Siempre afecta a los recursos financieros de un negocio. Y, a no ser que se administre el flujo de efectivo de un negocio, es probable que el crecimiento produzca presiones de liquidez que incluso pueden llevar al negocio creciente a la insolvencia. Las utilidades, en un negocio de este tipo, ocupan un segundo lugar. En realidad, en un negocio que crece rápidamente, las utilidades son una ilusión contable, se deben considerar reservas para contingencias.

2. El negocio creciente, especialmente la pequeña o mediana empresa que crece, necesita conocer, por lo menos con dos años de antelación y mucho mejor con tres, la estructura financiera y los recursos económicos que necesitará. Necesita ponerse a trabajar de inmediato para obte

CAPITULO CUARTO

ner el dinero externo que precisará para sostener su crecimiento.

Los requisitos económicos de un negocio no crecen en proporción con su volumen de ventas. Hay rengiones que necesitan una cantidad de dinero desproporcionadamente mayor, otros, una cantidad desproporcionadamente menor. Por ejemplo, es factible que las cuentas por cobrar - tuvieran que aumentar al doble de velocidad que las ventas, aunque también es factible que aumenten sólo a la mitad de la velocidad, o casi nada, - mientras que las ventas se duplican. Esto se puede aplicar a todos los -- campos, a la fábrica y el equipo de producción, a las instalaciones de distribución, como almacenes o flotillas para entregas, a las inversiones en servicios técnicos o inventarios de documentos.

Así pues, habiendo un crecimiento rápido siempre hay que - cambiar la estructura del capital. La estructura del presente siempre llega a ser poco adecuada y se transforma en una camisa de fuerza. Cuando -- las necesidades económicas y la estructura financiera del mañana se atacan desde hoy, es decir, unos cuantos años antes de la necesidad un negocio -- sano casi siempre puede obtener lo que necesita, en cantidad y forma adecuados y sea capital contable deudas a largo plazo, pagarés a mediano plazo, o créditos comerciales a corto plazo.

Si se espera hasta que el negocio necesite dinero nuevo, -- se habrá aguardado demasiado. Incluso en el supuesto de que pueda conseguir lo que necesita, es poco probable que sea en la manera adecuada y es - casi seguro que le resultará más caro.

La planificación financiera del negocio que crece no tiene por qué ser elaborada, de hecho rara vez puede serlo. No obstante, sí debe ser oportuna y esto significa que hay que adelantarse mucho a la necesidad real. El punto de partida está en saber que el crecimiento es cualitativo y que cambia las necesidades económicas y la estructura financiera. El crecimiento no sólo significa "más", sino que da origen a cosas nuevas y -- diferentes.

3. Para poder crecer sin caer en la crisis del crecimiento,

CAPITULO CUARTO

un negocio también tiene que saber por adelantado cuáles son sus necesidades de información. El crecimiento siempre precisa datos que van más allá de los ofrecidos por el sistema de contabilidad, datos relacionados con - - todo lo que esté fuera, y , especialmente, datos de todo lo que está pasando en el mercado. La pequeña y mediana empresa que espera crecer ha de preguntarse, por consiguiente: ¿Qué información adicional necesitamos para controlar y saber qué está realmente pasando en nuestro negocio?, ¿Cuáles son los resultados reales en el negocio y cuáles los costos reales?, y debe contar con esta información mucho antes de que llegue el momento cuando su carencia pueda dañarla.

4. La pequeña o mediana empresa que quiera crecer necesita centrarse en tecnologías, productos y mercados.

El crecimiento requiere mucha energía, especialmente energía gerencial. Exige concentración en aquellos renglones donde se obtiene resultados. Y, exige que estemos dispuestos a abandonar aquellos renglones que sólo exigen esfuerzos, pero que no producen resultados reales, no obstante cuán promisorios hayan parecido cuando la compañía se dedicó a -- ellos por primera vez.

5. Por regla general, la pequeña o mediana empresa no pueden darse el lujo de tener muchos gerentes de primera línea. Sin embargo, en caso de que la empresa quiera crecer, más vale que se asegure, con suficiente anticipación, de preparar aquellos gerentes que necesitará cuando - haya crecido. Los negocios pequeños, que crecen, generalmente nacen de - la mente de uno o dos hombres. Casi siempre se trata de empresarios con visión, fuerza, capacidad y valor. Pero no dejan de ser humanos y, por -- tanto, tienen debilidades al igual que virtudes. Por ejemplo, está la compañía iniciada por un hombre con gran imaginación para los productos, gran capacidad para el diseño y desarrollo de los mismos, y gran capacidad para su promoción. Con base en su capacidad, construye una compañía pequeña, - con mucho éxito que crece rápidamente. Pero, muchas veces, este tipo de - hombre no tiene un sentido financiero y tiende a ser "solitario", triste y a no sentirse cómodo con la gente.

CAPÍTULO CUARTO

Si es consciente, casi seguro matará al negocio. Se obligará a trabajar en finanzas y en otras tareas para las cuales no sirve. Como dedica tanto tiempo a lo que no puede hacer, descuidará lo que sí puede hacer debidamente. Unos cuantos años después se presentará la crisis del crecimiento y este tipo de compañía, por regla general, deja de existir, después de perder las virtudes originales que le diera su fundador.

También es frecuente encontrar el tipo de hombre que hace - a un lado, porque no tiene importancia, cualquier interés en áreas como personal, finanzas o distribución, al tiempo que se concentra en el diseño, - desarrollo y promoción de productos. Tres o cuatro años después su negocio también estará en crisis. No obstante, muchas veces se puede salvar, cuando menos tiene los productos adecuados colocados debidamente en el mercado. Sin embargo, es probable que el negocio continúe atascado permanentemente, y que el empresario-propietario pierda control y sea descartado en el curso de la operación de rescate.

Lo que una pequeña o mediana empresa necesita para crecer - es preguntarse ¿Qué actividades son clave en este negocio? (Y las personas - y el dinero siempre resultan clave en todo negocio, aunque no sean las únicas). A continuación sus dirigentes han de preguntarse "¿Qué actividades -- clave se adaptan a las personas que están en la cima?".

Después: "De entre nuestro socios, ¿Quiénes tienen la capacidad para aceptar, además de sus obligaciones actuales, aquellas actividades clave para las cuales no sirven los administradores presentes?". Acto seguido, se confiere a estas personas la responsabilidad de actividades -- claves específicas, de preferencia sin publicidad, sin cambio de nombramiento y sin percibir ni un centavo más. Cinco años después, cuando el -- negocio haya crecido, entonces contará con la alta gerencia que necesite. - Pero para crear tal equipo, se precisan aproximadamente cinco años, y si - la labor no se inicia con anticipación, la compañía no podrá ser mayor, o continuar siendo grande. Se verá sometida por el peso extra que siempre - impone el crecimiento.

Es difícil, por no decir imposible, curar la crisis del --

CAPITULO CUARTO

crecimiento de una pequeña o mediana empresa. Sin embargo, resulta bastante fácil y vital evitarla.

- (*) Tomado de:
El Cambiante Mundo del Ejecutivo,
Peter F. Drucker, Ed. fuera de serie,
Grupo Ed. Expansión 1982,
pp. 14 a 18 .

CAPITULO CUARTO

4.3 ESTIMACION DEL MERCADO DE TRABAJO

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada, los empresarios de la PMI, aceptaron en un 79% contratar al Licenciado en -- Administración, porque lo consideran capaz de acuerdo con su preparación profesional y porque en la actualidad consideran que es indispensable para que les ayude a resolver la problemática que ha ocasionado la situación económica por la que atraviesa el País.

Sin embargo, se detecta que el 21% de los empresarios que no contratarían al Licenciado en Administración, antepusieron motivos que -- en un momento dado merecen la atención del Licenciado en Administración -- ya que lo consideran como incremento en sus gastos o no necesario e incluso que otro profesionalista lo puede sustituir.

Aunque 79 de cada 100 empresarios están dispuestos a contratarlo, es necesario borrar la mala imágen que los 21 restantes tienen -- sobre la profesión, porque si bien los 79 primeros vieron con optimismo -- la posibilidad de contar con su ayuda, se tiene que tomar en consideración las barreras que normalmente surgen con la implantación o solamente con los proyectos de cambio y la resistencia que pone el empresario y -- más aún cuando se trata de una empresa familiar.

Por otra parte, tenemos que el grado de responsabilidad que los empresarios de la PMI, están dispuestos a delegar al Licenciado en -- Administración, se incrementa en los extremos, es decir, se le coloca en niveles de Gerente o Subgerente y en el caso extremo, se le sujeta a que demuestre primero su experiencia, aptitudes, capacidad o se espera que -- tenga un entrenamiento previo como Ayudante Ejecutivo o como un colaborador más.

De lo anterior, se pueden obtener dos interpretaciones :

Primero: en un sentido satisfactorio y alentador al saber que el Pequeño y principalmente el Mediano Industrial, -- tenga considerado al Licenciado en Administración como un

CAPITULO CUARTO

profesionista responsable y

Segundo: El estar sujetos a demostrar que efectivamente se tiene la capacidad y habilidades suficientes para el puesto que le sea asignado.

Es necesario mantenerse y buscar constantemente la superación y actualización, no caer en la pasividad, el Licenciado en Administración, debe ser un agente de cambio, estar activo siempre . (descansemos haciendo adobes).

El pequeño y mediano industrial, está dispuesto a aceptar la ayuda que le puede dar el Licenciado en Administración, pero muchas veces no cuenta con los recursos para poder contratarlo de tiempo completo, por eso es necesario proporcionarle ayuda por medio de asesorías, literaturas, conferencias, prácticas en las que gane mucho con las recomendaciones y --asimismo, reduzca sus gastos.

La mayoría de los pequeños y medianos industriales, tienen confianza en el Licenciado en Administración, para dejarle la responsabilidad del desarrollo de su negocio, aprovechemos esta situación administradores, puede ser que esta oportunidad que se nos presenta en este momento nunca más vuelva.

A los futuros Licenciado en Administración, es necesario comunicarles que la pequeña y mediana industria requiere de administradores, - pero de excelentes administradores que no solamente le ayuden a salir de - la crisis, sino que promuevan su crecimiento para lograr un máximo desarrollo.

CAPITULO QUINTO

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como ya se mencionó en el capítulo segundo, el papel - - estratégico que tradicionalmente ha desempeñado la pequeña y mediana industria en la generación de empleos, producción de artículos básicos, - bienes de capital e impulso al desarrollo del país, es muy importante - pero estas industrias están SUB-ADMINISTRADAS.

La base para tal afirmación, la tenemos en los resultados de la investigación realizada, en la cual se muestra que cuando menos un 50% de las empresas encuestadas no cuentan ni con los aspectos - mínimos para que se lleve a cabo una buena administración, y la mayoría de las que sí lleva a cabo aspectos administrativos lo hace sin contar con profesionales en administración.

Por otra parte, estas industrias que carecen de una buena administración que les permita crecer y desarrollarse, desconocen el - - apoyo que pueden recibir del Licenciado en Administración. Y la base -- para decirlo, también se presenta en los resultados de la encuesta realizada en la que la mayoría de los empresarios encuestados no conocen las - funciones que puede desarrollar el Licenciado en Administración; muchos - otros piensan que sólo puede desarrollar funciones de un área determinada; otros más la confunden con otra carrera, en sí lo repetimos, los - - empresarios no conocen el potencial de ese profesionista.

Como punto aparte, analizamos un aspecto que aparentemente, los industriales encuestados se contradicen en él, ya que por un lado expresan no tener conocimiento de las funciones que puede desarrollar el Licenciado en Administración y por otra parte, no llevan a cabo los - aspectos mínimos administrativos dentro de sus empresas, la mayoría de - ellos sí dejarían la responsabilidad del desarrollo de su negocio a este profesionista, pero hay que tener cuidado con esto, pues podría ser un - arma de dos filos, ya que, es crítica la situación por la cual atraviesa

CAPITULO QUINTO

y esperan, aún sin conocer al Licenciado en Administración, que estos realicen milagros y hagan salir de la crisis a la empresa en forma muy rápida, ya que esperan, en la mayoría de los casos, resultados a corto plazo.

Por todo lo anterior, nos damos cuenta que los empresarios pequeños y medianos, necesitan administradores, pero el Licenciado en Administración, debe llegar a éstas, consciente de que no va a hacer milagros y además hacerle comprender al propietario tal situación, sin embargo, también deberá mostrarle que viene dispuesto a trabajar arduamente para ayudar lo, ya que si no se lleva a cabo esto último, los empresarios pensarán o --afirmarán que la carrera del Licenciado en Administración, no sirve para lo que ellos necesitan, es decir, no sirve para su empresa.

Como aspecto ilustrativo a los conceptos generales mencionados con anterioridad, veremos a continuación el informe de los resultados logrados, a través de la aplicación del cuestionario a los pequeños y medianos industriales del Distrito Federal, así como algunas de las posibles alternativas de solución propuestas a la Facultad de Contaduría y Administración.

Por último haremos mención de algunas de las aportaciones de la Ciencia Administrativa, ya enfocadas al problema, en virtud de que constantemente hemos venido mencionando que la Ciencia Administrativa no proporciona recetas de cocina, sino que comprende en su totalidad, técnicas susceptibles de adaptarse a cualquier problemática, que se detecte --dentro de cualquier tipo de organismo social y de ahí que se hable de su --universalidad.

CAPITULO QUINTO

5.1 INFORME DE LOS RESULTADOS

Las encuestas realizadas a base de cuestionario a 120 Industrias Pequeñas y Medianas del Distrito Federal, muestran en forma genérica el pensamiento y conocimientos que tienen los industriales sobre las actividades profesionales que puede desarrollar el Licenciado en Administración.

Cabe señalar que el Industrial, es una persona de trabajo, -- inquieta y con deseos de hacer crecer a su empresa, pero que muchas veces se ve limitado por la falta de bases administrativas, es por esto que se consideran de gran utilidad los resultados de la encuesta mismos que darán la pauta a seguir a los administradores en general, para posteriores aplicaciones o fuentes de información.

GIRO DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS:

| <u>G I R O</u> | <u>CANT.</u> | <u>%</u> |
|--|--------------|----------|
| 1. Artículos plásticos, huleras, artículos para decoración, talabartería y artículos desechables | 25 | 20 |
| 2. Industria química | 6 | 5 |
| 3. Industria eléctrica | 11 | 9 |
| 4. Fábrica de máquinas y equipo, rectificación de motores, válvulas industriales, plomería y básicos, partes automotrices. | 23 | 18 |
| 5. Industria textil y fábricas de ropa | 17 | 14 |
| 6. Industria vinícola | 2 | 2 |
| 7. Fábrica de artículos de vidrio | 2 | 2 |
| 8. Industria del cemento, artículos de asbesto y fábrica de impermeabilizantes | 6 | 5 |

CAPITULO QUINTO

| | | |
|--|-----------|----------|
| 9. Fábricas de jabones, detergentes, aceites comestibles y lubricantes | 3 | 3 |
| 10. Artículos de papelería en general | 3 | 3 |
| 11. Inmobiliarias | 2 | 2 |
| 12. Industria de aglomerado y triplay, made-- ras en general. | 2 | 2 |
| 13. Industria de artes gráficas | 8 | 7 |
| 14. Servicios | <u>10</u> | <u>8</u> |
| | 120 | 100 |
| | === | === |

RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO

Todos los cuestionarios aplicados en la prueba piloto, fueron contestados sin problema alguno, lo que sugirió la aplicación fiel del cuestionario - preliminar.

Los resultados alcanzados en la aplicación de los cuestionarios de la prueba piloto, fueron contestados en su totalidad y en - forma acertada, esto es, ninguna pregunta ameritó aclaración alguna, o - dudas por parte de los entrevistados y sí en cambio, detectamos satisfac - toriamente que despertó en ellos el deseo de diálogo, lo cual contribuyó mucho en el punto de recomendaciones porque, ¿quién más puede decirnos - qué se necesita en una empresa?, si no es el propio dueño o el Adminis--
trador, sea cual fuere su nivel académico.

Por lo anterior, los cuestionarios fueron aplicados tal como se diseñaron a la investigación definitiva, con la confianza de que iban a ser contestados sin problemas.

CAPITULO QUINTO

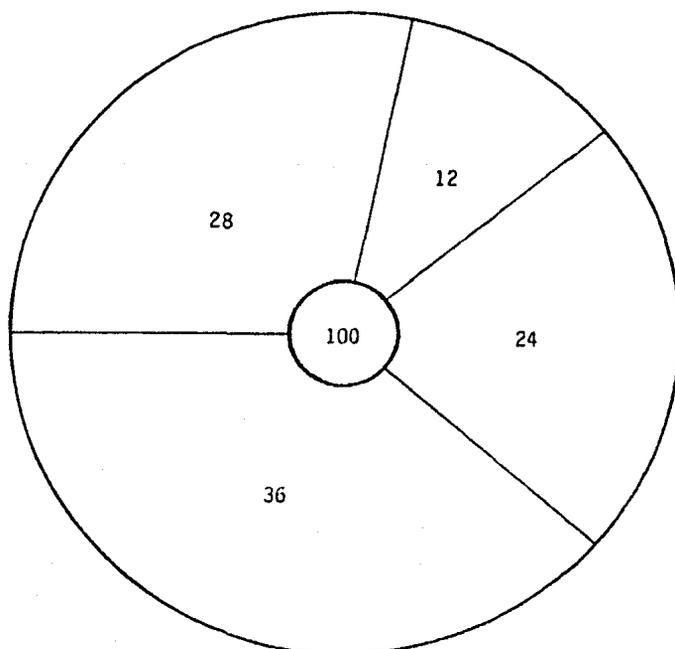
RESPUESTAS AL CUESTIONARIO

1. De las entrevistas realizadas 36 se desecharon, ya que su capital contable superó los \$60'000,000.00.

Los 120 cuestionarios contestados, se clasificaron de la siguiente forma: (incluyendo los cuestionarios de la muestra).

Capital contable de:

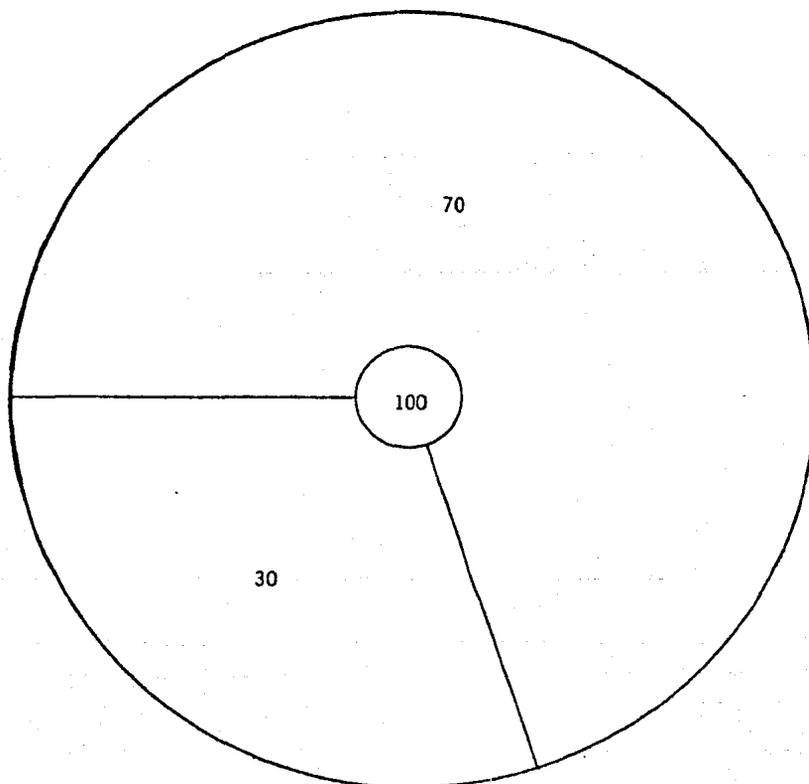
| | |
|---------------------------------------|-------------|
| a) 50,000.00 a 5'000,000.00----- | 28% |
| b) 5'000,000.00 a 7'000,000.00----- | 12 |
| c) 7'000,000.00 a 30'000,000.00----- | 24 |
| d) 30'000,000.00 a 60'000,000.00----- | 36 |
| | <u>100%</u> |



CAPITULO QUINTO

2. De las industrias a las que se les realizó la entrevista, el 70% manifestaron SI contar con especialistas en Administración, debido principalmente a que así lo requieren ciertas actividades que se desarrollan dentro de la compañía.

El restante 30%, contestó NO tener en ese momento especialistas en Administración, debido principalmente a que piensan que no lo requieren prefieren otro tipo de profesionista o aseguran que su industria es -- muy pequeña

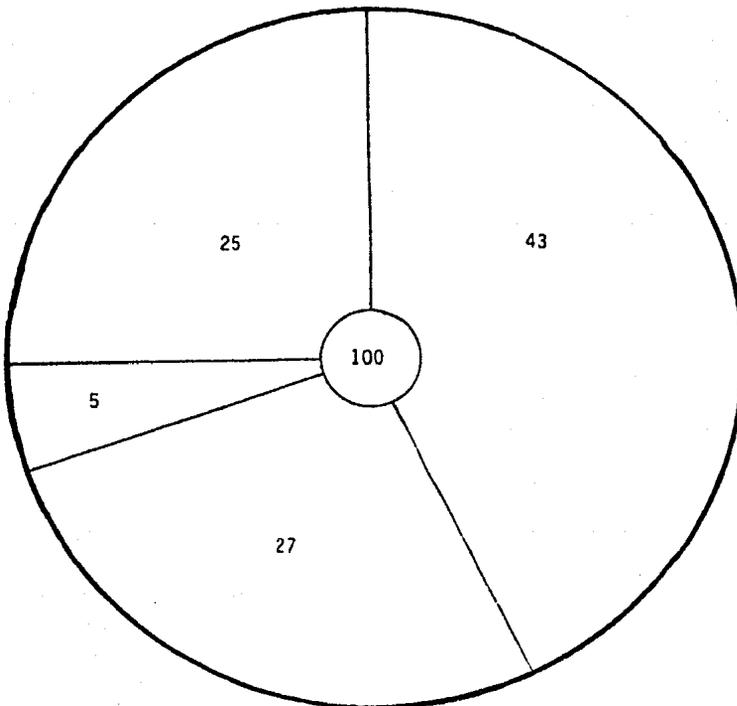


CAPITULO QUINTO

3. De las 84 industrias que afirmaron contar con especialistas en Administración se obtuvo la siguiente información ,de acuerdo al desempeño profesional del Licenciado en Administración:

| | |
|--------------------|-----|
| a) Excelente ----- | 25% |
| b) Muy bueno ----- | 43 |
| c) Bueno ----- | 27 |
| d) Suficiente----- | 5 |
| e) Malo ----- | - |
| f) Muy malo----- | - |

100%



CAPITULO QUINTO

4. Con respecto a los aspectos mínimos de Administración que deben de llevarse a cabo en una industria, el resultado es el siguiente:

a) Planeación anual de:

| | | |
|----------------------------------|----|-----------------|
| - Producción ----- | 70 | (núm. de casos) |
| - Ventas----- | 65 | |
| - Compras ----- | 60 | |
| - Investigación de mercados----- | 48 | |
| - Selección de personal----- | 68 | |
| - Capacitación de personal----- | 62 | |
| - Otros----- | - | |

b) Estructura organizacional definida 63

c) Formalización por escrito de objetivos y políticas----- 48
45

d) Cada jefe o encargado tiene definida su área de trabajo y el personal bajo su cargo ----- 74

e) Se lleva a cabo el control de los siguientes aspectos :

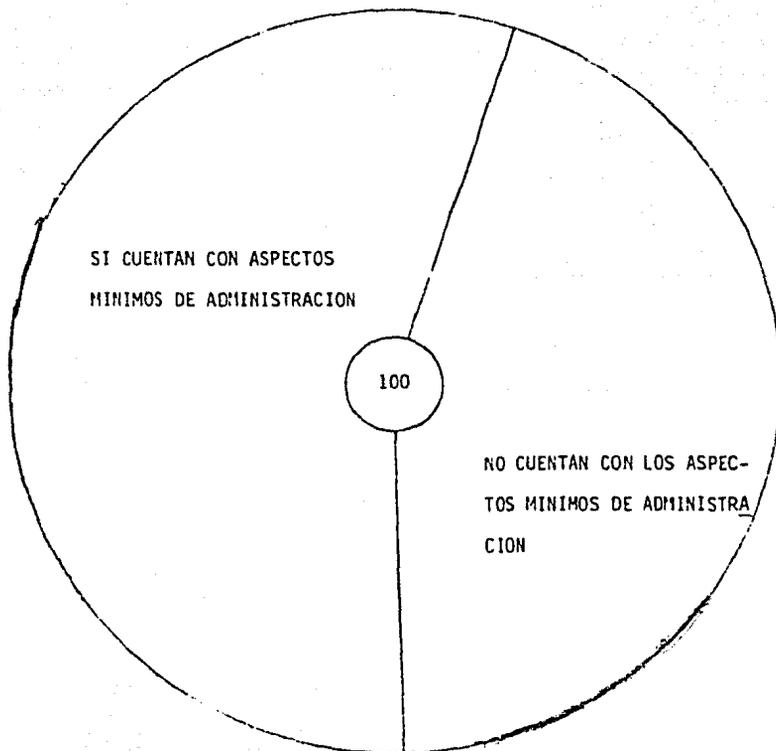
| | |
|---------------------------------|----|
| - Evaluación de objetivos----- | 49 |
| - Control de ventas----- | 79 |
| - Control de compras----- | 80 |
| - Control de inventarios----- | 72 |
| - Control de la producción----- | 82 |
| - Control de asistencia----- | 77 |

f) Cuenta con reglamento interior de trabajo----- 61

g) Se lleva a cabo el análisis de los estados financieros para controlar su desarrollo----- 60

CAPITULO QUINTO

h) Se ha realizado por lo menos una Auditoría Administrativa.----- 32



CAPITULO QUINTO

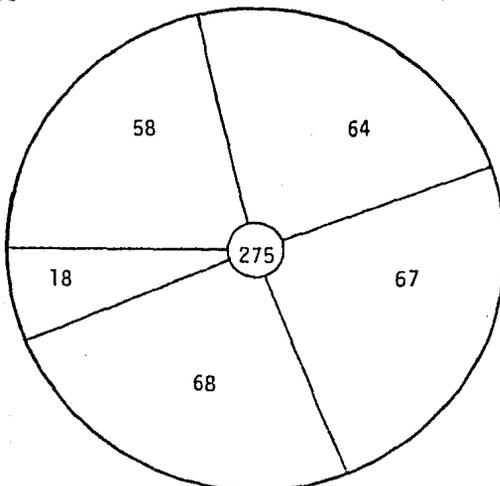
5. Del conocimiento que los empresarios de la Pequeña y Mediana Industria tienen sobre las funciones que puede desarrollar el Licenciado en Administración, el resultado es el siguiente:

| | No. de casos |
|-------------------------------------|--------------|
| No lo conocen | 26 |
| Administración General | 25 |
| Organización | 20 |
| Coordinar recursos humanos | 17 |
| Lo confunden con otra profesión | 14 |
| No contestaron | 7 |
| Mercadotecnia | 6 |
| Finanzas | 5 |
| Coordinar la producción | 4 |
| Planeación | 4 |
| Planeación y organización integral | 2 |
| Reorganización | 2 |
| Sistemas, procedimientos, políticas | 2 |
| Cobranzas | 1 |
| Relaciones industriales | 1 |
| Areas funcionales | 1 |
| Mejorar la eficiencia | 1 |
| Asesor | 1 |
| Supervisor | 1 |
| Proceso administrativo | 1 |
| TOTAL | <u>141</u> |

CAPITULO QUINTO

6. En relación a la tendencia que tiene el Pequeño y Mediano Industrial a limitar el radio de acción del Licenciado en Administración, dentro de su empresa al ubicarlo solamente en algunas áreas, el resultado es el siguiente:

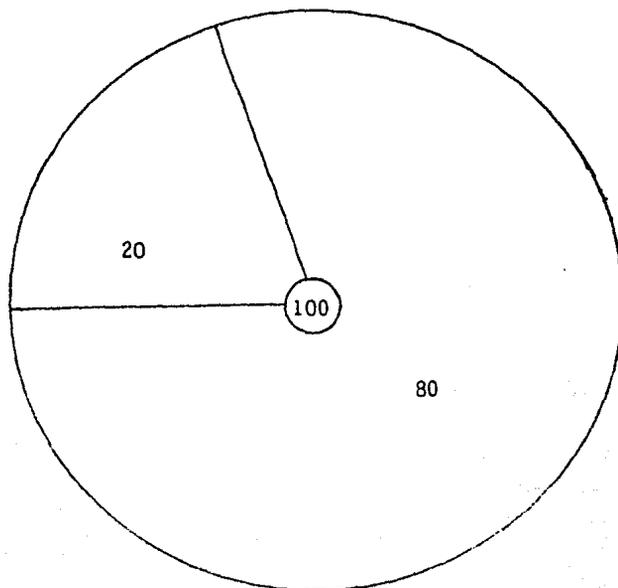
| | No.de casos |
|------------------------------------|-------------|
| Producción | 58 |
| Mercadotecnia | 64 |
| Finanzas | 67 |
| Personal | 68 |
| Otros | 18 |
| - Ventas | 5 |
| - Administración general | 3 |
| - Organización y métodos | 3 |
| - Contabilidad | 3 |
| - Contralor | 1 |
| - Relaciones sindicales | 1 |
| - Costos de Producción. | 1 |
| - Relaciones y reglas de urbanidad | 1 |
| - Distribución económica | 1 |
| - Siniestros | 1 |
| - Reaseguros | 1 |



CAPITULO QUINTO

7. De las empresas encuestadas, solamente el 20% considera que todos los problemas relacionados con la empresa son administrativos; el restante 80% considera como problemas NO administrativos los siguientes:

- Exportación
- Inflación
- Falta de Materia Prima
- Problemas laborales
- Relaciones Públicas
- Financiamiento (créditos)
- Devaluación
- Baja en las ventas
- Alto costo de la producción.
- Competitividad en el mercado
- Falta de diversificación de productos
- Minimización de gastos
- Cobranzas
- Ajustes de personal
- Impuestos altos
- Personal capacitado
- Auditorías
- Selección de personal
- Desorganización
- Falta de liquidez



CAPITULO QUINTO

8. El conocimiento y reconocimiento que tiene el Pequeño y Mediano Industrial de la capacidad que tiene el Licenciado en Administración, para resolver algunos problemas que no considera administrativos, da como resultado lo siguiente:

Problemas:

- Exportación, inflación, devaluación y parte del financiamiento en moneda extranjera.

Considera que no puede ayudar a resolverlos el Licenciado en Administración, ya que son problemas ocasionados por el Gobierno.

- Falta de materia prima

No puede el Licenciado en Administración, cuando se depende de empresas del Gobierno como PEMEX.

- Problemas laborales, relaciones públicas, financiamiento en moneda nacional, baja en las ventas, alto costo en la producción, diversificación de productos, minimización de gastos, cobranzas, ajustes de personal, impuestos altos, personal capacitado, auditorías, selección de personal, desorganización, competitividad en el mercado y falta de liquidez.

Si puede ayudar a resolverlos el Licenciado en Administración porque teóricamente está preparado para ello.

CAPITULO QUINTO

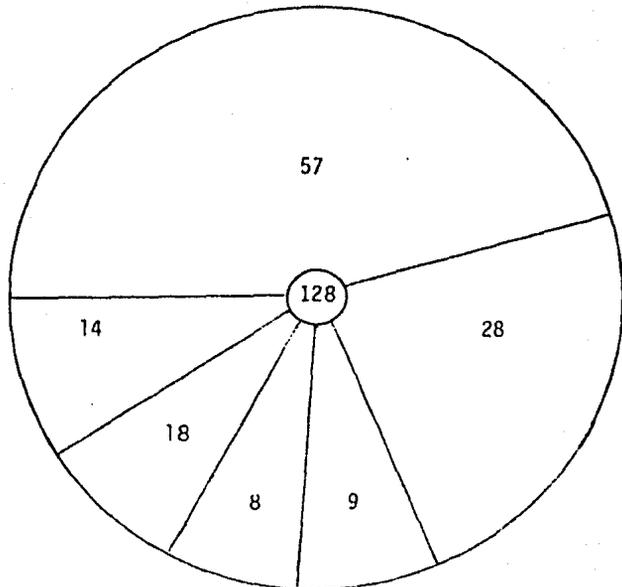
9. Con respecto al grado de aceptación que tiene el Pequeño y Mediano Industrial por el Licenciado en Administración, el resultado es el siguiente:

| | | |
|--|-----------|-------------|
| SI contratarían al LA | 79% | |
| POR QUE? | | No.de casos |
| - Por sus conocimientos y preparación | | 55 |
| - Existen algunos departamentos que sólo el Licenciado en Administración puede manejar | | 14 |
| - Desarrollo y mejoramiento de la industria | | 26 |
| NO contratarían al LA | 21% | |
| POR QUE? | | |
| - No lo consideran necesario | | 7 |
| - Se incrementan los gastos | | 6 |
| - Existen otros profesionistas que pueden sustituirlo | | 5 |
| - Ya cuentan con uno y es suficiente | | 4 |
| - No maneja el aspecto financiero | | 3 |
| | T O T A L | <u>120</u> |

CAPITULO QUINTO

10. Según el grado de responsabilidad que el Pequeño y Mediano Industrial delegaría al Licenciado en Administración, las respuestas fueron las siguientes;

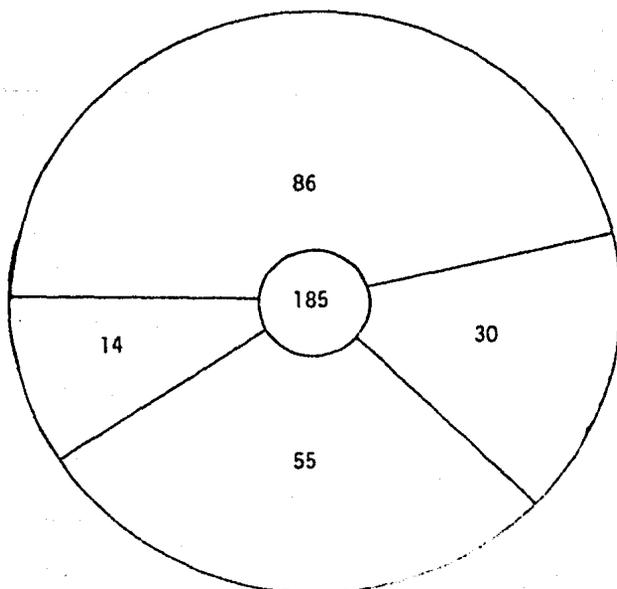
| | No.de casos |
|----------------------|-------------|
| - Gerente | 57 |
| - Subgerente | 28 |
| - Supervisor | 9 |
| - Jefe de Depto. | 8 |
| - Asesor | 12 |
| - Otros | 14 |
| . Según aptitudes | 6 |
| . Según experiencia | 2 |
| . Director | 2 |
| . Presidente | 1 |
| . Coordinador | 1 |
| . Asistente del Ger. | 1 |
| . En todos es bueno | 1 |



CAPITULO QUINTO

11. Otros de los recursos de los que puede valerse el Licenciado en Administración para introducirse en el mercado potencial que constituye la Pequeña y Mediana Industria, son los siguientes de acuerdo a lo expuesto por las empresas encuestadas:

| | No. de casos |
|---------------------------------|--------------|
| - Asesoría | 86 |
| - Literatura (libros, revistas) | 30 |
| - Conferencias | 55 |
| - Otros | 14 |
| . Manejo de recursos humanos | 6 |
| . Sobre coordinación | 5 |
| . Sobre economía | 3 |



CAPITULO QUINTO

12. El grado de confianza del Pequeño y Mediano Industrial hacia el Licenciado en Administración, para dejarle la responsabilidad del desarrollo de su negocio, es el siguiente:

| | |
|--|-----|
| - SI le dejarían la responsabilidad | 75% |
| POR QUE? | |
| Por su capacidad y preparación profesional | 53 |
| Por los mejores resultados que voy a obtener | 19 |
| Por la confianza que hay en este profesionalista | 12 |
| Sólo con un buen equipo de trabajo | 5 |
| | |
| - NO le dejarían la responsabilidad | 25% |
| POR QUE? | |
| Es mucho para él, no confío | 11 |
| Hay otros profesionistas que pueden sustituirlo | 6 |
| No dieron razón | 5 |
| Soy el dueño y no lo necesito | 4 |
| Hasta comprobar su desempeño | 3 |
| No los conozco | 2 |

CAPITULO QUINTO

5.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION PROPUESTAS A LA F.C.A.

Antes de proporcionar las posibles alternativas que nos -- lleven a solucionar esta problemática, es necesario contar con suficien-- te información sobre la idiosincracia de nuestro país, ya que la mayor -- parte de nuestra teoría procede de países desarrollados, los cuales han -- realizado investigaciones que determinaron los factores sociológicos y -- psicológicos que convergen en las organizaciones, pero muy a pesar de lo -- excelente que estén hechas tales investigaciones, no se apegan a nuestra -- realidad, de tal suerte que así como proponemos alternativas de solución, -- hacemos un atento llamado a las autoridades de la escuela para que las -- tomen en consideración:

1. La alternativa que tenga más importancia será aquella -- que esté encaminada a solucionar los problemas de raíz, es por eso que -- recomendamos, haciendo extensivas las opiniones valiosas logradas en las -- entrevistas efectuadas, que los futuros administradores, los que están -- ingresando a la Facultad, reciban más cursos sobre investigación y técni-- cas de entrevista, así como prácticas de campo, para que aprendan a iden-- tificar nuestra problemática real desde los primeros semestres.

2. Es de igual importancia, que se transmitan a los alum-- nos los problemas que han tenido los maestros a través de su experiencia -- laboral, como Administradores, dándole tanto valor como a la teoría, asi -- mismo, será de gran provecho conocer las opiniones, sugerencias, necesi-- dades y experiencias de los empresarios mexicanos en conferencias, pero -- en conferencias de carácter obligatorio con conocimiento para todo el -- personal docente, porque luego no les permiten a los alumnos asistir -- aclarando que darán los temas por vistos y eso no es justo, por otra par -- te se pide que sean de carácter obligatorio y si es posible como temas -- de exámenes para evitar el ausentimo clásico del alumnado.

CAPITULO QUINTO

3. Sobre los textos que se recomiendan a los alumnos, de ser posible, utilizar más aquellos que fueron escritos por autores mexicanos y mejor aún aquellas tesis que hablen de la problemática del sector empresarial en México, no se pide que se olviden de los autores extranjeros, porque es ilógico, pero sí recomendar y apoyar a los autores mexicanos, aunque sea para destrozarse sus teorías pero al menos conocerlas y promover el interés por la investigación.

4. Promover la investigación de campo, incluir a los planes de estudio, en todas las materias al menos una investigación de campo, dándoles toda la herramienta y asesoría necesaria para evitar que se convierta en investigación documental, lo cual deberá advertírsele al alumno.

Esta sugerencia también se logró en las entrevistas, en donde un Ingeniero Industrial, que se encuentra al frente de un negocio, como Administrador General de la Empresa, lo sugirió con el nombre de -- "Plan Escuela Industria", algo así como los estudiantes de medicina en los hospitales, desde luego que para el estudiante de Administración, la situación es más compleja porque atenderá problemas psicosociológicos y organizacionales, cuando un médico atiende un mayor riesgo porque se trata de la vida, pero en los cuales la patología es muy similar o casi la misma.

5. Es necesario ejercer mayor presión por parte de los maestros a los alumnos, los cuales pueden dar más de sí, esto puede hacerse efectivo en todas las materias, pero principalmente en los cursos que impliquen cálculos matemáticos y estadísticos para efectuar costos, Informática y Análisis Financieros.

Por otra parte, se necesitan cursos previos que no se cubren en el bachillerato para las disciplinas económico-administrativas

CAPITULO QUINTO

como es el caso de Cálculo Diferencial e Integral, necesario para los cursos de Producción e Investigación de Operaciones.

6. Se requiere de más dinamismo en cuanto a la revisión de los planes de estudio, tomar incluso como base las sugerencias del alumnado, calificar no solamente al maestro sino a la calidad de los conocimientos adquiridos por los alumnos; en este caso, mencionaremos algo especial que vivimos como experiencia propia: en quinto semestre nos dan un sólo curso de Investigación de Operaciones, cuando se requieren más cursos, pero independientemente de eso, este curso requiere tener conocimientos previos sobre Informática, tanto en programas como perforación e incluso identificación del lenguaje que se está manejando que en este caso es el Fortran, sin embargo, en la Facultad, se imparte ese curso de Introducción a la Informática, hasta el sexto semestre, es decir, después de la derrota sufrida en quinto semestre con un doble esfuerzo, tanto con la propia materia como el aprender otra -- que no se ha cursado.

7. El curso de Pequeñas y Medianas Empresas, es la realidad de nuestro País, por lo tanto, será más provechoso darle una mayor importancia, complementándolo con prácticas de campo que lleven al alumno a evaluar su teoría adquirida ante problemas reales y acordes con nuestra ideosincracia, este curso también debe verse reforzado por los demás catedráticos al transportar la temática de su materia al marco de referencia de la pequeña y mediana empresa.

8. En lo que se refiere a la formación profesional, es necesario transmitir a los alumnos, la responsabilidad tan grande que implica el haber terminado la carrera, porque cuando llegue al campo de trabajo, lleven su propia imagen, el prestigio de la carrera, de la Facultad y de la propia Universidad Nacional Autónoma de México, esto es, en la medida que se esfuerce aumentará o disminuirá el prestigio de éstas.

CAPITULO QUINTO

9. Promover la existencia de una revista sobre Administración o Temas Administrativos, donde se haga alusión de los últimos adelantos, dado el constante cambio y renovación a que se ve sujeta la carrera tanto el Licenciado en Administración como la del Licenciado en Contaduría, los problemas más frecuentes a los que se tiene que enfrentar un Licenciado en Administración; esta revista deberá estar bajo el cuidado y redacción del grupo de investigadores de tiempo completo que tiene la Facultad y en ella se podrán incluir trabajos brillantes que aporten los mismos alumnos y para evitar incurrir en gastos o egresos para la Facultad, que se cobre la revista y manejarla a base de suscripciones.

10. Impartir en la Facultad de Contaduría y Administración, cursos de Actualización, desde luego, cobrándolos, porque se supone que ya se cuenta con una fuente de ingresos profesionales y por otra parte, se cuenta con la seriedad de una Institución, lo del costo del curso es necesario para que la persona que lo pague exija sus derechos, pero que también sea responsable y asista, la comunicación del programa de estos cursos se puede hacer mediante la revista.

11. La bolsa de trabajo de la Facultad de Contaduría y Administración, también podría cobrar, esto como medida para poder enviar a las empresas con las que establezca comunicación, difusión sobre la carrera del Licenciado en Administración, es decir, información sobre "qué es y qué hace un Licenciado en Administración" y según su giro cómo lo puede aprovechar, este pago de que hablamos, podría manejarse como beca en un primer intento y posteriormente hacerlo efectivo con los alumnos, ya que están colocados, nunca con las empresas que los solicitan. (*)

No se sugiere para la Licenciatura en Contaduría porque es mucho muy conocida la carrera y casi siempre el empresario en el primero que piensa es el Contador.

(*) Ver folleto de difusión propuesto, en la siguiente página.

CAPITULO QUINTO

12. Promover entre los alumnos la disciplina del ahorro, - es decir , transmitirles que para ser buenos administradores, debemos empezar por aprender a ahorrar e invertir nuestro propio dinero, organizar - nuestro tiempo, planear las actividades y sobre todo aprender a ver hacia - el futuro, que es tan indispensable para situaciones como la que estamos - viviendo por planeaciones y expectativas deficientes o basadas en informa- ción puramente demagógica y en pocas palabras ocupar el lugar del dueño, - sentirnos empresarios y pelear por nuestro patrimonio.

13. Los estudiantes de la carrera de Licenciado en Adminis- tración, reciben una formación de tipo universal, porque la Administración, es universal, ya que existe en cualquier tipo de organismo, sin embargo - - algunos empresarios mencionan que requiere que se cubran algunos aspectos - de especialidad, esto podría ser a través de alguna maestría, pero también- se puede a base de los cursos de actualización propuestos, sin olvidar que- a pesar de eso el Licenciado en Administración, no deberá perder de lleno - su visión generalista sobre la organización, esto es, ver a la empresa como una orquesta en las que se deben tocar muchas notas con variedad de instru- mentos y todas deben estar bien coordinadas y armoniosas.

14. Por último y a manera de advertencia, aclarar a los -- alumnos que la práctica es muy diferente a la teoría en cuanto a que no se le está dotando de formas para administrar, sino de técnicas adaptables a- los diferentes organismos, sucede que existe alto índice de desertores en- el campo de trabajo, una desilusión frustrante, porque se piensa que vamos a llegar a ocupar lugares estratégicos, somos todos unos JEFES, eso es lo- que la mayoría de los alumnos egresados de la Facultad esperan del medio y precisamente por la crisis que estamos pasado, de cada 100 alumnos egresa- dos, 20 de ellos todavía están buscando trabajo, no han podido colocarse y no quieren aceptar los sueldos que las medianas empresas les ofrecen por-- que sus demás compañeros están ganando el doble, esto es preocupante, so-- bre todo cuando se puede trabajar asesorando empresas, pero se requiere -- ante todo experiencia además de los conocimientos teóricos.

CAPITULO QUINTO

5.3 APORTACIONES DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA

Para auxiliar a las industrias medianas y pequeñas en materia de Administración, la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, así como en otras escuelas, se prepara con bases científicas -- a profesionistas especializados en la planeación de la producción y la distribución, la mejor organización, tanto de la producción como de los recursos humanos y técnicos para lograrla; el mejoramiento ambiental; los nuevos métodos que simplifiquen el trabajo; los sistemas que minimicen el desperdicio y ahorren costos; los esquemas de delegación de autoridad y la coordinación del trabajo colectivo.

Si bien es cierto que el contenido de la Carrera del Licenciado en Administración, se muestra impreciso por su estrecha relación con otras disciplinas también lo es el que su campo de estudio se constituye por el proceso a partir del cual un conjunto de individuos -- logran los objetivos de una organización. En otras palabras, para explicar y/o transformar ese proceso se utilizan conceptos e instrumentos de otras disciplinas en la medida en que sean relevantes: la ligación de objetivos, su comunicación, la división del trabajo y asignación de funciones, el establecimiento de niveles de coordinación y de autoridad, -- la resolución de conflictos, etc. , requieren de la intervención de -- otras disciplinas en la medida que puedan aplicarse a la Administración de la Organización.

En consecuencia, la preparación universitaria del Licenciado en Administración abarca por un lado, los principios e instrumentos generales de los que se puede valer una organización para alcanzar -- eficientemente sus objetivos y por otro, los elementos metodológicos que se necesitan para conocer las relaciones que se dan en diversos organismos con distintos objetivos, para de ahí derivar las posibilidades de -- aplicación de esos principios e instrumentos generales. *

* Folleto de la FCA, Organización Académica 1978.

CAPITULO QUINTO

La Ciencia Administrativa es dinámica, ya que constantemente está cambiando debido a que así lo requieren las nuevas estructuras que conforman las organizaciones, por lo que se adapta a estas nuevas necesidades para poder auxiliar a la empresa en todo momento.

Desde el inicio del estudio de la Administración como una ciencia, el recurso humano ha sido y sigue siendo considerado como el más importante dentro de una empresa o una sociedad que se constituye para el logro de un objetivo común. Como resultado de lo anterior se han desarrollado tres teorías administrativas "X, Y y Z", las que tratan de que haya una buena coordinación y dirección del recurso humano.

Douglas McGregor en 1960, presentó un sistema de valores sobre la naturaleza humana, que se encontraba vigente entre los dirigentes de las empresas y en base a ese criterio, normaban su comportamiento hacia los elementos humanos subordinados; los conceptos de los valores diferían con lo descubierto sobre la conducta humana.

El planteamiento que hace, lo presenta a través de dos hipótesis, que denomina una como Teoría X y la otra como Teoría Y.

Ambas teorías influyen considerablemente en la estrategia administrativa.

Los principios básicos de las teorías X y Y, son los siguientes:

- TEORIA X
- La autoridad es esencial e indispensable para dirigir y controlar
 - El interés de la empresa está por encima de las necesidades e intereses de las personas.
 - La motivación económica es una invitación al empleado para asegurar su trabajo y nivel de vida, por lo tanto deberá trabajar arduamente y obedecer.

CAPITULO QUINTO

-Concentrar la atención a la satisfacción de las necesidades materiales de los individuos y en base a su trabajo, premiarlas o castigarlas .

TEORIA Y

-La autoridad es una de las diversas formas de dominio social; es mejor crear condiciones adecuadas para que las personas, sin tanta presión de la autoridad, realicen mejor sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. Exige en forma invariable tomar en cuenta necesidades e intereses de ambas partes.

-Debe trabajarse en forma colectiva para que todos colaboren en el éxito de la empresa y participen de los beneficios.

-Concentrar la atención en la satisfacción de la escala de necesidades señaladas en la Teoría de A. Maslow.

TEORIA Z

-Como un ejemplo de que la Ciencia Administrativa se actualiza constantemente, se presentan las principales características de esta Teoría relativamente nueva de William Ouchi:

-Sugiere que la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso.

-El problema de la productividad se solucionará cuando aprendamos a dirigir a las personas de tal manera que puedan trabajar juntas más eficazmente.

-La productividad es un problema que puede resolverse coordinando los esfuerzos individuales de una manera provechosa y motivando a los empleados a hacerlo a través de una actitud de cooperación continua en todos los niveles.

CAPITULO QUINTO

LECCIONES DE LA TEORIA Z

La primera lección de la Teoría Z, es la confianza. Por muy extraño que parezca la productividad y la confianza van de la mano.

La segunda lección importante de esta Teoría, es la sutileza. Las relaciones humanas, son siempre complejas y volubles. Un supervisor que conozca bien a sus subordinados, puede describir los rasgos de sus diferentes personalidades, decidir quién se acopla bien con quién y organizar, de este modo equipos de trabajo que funcionen con un máximo de efectividad. Estas sutilezas nunca pueden captarse explícitamente, y cualquier regla burocrática irá en contra de su naturaleza. Si el supervisor se ve obligado, ya sea por una administración burocrática o por un contrato sindical igualmente inflexible, a designar los equipos de trabajo estrictamente con base en la antigüedad, esa sutileza se pierde y la productividad disminuye.

La productividad, la confianza y la capacidad para distinguir sutilezas no son elementos aislados. La confianza y la sutileza no sólo pueden lograr que el índice de productividad se eleve a través de una coordinación más efectiva, sino que están incomprensiblemente vinculadas entre sí.

En sí, la finalidad de la Teoría Z, es desarrollar la capacidad de la organización para coordinar sus recursos humanos, no tecnológicos, con el objetivo de incrementar la productividad. En cierto sentido, esto implica cultivar el talento del individuo, pero abarca también la creación de estructuras, incentivos y conceptos filosóficos de la Administración totalmente nuevos.

CAPITULO QUINTO

INTERVENCION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Es de vital importancia para la Ciencia Administrativa, a través del Licenciado en Administración, el conocer y atender todas -- las diversas concepciones de la relación hombre-trabajo, porque como ya mencionamos anteriormente es el principal recurso con el que cuenta la empresa.

Una de las principales funciones del administrador, es la de dirigir elementos humanos y coordinar su trabajo, para lograr los objetivos de la empresa, debiendo tener en cuenta que el verdadero éxito lo obtendrá si da atención a los conceptos de función social, cuya proyección ya señala los principios de la administración moderna, que en general dentro del aspecto humano, tienden al mejoramiento de los -- efectos positivos y la reducción o eliminación posible de los negativos relacionados con la actividad laboral.

Algunos de los conceptos que da la Ciencia Administrativa, para fincar las bases que contribuyan a lograr el éxito como admnistrador y además cumplir con su función social, son los siguientes:

- Mantener actualizada a la empresa con los últimos -- adelantos de su giro.
- Promover su diversificación o expansión.
- Enfrentar su crecimiento.
- Preparar a sus ejecutivos para que tomen decisiones -- oportunas.
- Aplicar los mejores métodos de inspecciones y super -- visiones.
- Asegurar que el proceso productivo quede bien compren -- dido, bien desarrollado y bien terminado, así como su -- pervisado adecuadamente.

CAPITULO QUINTO

- Definir correctamente todas las áreas que integran la em presa y las actividades y funciones que les corresponde a cada una.
- Aprovechar en forma óptima el factor tiempo.
- Evaluar y controlar el desempeño de la empresa en forma real.
- Asegurar el cumplimiento de objetivos, políticas y normas factibles y oportunas.
- Armonizar las relaciones entre cada uno de los individuos que integran la empresa.
- Equilibrar los factores productivos y las relaciones humanas en la dirección de la empresa.
- Aprovechar los conocimientos y experiencia del personal.
- Promover la responsabilidad, el respeto y la cooperación entre los subordinados.
- Atender en forma adecuada y oportuna los conflictos.
- Mantener programa de comunicación constante.
- Mantener capacitado al personal.
- Establecer las óptimas medidas de seguridad e higiene del medio ambiente de trabajo, para conservar la vida del trabajador.
- Dar capacitación y adiestramiento para lograr un mejor desempeño en el trabajo, utilizando y desarrollando las potencialidades físicas del hombre.
- Brindar oportunidad y motivar al trabajador para que ejercite sus potencialidades intelectuales, por medio de la iniciativa, participación, investigación, invención, etc., etc.
- Adoptar las medidas necesarias para evitar la enajenación del hombre en el trabajo.
- Procurar que el ingreso económico que reciba el hombre, a cambio de su trabajo, sea suficiente para satisfacer, cuando menos, todas las necesidades básicas de él y su familia.

CAPITULO QUINTO

- Tratar de evitar que existan profundas o constantes frustraciones en las relaciones de trabajo.
- Crear y conservar un ambiente adecuado para que las personas puedan trabajar eficientemente y con eficacia en el logro de objetivos.
- Propiciar el acercamiento humano en grupos formales e in formales, para que el hombre satisfaga en ellos sus necesidades sociales mediante las buenas relaciones con los demás.
- Intervenir en la pronta resolución de todo tipo de conFLICTOS que se presenten entre los subordinados para evitar mayores problemas.
- Respetar a los trabajadores los derechos que otorgan las leyes laborales.
- Colaborar racionalmente con el estado a disminuir los -- altos índices de desempleo y subempleo con que cuenta nuestro país, aumentando la oferta de trabajo.
- Adaptar al progreso tecnológico utilizado en la empresa, sin descuidar al elemento humano.
- Establecer en la medida que sea posible, sistemas de traabajo que resulten estimulantes para las personas.
- Actualizar sus conocimientos sobre todas las ramas del - saber administrativo, para mejorar su labor en beneficio - propio, de la organización y sociedad a que pertenece.

En la medida en que todo lo anterior se vaya logrando y mejorando, la Ciencia Administrativa, a través del Licenciado en Administración, podrá estar satisfecha de cumplir su misión de participar en el progreso de la sociedad y del hombre (*).

(*) El Hombre, el Trabajo y la Administración
Barajas Medina, Jorge LA.
Ed. Diana.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA FERNANDO, Administración de Recursos Humanos, Primera reimpresión, México, D.F., 1976.
- CANACINTRA, Directorio de Socios, 1980.
- CHRISTENSEN RONALD C., La Sucesión en la Dirección de Pequeñas Empresas. Primera Edición, México, D.F., Ed. Labor, S.A., 1973.
- DICKSON FRANKLYN J., El Exito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas, Primera Edición, 4a. Impresión, México, D.F., Ed. Diana, S.A., 1978.
- DRUCKER F. PETER, El Cambiante Mundo del Ejecutivo, - Edición Fuera de Serie, México, D.F., Grupo Editorial Expansión, S.A., 1983.
- DRUCKER PETER, La Gerencia Efectiva, Sexta Edición, - Buenos Aires, Editorial Sudamericana, S.A., 1975.
- FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, Lecturas de Administración, Volumen 1, México, D.F., UNAM, 1974.
- FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO, El Proceso Administrativo, México, D.F., Editorial Diana, S.A.
- FOGAIN, Características de la Industria Mediana y Pequeña en México, Sin Editar, NAFINSA, 1980.
- FOLLETO DE LA F.C.A., Universidad Nacional Autónoma - de México, Cd. Universitaria, 1978.
- HARVARD, Biblioteca de Administración de Empresas, -- Publicaciones Ejecutivas de México, S.A., México, D.F., Fascículos 12, 21, 23, 35, 179 y 310.
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ SERGIO, Administración I, Volúmenes I y II, Sistema Universidad Abierta, F.C.A, - - UNAM, Cd. Universitaria, 1976.
- FOGAIN, Informe Anual, NAFINSA, 1981.
- NAFINSA, Informe Anual, 1980.
- KOBAYASHI SHIGENE, Administración Creativa, Primera - Edición, Cuarta Reimpresión, México, D.F., Ed. Técnica, S.A., 1977.

BIBLIOGRAFIA

- KOONTZ H. Y O'DONNELL C., Elementos de Administración - Moderna, México, D.F., Ed. McGraw Hill, S.A.
- MACIAS PINEDA ROBERTO, La Investigación Metódica en la Administración, Primera Edición, México, D.F., Ediciones Contables y Administrativas, S.A., 1970.
- MERRILL F. HARWOOD, Clásicos en Administración, Primera Edición, México, D.F., Ed. Limusa, S.A., 1971.
- OUCHI WILLIAM, Teoría Z, Edición Fuera de Serie, México D.F., Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1982.
- REVISTA EXPANSION, Sept. de 1982 a Julio de 1983, México, D.F., Grupo Editorial Expansión.
- REVISTA LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA, NAFINSA, México, D.F., de diciembre de 1981 a septiembre-octubre de 1982.
- REYES PONCE AGUSTIN, Administración por Objetivos, Primera edición, Séptima reimpresión, México, D.F., Ed. Limusa, S.A., 1979.
- REYES PONCE AGUSTIN, Qué es qué hace el Licenciado en - Administración.
- SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO, Pequeña y Mediana Empresa, México, D.F., 1982.
- TERRY GEORGE R., Principios de Administración, Primera Edición, Quinta Impresión, México, D.F., Ed. Continental, S.A., 1974.
- VAN FLEET JAMES K., Los 22 Grandes Errores que Cometen - los Ejecutivos y cómo Corregirlos, Primera Edición, Tercera Impresión, México, D.F., Ed. Diana, 1978.
- BARAJAS MEDINA JORGE, El Hombre, el Trabajo y la Administración, Primera Edición, México, D.F., Ed. Diana, 1978.