



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

EL CONTROL DE GESTION COMO TECNICA ADMINISTRATIVA PARA
EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que en opción al Grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a

JOSE ARNULFO GOMEZ SANCHEZ

Director del Seminario: L.A. REBECA NOVOA ARZABA



México, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está 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

	Pág.
INTRODUCCION	1
HIPOTESIS PLANTEADA EN EL SEMINARIO DE INVESTIGACION	4
CAPITULO I FUNCION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN LA ECONOMIA NACIONAL	
1.1 Antecedentes	6
1.2 Qué es una Pequeña y Mediana Empresa	15
1.3 Importancia de la Pequeña y Mediana Industria en la Economía	19
1.4 Organismos que Fomentan a la P.M.I.	25
Notas Bibliográficas	31
Bibliografía del Capítulo	32
CAPITULO II PROBLEMÁTICA EN LA DIRECCION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA	
2.1 Constitución de la Pequeña y Mediana Industria	34
2.2 Empirismo	39
2.2.1 Planes y Objetivos	41
2.2.2 Organización	44
2.2.3 Dirección	46
2.2.4 Control	49
2.3 Falta de Técnicas para la Dirección	52
2.4 Carencia de Elementos e Información para la Toma de Decisiones	54

2.5 Desequilibrio Financiero	57
2.6 Carencia de un Sistema de Control Presupuestal	60
2.7 Carencia de Tecnología Propia	63
Conclusión del Capítulo	66
Anexo: Técnicas de Recopilación	68
Cuestionario	71
Anexo: Estadístico	77
Notas Bibliográficas	79
Bibliografía del Capítulo	80

CAPITULO III LA ADMINISTRACION EN LA PEQUENA Y MEDIANA

INDUSTRIA

3.1 Antecedentes de la Administración	82
3.2 Factores importantes que Constituyen a la Administración	84
3.3 El Proceso Administrativo en la Dirección de la Pequeña y Mediana Industria	89
3.3.1 Planeación	89
3.3.2 Organización	93
3.3.3 Dirección	96
3.3.4 Control	98
3.4 Areas Funcionales	102
3.4.1 Recursos Humanos	103
3.4.2 Mercadotecnia	106

3.4.3 Producción	109
3.4.4 Finanzas	111
3.4.5 Area de Sistemas	115
3.5 La Toma de Decisiones	117
Conclusión del Capítulo	119
Notas Bibliográficas	121
Bibliografía del Capítulo	123

CAPITULO IV EL CONTROL EN LA EMPRESA

4.1 Antecedentes del Control	126
4.2 Concepto	129
4.3 Elementos del Control	135
4.4 Sistema de Control	139
4.5 Delimitación de las Areas de Control	146
4.6 Las Desviaciones y el Control	150
4.7 Utilización de los " Ratios " como herramientas de Control	153
4.8 El Control en la Industria Pequeña y Mediana	156
Conclusión del Capítulo	166
Anexo: Conceptos de Control	168
Anexo: Cuestionarios	170
Notas Bibliográficas	172
Bibliografía del Capítulo	173

CAPITULO V EL CONTROL DE GESTION

5.1 Antecedentes	175
5.2 Qué Persigue el Control de Gestión	178
5.3 Definición y Elementos Conceptuales Del Control de Gestión	181
5.4 Características y Fases del Control de Gestión	185
5.5 Elementos y Herramientas del Control de Gestión	191
5.6 El Control de Gestión en la Toma de Decisiones	201
5.7 Ventajas y Desventajas del Control de Gestión	203
Conclusión del Capítulo	205
Notas Bibliográficas	207
Bibliografía del Capítulo	208

CAPITULO VI EL CONTROL DE GESTION COMO TECNICA ADMINISTRATIVA
EN LA PEQUENA Y MEDIANA INDUSTRIA

6.1 Implantación del Control de Gestión	210
6.2 Organización de la Función de Control de Gestión	215
6.3 El Control de Gestión en las Areas Funcionales de la P.M.I.	218
6.3.1 Recursos Humanos	218
6.3.2 Mercadotecnia	221

	Pág.
6.3.3 Producción	223
6.3.4 Finanzas	224
6.4 La Planeación y el Control de Gestión	226
Conclusión del Capítulo	228
Notas Bibliográficas	229
Bibliografía del Capítulo	230

INTRODUCCION

El sector secundario en México, desde sus antecedentes hasta nuestros días, ha -- presentado una estructura industrial en la que siempre ha existido un elevado -- porcentaje de industrias medianas y pequeñas con respecto al total de estableci-- mientos industriales, por esto es que estas industrias han sido consideradas a -- lo largo del tiempo como la base estructural de la economía del país.

Considerando esta significación que la pequeña y mediana industria tiene y ha te-- nido en el desarrollo del país, el Gobierno Federal ha establecido paralelamente a su "desarrollo" una amplia y definida política de estímulos a este sector, sin el cual se ha dicho no podrían existir dichas industrias. Esta política es:

EL FINANCIAMIENTO.

Sin embargo, se considera que el Gobierno Federal durante mucho tiempo a equivo-- cado su política en relación a éstas, ya que además del financiamiento y no en -- todos los casos, se requiere para un sano desarrollo de estas industrias de nue-- vos y eficaces métodos de trabajo que redunden en una administración más cientí-- fica, que día a día aparece como una realidad para las mismas. Pero al respecto, comúnmente el dueño-administrador de la pequeña y mediana industria sobrestima -- fácilmente aquellos aspectos administrativos que conoce íntimamente, al mismo -- tiempo que subestima aquellos en los que no tiene experiencia.

Ante estas dos disyuntivas, es que se planteó ante mí el interés de presentar es-- ta investigación en el que el Control de Gestión se plantea como técnica adminis-- trativa que pretende proporcionar a los propietarios y administradores de indus-- trias medianas y pequeñas valiosísimos recursos de dirección que permitan el de-- sarrollo de sus industrias.

El contenido de la presente representa pues, un esfuerzo en el cual se intentó reunir conceptos y elementos de aplicación sencilla y económica que permitan su utilización inmediata en las empresas de reducida magnitud y con tendencia al desarrollo de sus operaciones y que, por ende, se precisa que éstas se lleven a --cabo con completa seguridad y por consiguiente, se reflejen al mismo tiempo en e--ficiencia y eficacia los resultados de la organización.

En el desarrollo del primer capítulo se trata de ofrecer una visión sintética --a cerca de la génesis y evolución de las pequeñas y medianas industrias en la economía nacional. Resaltar la importancia que juegan estas industrias en la --misma y presentar los organismos más sobresalientes que cumplen su cometido con estas industrias.

Desde esa perspectiva y para integrar la idea, en el capítulo segundo se conside--ran las problemáticas que se presentan en la dirección de dichas industrias. Pa--ra ello, básicamente este capítulo está sustentado por la investigación de campo del presente seminario de investigación.

A través de sus diferentes apartados el capítulo tercero señala los elementos --más importantes que por administración se entienden y la necesidad de implemen--tar éstos en las medianas y pequeñas industrias, así como los beneficios que se obtienen a través de esta delimitación. Para tal efecto, se hace énfasis en el --proceso administrativo, en el de toma de decisiones y en la definición de las --áreas funcionales.

En el capítulo cuarto se consideran los fundamentos teóricos de Control y se con--signan sus campos de aplicación, sus principales requisitos y a través de una --investigación complementaria, definir la cantidad y calidad de control que se da en las pequeñas y medianas industrias.

Son los capítulos quinto y sexto, los que presentan al Control de Gestión, delimitando su importancia, sus elementos, lo que busca, sus ventajas y las características y singularidades de Este, entre otros aspectos. Sin olvidar los beneficios que acarrearán a la estructura administrativa de las industrias en cuestión.

HIPOTESIS PLANTEADA EN EL SEMINARIO DE INVESTIGACION

La hipótesis es una proposición que responde a un problema, es decir, es algo -- que se supone debe ocurrir o que está ocurriendo y que, por tal motivo, se recurre a la investigación para que a través de los resultados obtenidos, finalmente pueda aceptarse o rechazarse tal hipótesis.

Para efectos de la presente investigación se ha planteado una hipótesis de trabajo; para que posteriormente que se hayan obtenido los resultados de la investigación experimental y teórica se pueda aceptar o rechazar esta hipótesis que dará la validez requerida a dicha investigación.

A continuación se da la descripción de la hipótesis:

En cuanto más se muestre lo efectivo de las técnicas del Control de Gestión, aumentará la accesibilidad del pequeño y mediano industrial para la implantación de esta técnica.

CAPITULO 1

A N T E C E D E N T E S

Independientemente de la problemática diaria a la que se enfrentan las pequeñas y medianas industrias del país, quizá el mejor camino para identificar problemas y éxitos comunes sea a partir de un recorrido histórico para establecer la trayectoria de las mismas dentro del esquema global que constituye el país.

Para ello, se trata de ofrecer una visión acerca de la génesis y evolución del sector secundario de la economía. Desde esa perspectiva y para integrar la idea del proceso y las distintas etapas por las que ha transcurrido tan importante actividad, se presentan los siguientes antecedentes.

En 1803, pocos años antes de iniciarse el movimiento de la independencia, llegó a la entonces Nueva España el barón Alejandro de Humboldt. Su estancia tenía como propósito elaborar un estudio particular de la estadística de México e investigar las causas que más han influido en los progresos de la población y de la industria nacional. La certera descripción del barón, contiene una clarificadora imagen de las incipientes actividades industriales de la época, de las que describe: "...Si se considera el pequeño progreso que las manufacturas han hecho en España, a pesar de la protección de que han disfrutado, no se extrañará que todo lo que atañe a la fabricación y a la industria manufacturera está todavía muy atrasada en la Nueva España" (1). La política inquieta y suspicaz de los pueblos de Europa, la legislación y el sistema colonial de los modernos, fueron las causas que el barón encontrara para el atraso de este sector en México y que pusieron barreras insuperables a los establecimientos que podrían asegurar una gran prosperidad y una existencia independiente para el desarrollo de este sector.

Pero no fueron estas las causas directas de la situación productiva del México de

entonces, contra lo que pudiera pensarse fue la Corona la causa directa de este conflicto, ya que esta determinaba como las colonias podían comerciar entre sí, es por ello, que el tráfico mercantil de muchos artículos estaba monopolizado. En México y el Perú, por ejemplo, se prohibió el cultivo del cañamo y del lino. En 1615 para que los aceites y vinos españoles no pudieran ser afectados por las producciones del Perú y México se prohibió que se exportasen (2). Pero, por sobre las barreras impuestas, en el interior de la Nueva España trataba de sobresalir y expandirse una forma de producción que a la postre vendría a ser el primer antecedente de la fábrica en México: El Obraje, como institución de producción manufacturera, recogía las características de la época y mientras no cambió el panorama de la monopolización este mantuvo una constante pugna con las leyes expedidas por la Corona.

Acompañando al Obraje, que distinguía a las grandes fábricas, estaban los llamados Trapiches, que distinguían a las pequeñas, ambas caracterizadas por su extrema imperfección en las operaciones técnicas, la insalubridad de los locales y el mal trato que se le daba a los trabajadores.

La distribución de las ramas productivas seguía la siguiente tendencia:

Obrajes y Trapiches.- La fabricación de jabón, loza, sombreros, cueros y vidrio, actividades que así como aparecen y adquieren relevancia, pronto deciden y entran al proceso consuntivo que caracterizó a la economía colonial.

No así la fabricación de pólvora, la manufactura del tabaco, mercurio, los naipes, la sal y la actividad textil, que estaban bajo el control de las autoridades, talleres artesanos y gremios hispanos protegidos por las leyes expedidas por la Corona (3).

Otro factor que contribuyó al atraso de la Colonia fue la inexistencia de un mer-

cado interno, producto de la escasez de vías de comunicación y de la importancia que los distintos gobiernos virreinales dieron al comercio exterior. Esto hizo - que la producción manufacturera de las provincias tuviera que consumirse dentro de sus propios límites territoriales, con la consecuente limitación de las posibilidades de expansión y diversificación industrial.

Promulgada la Independencia, ésta encuentra en las mencionadas condiciones al país que en buena medida son causa del estallido de la misma. Hidalgo, profundo conocedor de la realidad social, política, económica y cultural de la Nueva España, orienta el curso del movimiento hacia el rompimiento de las estructuras coloniales que impedian cualquier progreso. La lucha por la emancipación del dominio español había arrasado, durante más de diez años de guerra incruenta, la estructura económica en que descansaba la Colonia.

No se trataba, por esto mismo, de poner en pie una economía moribunda y por demás obsoleta, sino de asistir al nacimiento de un tipo distinto de sociedad incorporándola al ritmo de las economías surgidas de la Revolución Industrial, según ideas de la personalidad de Esteban de Antuñano.

A consecuencia del movimiento insurgente y de las nuevas ideas, el desarrollo del país no podía ser detenido. Algunos obrajes y trapiches estuvieron a cargo de hombres emprendedores como Lucas Alamán y el ya mencionado Esteban de Antuñano, haciendo posible con sus ideas y luchas la evolución paulatina de sus establecimientos y de la industria en México.

Lucas Alamán (1792-1853), en 1821 fue elegido diputado de las Cortes de Madrid; y a su regreso a México, en 1823 es designado ministro de Relaciones Exteriores por el Gobierno Provisional. De ahí en adelante, ejerció la función de impulsador de la industrialización y desarrollo del país (4).

Aunque más pragmático que Alamán, destaca en el mismo período la personalidad de

Esteban de Antuñano (1792-1847), quien dedicó lo mejor de su vida al desarrollo industrial de México. Sin duda su residencia en Inglaterra (teatro de la Revolución Industrial) influyó en sus futuras preocupaciones como industrial y economista. Podemos afirmar que es el pionero de la industrialización en el país, fue el creador de "La Constancia", primera de las fábricas mexicanas de hilados en el estilo de la industria textil europea, establecida en Puebla.

Conjuntamente con Alamán fincó los antecedentes jurídicos y la actitud de las autoridades en cuanto a la necesidad de proteger y fomentar el progreso industrial vigente hasta nuestros días.

Pero no es sino hasta el periodo conocido como la Reforma, en que al tiempo en -- que se lucha por arraigar en México una sólida administración y una Constitución unificadora (1857), se legisla en materia de comercio exterior, reparto de tierras, inversión extranjera, aranceles y educación.

Todos los integrantes del gobierno liberal (encabezados por Juárez) coinciden en que los pasos fundamentales en el futuro inmediato son, alcanzar una autonomía económica y política, e impulsar el desarrollo industrial y agrícola en beneficio del país.

Los últimos treintaicinco años del siglo (1877-1911), que va de la insurrección de 1810 a la Revolución de 1910, abarcan una etapa de lento pero sostenido crecimiento. Estos años presenciaron el desenvolvimiento de la producción agrícola e industrial, la desaparición gradual del artesano frente a la fábrica, la creciente diversificación de las exportaciones (ver cuadro No. 1) y la importación de bienes de producción cada vez mayores; en ese periodo, mientras la población creció a una tasa anual de 1.4 por ciento, la correspondiente tasa del producto nacional bruto fue aproximadamente de 2.7 por ciento, de acuerdo con las mejores estimaciones de que se dispone (5).

Tres factores ayudan a explicar la transición del estancamiento al crecimiento, - primero el surgimiento de la estabilidad política. Entre 1876 y 1911 solo dos hombres ocuparon la presidencia; con la estabilidad vino la pacificación y más tarde una paz relativa. En segundo lugar, el país se vio inundado por la inversión extranjera, atraída por los recursos de México y por la seguridad de la paz porfiriana (ver cuadro No. 2).

CUADRO No. 1
EXPORTACIONES MEXICANAS 1877-1911
(en porcentajes)

AÑO	TOTAL	BIENES	BIENES	BIENES DE	BIENES	METALES	
		DE CONSUMO NO DURABLES	DE CONSUMO DURABLES	PRODUC. NO DURABLES	DE PRODUC. DURABLES	PRECIO- SOS	OTROS
1877-78	100	6.3	0.1	14.6	0.3	79	0.1
1890-91	100	12.0	0.1	24.0	0.1	63	0.3
1900-01	100	10.5	0.1	31.0	0.4	58	0.5
1910-11	100	8.8	0.1	43.0	0.3	46	1.0

Fuente: "La política del desarrollo mexicano". por: Roger D. Hansen, p. 23.

CUADRO No. 2
INVERSION EXTRANJERA EN MEXICO 1911
(en porcentajes)

Categoría	E.U.	Bretaña	Francia	Alemania	Holanda	Otros	Total	% Total
Deuda Pública	11.8	16.6	65.8	---	5.2	--	100	14.6
Bancos	20.4	10.8	60.2	7.2	1.7	--	100	4.8
F.F.C.C.	47.3	35.5	10.3	1.7	2.0	3.2	100	33.2
Minería	61.1	14.3	22.0	---	---	2.7	100	24.1
Industria	16.0	8.4	55.0	20.6	---	--	100	3.8
Petroleo	38.5	54.8	6.7	---	---	--	100	3.0
Comercio	7.4	---	65.6	---	---	27.0	100	3.5

Fuente: Ibidem, P. 25

El tercer factor fue que la inundación inicial de la inversión hacia los sistemas de transporte, integró a la economía mexicana tanto en un sentido interno como externo.

El capital invertido en empresas mineras y petroleras hacia 1910 se clasificaba de este modo:

PAIS	INVERSION
Capital Americano	\$ 499,000,000
Inglés	87,000,000
Francés	10,000,000
Mexicano	29,400,000

Fuente: Pequeña y Mediana Industria. Revista del PAI
Núm. 11 Agosto 1981.

En cuanto a las industrias de transformación, en la República había veinticinco grandes empresas industriales que se agrupaban como se indica a continuación:

TIPO DE INDUSTRIA	INDUSTRIAS	CAPITAL
Hierro y Acero	1	10'000,000
Textiles	12	40'425,000
Jabón	2	7'000,000
Hule y Guayule	2	34'000,000
Tabaco	2	4'500,000
Empacadora	1	7'500,000
Harina	1	1'250,000
Dinamita	1	3'400,000
Sal	2	4'750,000
Papel	1	7'000,000
TOTAL	25	119'825,000

Fuente: *Ibidem.*

Sin embargo, la lozanía abandonó a la rosa porfiriana durante la década de 1900-1910. La demanda mundial de las exportaciones mexicanas disminuyó notablemente - al terminar el siglo, la descapitalización se hizo presente, las cifras de ocupación disminuyeron notablemente, el porcentaje de la fuerza de trabajo absorbida por la industria se elevó de 15.6 a 16.6 por ciento entre 1895 y 1900, para 1910 se había reducido de 15.1 por ciento. El alza de los salarios no se mantuvo paralela a la elevación de los precios. Algunos autores han sugerido que en el período de 1810-1910, los salarios reales se redujeron hasta en un 75 por ciento.

Todo esto ocasionó el movimiento armado de 1910, que abrió un paréntesis obligatorio al proceso de industrialización. Durante los primeros diez años de la Revolución, la economía mexicana sufrió una severa baja en la producción minera y manufacturera; la primera bajo durante este período en 40 por ciento y esta última en 9 por ciento (6).

Durante esos años el país sufrió una destrucción indescriptible. Indicativo del nivel de violencia alcanzado, es el hecho de que entre 1910 y 1921 la población se redujo de 15.2 millones a cerca de 14.5 millones. Asimismo en el momento del estallido revolucionario las actividades productivas entraron en un estancamiento reflejado intensamente en la economía del país y que ocasionara grandes conflictos económicos y productivos que se arrastran y reflejan actualmente.

Posteriormente, después de todo un proceso de redefinición política y económica, el Estado se vuelca hacia el fomento decidido de la planta productiva nacional, cuyo inicio en sí corresponde al mando de Plutarco Elías Calles (1924-1928).

Una década más tarde (1920-1930), el país principia la recuperación económica, favorecida no solo por las medidas adoptadas por el Estado sino por las nuevas condiciones sociales que implicaba el cambio. Así, entre 1910 y 1940, es evidente un creciente flujo poblacional campo-ciudad.

En ese lapso es visible la transformación de la estructura del sector industrial, pues la afluencia poblacional trde como consecuencia una mayor demanda que, a su vez, genera la creciente necesidad de modernizar la planta de dicho sector. Para tener una idea de este movimiento evolutivo baste decir que en 1929 se censaron 48 mil 255 establecimientos del sector manufacturero, el cual empleaba a 316 mil 300 personas.

En cuanto al crecimiento de la población económicamente activa de todo el sector industrial, en 1921 existían 543 mil obreros; 9 años después sumaban 692 mil entre empleados y trabajadores. Por lo que toca a la composición sectorial, el censo detectó las siguientes ramas:

Alimenticia, Textil, Construcción, Electricidad, Madera, Muebles, Artes Gráficas, Vidrio, Huke, Tabaco, Peletería, Joyería, Química y Siderúrgica.

Hacia la década de los treinta hay un rápido movimiento modernizador. A la par del apoyo estatal al campo, se fortalece el otorgado a la industria. En esos años se crean el Banco Nacional de Crédito Ejidal, Nacional Financiera S. A. y el Banco Nacional de Comercio Exterior, tendientes a favorecer el desarrollo económico del país. Asimismo reaparecen los empresarios cuyos capitales se habían retirado en virtud del movimiento armado, dando así un evidente impulso a la producción industrial.

Si pudiéramos dividir en bloques las distintas etapas que durante el presente siglo ha experimentado la industrialización en México, probablemente la más larga y que se configura con mayor claridad sea la del desarrollo estabilizador y que transcurre en un lapso de veinte años. En ese periodo se mantiene la estabilidad del tipo de cambio, al que se agrega el criterio de crecer con precios estables.

Con ello la industria adquiere un nuevo impulso, mismo que la hard constituirse

en el sector de mayor dinamismo de la economía. En esos años (finales de los cincuenta) se profundiza el proceso de sustitución de importaciones y se acelera la producción y diversificación en todos los niveles.

En los sesenta, como lo advierte la ONU, se integra al panorama industrial mexicano un nuevo tipo de establecimiento dedicado al ensamblaje. Conocida como maquiladora, esta industria se origina del Programa de Industrialización de la Frontera Norte, elaborado por el Gobierno Federal con el objeto de combatir el desempleo, la afluencia migratoria de obra de mano hacia Estados Unidos y de contrarrestar el flujo humano que se da hacia el centro del país. En 1975 había 454 plantas de este tipo, dedicadas al ensamblaje de aparatos eléctricos y electrónicos y a la confección de prendas de vestir y de calzado, con lo cual se daba ocupación a 67 mil personas.

Para finalizar, el panorama de la industria mexicana el transcurso de los años setenta es de todos conocido, en él resalta el agotamiento del modelo estabilizador cuya manifestación más clara se centró en la caída constante de la producción, esencialmente de manufacturas, un creciente índice de desempleo y un recurrente síntoma de dependencia con el exterior.

A ello deben sumarse las crisis financieras y otros factores que afectaron primordialmente a las pequeñas y medianas industrias.

QUE ES UNA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En un sentido literal la palabra empresa procede de emprender, que a su vez significa acometer o iniciar una serie de actos que se consideran necesarios para obtener un resultado; por tanto, se le puede interpretar como el conjunto de obras o acciones que se efectúan para resolver alguna dificultad. Ahora bien, desde el punto de vista administrativo, esta representa a toda una unidad socioeconómica formalmente estructurada que mediante la conjugación de recursos humanos, financieros y materiales realiza un proceso productivo para generar bienes y servicios destinados al mercado, en la mayoría de los casos obteniendo por esto un lucro o ganancia.

El viejo concepto de empresa que tenía como prototipo a la factoría industrial que prevaleció durante el siglo pasado y una parte considerable del presente, ha sido modificado ante la aparición de grandes, medianas y pequeñas corporaciones. En la actualidad y de acuerdo a lo anterior, se da una clasificación muy elemental que podría intentar una agrupación de empresas en tres clases perfectamente diferenciadas:

- a) Las Industriales
- b) Las de Servicio
- c) Las Comerciales.

De acuerdo a los intereses perseguidos con esta investigación se dará un enfoque hacia las empresas industriales, que a partir de materias primas, materiales o productos semielaborados efectúan una serie de acciones que dan como resultado un artículo para el consumo.

Puede decirse que en la medida en que la planta industrial del país se integra, se complementa y se expande, van surgiendo las grandes empresas industriales, - muy generalmente nacidas de industrias medianas que alguna vez también fueron - pequeñas; la instalación de una gran industria generalmente implica la existencia de pequeñas y medianas industrias que la abastecen de bienes y servicios; - igualmente, en la medida en que el desarrollo industrial aumenta, se produce - una ampliación de la capacidad de compra de la sociedad, que a su vez crea una demanda de artículos y servicios que solamente pueden ser provistos por un número importante de pequeñas y medianas industrias.

Expuesto lo anterior, de inmediato surge la pregunta:

¿Cómo diferenciar la empresa pequeña de la grande?

¿Qué criterios debemos de emplear para identificar y clasificar una industria como pequeña?

¿Qué características a de tener ésta para ser objeto de dicha clasificación?.

No existe una respuesta fácil a esta serie de preguntas, ya que existen una gran variedad de criterios, clasificaciones y características que provoca que la serie de requisitos que se exigen nunca sean completos. Más aún si nos metemos con el sinnúmero de variantes económicos que ha tenido últimamente el país. Sin embargo, fundamentandonos en la investigación puede decirse que la distinción entre pequeña y mediana industria por una parte y la grande por otra, se centran en el tamaño de los establecimientos y en la escala de operaciones. En muchos casos, la "pequeñez", puede ser una etapa de crecimiento. Las industrias pueden empezar siendo pequeñas y luego crecer en términos de personal empleado, tamaño de la planta y equipo, volumen y variedad de producción. De la misma manera, algunas industrias pueden seguir siendo pequeñas, aunque no necesariamente débiles, debido a ciertas ventajas competitivas del funcionamiento en peque-

ña escala.

Esta circunstancia establece una peculiaridad generalizada para el sector y define su importancia para el desarrollo de un país que, como el nuestro, destina un alto interés y recursos económicos mal enfocados y sobre todo mal administrados, ocasionando con esto que los actores de la economía capital y trabajo en ese contexto no adquieran la relevancia en el papel asignado a la pequeña y mediana industria.

Para identificar y diferenciar a las empresas pequeñas y medianas existen una serie de características y criterios emitidos por diferentes instituciones a saber:

1) El Comité de Desarrollo Económico, una asociación compuesta por comerciantes - de los Estados Unidos, especifica que una empresa que llene dos de los siguientes cuatro requisitos queda considerada como pequeña:

- 1.1) Administración independiente. (usualmente dirigida y operada por el propio dueño).
- 1.2) El capital de la firma es suministrado por el propio dueño.
- 1.3) El área de operaciones es relativamente pequeño y principalmente local.
- 1.4) La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con otra en el sector. (7).

2) La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cataloga a la pequeña y mediana - empresa tomando como base los ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior y que no sean superiores a \$ 20'000,000 ni inferior a 1'500,000.

3) La Secretaría del Trabajo, aporta el punto de vista humano y establece el siguiente criterio:

- 3.1) Pequeña de 2 a 20 personas

3.2) Mediana de 21 a 150 personas.

4) FOGAIN, realiza la que es hasta ahora la más acertada clasificación:

"Debido a que la presente inflación y crisis económica ha dejado fuera de los límites vigentes del capital contable a muchas industrias, Esta dio a conocer - en Abril de 1983 las modificaciones respecto a los límites superiores del capital contable para determinar el tamaño de las empresas:

De 10 sube a 15 millones de pesos el nivel considerado para la pequeña y de 60 a 90 millones cuando se trate de medianas" (8).

Como vemos, no es fácil el establecer una definición clara y precisa de lo que es una industria pequeña y mediana, aunque actualmente rija el criterio de FOGAIN. Todo depende en muchas ocasiones de cuales son los factores cuantitativos y cualitativos que tomemos en cuenta para hacer dicha clasificación.

IMPORTANCIA DE LA PMI EN LA ECONOMIA

Entendiendo a la economía como la integración productiva de un país, tenemos que el elemento fundamental para su desarrollo es la empresa, considerada como el eje a través del cual gira ésta. Para comprender mejor su importancia bastaría con recordar que si la célula fundamental del capitalismo es la mercancía, son las empresas las que producen mercancías, constituyendo con esto la columna vertebral del sistema mercantil basado en la competencia, que es el elemento vital para el surgimiento, desarrollo y desaparición de cualquier empresa.

El desarrollo industrial ha sido el motor más dinámico del desarrollo del país. La participación del producto industrial en el total del producto interno bruto ha pasado del 29.2 por ciento en 1960 al 35.2 en 1980 y mostrando un crecimiento este sector de 74.0 y 73.7 por ciento para 1981 y 1982 respectivamente (9).

Según el último recuento del FOGAIN dado a conocer durante la "Reunión Popular para la Planeación de la Pequeña y Mediana Industria", se tiene que actualmente -- existen en el país alrededor de 125 establecimientos industriales; de ellos, no más de 1500 son grandes y el resto son pequeños y medianos y dentro de éstos se calcula que entre 30 y 35 mil son " muy pequeños ", por lo que se estiman entre 85 y 90 mil los establecimientos industriales pequeños y medianos.

Pese a las deficiencias y desequilibrios que han caracterizado su desarrollo, estas industrias han coadyuvado en forma significativa a la economía, (ver cuadros No. 1 y 2), por ello la importancia de este sector en la economía radica específicamente en dos aspectos fundamentales: económico y social. En el aspecto económico a coadyuvado:

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS Y TRABAJADORES
POR GRUPO INDUSTRIAL

CUADRO
No. I

GRUPO INDUSTRIAL	NO. DE EMPRESAS			NO. DE TRABAJADORES		
	Pequeña	Mediana	Total	Pequeña	Mediana	Total
TOTAL	<u>5329</u>	<u>1327</u>	<u>6656</u>	<u>93216</u>	<u>89210</u>	<u>182426</u>
Fabricación de Alimentos	1001	163	1164	12223	9059	21282
Elaboración de Bebidas	13	21	34	466	2165	2631
Fabricación Prods. de Tabaco	-	1	1	-	32	32
Industria Textil	304	128	432	5361	9279	14640
Fab. Prendas de Vestir, exp. Calzado	545	87	632	14270	7876	22146
Fab. de Calzado e Industria Cuero	469	142	611	11822	9230	21052
Industria Madera y Corcho	135	36	171	2497	3048	5545
Fab. Muebles y Accesorios Madera	341	46	387	6123	2982	9105
Industria del Papel	31	17	48	770	1019	1789
Industria Editorial e Impresión	235	35	270	2726	2122	4848
Industria Química	153	98	251	2255	5210	7465
Refinación de Petróleo y Derivados del Carbón Mineral	11	4	15	154	122	276
Fab. Prods. de Hule y Plástico	186	71	257	3301	4748	8049
Prods. Minerales no Metálicos	464	97	561	7849	4524	12373
Industrias Metálicas Básicas	72	35	107	1417	2228	3645
Fab. Prods. Metálicos, exp. Maq. y Eq.	489	104	593	7847	8337	16184
Fab. de Maquinaria no Eléctrica	466	93	559	6520	5020	11540
Fab. Maq. Eléctrica y Electrónica	87	39	126	1882	4059	5941
Construcción Equipo de Transporte	144	68	212	3025	4946	7971
Otras Industrias Manufactureras	183	42	225	2708	3204	5912

CUADRO
No. II

EMPLEO GENERADO POR NIVELES DE CAPITAL CONTABLE DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS CLASIFICADAS POR GRUPO INDUSTRIAL CONSOLIDADO POR EMPRESAS Y TRABAJADORES

Tamaño de las Empresas (Miles de Pesos)	Capital Contable	Empresas	%	Trabajadores	%	Prom. de Trab. Por Empresa
TOTAL		6656	100.0	182426	100.0	220
DE 50 A 1000		1041	15.7	7538	4.1	7
DE 1001 A 7000		4288	64.4	85678	47.0	20
DE 7001 A 30000		1227	18.4	76075	41.7	62
DE 30001 A 60000		100	1.5	13135	7.2	131

* Fuente: FOGAIN, La Industria Pequeña y Mediana en México 1980

- a) Representando un bajo coeficiente de importaciones y grandes posibilidades de exportación.
- b) Manteniendo una alta productividad del capital invertido.
- c) Constituyendo la principal fuente de capacitación de obra de mano y de desarrollo de tecnologías nacionales.

En el orden social éstas coadyuvan al:

- a) Incorporar fuerza de trabajo al sector.
- b) Desconcentrando la actividad económica.
- c) Que el poder adquisitivo de las mayorías se vea beneficiado.

Expuesto lo anterior cabría señalar que importancia tienen las pequeñas y medianas industrias en la economía actual del país. Para ello, necesitamos enmarcar la situación económica actual y que desde 1982 se hizo presente.

En diciembre de 1982 la situación para la economía era sumamente crítica:

La tasa de desempleo se había duplicado, alcanzando niveles de 8 por ciento prevaleciendo una tendencia de deterioro del mercado laboral.

En diversos sectores la producción se había detenido. El sector industrial redujo la producción manufacturera en el último trimestre de 1982; registrándose una caída de más del 7 por ciento.

Un número importante de empresas se encontraba en la situación de no poder seguir operando por carecer de capital de trabajo y de divisas para importar insumos o hacer frente a su deuda.

La inflación no sólo había alcanzado niveles del 100 por ciento, sino que se incrementaba.

El ingreso nacional, al igual que el producto nacional se redujeron y el sistema financiero ya no captaba suficiente ahorro.

El sector público registro por segundo año un déficit superior al 15 por ciento.

México estaba en virtual suspensión de pagos con el exterior.

Considero que tal sigue siendo el bosquejo de nuestra actual situación económica, en él, como se habrá notado, se encuentra explícita la participación del sector industrial y más específicamente, la pequeña y mediana empresa a quien afecta en forma directa.

Este tipo de empresas experimentan actualmente la ascendente carestía y costo de las materias primas, el alza en los salarios de sus trabajadores, cuellos de botella entorno a la eficiencia y productividad, una demanda descendente de sus productos originada por la contracción de las inversiones y la generación de empleos, un mercado externo recesivo del que tienen que importar a precios cada vez mayores o en su defecto mantener deudas por ese concepto. Todo esto representa la problemática a que se enfrentan estas industrias dentro de la actual economía nacional. La quiebra, los recortes de personal y otros efectos no menos graves suelen ser las expresiones del impacto de los desequilibrios en este tipo de industrias y por consecuencia en la economía del país.

Ante una situación como la que se experimenta en los actuales momentos adquiere suma importancia el papel asignado a la pequeña y mediana industria, ya que como nos dimos cuenta, es uno de los ejes esenciales a través del cual se puede coadyuvar a la situación actual.

Por ello, la importancia que reviste la pequeña y mediana industria para el Gobierno Federal se ha manifestado con las siguientes políticas:

- a) Lograr una mayor coordinación de las políticas de apoyo a éstas.
- b) Ampliar las tareas de Extensionismo Industrial en el país.
- c) Superar los esquemas tradicionales de financiamiento para hacer

accesible el crédito a un mayor número de empresas.

d) Implementar cursos que incrementen la productividad.

Asimismo, es de gran importancia para el Gobierno Federal que a través de la pequeña y mediana industria se promueva el empleo y se proteja la Planta Productiva.

Si consideramos todos los esfuerzos que realiza y ha realizado el sector público en estas industrias, la situación económica actual y el grueso o porcentaje que estas industrias representan en este sector, encontramos que es vital proporcionar el interés necesario para con éstas, ya que además de constituir un factor para lograr la reordenación económica, se agregarla que éstas adquieren especial importancia por:

- a) Desarrollar vocaciones empresariales.
- b) Constituir una pieza fundamental para contrarrestar la situación económica del país.
- c) Constituirse fundamentalmente de capital nacional.
- d) El capital invertido que y puede representar.
- e) Por el valor de su producción.
- f) El valor agregado que y pueda generar
- g) La formación de capital fijo que realizan.
- h) La sustitución de importaciones que pueda realizar.
- i) La exportación de los productos.
- j) La capacidad de compra que otorga a la población trabajadora a través de los sueldos y salarios.
- k) El crecimiento que representa en el sector secundario.

Una cualidad más en el aspecto social, no menos importante, es que la pequeña y mediana industria puede constituir el elemento esencial para dar cabida a la población campesina que fluye hacia las ciudades y centros industriales, incorporan

dola a la fuerza de trabajo, principalmente del sector manufacturero. En este sen
tido, no solo se contribuiría al abatimiento de los índices de desempleo, sino
que, además favorecer la capacitación y adiestramiento de la obra de mano.

ORGANISMOS QUE FOMENTAN A LA PMI

Dentro de los problemas que enfrentan las empresas y en especial las pequeñas y medianas, destacan dos que por su importancia es imprescindible contemplar, ya que de su solución depende que la empresa tenga una óptima proyección en el futuro; éste es el problema de financiamiento y asistencia técnica, que constituyen invariablemente factores problemáticos para el desarrollo de estas empresas.

A diferencia de como piensan muchas personas, la solución a estos problemas no consiste en la simple adquisición de deudas, sino el saber como aplicar los créditos y solventarlos, para lo cual es indispensable determinar el monto de los recursos que se necesitan y las fuentes más convenientes para obtenerlos.

En seguida se presentan una serie de organismos que han coadyuvado a la anulación de los obstáculos que se han hecho referencia en relación a las industrias en cuestión.

1. Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI).

Objetivo. Conjuntar y canalizar de manera selectiva e integrada, los apoyos -- que beneficien a la pequeña y mediana industria, de acuerdo a los lineamientos de política económica establecida.

Apoyos. A continuación se presenta un resumen de los diversos servicios que brinda el programa:

a) Asistencia Técnica Financiera-Industrial. Es el servicio que proporciona Nacional Financiera como Banca de Desarrollo Industrial, a los pequeños y medianos empresarios para que sus industrias alcancen una mejor operación y un crecimiento estable y sostenido.

b) *Reordenación Económica.* Apoya la formación y consolidación de acciones en común que les permitan obtener el beneficio económico y técnico. Entre las acciones en común, destacan: Los centros de adquisición de materias primas de comercialización, de distribución, de programas de mantenimiento de mejoras a la producción-eficiencia o de diseño de productos, de sistemas administrativos y de información, así como las bolsas de subcontratación y de residuos industriales.

c) *Cambio Estructural.* El PAI realiza los planes concretos a nivel regional, con los programas que permitan la integración y complementación industrial de ramas prioritarias.

2. Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN).

Objetivo. Otorga créditos y garantías a los pequeños y medianos industriales por conducto de la banca.

Principales servicios que ofrece.

a) *Créditos.* El FOGAIN proporciona financiamiento a la PMI a través de la banca nacional y de las uniones de crédito.

b) *Garantías.* Asimismo el Fondo puede garantizar al intermediario financiero préstamos de habilitación o avlo y/o refaccionarios que conceda a la PMI.

Tipos de Créditos.

a) *Créditos de habilitación o avlo hasta por 30 millones de pesos.* Estos préstamos se utilizan para la adquisición de materias primas, materiales y para el pago de salarios del personal de producción.

b) *Créditos Refaccionarios, hasta por 30 millones de pesos.* Para la adquisición de maquinaria y equipo.

c) *Créditos hipotecarios industriales, hasta por 25 millones de pesos.* Se destinan para consolidar pasivos y aliviar problemas de liquidez.

d) *Créditos para naves industriales, hasta por 40 millones de pesos.* Estos pueden ser para la construcción, ampliación o modificación de los inmuebles

e) *Créditos para la adquisición de unidades de transporte. Estas deberán estar integradas al proceso productivo.*

3. Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN).

Objetivo. Apoya financieramente a las industrias, participando como socio minoritario y temporal en el capital de las empresas y otorgando créditos sin garantía, susceptibles de convertirse en capital.

Forma de operación. Otorga apoyos hasta en un 49% del futuro capital de la empresa, ya sea en aportación al mismo, en créditos subordinados convertibles o en una combinación de ambos.

Los créditos subordinados convertibles se otorgan a tasas de interés cinco puntos arriba del C. P. P. que publica mensualmente el Banco de México, con vencimiento de tres a seis años, y con un plazo de gracia de acuerdo a las condiciones financieras de la empresa. Estos créditos tienen la opción de ser transportados al capital de la empresa.

4. Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (FIDEIN).

Objetivo. Tiene como principal objetivo el estudiar y fomentar la creación de conjuntos, parques, ciudades industriales y centros comerciales, promoviendo su localización y desarrollo en función de los criterios señalados por la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología.

Asimismo, otorga financiamientos para la urbanización y equipamiento de estos desarrollos; sin perder de vista que el beneficio final debe ser para la PMI, usuario natural de los parques industriales.

Las tasas de interés del fondo se ajustan a las que el FOGAIN aplica actualmente de acuerdo a sus propios criterios.

5) Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP).

Objetivo. Otorga créditos a tasas de interés preferenciales para la realiza--

ción de los estudios que permitan a los empresarios obtener la información necesaria para realizar con éxito sus inversiones.

Servicios que ofrece. Los recursos de FONEP pueden ser utilizados para financiar los siguientes estudios:

- a) Prefactibilidad y factibilidad técnica y económica.
- b) Especificaciones de ingeniería y diseño final.
- c) Estudios sobre desarrollo tecnológico.
- d) Estudios generales de prefactibilidad de carácter regional sectorial.

Adicionalmente el FONEP brinda otro tipo de apoyos a través de los siguientes mecanismos:

- a) Programa de Estudios de Fomento Económico.
- b) Programa de Apoyo Directo a la Consultoría.
- d) Programa de Capacitación y Adiestramiento para Proyectos de Desarrollo.

Los plazos de amortización, incluyendo el período de gracia varían de dos a ocho años y son fijados, en cada caso, de acuerdo con las características especiales de los estudios y proyectos. Las tasas de interés son las más bajas del mercado financiero, las cuales son fijas durante toda la vida del crédito.

6. Instituto de Apoyo Técnico para el Financiamiento de la Industria (IMIT).

Está enfocado al desarrollo industrial del país, sus actividades incluyen:

a) El examen sistemático de la estructura industrial que detecta las oportunidades para el establecimiento de nuevas industrias.

b) La evaluación y estructuración de proyectos relativos a nuevas inversiones y a la ampliación de otras ya existentes.

c) La realización de investigaciones tendientes a adaptar materias primas productos y procesos, conforme a requerimientos específicos. Para ello, cuenta con laboratorios y plantas piloto.

7. Fondo para la Industria Asociada (FIA).

Objetivos.

a) Promover el desarrollo de la industria pequeña y mediana productora de básicos, asegurando su acceso al mercado, fomentando la utilización óptima de la capacidad instalada y orientando su producción hacia los bienes que las clases populares requieren.

b) Garantizar a la red de distribución y comercialización de CONASUPO su abastecimiento oportuno en óptimas condiciones.

c) Fomentar la producción y el abaratamiento del paquete básico de consumo popular, utilizando el poder de compra de las Distribuidoras y Comercializadoras de CONASUPO.

d) Coadyuvar con el Gobierno Federal en el programa para la defensa de la planta productiva y el empleo, el Programa Inmediato de Reordenación Económica y el Programa Nacional de Alimentación.

8. Unión de Créditos de las Industrias del Hule y Plásticos (UCIHPSA).

Esta organización fue fundada en septiembre de 1982, por un grupo de empresarios propietarios de plantas medianas y pequeñas.

Objetivo. El objetivo central de la Unión consiste en facilitar a sus integrantes el acceso hacia los recursos financieros que demandan sus empresas. Para ello, concentran su atención en la asistencia que otorga el FIGAIN, el cual canaliza el apoyo crediticio, aplicándole tasas de interés preferenciales. UCIHPSA procura -- que los créditos lleguen a sus agremiados en condiciones de liquidez, oportunidad y seguridad. Asimismo la Unión cuenta con el compromiso de la banca local, para -- abrir líneas de financiamiento adicionales.

9) Asesoría Dinámica de Microempresas (ADMIC).

Fue creada en Monterrey en 1979 y ha diseñado un programa que contempla el apoyo a las empresas en cuestión. Entre los objetivos del programa se definen los siguientes propósitos:

a) Aumentar el ingreso de microempresarios mediante un control efectivo de su empresa.

b) Favorecer el crecimiento de la planta para generar a la vez nuevas - oportunidades de empleo.

c) Auxiliar a empresas pequeñas que actualmente no reciben ningún tipo de asesoramiento.

Ciertamente podría decirse que los Organismos que fomentan a la Pequeña y Mediana Industria, hasta ahora mencionados, no constituyen sino una muestra del gran total que forman estas Instituciones, sean estas públicas o privadas.

Por ello, se concluye que existen diversos organismos de apoyo al industrial que han sido creados con la finalidad expresa de apoyar el desarrollo de pequeñas y medianas industrias.

Puede decirse también que existen Fideicomisos, Cámaras, Direcciones, Uniones, o como estas instituciones se hagan llamar con sus diversos intereses y objetivos para cada empresa en particular establecida y esto debido al interés del Gobierno por apoyar al sector secundario del país y en especial a la mediana y pequeña industria a consecuencia de la función que en los actuales momentos económicos - representan éstas.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) *Pequeña y Mediana Industria, Revista del PAI.* "Los orígenes de la industrialización en México". Marzo de 1981 Núm. 6, P. 24 .
- (2) Leonardo, Rodríguez. *Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña y Mediana Empresa.* " Función de la Pequeña Empresa en la Economía Nacional". Edt. South-Western Publishing, Co. 1980, p. 4 .
- (3) *Revista del PAI*, P.26 .
- (4) *Pequeña y Mediana Industria, Revista del PAI* ."Los Orígenes de la Industrialización en México". Agosto de 1981 Núm 11, p. 26 .
- (5) Roger D. Hansen, *La Política del Desarrollo Mexicano,* " El Milagro Mexicano", Edt. Siglo 21 1983, p. 22 .
- (6) *Ibidem*, "Los límites del Crecimiento Porfirista", p. 31 .
- (7) Leonardo, Rodríguez. *Opus Citatum*, p. 9 .
- (8) *Pequeña y Mediana Industria, Revista del PAI.* "Política Económica 1983 PMI" . Marzo- Abril 1983 Núm. 26, p. 6 .
- (9) *Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988,* "Contexto Nacional e Internacional", Edt. Talleres Gráficos de la Nación 1983,p. 92 .

BIBLIOGRAFIA
DEL
CAPITULO I

- Leonardo, Rodríguez . *Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña y Mediana Empresa*. Edit. South-Western Publishing, Co. 1980.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Pequeña y Mediana Empresa*. Edit. Talleres Gráficos de la Nación. 1983.
- SHCP, Nacional Financiera S. A. *La Industria Pequeña y Mediana en México 1980*. Edit. Talleres de Creatividad Tipográfica 1983.
- Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, Poder Ejecutivo Federal, SPP, Sub. de Planeación y Desarrollo. Edit. Talleres Gráficos de la Nación 1983.
- Secretaría de Programación y Presupuesto. *Sistema de cuentas Nacionales de México. Principales variables macroeconómicas, período 1970-1982*. Edit. SPP, 1983.
- Pequeña y Mediana Industria*, Revista del PAI. Marzo de 1981 Núm. 6 .
- Pequeña y Mediana Industria*, Revista del PAI Agosto de 1981 Núm. 11.
- Pequeña y Mediana Industria*, Revista del PAI Septiembre Núm. 12 1981.
- Roger D. Hansen. *La Política del Desarrollo Mexicano*. Edit. Siglo Veintiuno Editores, 13a edic. 1983.

CAPITULO II

CONSTITUCION DE LA PEQUENA Y MEDIANA INDUSTRIA

El factor determinante que motiva a un empresario a constituir y operar una industria y a aceptar el riesgo que esta decisión conlleva, es en primera instancia, el de obtener cierta utilidad o ganancia a través de la operación de su firma, sin descartar otros factores, que para una empresa el establecimiento de ésta representa prestar un servicio, satisfacer necesidades, ocupar un lugar en el mercado, entre otros.

En la pequeña y mediana industria es característico que el hombre que toma el riesgo de iniciar un negocio, ignora la mayoría de las veces el campo de acción en que tendrá que sobrevivir, llevando a esa decisión porque se cree, en la mayoría de los casos, suficientemente capaz y por contar con los recursos humanos y monetarios para emprenderlo; esto es, cuenta con un capital y muchas veces el empresario invita a otros familiares o conocidos a comenzar juntos el negocio.

Gran número de pequeñas y medianas industrias son administradas por familias y claro este tipo de industrias, no cuentan de antemano con la formulación de un planteamiento administrativo integral, ni con un estudio que manifieste las potencialidades de la industria (Figura 1).

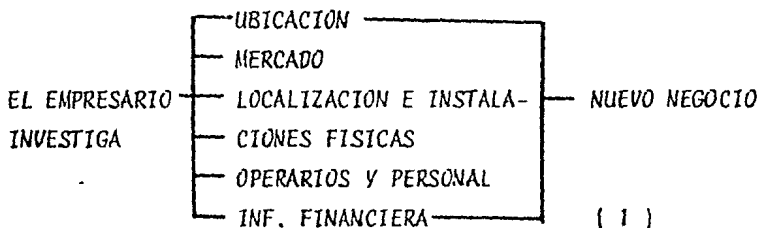


FIGURA 1: Los factores que deben ser investigados antes de iniciar un negocio.

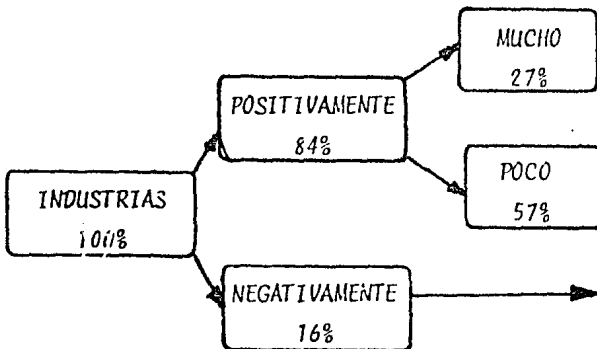
Por razón misma de la forma en que se procede a la constitución de este tipo de industrias, no cuentan con un planteamiento administrativo integral que defina sus objetivos y los mecanismos y sistemas para alcanzarlos, siendo frecuente que la decisión de emprender la industria, tenga origen más en la búsqueda de una actividad independiente, que en el resultado de un estudio que determine la conveniencia de tal decisión.

Las respuestas que se obtuvieron en los cuestionarios aplicados a estas industrias fundamentaron y fundamentan lo antes dicho; es decir, en términos de porcentajes se obtuvo en relación a la constitución de la industria que:

CONSTITUCION DE LA INDUSTRIA

(% de respuesta)

¿ Se encuentran definidas satisfactoriamente las actividades de la industria? Razones Principales



Las operaciones de la industria no lo requiere.

Las múltiples actividades a las que diariamente se enfrenta el dueño se lo impiden.

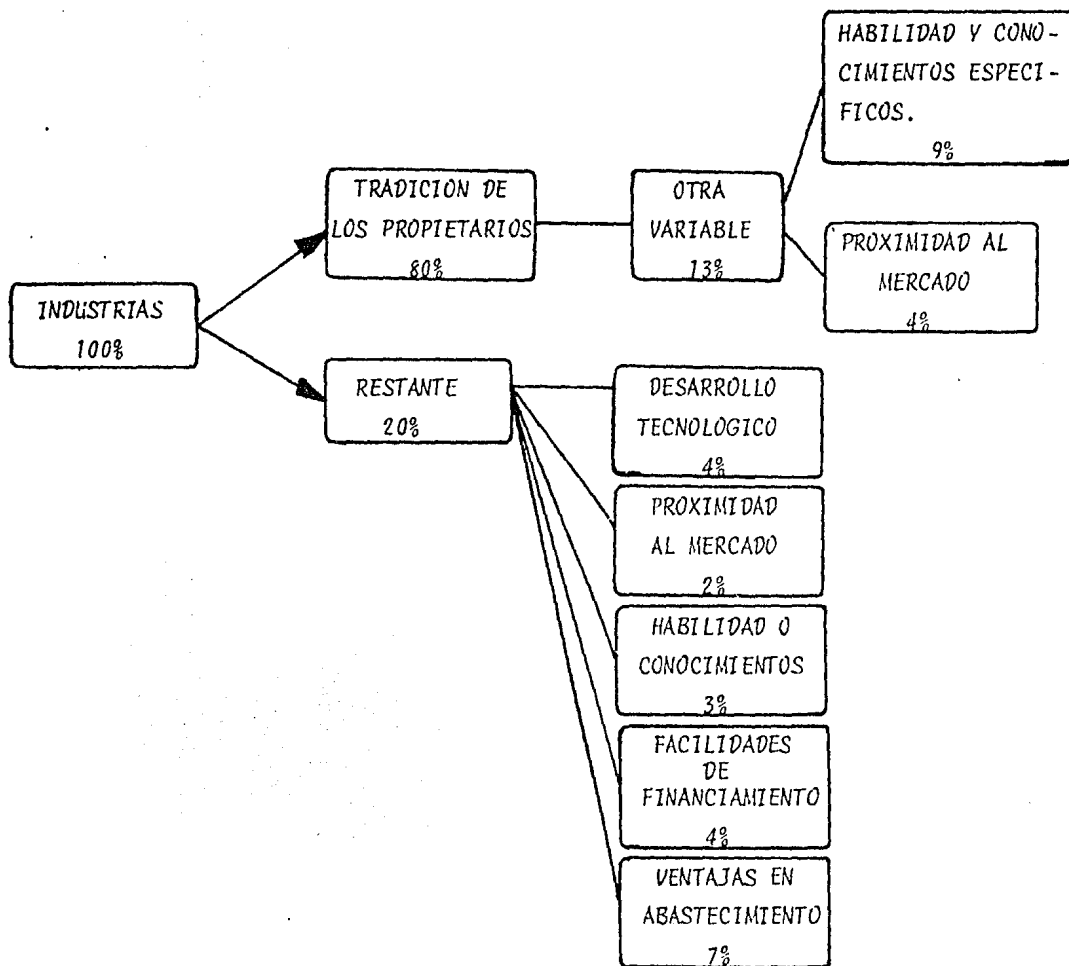
Dada la fuente de problemas que constituye la actividad del país, no se estructuran éstas.

Esta integrada por la familia y por ello no es necesaria ésta.

Los resultados obtenidos en esta pregunta hablan por sí solos de la inexistente definición y delimitación de las diferentes actividades operativas, internas y externas a realizar en una empresa, es decir, esto nos da la idea de que el -- dueño-administrador de éstas sólo se preocupa por iniciar el negocio y quizá ir definiendo actividades en la marcha.

Es cierto que una parte muy representativa de la población, tiene definidas sus actividades, pero también cierto es que un 27% sólo las define correctamente. - Ahora bien, si al 57% que las define poco (y por consiguiente este hecho le acarrea ineficiencia, ya que una actividad mal delimitada, será en la mayoría de los casos mal desarrollada) le sumamos el 16% que definitivamente no las define, tendremos que el 73% de la población desarrolla sus actividades ineficientemente, y por lo tanto se generan problemas en el desarrollo interno y externo de - la industria, es decir, no se planean las actividades desde la misma constitu-- ción de éstas.

¿Cuál es el motivo de la constitución de la industria?



Los resultados de la respuesta anterior, nos revela que el surgimiento de la pequeña y mediana industria encuentra su origen, principalmente en continuar un camino, que en muchas ocasiones, ya fue traseado por un antecesor, esto es, la mayoría de estas industrias son familiares, que se han ido heredando generación por generación y por tanto son industrias que difícilmente conocen el porqué está operando y como continúa operando.

No podemos descartar las otras alternativas que en un momento dado sí podrían re-

presentar una constitución más técnica de éstas y que pudieran hacernos pensar -- que existió un estudio que respaldó la creación de la industria. Sin embargo, la alternativa cuatro (habilidad o conocimientos específicos), que representaría los conocimientos necesarios para constituir y operar administrativamente una industria, está tan solo representada por un 3%, lo cual nos revela la carencia administrativa que existe en éstas y por lo tanto confirma la constitución "deficiente" de las mismas.

E M P I R I S M O

Otro de los graves padecimientos que se agudiza aún más en la pequeña industria, es el uso exclusivo de la experiencia, dejando a un lado la teoría y en varias ocasiones hasta el razonamiento, es decir, se hace uso del empirismo que es característica del dirigente y en la mayoría de los casos lo ejerce el dueño de la industria. Todas las actividades relacionadas con la industria son tratadas con un enfoque empírico que va desde la administración, ventas, producción, autorización de las compras, otorgamiento de créditos y hasta la contratación de personal y todo ello caracterizado por la ausencia de planes, estudios, políticas y objetivos, o sea se manifiesta una administración deficiente que provoca el mayor obstáculo que pueda tener la industria pequeña y mediana para prosperar. En Estados Unidos el 41 por ciento de todas las quiebras empresariales es atribuible a esta causa. De aquí que se desprenda que ni el mismo dueño puede fungir como administrador - de su propia industria si carece de los conocimientos necesarios (2). En México según información del INAPRO, que ofrece asistencia y asesora técnica a los empresarios, este factor no se tiene bien estimado, pero constituye un porcentaje - respetable en cuanto a la muerte o desaparición de estas industrias (3).

Este "defecto" en la industria pequeña y mediana es resultado lógico de su consti tución, podemos estar seguros que ni el mismo dueño-administrador le satisface su papel, lo que ocurre es que en ocasiones no le queda otra que improvisarse como - administrador y por lo tanto tratar de controlar y tomar decisiones a su estilo.

Asimismo, la sobre concentración de experiencia, actúa en detrimento de estas industrias. Es por ello que, el dueño-administrador de la misma debe no solamente - poseer habilidades y técnicas determinadas, sino debe ser capaz también de ver a su industria globalmente. Debe pues, ser capaz de descubrir sus necesidades, ad--

vertir sus relaciones con ciertos factores y determinar su verdadera capacidad; - así como conocer las distintas áreas y factores en que se desenvuelve la industria y sus interrelaciones recíprocas.

No podemos descartar que la habilidad y la destreza natural de los dirigentes, - así como otras cualidades personales que generalmente van asociadas con el éxito o fracaso de la administración empírica, tienen lógicamente gran trascendencia en la consecución de los objetivos de la industria, pero al mismo tiempo, el progreso y las exigencias generales de nuestra época reclaman que la administración se ejerza técnica y científicamente, con el apoyo en reglas y criterios de máxima eficiencia y mediante la adopción de principios y conceptos de validez universal.

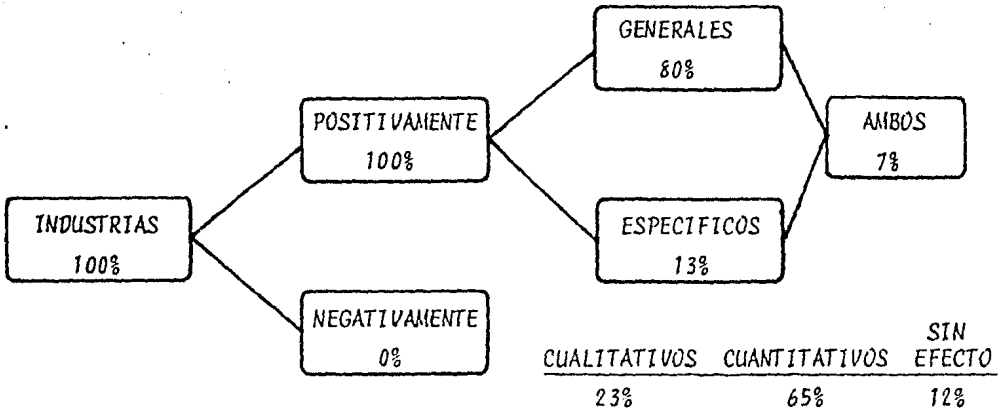
En conclusión podemos decir que el administrador debe estar bien consciente de, que de su correcta administración depende en gran medida el buen funcionamiento y progreso de su industria. Y esto solo será posible mediante el perfecto conocimiento de las funciones, técnicas, planes, objetivos, áreas funcionales, etc., - que constituyen a ésta.

Para tener una visión más clara y corroborar lo anterior, basten los resultados - de las encuestas y que a continuación se presentan.

PLANES Y OBJETIVOS
(% de respuesta)

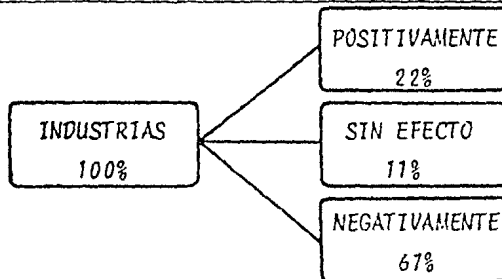
¿ Se han formulado objetivos
en la industria ?

¿ De que tipo ?



Como podemos observar, los resultados a esta pregunta fueron satisfactorios. El 100% de estas industrias se fijan objetivos, ya sean generales o específicos y a consecuencia, de que el grueso de la población cayó dentro de los Generales y Cuantitativos, podemos decir, que éste se trata de la maximización de utilidades, o sea predomina la idea que estos industriales se instituyen para salir adelante económicamente, mientras que la minoría tiene otro tipo de objetivos como pueden ser: satisfacer el mercado y la demanda de empleo, ofrecer un producto, aumentar la productividad, incrementar el volumen de ventas, etc.

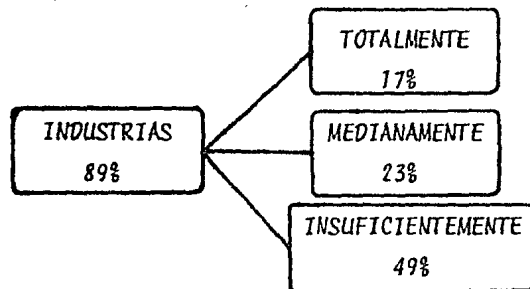
¿ Ha formulado planes ?



Podemos decir que los porcentajes obtenidos en esta pregunta, muestran una paradoja ya que la planeación es fundamental para toda empresa, debido a que representa la orientación lógica y vital en toda actividad y sobre todo, propicia un orden

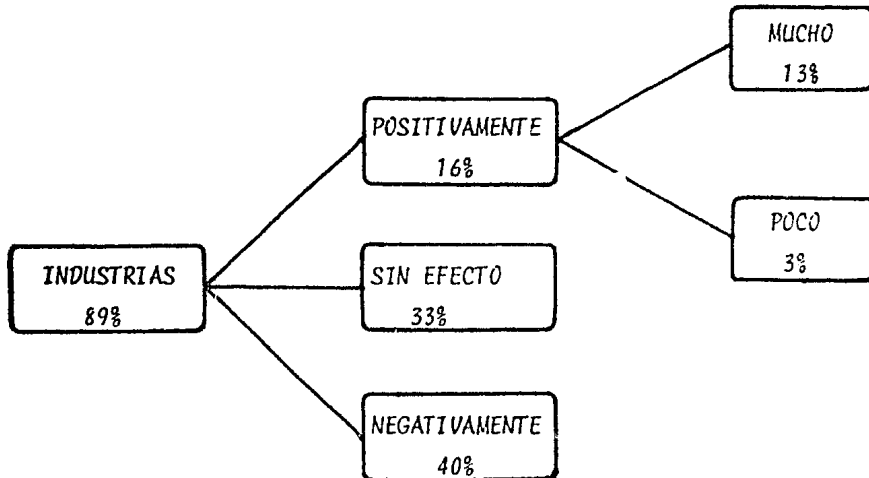
adecuado para lograr los objetivos previamente definidos, objetivos que como vimos en la pregunta anterior si se establecen en estas industrias, sin embargo como podemos observar en los resultados a la presente, no son establecidos los cursos concretos de acción para alcanzar el objetivo, creando esto una deficiencia para el desarrollo de las actividades de estas industrias. Asimismo, los resultados en cuanto al intervalo de tiempo, dejaron mucho que desear. Un 48% de las respuestas quedaron sin efecto y un 13% contestó que planea de uno a ocho meses y el 39% restante osciló entre uno a doce meses. Por otra parte, en la siguiente variable de tiempo, (... cree que su planeación:), aumentó el porcentaje de respuestas sin efecto, llegando a un 67%, el 16% se mantendrá y solo un 17% aumentará en este renglón. Todos los datos anteriores nos confirman la forma empírica de llevar las actividades en estas industrias.

¿ La planeación es acorde con sus objetivos?



Como puede observarse, los resultados a esta variable resultan bastante significativos, es decir, estas industrias se fijan objetivos, sin tan solo apreciar si se cuentan con los medios para alcanzarlos o si la industria podrá dar respuesta eficiente a éstos. En última instancia éstas llegan a planear por planear y en el desarrollo de las actividades al último lo que cuenta es precisamente la estrategia a seguir, o sea, el plan posiblemente porque no se conocen las técnicas propias para alcanzar un objetivo o dirigir la empresa hacia algo que sí se pueda concretar.

¿ Influye la planeación en la forma de dirección, organización y control de su industria ?

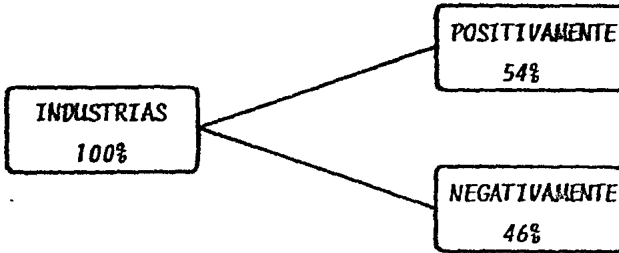


Esta respuesta también nos revela, la ineficiente estructura administrativa para casi el total de la población. Pocas industrias son las que verdaderamente implementan y cumplen hasta el fin con lo planeado, llevando la planeación a través de las diferentes fases y el proceso administrativo. Son estas industrias las que - aprecian la necesidad de sujetar su industria hacia un comportamiento administrativo previamente delimitado y estudiado, mientras que la gran mayoría se manejan en forma "intuitiva" o se desapartan del curso establecido para desarrollar las - técnicas que según el dueño-administrador lograrán lo planeado, olvidando muchos factores internos y externos que necesariamente debería de considerar esta persona. Como consecuencia inmediata de toda planeación empírica y en sí de toda mala administración, en cualquier magnitud o empresa, es por demás obvia: El Fracaso. En cuanto al problema y caso de industrias pequeñas y medianas, podemos considerar las siguientes consecuencias:

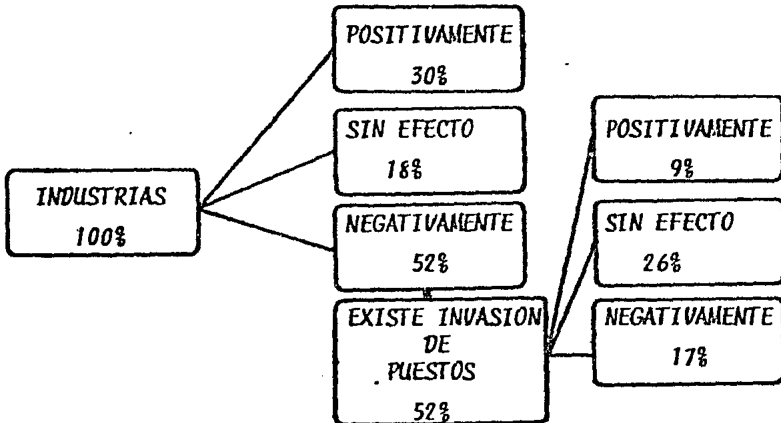
- a) Problemas en cuanto a un correcto desarrollo de las funciones de la industria, que le impide desarrollarse.
- b) Se impide el adecuado desenvolvimiento y se frena un posible crecimiento sano de la misma.
- c) Existe amplio descontento del organismo, debido a que nadie sabe hacia donde está dirigiendo sus esfuerzos.
- d) Estancamiento.

ORGANIZACION
(% de respuesta)

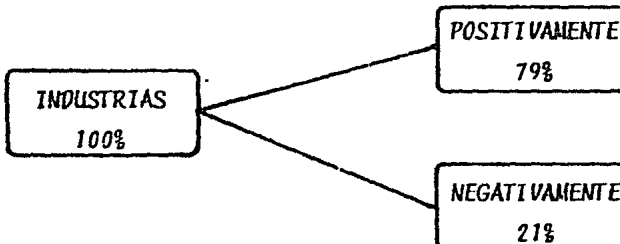
¿ Existe un organigrama actualizado de su industria?



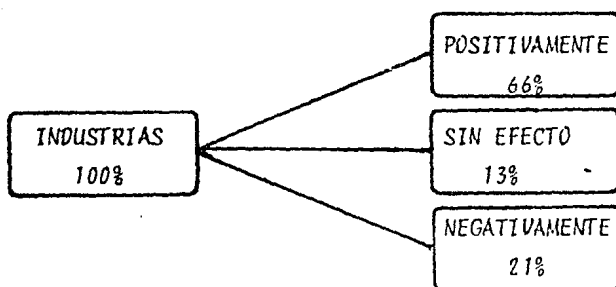
¿Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los subordinados?



¿ Conocen los subordinados la organización de la industria?



¿ Responde cada subordinado a un solo jefe?



Podemos considerar, que basicamente el aspecto negativo del apartado Organización lo constituyen las industrias pequeñas, dado que son éstas las que en este aspecto verdaderamente se encuentran perdidas. Así pues, podemos concluir que la estructura orgánica de las mismas es deficiente, ya que no están creados los puestos conforme a las cargas de trabajo, asimismo no existe claridad y objetividad en la jerarquización de los mismos, tan solo baste con recordar la centralización de funciones que el mismo dueño-administrador ejerce en su industria. Como resultado de todo ésto, no se pueden identificar en estas industrias a las personas por sus esfuerzos específicos, así como también no se destinan eficientemente los recursos materiales y no se operan óptimamente los recursos técnicos.

Sin embargo las industrias medianas, que basicamente están representadas por las respuestas positivas, se encuentran orgánicamente si no muy eficientemente, si bien definidas.

Como consecuencia de una organización empírica, podemos citar las siguientes, que afectan en forma definitiva y trascendental el desarrollo de éstas:

a) Las funciones pierden su debida proporción; a algunas se les confiere más y a otras menos importancia de la que requieren.

b) Hay funciones a las que se les descuida por completo y hasta se les llegan a olvidar.

c) Se fomenta el crecimiento exagerado de solo alguna parte de la estructura empresarial de éstas y en forma preferente, se actúa de tal manera en lo que son aspectos de índole técnica.

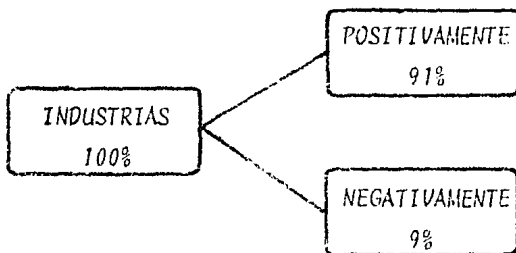
d) Muchas personas con capacidad y conocimientos quedan confinadas a funciones insignificantes y viceversa.

e) Es característico que una persona presente varias funciones, o sea que se ocupe de distintos puestos a la vez, con las consecuencias respectivas.

DIRECCION

(% de respuesta)

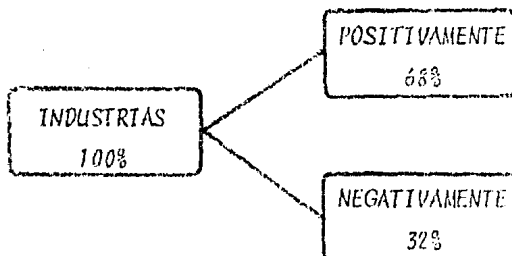
¿ Anima el jefe a los subordinados en el deseo de trabajar eficientemente?



¿ Cuál es el promedio de trabajadores supervisados por cada jefe?

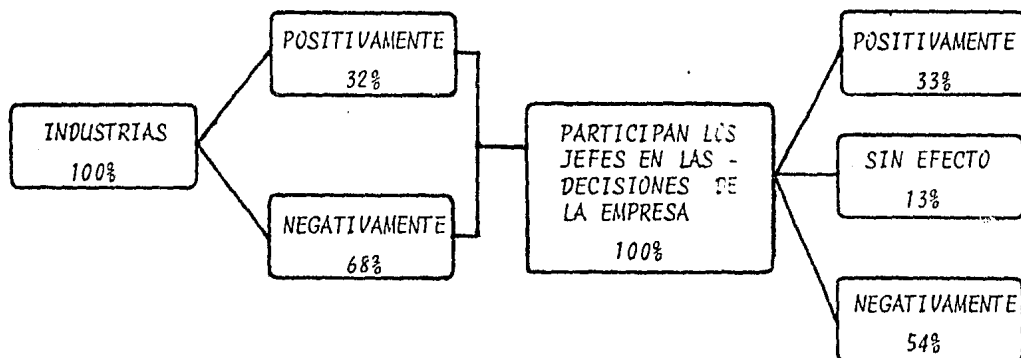
Se determinó una Media de la Población en relación a esta pregunta, obteniendo: 14 empleados supervisados por jefe*.

Vigila personalmente el superior las labores del subordinado?

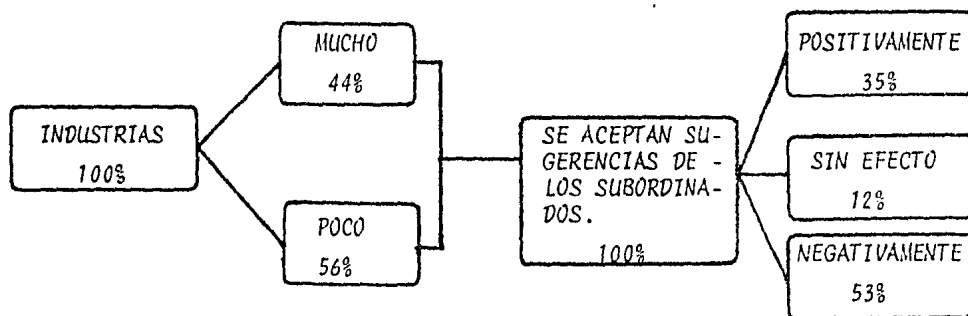


* Hay que considerar que para la pequeña industria, por lo regular, no existen jefes sino que es el dueño-administrador el encargado de todas las secciones, departamentos y por lo tanto de todos los elementos que laboran en la industria.

¿ Se cuida de comunicar a los jefes los planes y operaciones a realizar ?



¿ Que tanto se toma en cuenta a los subordinados al tomar decisiones??



Dado el contacto directo, que podríamos llamar a las relaciones que existen entre el dueño y subordinado, podemos considerar de positivas a éstas, en tanto se está alentando y laborando conjuntamente. Sin embargo, el hecho de que una persona en promedio tenga que estar supervisando y vigilando las labores operativas, y quizá administrativas, de catorce elementos hace ineficiente tanto la supervisión como la tarea que se está realizando. Podemos apreciar en función a esto, que existe una carencia de delegación de autoridad y por tanto un desercio de responsabilidad, por parte del empleado.

Por otra parte, tenemos que casi la mitad de la población (32%) no ejerce ni siquiera la labor de supervisión, debido a que no existe en estas industrias dicha

función y porque el dueño-administrador tiene un sinnúmero de actividades que atender antes de supervisar a sus trabajadores, que en la mayoría de los casos trabajan en la empresa desde que ésta se fundó y por consiguiente conocen mecánicamente su trabajo.

Podemos observar también, que gran parte de industriales colocan a sus trabajadores en un ambiente de incertidumbre, al no conocer las causas del porqué hay que cambiar, aumentar, disminuir, determinado sistema o actividad. Asimismo aumenta más este estado negativo de ánimo para el trabajo, el hecho de que la mitad de la población no considera a sus subordinados para tomar una decisión, quienes en un momento dado saben más de su área que el propio jefe o dueño de la industria. Por ejemplo, el dueño-administrador quiere lanzar un nuevo producto, y sin ningún estudio que lo respalde lanza a la incertidumbre su nueva esperanza, sin darse cuenta que tiene en sus subordinados una gran fuente de información, ya que son éstos los que conforman la población a la que irá dirigido el nuevo producto, eliminando la participación o sugerencias de éstos.

Con todo esto se puede decir que aunque exista una relación paternalista en muchas de estas industrias. Esto no le da al industrial las técnicas operativas y administrativas de Dirección más eficientes para el desarrollo interno y externo de su organismo y sin embargo si provoca grandes consecuencias el hecho de que ejerza una mala dirección:

a) La dirección empírica con la que, es dirigida la pequeña y hasta cierto punto la mediana industria, lleva a su personal a mantener una actitud negativa hacia el correcto desempeño de sus labores, propiciado esto, principalmente, por la tendencia a una inadecuada transmisión de las órdenes a realizar.

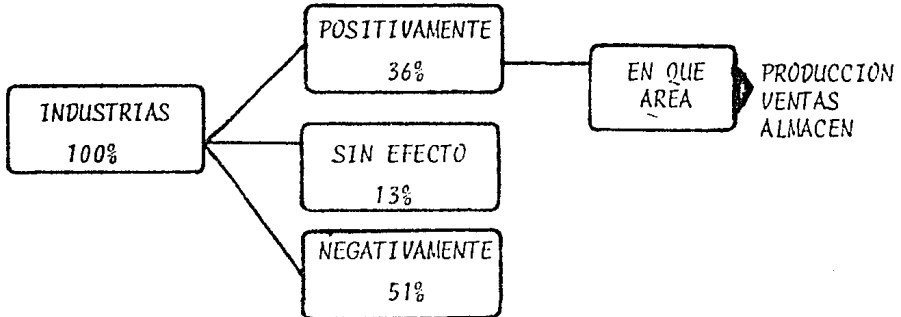
b) La delegación deficiente, es fuente de serios problemas que afectan enormemente a la vida de estas industrias, debido a que es el dueño-administrador el que tiene que decidirlo todo, es decir, centralización absoluta de las funciones dentro de la industria.

c) En las medianas industrias, principalmente, la incompatibilidad de la autoridad otorgada, con la responsabilidad exigida hace que los jefes intermedios evadan algunas responsabilidades que deberían de caer sobre ellos.

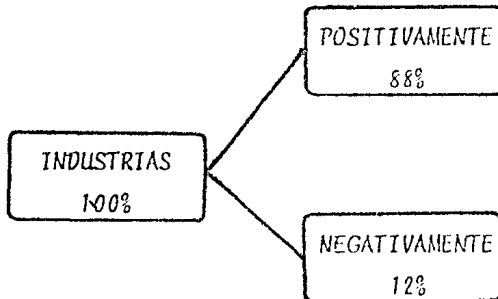
d) La supervisión llevada a cabo, no cubre todas y cada una de las actividades que necesitan de una adecuada vigilancia.

C O N T R O L
(% de respuesta)

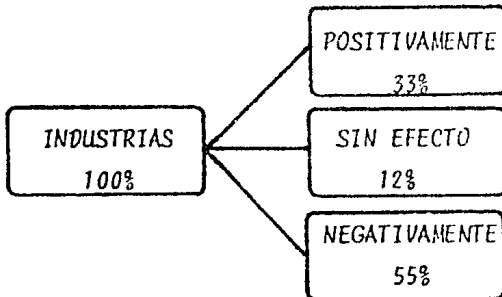
¿ Se han producido hechos que manifiesten la conveniencia de mejorar el control ?



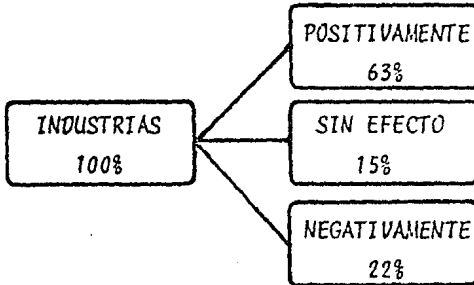
¿ Actua eficientemente el control descubriendo las desviaciones en el curso de las actividades ?



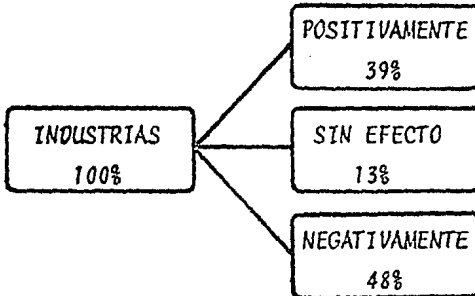
¿ Esta el control encaminado a rectificar desviaciones futuras ?



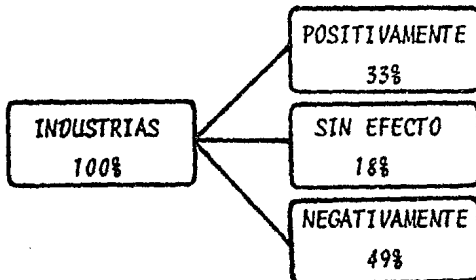
¿ Es el control reflejo de los planes ?



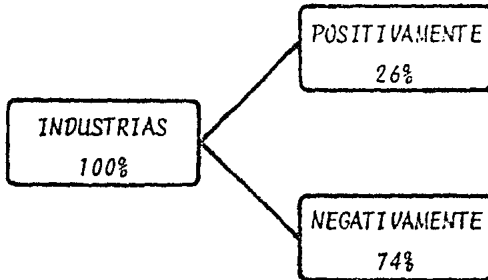
¿ Existe un Control Presupuestal ?



¿ Se realizan comparaciones con periodos anteriores y objetivos prefijados ?



¿ Se realizan proyecciones para conocer las tendencias a futuro ?



Como podemos apreciar, las respuestas en relación a esta fase, nos revela que estas industrias llevan a cabo el Control de forma parcial, (respuesta 4 y 6), concretándose en el aspecto de las operaciones única y exclusivamente, sobre todo, en el renglón de la producción (pregunta 2). Podemos considerar, que esto se debe a las exigencias de Control de Calidad que sus clientes o el mercado en general le imponen a éstas. El problema básico de todo esto, estriba en la dificultad - tan grande que tienen estos industriales para poder desarrollar un sistema global de control, de tal forma que se llegue a tener ampliamente controlada a la organización como un todo coherente. Esta deficiencia, ahora podemos afirmar que se debe a la falta de planificación de actividades, en las que todo control se encuentra estrechamente vinculado al plan, debido a que al implementar este último, se podrá controlar todo para medir así los progresos logrados, descubrir las desviaciones en relación con lo originalmente planeado y poder llevar acciones de índole correctiva (pregunta 9).

Como consecuencia de lo anterior, la carencia de unidades para controlar, ocasionan serios problemas a este tipo de organismos:

a) La industria pequeña no se sabe exactamente como esta actuando, qué resultados esta obteniendo o si es adecuado su proceder, por carecer de controles necesarios para cada caso en concreto.

b) La falta de control que se presenta en algunos renglones, hace que estas industrias arrojen pérdidas, que aumenten sus costos en forma considerable y reducen por tanto, su poder competitivo y de aquí sus utilidades.

c) Al no saber que es lo que deben tener bajo control, los dueños empiezan a imponer controles sobre todo cuanto les rodea.

d) Al carecer de reportes, informes, estados, gráficas, etc., la dirección de éstas, se torna más difícil y por consiguiente menos eficiente.

FALTA DE TECNICAS PARA LA DIRECCION

La amplia mayoría de los estudios que tratan las causas del fracaso de las pequeñas y medianas industrias, señalan la falta de una adecuada administración como la razón principal del cierre de éstas (4), demostrando primero, lo que en el tomo anterior se hizo resaltar, es decir, la carencia de conocimientos administrativos suficientes como para poder dirigir eficazmente una industria, siendo en muchas ocasiones la capacidad innata y esfuerzo las únicas armas con las que cuenta el empresario para luchar. Segundo, la falta de técnicas propias para su administración.

Si bien es cierto que la administración es una ciencia y como tal es universal, es decir, se da donde quiera que exista un organismo social, no podemos implementar en una pequeña o mediana industria, por ejemplo áreas funcionales que sólo le sirvieran de adorno a la misma, y así como éstas muchas otras técnicas sofisticadas que en vez de buscar la coordinación sistemática de los medios, se estaría bloqueando la estructura y la coordinación del sistema empresa.

Por ello, necesitamos buscar las técnicas propias, acoplarlas y adoptarlas a las necesidades o requerimientos de la industria, para que ésta pueda dar respuesta a la demanda del medio ambiente, (clientes, proveedores, gobierno, etc.).

Ciertamente, el control de Gestión es una de estas técnicas que contribuirá a la satisfacción de las demandas internas y externas de este tipo de industrias.

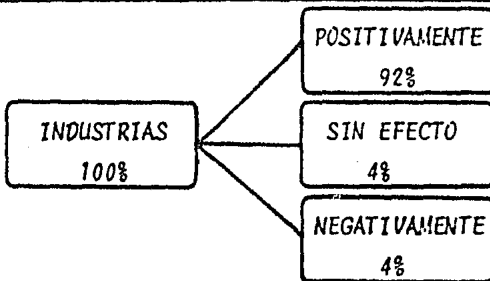
Entre estas posibilidades internas y externas, la industria haciendo uso de las técnicas más propias, podrá dirigirse hacia el éxito, esto es, podrá escoger las estrategias, objetivos y metas en formas y grados deseados; las incertidumbres

que su industria pueda y deba correr; el saber aprovechar las oportunidades y desplegar recursos eficazmente. Asimismo implementando las técnicas más convenientes podrá ser la organización más receptiva que obtusa, más sistemática que intuitiva, más imaginativa que insulsa y por lo tanto más armoniosa con la idea de lograr su meta u objetivo.

Hace así la importancia que tiene para el dueño-administrador el desarrollar dentro de su industria un sistema de administración adecuado que le permita hacer frente a los múltiples problemas que día a día tiene que enfrentar la industria que dirige. Y por consiguiente contrarrestar esa carencia de técnicas, intuiciones y empirismos que desarrolla la Dirección de estas industrias.

En relación a esto, la pregunta dos del apartado Organización reveló la necesidad y carencia que tienen éstas por desarrollar una técnica o técnicas que permitan a la industria mejorar.

¿ Hasta qué grado permitiría realizar cambios en la organización de la empresa para mejorar su administración ?



Como puede observarse, casi la totalidad de la población estaría dispuesta a realizar cambios en su organización o administración que arrojen beneficios o mejoras a éstas.

Estos resultados en primer lugar, eliminan lo que se ha dicho de los dirigentes de estas industrias, respecto al arraigo de sus ideas para manejar su empresa, así como han aceptado que su industria carece de técnicas propias y adecuadas que su empirismo mas no su arraigo, no les ha dejado desarrollar. Segundo la aceptación hacia las técnicas del Control de Gestión.

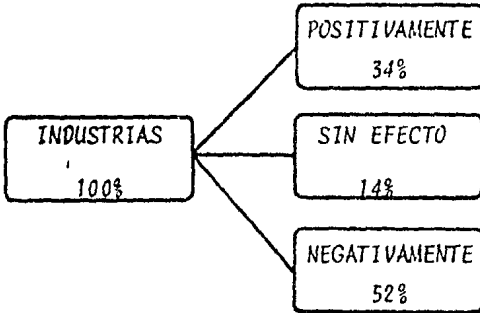
CARENCIA DE ELEMENTOS E INFORMACION
PARA LA TOMA DE DECISIONES

Como resultado de todas las anomalías, carencias, problemas y dificultades administrativas que padece la industria mediana y pequeña, la dirección de la misma se encuentra desprotegida y deshabilitada para la toma de decisiones, proceso que implica importancia y trascendencia para la empresa, ya que una decisión puede conducir el éxito o fracaso de una operación o de la misma industria. En tal virtud, el desarrollo de la industria difícilmente podrá ser asegurado por conducto de la toma de decisiones plenamente conscientes de las condiciones determinantes del medio en que se desenvuelve, a consecuencia de que el mediano o pequeño industrial funda este proceso en sus corazonadas y habilidad para tomar una decisión, sin descartar la experiencia y el talento que tienen estas personas para con ciertas decisiones, pero al mismo tiempo, el progreso general de nuestra época y la situación que guarda el país en estos días de crisis, en todos los sectores y factores, se reclama un proceso científico de toma de decisiones veraz y eficiente que elimine incertidumbre innecesarias y sobre todo arroje este proceso el análisis sistemático de una situación dada y proporcione las medidas necesarias, planeadas cuidadosamente para ejecutar una acción.

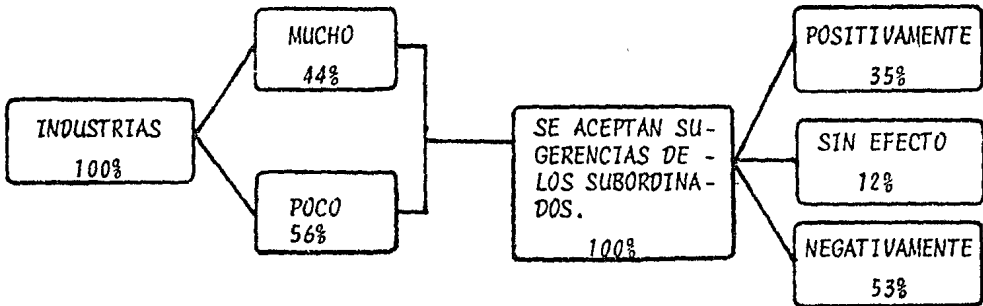
Para el pequeño y mediano industrial, tomar una decisión referente a producción, finanzas, venta o recursos humanos representa en muchas ocasiones un verdadero dilema, sobre todo cuando no cuenta con los elementos que le ofrezcan un panorama amplio de la situación que tendrá que considerar. Por ello éstos casi siempre consideran como parámetro de referencia el resultado que les dió cierta decisión en situaciones similares anteriormente.

Para corroborar la inexistencia de los elementos básicos para tomar la decisión más adecuada, se presentan los resultados de la encuesta en relación a este problema.

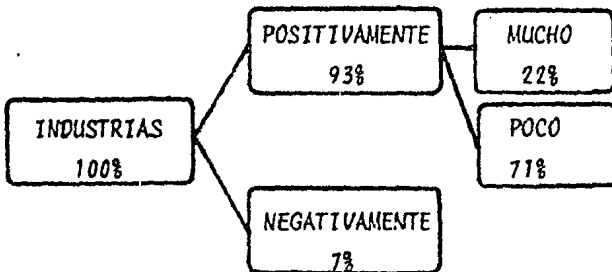
¿ Participan los jefes en las decisiones de la industria ?



¿ Que tanto se toma en cuenta a los subordinados al tomar una decisión ?



¿ Se consideran todos los factores internos y externos, para tomar una decisión ?



Ahora bien, de acuerdo a los resultados aquí presentados, podemos considerar que la industria pequeña y mediana carece de información básica en cuanto a las tendencias de su mercado, competencia, de las condiciones políticas de su medio y

aún mas, de las oportunidades que se le puedan presentar para crecer. Por todo -
ello, en el campo de la toma de decisiones, es en donde se recrudece el drama
administrativo, financiero y hasta fiscal de estas industrias. Es aquí en donde
está la encrucijada del pequeño y mediano industrial, y por ende, es donde to--
dos los males hasta aquí señalados crean crisis interna y externa al ambiente de
estas.

DESEQUILIBRIO FINANCIERO

El empresario al tomar la decisión de iniciar una industria mediana o pequeña, se enfrenta al problema de adaptarse al medio y de automantenerse los primeros meses de sus operaciones, teniendo por consiguiente, que recurrir a sus ahorros y préstamos familiares además de sacrificar cuando se obtengan, la totalidad de las ganancias. En esta primera etapa, el empresario generalmente gasta más de lo que gana y empieza a descapitalizar el negocio, lo que lo lleva a un endeudamiento prematuro.

La forma de pensar de estos industriales con relación a sus problemas financieros es bastante homogénea; quieren siempre ponerles remedio a través de la inyección de mayores recursos financieros canalizados por la vía del crédito.

Es posible que la falla financiera principal de estas industrias sea la falta o el escaso conocimiento de las técnicas de administración financiera, generando una serie de deficiencias y vacíos en los sistemas de información y control financiero. La carencia de planeación financiera en la empresa provoca generalmente, que se utilicen cantidades de dinero para realizar las inversiones que debieran de ser financiadas con créditos a largo plazo, lo cual acarrea falta de liquidez y en consecuencia un desequilibrio financiero, por ello, es frecuente detectar que la desaparición de una de estas industrias, se deba a un exceso de financiamiento externo más que a la carencia de éste.

No obstante lo anterior y para los casos en que verdaderamente se hace necesario el financiamiento, el acceso del pequeño industrial a las fuentes de recursos no son suficientemente eficientes (5). Las instituciones financieras, en algunas ocasiones al otorgar un crédito lo hacen en montos inferiores a los solicitados, amén de demandar garantías reales o avales con un rigor financiero, carente por

supuesto en las medianas y pequeñas industrias.

Podemos mencionar como principales factores de desequilibrio financieros en estas industrias:

a) La deficiencia en la formación de su capital, que afecta el crecimiento sano a lo cual se suma la descapitalización resultante de la inflación existente.

b) La situación financiera de una de estas industrias, es la consideración más importante para concederle crédito y este es uno de los puntos más débiles de estas.

c) Las exigencias de precios, facilidades y descuentos de las cuentas importantes de la empresa, afectan su capital de trabajo, impidiendo su equilibrio -- llevandola a buscar financiamiento oneroso.

d) Los desequilibrios en el mercado internacional de dinero, que han provocado crecimientos exorbitantes en las tasas de interés de la nación, agudizan el problema de descapitalización.

e) Los proveedores acosan a la industria en el cumplimiento de sus pagos. Esto junto a los plazos alargados tomados por los clientes rompen el desarrollo armónico del flujo de efectivo afectando en forma negativa también el capital de trabajo.

Las obligaciones impostergables de los gastos y costos fijos de estas industrias son causa también de presión y como resultado de desequilibrio financiero.

Ante dicha complejidad y como desequilibrio financiero, todavía podemos adherir lo que se refiere al incumplimiento de las obligaciones fiscales. Las múltiples disposiciones legales que regulan el funcionamiento y establecimiento de las medianas y pequeñas industrias, desanima y desorienta el crecimiento de este sector.

En términos generales podría decirse, que los desequilibrios financieros de estas industrias, son producto de la ausencia de la planeación financiera, "técni-

ca que reúne un conjunto de métodos instrumentos y objetivos con el fin de establecer en la empresa pronósticos y metas económicas y financiera, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlas y que permita tener una estructura financiera - ya no dijéramos sólida - , sino estrictamente - sana y digna de confianza " (6).

CARENCIA DE UN SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Partamos de la premisa de que por muy pequeña o mediana que sea la industria de - que se trate, se deben de verificar las acciones, es decir, verificar la eficiencia de como se hizo determinada acción u operación. Para ello, el Control Presupuestal es la técnica que corroborará este aspecto. El control que se ejerce por medio del presupuesto debe entenderse como una actividad diaria, mediante la cual se verifica la eficiencia de como se hizo y se esta informando a los responsables del logro de objetivos, de su avance y del grado de cumplimiento de los mismos, - detectando y calificando las deficiencias o eficiencias obtenidas en comparación con el presupuesto. De esta manera, es temerario (en la actualidad) tratar de administrar sin la ayuda del sistema de Control Presupuestal. Por ello, una entidad que no recurra a la utilización de esta valiosa herramienta administrativa está expuesta a que el devenir de sus operaciones ia arrolle dramáticamente o que la haga llegar a situaciones no deseadas, siendo éste precisamente uno de los típicos problemas de las industrias medianas o pequeñas, es decir, el no contar éstas con un sistema presupuestal, ya no dijéramos integral sino parcial, referido estrictamente al control de los resultados de operación, al programa de pagos y al flujo de efectivo, ocasiona a éstas conflictos diarios en el mismo.

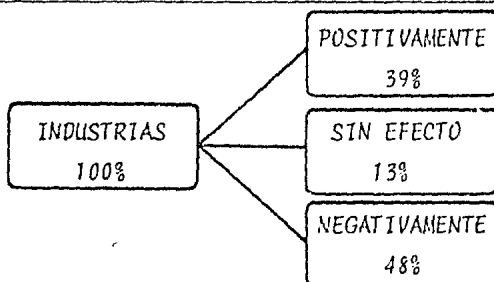
Dadas las condiciones especiales de este tipo de industrias es difícil esperar - que las mismas cuenten con un sistema de control presupuestal integrado; no dudamos y así lo demostraron las encuestas aplicadas, que hay entidades que han legrado implementar a su estilo un control presupuestal, pero asimismo de acuerdo a los resultados de dichas encuestas, lo normal es que este tipo de industrias no tienen establecido un sistema con las características técnicas que arrojen - los mejores resultados debido a que no cuentan con los recursos económicos, hu-

manos y sobre todo técnicos para poder implementarlo.

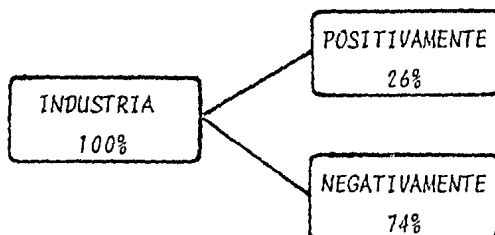
Asimismo en el desarrollo de las encuestas y las encuestas mismas nos permitieron ver, que en cuanto a presupuestos estas industrias los llevan a cabo, primero en forma reducida y a muy corto plazo: una semana o un mes, a lo sumo. Carecen de presupuestos departamentales o por secciones y a lo más, llevan un control de meras entradas y salidas de efectivo. Planean financieramente en base a lo que van a cobrar durante la semana, o al mes y al final solo ajustan. En cuanto a producción, dependen los pedidos a surtir que tengan a la semana y en caso de presupearla muchas veces los adelantan o atrasan arbitrariamente. En ventas, compras, etc., sucede lo mismo. No poseen en su mayoría presupuestos a largo plazo.

La mayor parte de las industrias pequeñas nunca se apegan al presupuesto elaborado o sea que en el supuesto de tenerlo hacen caso omiso de él y simplemente sirven para engrosar archivos. Esto se debe a la forma en que muchos empresarios llevan a cabo sus actividades, sobre todo en la fase de planeación; además, no se han convencido plenamente de los beneficios que esto pueda llegar a reportar a su industria.

¿ Existe un control presupuestal para las actividades que realiza la industria ?



*¿ Se realizan proyecciones para conocer
las tendencias a futuro ?*



CARENCIA DE TECNOLOGIA PROPIA

La fabricación de bienes de capital en México hasta el momento, no ha podido producirse en cantidad y calidad suficiente, que demanda el propio sector industrial y demás sectores de la economía nacional. Esta situación es un factor que obstaculiza la evolución de la industria y la actividad económica en su conjunto, ya que no solo impide el establecimiento de nuevas empresas y la creación de empleos entre otros factores, sino que ubica a México entre los primeros consumidores de tecnología importada. Asimismo, se dice por otra parte, que los métodos, máquinas o insumos utilizados por nuestro sector industrial, son desechos de sus lugares de origen.

Desde este punto de vista, las máquinas, procesos y métodos adquiridos en el exterior no favorecen el desarrollo integral e independiente de nuestra propia tecnología. En cambio sí generan disparidades dentro de las estructuras del sistema, ocasionando la dependencia en materia de conocimientos, procedimientos e instrumentos para producir, al no existir un desarrollo de nuestra tecnología acorde a las necesidades de la planta industrial, (empleos, ingresos, satisfactores básicos, etc.).

Pero, volviendo al terreno específico de la industria pequeña y mediana, sucede que este tipo de empresas, presentan signos totalmente opuestos; mientras la primera utiliza la menor cantidad de factores tecnológicos extranjeros, consistiendo su cualidad en que ella misma es generadora de su propia tecnología, en la mayoría de los casos como le ha hecho llamar la Dirección General de Industrias Pequeñas y Medianas: tecnología semimanual. La mediana está constituida por un alto porcentaje de maquinaria extranjera, siendo en su mayoría maquinaria anticuada, obsoleta que ya a sufrido readaptaciones, ajustes o rediseños, provocando esto, no solo un atraso productivo, sino industrial y tecnológico para el país.

En términos generales, la utilización de procesos productivos de tipo semimanual o superflua, han establecido una brecha creciente entre el avance tecnológico y la capacidad de absorción técnica.

Por otra parte, la carencia relativa de información técnica en éstas, se manifiesta en la innadecuada relación de maquinaria, equipo e insumos, provocando una mala combinación de recursos productivos, dando como resultado un gran desperdicio de insumos y si a esto le agregamos los altos costos de los mismos por la poca cantidad que adquiere, se tiene como consecuencia una producción y rentabilidad de la misma baja.

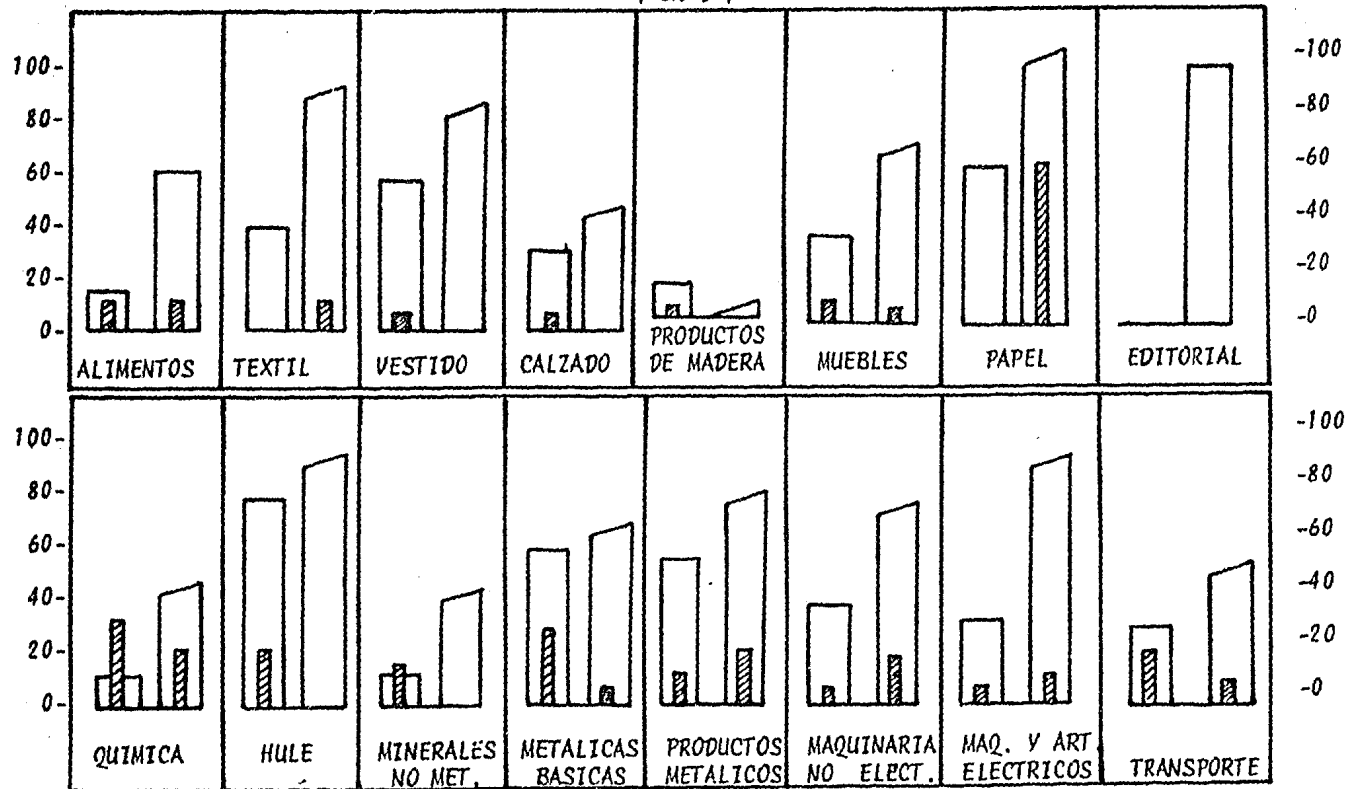
De todo lo anterior, se desprende la carencia de tecnología propia para estas industrias y la importancia de crear, fortalecer o actualizar la "cultura tecnológica" (7) no solo de los pequeños o medianos industriales, sino también de los grandes industriales, así como apoyar a los primeros en la selección de los métodos de producción, técnicas y equipo más adecuados para la actividad que desarrollan.

Todo esto es posible y en la actualidad es una realidad crear técnicas "intermedias" eficaces y apropiadas a escalas menores de producción. Puede asegurarse que efectivamente éstas existen, o pueden crearse, respondiendo a mercados reducidos, lo curioso es que han sido los países industrializados, entre ellos la República Federal de Alemania, los Estados Unidos, Japón y Gran Bretaña, los que se han interesado más por el desarrollo de tecnologías intermedias (8).

Por esto, la investigación de tecnologías apropiadas a la pequeña y mediana industria cobra singular importancia y más aún ahora que se impone la situación económica por la que atraviesa el país, es indispensable subsanar esta carencia tecnológica y establecer nuestra propia investigación para tecnologías intermedias y romper con el mito de que la tecnología solo la desarrolla la gran industria.

GRADO DE IMPORTACION DE MATERIAS PRIMAS Y MAQUINARIA Y EQUIPO
 POR ACTIVIDAD INDUSTRIAL

(En %)



C L A V E



Materias Primas
 Maquinaria y Eqpo. INDUSTRIA PEQUEÑA
 Maquinaria y Eqpo. INDUSTRIA MEDIANA

Fuente: la Industria pequeña y mediana en México 1980
 FOGAIN.

CONCLUSION DEL CAPITULO

El estado de desarrollo y las circunstancias económicas por las que atraviesa - nuestro país, obligan al industrial mexicano a adaptarse rápidamente a ellas. Ante la devaluación, la inflación y demás factores económicos y sociales resulta - de primordial importancia actuar inteligentemente y formular estrategias propias y no copias que en vez de permitir superar esta situación, estanquen más a la misma.

Ante este marco, resulta sorprendente descubrir que en la gran mayoría de las ocasiones, no son los problemas externos los que llevan a una empresa a su desequilibrio o a la total desintegración, sino los errores internos cometidos desde la - constitución de la empresa hasta la organización de la misma. Y resulta aún más - sorprendente que gran parte de esas fallas internas giran en torno a la Administración de la Dirección de estas industrias.

Por otra parte, la necesidad de fomentar el desarrollo industrial de México y en particular el de las pequeñas industrias y medianas resulta por sí misma una prioridad económica y social. Más aún tal necesidad ha quedado plenamente justificada si se considera que la importancia del subsector mediana y pequeña industria, se ve obstaculizada por los diversos factores que como apreciamos definen una problemática, entre otros aspectos aquí tratados y cuyo énfasis se expresan básicamente en deficiencias técnicas, productivas y administrativas.

A N E X O

I

TECNICAS DE RECOPIACION DE INFORMACION

Las técnicas de recopilación utilizadas para la obtención de información requerida, para la presente investigación experimental, fueron las siguientes:

- | | | |
|------------------|---|------------|
| a) Observación | } | Primarias |
| b) Cuestionarios | | |
| c) Entrevistas | | |
| d) Documental | } | Secundaria |

Observación. Esta técnica permitió percatar el ambiente físico existente en las industrias investigadas. Factor que se considera importante ya que permitió formar una opinión de lo indispensable que es el mantenimiento de las instalaciones, distribución de la industria, conservación del equipo y mobiliario, es decir, la imagen que ofrecen estas industrias desde su primer contacto con ellas.

Por otro lado, ayudó a percatar las actitudes y conducta del personal, jefes, -dueño, etc., factores que influyen en la creación del ambiente de trabajo de éstas, elemento importante para la administración de las mismas.

Cuestionarios. Un cuestionario es un esquema formalizado que permite, de manera eficaz la recopilación de la información de los encuestados. Dicho cuestionario osciló entre formatos de respuestas estructurados, con preguntas dicotómicas. La razón por la que se prefirió usar este tipo de cuestionarios es que las preguntas pueden administrarse con rapidez y facilidad, se reduce la parcialidad por parte del entrevistador y entrevistado.

Dichos cuestionarios se aplicaron a nivel directivo, ya fuera al Dueño, Gerente Administrativo o General de la industria.

Por medio de las preguntas de dichos cuestionarios, se pretendió conocer la organización y estructuración administrativa, así como los principales conflictos en estos renglones de las industrias investigadas.

Entrevistas. La razón por la que se utilizó la entrevista, fue el hecho de dar rienda suelta a algunos aspectos que el encuestado quisiera ampliar, así como a través de ésta se tuvo la oportunidad de que éste se expresara en algunos aspectos no previstos en el cuestionario. Así como constatar mucha de la información obtenida a través de los cuestionarios y poder así profundizar un poco más en lo referente a los conflictos imperantes en éstas.

Documental. Se procedió a investigar la existencia de investigaciones y libros referentes al tema, para poder sustentar lo aquí encontrado y saber en un momento dado que tan ciertos fueron las entrevistas y cuestionarios.

CUESTIONARIO

Dada la gran importancia económica y social que revisten las pequeñas y medianas industrias en nuestro medio, es necesario buscar y adecuar a su situación una técnica que pretenda la mejora de los resultados de estas industrias.

Por lo anterior y atendiendo a su valiosa ayuda solicito su colaboración contestando el presente cuestionario con la información que usted considere pertinente, misma que servirá de apoyo únicamente para sustentar la materia de Seminario de Investigación, que para obtener la Licenciatura en Administración presento en la facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.

Solo me restaría mencionar que la información que usted proporcione se manejará en forma rigurosa y confidencial, así como preservando el anonimato de las industrias y personas encuestadas.

CONSTITUCION DE LA EMPRESA

1. ¿Se encuentran definidas satisfactoriamente las actividades de la industria?

Si _____

No _____

¿Que tanto?

Mucho _____

Poco _____

Razones principales _____

2. ¿Cuál es el motivo de la constitución de la industria?

Tradicón de los propietarios _____

Desarrollo Tecnológico _____

Proximidad o abundancia de mercado _____

Habilidad o conocimientos específicos _____

Facilidad de financiamiento _____

Ventajas específicas en el abastecimiento _____

PLANES Y OBJETIVOS

1. ¿Se han formulado objetivos en la industria?

Si _____

No _____

¿De que tipo?

Generales _____

Específicos _____

Otros _____

Cuantit. _____

Cualit. _____

Razones principales _____

2. ¿Ha formulado planes?

Si _____

No _____

¿Ha cuanto Tiempo?

De 1 a 4 meses _____

De 5 a 8 meses _____

De 9 a 12 meses _____

Mds de 1 año _____

3. ¿La planeación es acorde con sus objetivos?

Totalmente _____

Medianamente _____

Insuficientemente _____

4. ¿Influye la planeación en la forma de dirección, organización. y control de su industria?

Sí _____ No _____

¿Que tanto?

Mucho _____

Poco _____

ORGANIZACION

1. ¿ Existe un organigrama actualizado de su industria?

Sí _____ No _____

¿ Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los subordinados?

Sí _____ No _____

¿ Existe invasión de puestos y/o funciones?

Sí _____ No _____

¿ Conocen los subordinados la organización de la industria?

Sí _____ No _____

¿ Responde cada subordinado a un solo jefe?

Sí _____ No _____

2. ¿ Hasta qué grado permitirle realizar cambios en la organización de la industria para mejorar su administración?

Que continúe igual _____ Que cambie _____

DIRECCION

1. ¿ Anima el jefe a sus subordinados en el deseo de trabajar eficientemente?

Sí _____ No _____

2. ¿ Cuál es el promedio de los trabajadores supervisados por cada jefe?

_____ Trabajadores

3. ¿ Vigila personalmente el superior las labores del subordinado?

Si _____

No _____

4. ¿ Se cuida de comunicar a los jefes los planes y operaciones a realizar? :

Si _____

No _____

¿ Participan los jefes en las decisiones de la industria?

Si _____

No _____

5. ¿ Que tanto se toma en cuenta a los subordinados al tomar decisiones ?

Mucho _____

Poco _____

¿ Se aceptan sugerencias de los subordinados?

Si _____

No _____

CONTROL

1. ¿ Se han producido hechos que manifiesten la conveniencia de mejorar el control?

Si _____

No _____

¿ En qué área?

2. ¿ Actúa eficientemente el control descubriendo las desviaciones en el curso de las actividades?

Si _____

No _____

3. ¿ Está el control encaminado a rectificar desviaciones futuras?

Si _____

No _____

4. ¿ Es el control reflejo de los planes?

Si _____

No _____

5. ¿ Existe un control presupuestal?

Si _____

No _____

6. ¿ Se realizan comparaciones con periodos anteriores y con objetivos prefijados?

Si _____

No _____

7. ¿ Se realizan proyecciones para conocer las tendencias a futuro?

Sí _____

No _____

Quisiera hacer usted algún comentario adicional _____

Universidad Nacional Autónoma de México

Fecha _____

Facultad de Contaduría y Administración

Tiempo de entrevista _____

Seminario de Investigación

" POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

A N E X O

II

MARCO DE MUESTREO UTILIZADO

El marco utilizado para el diseño y selección de la muestra, consiste en un listado de empresas industriales pequeñas y medianas inscritas al Fondo de la Industria Asociada (FIA), complementando el marco un Directorio de Industrias Medianas, afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA). Para enriquecer aún más el marco muestral, se hizo el intento de conseguir un listado de estas Industrias asociadas al Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN), resultando nulo este intento, ya que esta información está restringida sólo para uso interno. Sin embargo, la calidad del marco es buena ya que está constituido por las principales ramas de actividad que caracterizan a las pequeñas y medianas industrias.

Por lo tanto, el número de industrias disponibles que se consideraron en la población fue de 168 industrias.

Las industrias objeto de la presente investigación se definieron de acuerdo al criterio de FOGAIN y que hacen extensivo los demás organismos públicos y privados que apoyan a éstas, por lo que el marco utilizado tiene la siguiente estructura:

MONTO DEL CAPITAL CONTABLE	CLASIFICACION	No. DE EMPRESAS	% DEL TOTAL
De 15' a 60'	Pequeñas	107	63.69
De 60' a menos de 90'	Medianas	61	36.31
TOTAL		168	100.00

El desglose de las empresas por ramas de actividad es como sigue:

INDUSTRIAS	No. DE INDUSTRIAS
Alimentos Básicos	93
Calzado	18
Plásticos	16
Metálicas Básicas	15
Electrónica	18
Textil	8

TAMANO DE LA MUESTRA

El tamaño de la muestra, en todos los casos, debe ser representativa, para que se pueda estimar las características de una población, por lo que para evitar sesgos al aplicar los cuestionarios, el tamaño de la muestra se escogió en un 60% del total de la población, es decir, se definió una muestra de 100 industrias en total.

El tamaño de la muestra fue determinado a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N P Q}{L(N-1) + PQ}$$

Donde:

N es el tamaño de la población determinada.

L es el sesgo o incertidumbre que se esperan de los datos recabados. Y resulta de dividir el error deseado entre el coeficiente de confianza correspondiente.

El otro término de la fórmula es PQ y se refiere a la variabilidad del fenómeno.

El procedimiento en la presente investigación experimental para determinar este término, fue a través de un estudio piloto en una muestra reducida (no probabilística), obteniendo de esta premuestra de 10 cuestionarios una P= 8 y Q= 2. en función a la pregunta dos de la sección de Organización y que sirve de apoyo a la hipótesis de la presente investigación.

Por lo tanto:

$$L = \frac{0.05}{1.96} = 0.000650$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{168 (.8) (.2)}{0.000650 (168-1) + (.16)} = \frac{26.88}{.26855} = \underline{\underline{100.09}}$$

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Hal B. Pickle. *Administración de Empresas Pequeñas y Medianas* Edt. LIMUSA
Primera Edición, México 1982
- (2) *Ibidem.* p. 27 .
- (3) *Entrevista con un asesor de mencionado Instituto.*
- (4) Rodríguez, Leonardo. *Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa.* Edt. South Western, p. 109 .
- (5) *Pequeña y Mediana Industria, CAVACINTRA, 1983 p. 13 .*
- (6) Moreno Fernández, Joaquín. *Las Finanzas en la Empresa.* Edt. Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas. Segunda Edición 1979 p. 251 .
- (7) PAI, Revista. *Asistencia Técnica a la Pequeña y Mediana Industria.* Enero - 1984 Núm. 29 p. 28 .
- (8) *Dirección General de la Pequeña y Mediana Industria. "Reunión de Consulta Para Una Mejor Cooperación entre México y la República Federal Alemana, en Materia de Industrias Pequeñas y Medianas"* 1983 p. 14 .

BIBLIOGRAFIA

- (1) Hal B. Picke, *Administración de Empresas Pequeñas y Medianas*. Primera Edición. Edt Línusa 1982.
- (2) Leonardo Rodríguez, *Planeación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa*. Edt. South Western Publishing Co. 1980.
- (3) *Pequeña y Mediana Industria, CANACINTRA, 1983.*
- (4) Joaquín Moreno Fernández, *Las Finanzas en la Empresa*. Segunda Edición 1979.
- (5) *Pequeña y Mediana Industria Revista del PAI Enero 1984 Núm. 29.*
- (6) *Dirección General de la Pequeña y Mediana Industria. "Reunión de Consulta para una Mejor Cooperación entre México y la República Federal Alemana, en Materia de Industrias Pequeñas y Medianas" 1983 .*

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

La Administración como actividad humana se remonta a los orígenes del hombre, no es exagerado afirmar que desde la antigüedad se encuentran vestigios de ésta. Algunos estudios de la Prehistoria hacen referencia a las actividades de organización; como lo es la época del "Arrastre", procedimiento empleado para cazar a los mamuts; esto manifestaba un esfuerzo común y coordinado para lograr un objetivo prefijado.

Más adelante también se encuentran en Egipto, China, Grecia y Roma lo que podría llamarse inicios en la Administración. En Egipto, Max Weber señala que 1,300 años A. C. ya existía la administración en el reinado de Ramses III, ya que en el Papiro Harris vienen una serie de herramientas que se refieren al orden y manejo de las gentes.

En China, 1000 años A. C. aparecen en los reglamentos de Confucio, la afirmación de que el ser humano es el elemento más importante dentro de una organización. Confucio fue uno de los principales eruditos de la Administración Pública en China.

En Grecia, Solón inició la Administración Pública; Sócrates decía que el que es buen administrador en su casa era bueno para la administración pública. Pericles habló de la selección de personal, indicando que las personas que eran fuertes eran las que deberían estar a cargo de los problemas de las gentes, tales como el cobro de impuestos, cárceles etc.

Roma, con reflejo o influencia griega inició el establecimiento de Magisterios para la Marina, Agricultura, Quiebras, Educación etc. Estos Magisterios eran muy similares a las secretarías actuales (1).

En el México de los aztecas, en el islote de Tlatelolco, apareció desde principios del siglo XV la primera liga o gremio de comerciantes designados con el título de Pochtecas, surgiendo más tarde otras siete agrupaciones que fueron:

Axotlán, Atlauhco, Amachtlán, Itzolco, Pochtlán, Tepetitlán y Tzomolco.

Estas se dedicaban a efectuar transacciones comerciales tales como el mercado de esclavos, las cargas de maíz, armas etc. Esta organización con indicios de prácticas administrativas se conocían como Gremios o Corporaciones.

Por otra parte, en el mundo Occidental la iglesia contribuyó al conocimiento de la administración por medio de su estructura orgánica y por la aplicación efectiva de la autoridad en la misma. En la época feudal, en el origen de los artesanos surge la especialización y división del trabajo.

Durante la Revolución Industrial en Inglaterra surgieron una serie de modificaciones en el aspecto de la producción, como fue: Mayor utilización de maquinaria, centralización de las actividades, trabajo en serie etc. (2).

Como apreciamos la Administración se inicia con el hombre, y día con día las estructuras administrativas de las organizaciones se vuelven más complejas apareciendo problemas empresariales, ocasionando éstos el desarrollo de técnicas administrativas, siendo éstas, susceptibles de cambio o mejora, razón por la cual empiezan a surgir las escuelas o corrientes del pensamiento administrativo, a efecto de proporcionar mejores posibilidades de desarrollo al elemento humano que integra las organizaciones administrativas. Asimismo, éstas se derivan de la necesidad de dar respuesta a múltiples problemas, armonizar los vínculos entre los recursos disponibles y alcanzar los objetivos de las organizaciones de una manera cada vez más efectiva.

FACTORES IMPORTANTES QUE CONSTITUYEN A LA ADMINISTRACION

La palabra Administración se forma del prefijo "AD" que significa "HACIA" y de "MINISTRATIO". Esta última palabra viene de "MINISTER", vocablo compuesto de "MINUS" comparativo de inferioridad y el sufijo "TER", que sirve como término de comparación. "MINISTER" expresa subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro. Por lo tanto lo anterior nos da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y Subordinación, son los elementos principales que se obtuvieron de lo anterior. Por lo tanto podemos decir que:

Administrar es obtener determinados resultados a través del esfuerzo y colaboración de otras personas.

Administrar es conformar ambientes de trabajo.

Administrar es crear el ambiente adecuado.

Administrar es obtener determinados resultados a través del esfuerzo y colaboración de otras personas.

Ahora bien, muchos autores, incluso de formación administrativa, sostienen que la administración puede ser considerada como una disciplina, actividad técnica o arte, pero no como una ciencia, ya que carece de requisitos exigibles a ésta y su objeto de estudio no está delimitado con precisión. Este enfoque no es muy acertado, la Administración es realmente una ciencia, ya que cumple con los rasgos esenciales de cualquier ciencia en particular; siendo éstos su objetividad, racionalidad, sistematización y verificación de los conocimientos inherentes a su campo de acción y satisfaciendo con propiedad la administración los requerimientos de la ciencia. Esto es; la administración es objetiva porque sus cono--

cimientos han sido aprendidos de una realidad específica y tratan de captar en forma fidedigna las propiedades, relaciones, vínculos y las leyes que rigen tal realidad.

Es racional porque sus proposiciones y postulados se encuentran en concordancia con los hechos que acontecen en la realidad, éstos se pueden fundamentar por medio de la práctica y sirven de pauta para otros acontecimientos.

Es sistemática porque sus principios y enunciados están lógicamente integrados, además porque toda dirección social implica: PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION, EJECUCION Y CONTROL.

Es verificable porque sus aseveraciones pueden ser demostradas en la práctica y es factible comprobarlas (4).

Las características antes mencionadas llevan a concluir que la administración es una ciencia y en apoyo, baste decir que puede prever los acontecimientos, es capaz de dirigir las acciones de los individuos hacia el logro de un objetivo común o los fines que se persiguen.

3.2.1 Principales Definiciones de Administración.

En términos generales la mayoría de los autores coinciden en afirmar que la administración se refiere a una función desarrollada por un subordinado sujeto al mando de un dirigente. Sin embargo, cada autor ha definido a la disciplina en muy diferentes formas. Algunos de ellos recalcan con la definición las fases y etapas de la administración.

Según:

Henry Fayol. La administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Koontz and O'Donnell. Considera a la administración como "La dirección de un orga

nismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de dirigir a sus integrantes".

George R. Terry. Considera que la administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. Más concretamente Terry aclara que "La administración está definida en varias formas, de acuerdo con los puntos de vista, valores, y comprensiones de quien los define" (5).

Fernández Arena. La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Agustín Reyes Ponce. " Administración es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social; la administración es la técnica de la coordinación que requiere de resultados para lograr una máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa " (6).

Finalmente tomando las definiciones anteriores, administración se define aquí como la ciencia que sirve para guiar y dirigir un grupo humano o un conjunto de recursos, creando el ambiente adecuado para la eficiente consecución de los objetivos.

3.2.2 Características de la Administración.

Para el Lic. Reyes Ponce las siguientes son las características e importancia de la administración:

Características:

- | | |
|---------------------|-------------------------|
| a) Su universalidad | c) Su unidad temporal |
| b) Su especificidad | d) Su unidad jerárquica |

Importancia

- a) La administración se da donde quiera que exista un organismo social.
- b) El éxito de un organismo social depende directa o indirectamente de su buena administración.
- c) Para las grandes organizaciones la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial.
- d) Para las organizaciones pequeñas y medianas, también quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración a través de la coordinación de los recursos con que cuenta la organización.
- e) El incremento de la productividad en las empresas está ligado íntimamente a una buena administración, pues solo optimizando el trabajo se logrará la consecución de este objetivo.
- f) En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados etc., es indispensable contar con la mayor capacidad técnica de coordinación de todos los elementos [7].

3.2.3 Elementos del Proceso Administrativo.

La palabra proceso da la idea de algo que fluye y tiene una dinámica propia, es sinónimo de progreso y devenir; se identifica con el transcurrir del tiempo o con una secuencia de eventos que no concluyen. Por tanto; tenemos que el proceso administrativo se refiere a la serie de elementos o funciones interdependientes, vinculadas por un accionar dinámico a través del cual se busca alcanzar los objetivos asignados a una organización, es una síntesis que permite determinar que hacen los altos dirigentes en cualquier tipo de organización en que desarrollan -- sus actividades, toda vez que dichas funciones tienen un carácter universal, se realizan de manera constante y permiten que tales dirigentes orienten los esfuer

zos de otros para lograr propósitos comunes.

Así pues es un sistema que se encuentra interrelacionado teniendo un principio y un fin que necesita retroalimentación para el nuevo inicio del ciclo.

Se mencionan a continuación los elementos del proceso administrativo de diversos autores (8).

PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTORES	FACTORES				
Henri Fayol	Previsión	Organización		Comando Coordinación	Control
Lyndall Urwick	Previsión Planeación	Organización		Comando Coordinación	Control
William Newman	Planeación	Organización	Obtención Recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	Planeación	Organización			Control
Koontz y O'Donnell	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
George R. Terry	Planeación	Organización		Ejecución	Control
Louis A. Allen	Planeación	Organización		Motivación	Control
Agustín Reyes P.	Previsión Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Isaac Guzman V.	Planeación	Organización	Integración	Dirección Ejecución	Control
José Antonio F.	Planeación	Implementación			Control
Roberto Macías P.	Planeación	Organización		Dirección	Control

Podemos concluir que la administración permite movilizar con eficiencia los recursos con que opera, determina como desarrollar las oportunidades de actuar. Asimismo, de la correcta implementación de ésta va a depender que una organización alcance sus objetivos o fracase y, por último es la administración a través de sus técnicas, principios, procedimientos y reglas la encargada de reordenar permanentemente el sistema en que se desarrolla la empresa.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO
EN LA DIRECCION DE LA M.P.I.

Si observamos el "modus operandi" de los administradores, distinguiremos tres tipos de métodos de Dirección; el primero ya analizado en el capítulo anterior lo llamamos "el empírico". Este procedimiento hace uso de pocos o de ningún principio de gestión o administración, y como ya hemos analizado no se sobrevive mucho tiempo bajo este régimen de gestión.

El segundo método de gestión es "el sistemático" y constituye un intento por sistematizar en forma de rutina aquellas prácticas administrativas que han provado ser satisfactorias en el pasado. Sin embargo, éste no intenta descubrir que leyes y principios de administración son los que gobiernan en cada situación.

El tercer método de administración es el llamado "científico" y es aquel que está basado en una serie de principios de gestión que permiten al empresario dirigir la empresa y hacer frente de manera eficaz a los problemas que ésta afronta y que son esencialmente dinámicos. Bajo este método, la resolución de problemas y la dirección de la empresa no está basada en la posición de autoridad del dueño o en decisiones basadas en intuición, sino en principios de gestión ya establecidos.

Es por ello y a consecuencia de los resultados obtenidos en la investigación experimental, que se presenta el Proceso Administrativo como una de las partes más importantes de la administración, en torno al cual gira la esencia administrativa y a través de su implementación en las medianas y pequeñas industrias, permitirá operar en forma más eficiente.

3.3.1 Planeación

Diversos autores han conceptualizado a la planeación de acuerdo a su propio criterio, sin embargo, una de las excepciones que se consideran más representativas es

la del Lic. Reyes Ponce: " La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números, necesarias para su realización ".

En base a los principales elementos que constituyen la planeación, se deduce que ésta consiste en definir determinadas actividades a realizar dirigidas hacia un propósito específico, decidir la forma en que se harán entre diversas alternativas y bajo que condiciones se lograrán esas actividades, para alcanzar los recursos deseados.

Es importante la necesidad de la planeación en la administración, es fundamental en cualquier nivel jerárquico y en toda empresa, ya que es la orientación inicial lógica y vital en toda actividad que se emprenda, lo cual propicia un orden adecuado para lograr los objetivos previamente definidos.

"En las empresas pequeñas y muchas medianas, es fácil hacer planes para éstas, debido a que los objetivos son sencillos, hay poca gente a quien tratar y el trabajo de la planeación, en sí, está exento de complejidades. La planeación es igualmente esencial tanto para las pequeñas empresas como para las grandes" (9). Es posible reducir los obstáculos y limitaciones, para que en las pequeñas y medianas industrias se lleve a cabo una adecuada planeación. Por lo cual es necesario que se analice y estudie el significado y contenido de los elementos que forman la estructura de la planeación: objetivos, estrategias y políticas (ver cuadro I) determinar tipos y cantidades de los recursos que tiene la empresa y los que necesita definir como se habrán de adquirir o generar y cómo se asignarán a las actividades; así como, diseñar sus diversas relaciones actuales y futuras entre todas las partes que la componen.

Los objetivos son fines que la empresa desea alcanzar, es decir, los resultados -

que esta espera obtener en un tiempo específico. Las estrategias, consisten en la técnica de dirigir las acciones y destinar el empleo de recursos y esfuerzos de una industria. Las políticas, son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

La planeación como primer elemento del Proceso Administrativo, tiene especial importancia como etapa preliminar para la consecución de las otras funciones directivas que le siguen. Dentro de la planeación, los objetivos también tienen gran importancia en cuanto a que, son el punto de partida de toda administración y representan el punto final de los planes, es decir, los resultados que la empresa espera obtener. El dueño-administrador de la pequeña y mediana industria debe concientizar la necesidad de realizar ese conjunto de actividades sobre establecer objetivos, determinar estrategias y políticas y preparar programas, para cada una de las funciones organizacionales (producción, personal, finanzas y mercadotecnia), para lo cual debe basarse en un estudio general de la situación de la industria y lo que desea esta.

Las razones básicas por las que el empresario de la pequeña y mediana industria debe poner en práctica la planeación, es que con ella se evita la "corazonada" y consecuentemente adquiere una mayor formalidad en la toma y aplicación de sus decisiones. Y lo que es más importante, le brinda un marco de referencia para medir su actuación y así poder enfrentarse con efectividad a su futuro. Asimismo cabe resaltar, que estas industrias a través de la planeación poseerán objetivos bien fijados y previamente investigados, se determinarán los correctos cursos de acción poseerá políticas propias, se trabajará a base de presupuestos y programas y hasta se desarrollarán algunos pronósticos.

CUADRO I
PLANEACION

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Incrementar las utilidades	<p>Establecer un sistema de control de gastos. Reducir costos de producción y de distribución. Evaluar alternativas de inversión. Aprovechar apoyo y estímulos fiscales.</p>	<p>La autorización de costos y gastos será conforme al presupuesto. La alternativa de inversión más viable será autorizada solo por el gerente general. La industria debe apegarse a los programas.</p>
Aumentar el capital	<p>Reinvertir utilidades. Recurrir a fuentes oficiales para contratar créditos. Analizar la opción bancaria de crédito. Aumentar el número de socios que tengan experiencia.</p>	<p>Repartir solo un determinado % de utilidades. Dar prioridad a la reinversión. Todo presupuesto será aprobado por la gerencia gral. Se pagarán prioritariamente y en forma oportuna los compromisos a corto plazo.</p>
Contar con personal calificado	<p>Definir el perfil del personal que se requiera. Contratar personal calificado. Establecer un programa de capacitación. Adaptar las facultades del personal a las características de los puestos.</p>	<p>La selección se hará en base a las técnicas más convenientes. El contrato de trabajo se hará por escrito. Se destinará un % del presupuesto a la capacitación del personal.</p>
Aumentar la Productividad	<p>Adquirir equipo moderno. Analizar técnicas de producción actuales y suplir obsoletas. Adiestrar al personal operativo. Aprovechar apoyos que de el Gobierno. Evitar insuficiencias de inventarios</p>	<p>Toda producción se hará bajo programa autorizado. Se mantendrá un mínimo de inventarios y productos terminados. El control de calidad deberá ser en un 100%.</p>
Incrementar el volumen de ventas	<p>Ampliar el mercado de ventas. Dar buen servicio al cliente. Seleccionar el mejor canal de distribución. Mejorar la presentación del producto.</p>	<p>Las ventas serán en mayor % de contado, si dan más utilidad que las de crédito. Los precios de la empresa se apegarán a los oficiales. Los precios serán fijados en base al costo de producción.</p>

3.3.2 Organización

Por la diversidad y especialización de las actividades de una empresa, específicamente por el crecimiento o desorganización de una pequeña o mediana, se hace indispensable distribuir las funciones y diseñar una estructura orgánica de la misma, para que exista una división de trabajo y se puedan identificar a las personas por sus esfuerzos específicos, así como también destinar eficientemente -- los recursos materiales y operar óptimamente los recursos técnicos.

En esto estriba la importancia del elemento de organización definido por el Lic. Reyes Ponce como: "La estructuración de las relaciones que deben existir entre -- las funciones, niveles y actividades entre los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Se considera que las fases principales del elemento de organización, son la jerarquización, funciones y coordinación (cuadro II). En cuanto a la jerarquización consiste en la acción de ordenar y estructurar en forma escalonada la subordinación de categorías, entre superiores que dirigen e inferiores que operan; las funciones son actividades de las personas orientadas hacia un fin, " son entidades principales alrededor de las cuales el gerente constituye una estructura orgánica efectiva" (10); la coordinación consiste en combinar esfuerzos, medios, -- etc., para proporcionar una adecuada dirección de éstos y sean encaminados hacia los objetivos deseados por la industria. Estas fases (cuadro II), definen simultáneamente las relaciones entre producción de trabajo y la satisfacción de -- los empleados.

Con objeto de que todo puesto de trabajo sea nivelado de acuerdo a una categoría correspondiente, es preciso que se clasifique el personal de la industria en base a sus habilidades (conocimientos, experiencia y capacidad), ya que estas ap

titudes son requisitos fundamentales, que cada puesto exige para el pleno cumplimiento de sus finalidades y para la jerarquización de categorías en la estructura orgánica de la empresa.

Las personas asignadas con categoría de jefes en una industria, deben de tener -- buenas aptitudes para asumir responsabilidades y otorgar autoridad, además conocer ampliamente sus respectivos puestos en cuanto objetivos, funciones, políticas, procedimientos y programas de su área y de la industria, para que se tomen -- las decisiones más acertadas.

Es conveniente esquematizar la descripción ordenada de los principales puestos de la industria, en función de sus relaciones de jerarquía, línea de autoridad y canales de comunicación que guardan entre sí, de tal forma que sea establecida la estructura orgánica (organigrama) y en base a ésta se definan la descripción es pecífica de funciones para cada uno de sus puestos.

La estructura orgánica tiene especial importancia, debido a que determina la natu raleza y formalización del funcionamiento interno de la industria, también permite aclarar obligaciones y atribuciones en las relaciones jefe-subordinado.

Los objetivos, como se indican en el cuadro I, deben clasificarse de acuerdo a -- las pretenciones del empresario, y las políticas deben establecerse según las prin-- cípales funciones de la industria. En cuanto a la estructura orgánica, consiste -- en mostrar claramente los niveles de organización simplificando la forma en que -- fluye la autoridad, responsabilidad y las obligaciones de mayor a menor nivel; la fi nalidad es identificar esquemáticamente y descriptivamente, quién toma las deci-- siones trascendentes, quién comunica a quién, etc., y especificar el tipo de es-- tructura que tiene la industria. Respecto a la descripción de funciones, es nece-- sario que la empresa cuente con la relación detallada de las actividades que co-- rresponden a cada uno de los principales puestos y a las distintas áreas que com--

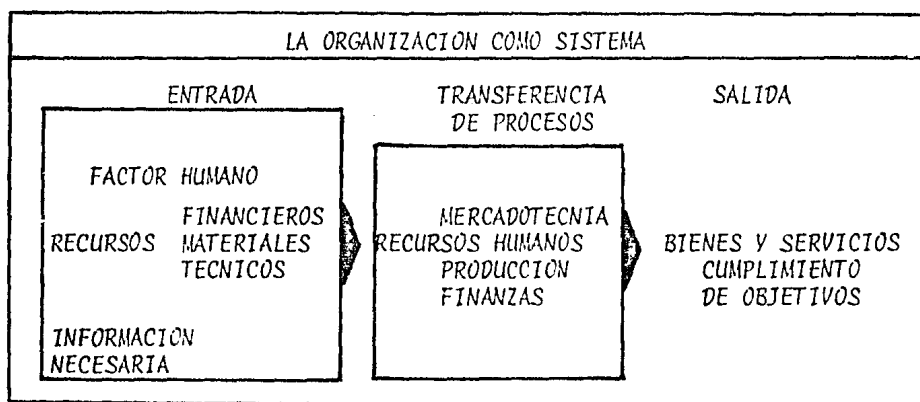
ponen la empresa.

CUADRO II
ORGANIZACION

JERARQUIZACION	FUNCIONES	COORDINACION
Definir los puestos actuales y los requeridos de acuerdo a las necesidades de la industria para determinar los niveles jerárquicos.	Determinar específicamente las actividades, teniendo para cada puesto al hombre indicado.	Encaminar las actividades conjuntamente por puestos o departamentos a los objetivos generales de la industria.
Definir que departamentos necesita realmente la industria.	Definir y describir en forma clara las actividades de cada departamento de la industria.	Lograr que los integrantes se conozcan y acepten las condiciones que rigen dentro de la industria.
Dividir el personal de acuerdo a habilidades experiencias y conocimientos para nivelar categorías en la estructura y tabular sueldos y salarios.	Evitar la duplicidad de funciones y dar prioridad a las esenciales que a las secundarias.	Vigilar que el número de personal existente en cada área y en toda la empresa sea el adecuado a las necesidades de ésta.
Definir quien puede dar o conferir autoridad a una persona para realizar cualquier actividad, tomar decisiones y resolver situaciones difíciles.	Describir formalmente los objetivos y políticas generales de la industria.	Rectificar que cada miembro haya entendido sus actividades, responsabilidades y relaciones con otros miembros de la misma.
Adoptar el sistema de organización lineal, donde cada individuo solo reporta a un jefe y recibe órdenes de él.	En su caso, elaborar un manual de organización que contenga objetivos, políticas, organigrama, procedimientos y descripción del puesto.	Realizar reuniones entre subordinados y jefes para integrar acciones y resultados.
Estructurar la división orgánica siguiendo un orden gerárquico de acuerdo a la especialización de funciones y límites de autoridad.	Elaborar programas de trabajo por área, en donde se especifique lo que debe hacerse, quién, cómo, dónde y cuándo.	Reconsiderar la necesidad o la oportunidad inmediata de un posible cambio en la organización.
Revisar periódicamente la estructura orgánica de la industria.	Dar prioridad al trabajo gerencial que al operativo por parte del dueño-administrador.	Estudiar la contribución del presupuesto de producción y programa de trabajo por medio de controles sobre los resultados de la producción y ventas.

La fase de coordinación es fundamental en el proceso de la organización, debido a que una vez definidas las fases de la planeación, se hace necesaria la unificación y adaptación de recursos con el tiempo, para armonizar los conflictos entre la motivación individual del personal y los objetivos de la empresa, de tal forma, que se identifiquen e interrelacionen ambos intereses y sean dirigidos hacia un acuerdo de esfuerzos interpersonales. " Si se quiere lograr una auténtica -- coordinación, debe reconocerse que ésta consiste ante todo en un estar de acuerdo en los propósitos que se persiguen y en la manera de realizarlos " (11).

Posteriormente, una vez establecida la organización es importante conservar la estabilidad, es decir, que cada unidad respete los objetivos preestablecidos por la empresa y no exista yuxtaposición de funciones y a la vez, es necesario que -- tengan la adaptabilidad correspondiente para reaccionar a las demandas exigidas por el mercado. Cabe señalar, por otra parte, que la organización puede ser considerada como un sistema de entradas, procesos y salidas, el cual es importante visualizar, como se señala a continuación para poder estar al tanto de los elementos de desgaste que se puedan presentar (12).



3.3.3 Dirección

La Dirección es otro de los elementos esenciales de la administración, donde se -- obtiene la realización efectiva de todo lo planeado y organizado; es decir, por -- medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, tomadas --

directamente, en el caso de pequeños y medianos industriales, o delegando dicha autoridad, y se supervisan las ordenes que fueron emitidas.

La dirección es el tercer elemento del proceso administrativo en el que, el empresario de pequeñas o medianas industrias debe integrar los recursos materiales y humanos, comunicar y motivar a su personal y por medio de las decisiones hechas, se alcancen los objetivos establecidos. La dirección se desarrollará eficientemente en la medida que el administrador, sepa aprovechar al máximo los recursos disponibles a su cargo.

En las pequeñas y medianas industrias, de poco pueden servir técnicas complicadas en cualquiera de los elementos de planeación, organización y control, si no se logra una buena dirección. Debido a que la importancia de la dirección dentro del proceso administrativo, es enfrentarse con el elemento humano, concretamente con los problemas como son realmente y poner en marcha las acciones establecidas en los otros elementos.

Por la especial situación de las pequeñas y medianas industrias y específicamente las que se dedican a los productos básicos, es conveniente que se deje de llevar a cabo la dirección empírica, por técnicas direccionales más científicas.

Se considera que las fases más importantes en el elemento de dirección son: Integración, Comunicación, Motivación y Toma de decisiones, ésta última será analizada más adelante. A continuación se describe el cuadro III, que contiene las actividades de cada fase que constituye a la dirección.

CUADRO III
DIRECCION

INTEGRACION	COMUNICACION	MOTIVACION
Seleccionar al nuevo personal de acuerdo a las políticas previamente establecidas,	Aumentar los lazos de comunicación directivos-subordinados.	Conocer las aspiraciones principales del personal y por medio de éstos proporcionar alicientes y estímulos.
Acudir a las fuentes internas y externas de reclutamiento.	Toda comunicación deberá ser clara.	Guiar al personal en el desempeño de sus labores.
Formulación de la contratación por medio de un contrato de trabajo, así como los registros a que tiene derecho el empleado.	Se deben dar a conocer las políticas, reglas, instrucciones, etc.	Atender las opiniones y requerimientos de los empleados.
Inducir al nuevo personal a su trabajo con sus compañeros, instalaciones y equipo.	A nivel jefes, realizar juntas periódicas para intercambiar información sobre las actividades que se realizan.	Dar cursos de adiestramiento y capacitación al personal.
Detectar necesidades de capacitación y elaborar un programa para que se lleve a cabo.	Las órdenes sobre determinadas actividades en particular es necesario que las comunique solo el jefe.	Dar confianza al personal siendo honestos y sinceros los jefes.
Adquirir maquinaria que realmente se requiera de acuerdo a las necesidades y planes de la empresa.	Verificar que las órdenes indicadas se cumplan correctamente.	Otorgar incentivos al personal por la puntualidad, constancia y por su productividad en el trabajo.

3.3.4 Control

El control es el punto final del proceso administrativo; es la etapa en la cual se ve si lo planeado, organizado y dirigido se ha llevado a cabo en la forma correcta.

El control, "es el elemento de la administración en el cual se miden los resultados actuales y pasados, en relación a los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes" (13).

El control incluye los medios de apreciar la ejecución del personal en las diferentes áreas de la empresa, de descubrir los puntos en que existen dificultades y de identificar tendencias improductivas. En la etapa del control se pretende asegurar que los resultados de las operaciones se ajusten en todo lo posible a los objetivos establecidos en la planeación. En una industria pequeña o mediana el dueño-administrador también tiene que evaluar los resultados para alcanzar sus objetivos; y cuando descubra que las operaciones no se realizaron conforme a lo que se planeó, deberá tomar medidas correctivas.

Se considera que aunque en una pequeña o mediana industria no existe la división de departamentos formalmente, es conveniente la división del trabajo por áreas, ya que repercute notablemente esto, en el control de toda la industria, dicha separación de actividades facilitará al dueño-administrador la valoración de los resultados. Por esto se considera, que las fases del control deben darse sobre las mismas áreas de la industria, que dependiendo de la estructura y tamaño de ésta, las primeras pueden ser de producción, personal, mercadotecnia o ventas, contabilidad o finanzas (cuadro IV); para lo cual, deben determinarse las características específicas del área a controlar.

Las industrias pequeñas establecen controles solo después de sucedido algo que ha puesto a pensar a sus dirigentes. Pocas veces lo hacen de la planeación de actividades y funciones. Por ejemplo, se controla al almacén después del descubrimiento casual de un faltante dentro de sus existencias.

Se controlan las ventas después de ver que el volumen alcanzado es menor que el costo. Se controlan las finanzas, después de percatarse de que se ha conseguido un crédito o interés demasiado elevado. Apesar de esto la primera reacción del pequeño industrial, es la de creer que no necesita controles, o bien, que debe utilizarlos pero en una escala mas bien baja. Sin embargo su planeación no es

del todo perfecta, su organización va más allá de cualquier posible error, su dirección no es cien por ciento efectiva. Así, las industrias pequeñas es en donde existen más equivocaciones, pérdidas fricciones y esfuerzos mal dirigidos, que provocan desviaciones muy marcadas dentro de los escasos y mal fijados objetivos que poseen.

CUADRO IV

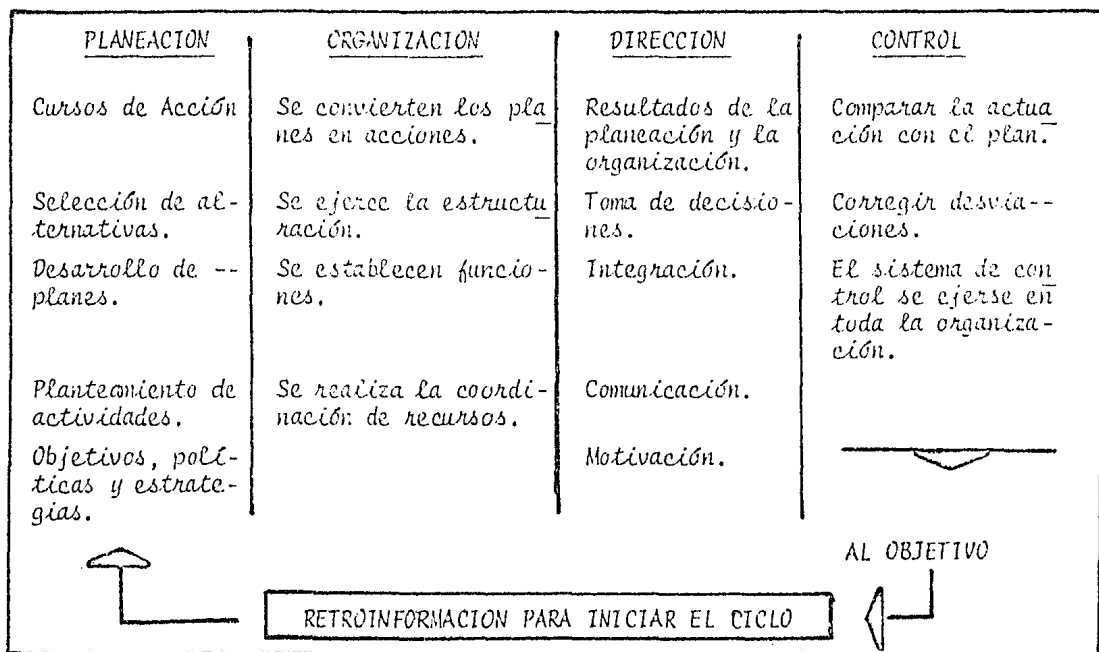
CONTROL

PRODUCCION	PERSONAL	FINANZAS	MERCADOTECHIA
Revisar el mínimo de materia prima y productos terminados para evitar retrasos.	Vigilar que el personal asignado sea realmente el que necesite cada puesto.	Verificar la forma en que se emplean los recursos en relación a los presupuestos.	Comparar los pedidos de venta con la capacidad de producción.
Que no existan tiempos ociosos de máquinas.	Que no existan tiempos ociosos de personal.	Mantener dentro de los límites de costos el costo de producción.	Justificar y precisar periódicamente los precios.
No hacer inversiones innecesarias o injustificadas.	Revisar instalaciones y maquinaria para evitar accidentes.	Mantener al día los libros contables.	Entregar las mercancías vendidas en la fecha estipulada.
Revisar el programa de producción en cuanto a producto cantidad y tiempo.	Mantener las remuneraciones en relación a las vigentes en el mercado.	Pasar a autorización todos los gastos de la empresa.	Verificar si se aprovechan al máximo las oportunidades de mercado, canales de distribución, etc.
Comprobar las características que debe tener el producto, (en vase, color, etc.)	Verificar que las actividades del personal se realicen eficientemente	Verificar que estén actualizados los sueldos por concepto de créditos a clientes.	Graficar cuando menos mensualmente las ventas por cantidad, precio y cliente.
Verificar que los costos de producción estén de acuerdo a lo planeado.	Dictar medidas para solucionar la rotación de personal.	Verificar el financiamiento a solicitar sea el que realmente necesita y con el que se puede comprometer.	Verificar que el costo de la publicidad y promoción sea satisfactorio para las ventas obtenidas.

La forma más simple de hacer comprender al dueño-administrador de la pequeña o mediana industria de lo que representan los controles, se ha encontrado probablemente en Henry Fayol cuando acertadamente dice "... en una empresa, el control con--

siste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin el señalar nuestras debilidades y errores a fin de rectificarlos, e impedir que se produzcan nuevamente. Actúa, sobre todo, en la empresa, sobre cosas, personas y acciones en general". (14).

En suma, en estas fases (planeación, organización, dirección y control), se da un proceso que conlleva a la industria a integrar sus unidades administrativas-operativas, y lograr el éxito para la industria en todos sus factores o medios en que se desarrolla. Podemos esquematizarlas de la siguiente manera:



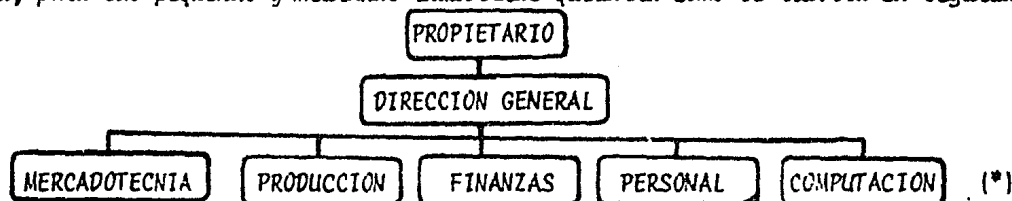
AREAS FUNCIONALES

La presentación del vital proceso de la administración, como hemos apreciado nos suministra las técnicas más convenientes para el buen manejo y desarrollo de nuestra industria. Dicho proceso se implementa en las áreas funcionales que constituyen a una empresa, resaltando las cuatro básicas:

- | | |
|------------------|--------------|
| a) Mercadotecnia | c) Finanzas |
| b) Producción | d) Personal. |

Dichas áreas de administración van variando, según la complejidad o sencillez de la estructura de cada organismo. En las industrias pequeñas, por lo regular, existe una mala definición de las mismas, realizando las funciones que implica cada una de ellas el dueño-administrador sin políticas ni objetivos y en ocasiones, sin conocimiento de la naturaleza del área que está atendiendo. En las medianas - industrias es más común encontrar una definición más elemental de estas áreas, Es to a consecuencia de las operaciones que en mayor volumen y complejidad realizan estas industrias, es decir, surge la necesidad de prestar mayor atención a las -- funciones y necesidades de la industria con el propósito de lograr una mejor es-- tructuración y eficiencia en la misma.

Al intentar elaborar un esquema general que estructure tales áreas de administración, para las pequeñas y medianas industrias quedaría como se ilustra en seguida:



(*) Este esquema fue realizado tomando en cuenta la constitución de cada empresa encuestada. Cabe hacer mención, que ninguna de estas cuenta con la unidad de computación sin embargo, se creyó pertinente agregarla dado su importancia.

A continuación se analiza cada una de las unidades o áreas funcionales, proporcionando una visión de lo que es cada una de éstas y su importancia de definir las -- dentro de la estructura de las pequeñas y medianas industrias.

3.4.1 Recursos Humanos

El recurso humano es el activo más valioso de cualquier empresa; es el elemento - que da vida a toda unidad productiva. Sin embargo, para alcanzar los objetivos y metas establecidos es necesario organizarlo y proveerle de todos los satisfactores indispensables para su buen desempeño.

En la industria mediana y pequeña, el personal juega un papel importante dado el incipiente desarrollo de su automatización. En este caso, la preponderancia del - personal es definitiva, sin embargo, lo común en estas industrias es lo siguiente:

- a) Contratación de personal impreparado
- b) Excesiva rotación de personal
- c) Pago de sueldos bajos
- d) Inexistencia de la Administración de los Recursos Humanos.

Todo equipo requiere del mantenimiento y la atención debida y el recurso humano con mayor razón, dado que se trata del capital intangible más valioso con que - cuenta cualquier empresa." Esta adecuada atención se logra mediante la Administración de Recursos Humanos, actividad considerada como una de las más importantes - que desarrolla la Dirección " (15).

La Administración de Recursos Humanos se define como "el proceso administrativo - aplicado al acrecentamiento y conservación de esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (16). Así pues ésta, es la actividad de organizar y tratar a las personas en sus tareas, con el propósito de detectar sus máximas capacidades individuales, así como,

conseguir la efectiva integración de sus elementos a la empresa de la cual forman parte.

Es importante tener muy en cuenta los objetivos de la Administración de Recursos Humanos, que obviamente deben ser congruentes con el propósito fundamental de la empresa que es producir un bien, venderlo y obtener con ello un beneficio previamente establecido. Entre los objetivos de la ARH se pueden citar:

- a) Utilizar efectivamente los recursos humanos
- b) Establecer y mantener relaciones de trabajo productivas y dignas entre el personal de la empresa.
- c) Proporcionar el desarrollo individual del personal
- d) Identificar al personal con la empresa
- e) Favorecer el desarrollo de la creatividad (17).

Las principales actividades que se llevan a cabo en el área de recursos humanos son: Reclutamiento, Selección de Personal, Contratación, Capacitación y Desarrollo, Prestaciones, Incentivos, Promociones y Transferencias, Relaciones con el Síndicoto y Seguridad e Higiene industrial.

Cada una de las actividades enunciadas anteriormente, tienen procedimientos propios para su realización ajustándose a las necesidades de cada industria en particular. No obstante, existen principios válidos para la generalidad de ellas. A -- continuación se explica brevemente el contenido de las mismas.

3.4.1.1 Reclutamiento

Consiste en buscar personal para cubrir las vacantes y los nuevos puestos que se generan en la empresa. Las fuentes proveedoras de prospectos se clasifican en internas y externas; las primeras corresponden a personas que ya laboran en la empresa y las segundas se refieren a agencias de empleo, escuelas, prensa, bolsa - de trabajo, etc.

Cuando se trata de ocupar algún puesto intermedio, es recomendable recurrir en primer término, al recurso humano ya existente; porque tratándose de personas integradas a la empresa, su probable reasignación (que seguramente será un ascenso), servirá de estímulo para el resto del personal.

3.4.1.2 Selección de Personal

Una vez presentados los candidatos para el puesto, se procede a iniciar su selección a fin de encontrar la persona que más se adecúa para desempeñar las funciones de la vacante. En esta fase se realizan entrevistas, exámenes psicológicos y de conocimiento, y estudios socio-económicos que, en su conjunto, aportan suficientes elementos cualitativos y cuantitativos que permitan evaluar al aspirante y establecer niveles de comparación. La selección de personal es indudablemente, una actividad trascendente en la pequeña y mediana industria, porque a través de ella se dotará a ésta del personal idóneo y se contrarrestará la problemática que en cuanto a recurso humano estas industrias presentan.

3.4.1.3 Capacitación y Desarrollo

Para asegurar que el desempeño del trabajador contratado será el deseado por la empresa, es necesario capacitarlo con el fin de perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad, preparar al trabajador para ocupar una vacante, adiestrarlo sobre el manejo de una nueva tecnología, obteniendo con todo esto un beneficio bilateral.

3.4.1.4 Aspectos Disciplinarios

Para preservar la buena marcha de la industria debe existir disciplina. Lograr este propósito requiere establecer un reglamento interior de trabajo, que regule las relaciones internas y cuyo conocimiento debe hacerse extensivo a todo el personal. Respecto a esta tarea, es recomendable motivar al trabajador hacia la observancia del reglamento mediante un premio. Evitando en cambio, en la medida de lo posible, aplicar sanciones por el malestar que causan; además, es muy probable

que el motivo de la falla sea la ausencia de un estímulo o reconocimiento hacia el personal.

3.4.1.5 Prestaciones al Personal

También corresponde a la ARH, el otorgamiento y manejo de las prestaciones a los trabajadores, entendiéndose por éstas aquel conjunto de servicios y facilidades adicionales al salario que proporciona el patrón directamente o a través de algunas instituciones públicas. Algunas están consideradas como obligatorias y están definidas en la Ley Federal de Trabajo; en cambio otras, son opcionales y dependen fundamentalmente de la capacidad financiera de la industria.

Podría pensarse que estas actividades son tan complejas, que para llevarlas a cabo requieren de un departamento especial, al alcance solo de grandes empresas; esto no es necesariamente cierto, pueden realizarse también en cualquier industria pequeña o mediana, si estas actividades se incorporan a las tareas que desempeña el dueño-administrador de la industria y en la medida que aumente el personal se podrá configurar un departamento o área específica para la Administración de los Recursos Humanos.

3.4.2 Mercadotecnia

Día a día a venido tomando importancia el aspecto mercadotécnico de las empresas, ya que éste constituye un elemento esencial para incrementar los volúmenes de ventas y por consecuencia, las utilidades. Es por ello que esta área resulta -- trascendental en el funcionamiento de una organización, ya que las decisiones tomadas en la misma van a repercutir positiva o negativamente en una función determinante en toda organización de carácter lucrativa: Las Ventas.

La mercadotecnia se define como "un modo de vida en el cual todos los recursos de una organización se movilizan para crear, estimular y satisfacer a un mercado, obteniendo una ganancia" (18).

Para el pequeño o mediano industrial la mercadotecnia para el éxito de su empresa, jamás puede sobreestimarse. "Desafortunadamente, muchos pequeños y medianos industriales tienen la idea equivocada de que todo lo que se requiere para lograr el éxito de su negocio es instalarse, comenzar a producir y la demanda se precipitará sobre sus bienes ofrecidos" (19). De aquí el fracaso de muchas de estas industrias, que cuando iniciaron sus operaciones no consideraron el mercado que iban a abarcar, (de materia prima, mano de obra, consumidor etc.) es decir, se instalan en alguna zona, tan solo, con el objeto de vender su producto.

La mercadotecnia es consecuencia de todos los esfuerzos realizados en las demandas, lo que producción genera mediante el desempeño eficiente del elemento humano, tiene como fin ser canalizado en un determinado mercado mediante una venta, asimismo de los resultados obtenidos por ésta dependerá la obtención de recursos financieros con los que podrá la organización hacerse de elementos para reiniciar su ciclo de operación.

Con todo esto, específicamente, la mercadotecnia para el pequeño y mediano industrial debe ser entendida como " el desarrollo de las actividades de negocios orientadas hacia el flujo directo de bienes y servicios que van del productor hacia su mercado demandante" (20). Es decir, estos industriales deben aplicar las técnicas que a su interés o necesidad convenga, con el fin de que sus productos acojan una respuesta favorable de su mercado consumidor.

Pueden señalarse ocho funciones básicas para la mercadotecnia que son esenciales para su funcionamiento:

- a) Ventas. Además de vender incluye la determinación de los clientes potenciales, la utilización de técnicas para promover las ventas y así estimular la demanda.
- b) Compras. Prever las demandas de los clientes, debe contar con la mercancía en el almacén, procurársela en un tiempo razonable para poder cumplir

con la demanda requerida.

- c) Transporte. Allegarse de los medios más propios para hacer una adecuada distribución de sus mercancías.
- d) Almacenaje. No todos los bienes son vendidos en el momento de producirse, la función de almacenaje permite que los productos de temporada se encuentren todo el año en existencia.
- e) Administración de riesgos. Toda actividad administrativa implica un riesgo, por lo que se debe de estar consiente que en mercadotecnia se debe de tener un juicio sólido en el momento de tomar una decisión, y enfrentarse a estos riesgos si se llega a dar el caso.
- f) Estandarización y Clasificación. La primera fija las especificaciones de un producto, (calidad, talla, etc.) la segunda se utiliza para ordenar los productos que no se producen en forma uniforme en color, peso o tamaño. Estas actividades son importantes, ya que facilitan las funciones de compra y de venta.
- g) Financiamiento. El crédito es una de las funciones esenciales, de la mercadotecnia. Gracias a éste el Pequeño y mediano industrial puede conceder créditos a clientes y realizar alguna que otra investigación de mercado.
- h) Información de mercado. Una información actualizada acerca de clientes, o de línea de productos es imperativa si se quiere dar respuesta a la demanda o descubrir nuevos mercados, productos etc (21).

Como ya se señaló, la investigación de mercados constituye una herramienta básica para la mercadotecnia, cuyo proceso consiste en recopilar, registrar y analizar datos referentes al mercado específico al cual la empresa provee o quiere abarcar.

La importancia de esta área para el pequeño y mediano industrial radica en que cuando tenga que tomar decisiones al respecto, éstas estarán orientadas hacia máxi

mizar la satisfacción de su mercado y a su vez obtener una ganancia para su organización.

Ahora bien, esto no quiere decir, que como regla al dejar de considerarse estos aspectos, una industria esté destinada al rotundo fracaso, sin embargo, el desarrollo que ésta pudiera tener será lento o marcadamente limitado.

3.4.3 Producción

La producción es el proceso por medio del cual se crean productos y servicios. - Encontramos procesos de producción en fábricas, oficinas, hospitales. La Administración de la Producción se ocupa de la toma de decisiones relacionadas con los procesos de producción, de modo que los productos o servicios resultantes se realicen de acuerdo con las especificaciones, en las cantidades y distribuciones requeridas y al costo mínimo (22).

Esta es en muchas, si es que no en todas, el área más fuerte de estas industrias, es en esta área en donde existen situaciones claves y donde se toman muchas decisiones periódicamente, ya que por ser una área operativa está generando problemas, los cuales deben de ser resueltos de la mejor manera posible, ya que ésta constituye la vértebra de las pequeñas y medianas industrias.

El área de producción implica una serie de actividades, que se inician desde el ingreso de la materia prima al proceso de transformación, y termina con el almacenaje de productos terminados. Entre las acciones llevadas a cabo por esta área se encuentran el manejo de materiales, las operaciones con máquinas y obra de mano, el diseño de nuevos productos, así como, de nuevos métodos de producción etc., - que en su conjunto conforman una manera de hacer las cosas y constituyen lo que conocemos como Área de Producción. Esta área está asociada con dos amplias actividades:

- a) Diseño de sistemas de producción. (políticas a largo plazo)

b) Control de sistemas de producción. (políticas a corto plazo) (23).

3.4.3.1 Políticas a corto plazo

"Las políticas a corto plazo establecen programas de producción que asignan recursos existentes o próximos a llegar a los programas actuales de producción. Este tipo de políticas establecen el nivel general de las actividades de la empresa, - decidiendo sobre aspectos tales como: niveles de operación, de inventario, control de calidad, medición del trabajo, mantenimiento y confiabilidad del o métodos, así como el control de costos" (24).

Se considera que de todas las actividades antes mencionadas, el control de los - costos representan para el pequeño o mediano industrial un renglón conflictivo y las fugas que frecuentemente, se reflejan en el incremento de los gastos directos e indirectos, por ello, se presentan las fórmulas aplicables al costo de producción y que ofrecen un adecuado "control necesario".

FÓRMULAS APLICABLES AL COSTO DE PRODUCCIÓN

$$\frac{\text{MATERIA PRIMA}}{\text{PRODUCCIÓN PROCESADA (un.)}} = \text{COSTO UNITARIO DE MATERIA PRIMA}$$

$$\frac{\text{MANO DE OBRA}}{\text{PRODUCCIÓN PROCESADA (un.)}} = \text{COSTO UNITARIO DE MANO DE OBRA}$$

$$\frac{\text{GASTOS INDIRECTOS}}{\text{PRODUCCIÓN PROCESADA (un.)}} = \text{COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN}$$

$$\frac{\text{MATERIA PRIMA}}{\text{MANO DE OBRA}} = \text{COSTO PRIMO}$$

Asimismo, los inventarios constituyen otro aspecto de flaqueza en estas industrias. Es necesario evitar que exista en el almacén una sobre carga de materia prima, que el capital se encuentre ocioso o viceversa, y en consecuencia, se vea perjudicado el proceso productivo.

Es conveniente, por tanto, crear stocks mínimos y máximos del material con que se debe contar. Para ello hay que crear un sistema adecuado de inventarios, es decir, conocer el tiempo óptimo para adquirir nuevamente materia prima. La siguiente fórmula determina las necesidades adecuadas de inventario, para aquellas empresas que no han constituido un control sobre estos (25).

FORMULA PARA EL CALCULO DE LA ROTACION
DE INVENTARIO PROMEDIO DE MATERIALES

$$R_{im} = \frac{2C_{mu}}{I_{im} + I_{fm}}$$

R_{im} = Rotación anual del Inventario promedio de materiales.

C_{mu} = Costo de materiales (directos e indirectos) utilizados en el año.

I_{im} = Costo del inventario de materiales al iniciarse el ejercicio.

I_{fm} = Costo del inventario de material al finalizar el ejercicio.

3.4.3.2 Políticas a largo plazo

Aunque no hay una regla general, y más aún considerando la situación actual del país, podemos decir que las políticas a largo plazo abarcan de 2 a 5 años, estableciendo políticas tales como: "selección de equipo y proceso, diseño de producción, de artículos procesados, planeación de tareas, (esta política también puede ser a corto plazo), distribución de las instalaciones" (26).

Una vez expuesto lo anterior, es muy importante que las pequeñas y medianas industrias lo consideren y lo implementen, ya que de ello dependerá alcanzar el objetivo que es de todos conocido y que muchas industrias pequeñas, medianas y grandes buscan: Aumentar la Productividad.

3.4.4 Finanzas

Es en la pequeña industria en donde la carencia total de esta área se hace patente. Tan solo se lleva a cabo la contabilidad de la misma por mero formalismo fiscal, olvidando que la Administración financiera, "es la que estudia las decisiones admi-

nistrativas que conducen a la adquisición y financiamiento de activos circulantes y fijos para la empresa" (27). Como tal se ocupa de situaciones que requieren de la selección de activos específicos (o combinación de activos), de la selección de pasivos específicos (o combinación de pasivos), así como de los problemas relativos al tamaño y crecimiento de la empresa.

En el aspecto financiero, el pequeño y mediano industrial tiene otra área en la que la naturaleza de sus decisiones repercutirá determinadamente en el equilibrio de su industria, ya que se estará afectando directamente la estructura financiera de la misma.

Ahora bien, para el buen desempeño de esta área se debe de contar con elementos cuantitativos que faciliten una evaluación mas confiable y real, permitiendo una reducción en la incertidumbre de las decisiones que en materia se tomen.

Es frecuente encontrar que el dueño-administrador considera a la contabilidad y al contador como "un mal necesario" a consecuencia de que no recibe de éste información efectiva. Es por ello, que surge la necesidad de establecer un sistema de contabilidad que sirva como instrumento del que podrá disponer el empresario - para el control interno de su industria, cuyos objetivos específicos que ofrece son:

- a) Brindar información que sea precisa y que sirva para el planeamiento y control de las operaciones diarias.
- b) Ofrecer información que pueda ser comparada con información contable de periodos anteriores.
- c) Suministrar información que sirva para la preparación de estados financieros.
- d) Proveer información que sirva para la preparación de la declaración de impuestos.
- e) Detectar posibles fraudes, robos y errores de registro (28).

Asimismo la eficiente administración de la industria requiere que el dueño-administrador tenga un conocimiento completo de los estados financieros, los cuales reflejarán la productividad de las operaciones pasadas y la situación financiera presente de la industria.

Tres son los estados financieros que toda industria debe requerir:

- a) Estado de Situación o Balance, que muestra en unidades monetarias la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, y cuyo propósito es el de mostrar la naturaleza de los recursos económicos de la empresa, así como los derechos de los acreedores y de la participación de los dueños.
- b) Estado de Ingresos y Gastos, muestra los efectos de las operaciones de una empresa y el resultado final de los mismos, en forma de un beneficio o de una pérdida. Este es considerado un estado dinámico en cuanto a que expresa, en forma acumulativa, las cifras de ingresos, costos y gastos resultantes de un período determinado.
- c) Estado de Cambios en la Situación Financiera, Este complementa la información para el pequeño industrial sobre las fuentes y orígenes de recursos de la entidad, así como su aplicación y empleo durante el mismo período, esto es, los cambios sufridos por la entidad en su estructura financiera entre dos fechas (29).

Estos estados se relacionan entre sí en cuanto a la modificación sufrida en el capital contable y son fundamentales para juzgar la situación financiera y los resultados de operación de una industria.

El área de Finanzas de la pequeña y mediana industria no debe basarse solamente en los estados financieros, sino también en el cálculo matemático que resulte de una comparación de cifras contenidas en dichos estados o datos e información

adicional. Así pues, el empleo de las razones financieras como instrumento o técnicas de análisis ofrecen una visión más eficaz de la situación y estructura de la industria. Entre las principales razones que se emplean para el análisis financiero de la empresa tenemos:

a) Pruebas de liquidez. Se refieren al monto y composición del pasivo circulante, así como su relación con el activo circulante que es la fuente de recursos con que se presume cuenta la empresa para hacer frente a las obligaciones contraídas. Las pruebas de liquidez principales, que se determinan a través de razones simples son las siguientes:

a.1) Razón Circulante; Activo Circulante/Pasivo Circulante

a.2) Razón de Pago Inmediato; Activo Disponible/Pasivo Circulante

a.3) Cuentas por Cobrar a Ventas; Cuentas por Cobrar/Ventas Netas

a.4) Rotación de inventarios; Inventarios (netos)/ Costo de Ventas Futuras

a.5) Inventarios a Capital de Trabajo; Inventarios/Capital de Trabajo

b) Pruebas de Solvencia. Se refieren a la capacidad de una empresa para cubrir tanto sus obligaciones a largo plazo a su vencimiento como sus costos e intereses y se determinan a través de razones simples.

b.1) Pasivo Total a Capital Contable; Pasivo Total/Capital Contable

b.2) Pasivo Circulante a Capital Contable; Pasivo Circ./ Cap. Contable

b.3) Pasivo a largo Plazo a Capital Contable

b.4) Capital Contable a Activos Totales

b.5) Activo Circulante a Capital Contable

b.6) Activos Fijos Netos a Capital Contable

b.7) Pasivo a Largo Plazo a Capital Contable

b.8) Capital de Trabajo a Capital Contable (30).

En lo señalado hasta ahora, resalta la importancia y ayuda que Finanzas ofrece a las pequeñas y medianas industrias y ha demostrado la necesidad de implementar

Las técnicas financieras que permitirán de manera sencilla un buen desarrollo financiero de la misma, y por consecuencia cree un clima de certidumbre en cuanto al equilibrio y estructura financiera de estas industrias.

3.4.5 Area de Sistemas

En sus orígenes, la computadora electrónica fue destinada a grandes procesos de cálculo con una orientación netamente científica.

Conforme ha transcurrido el tiempo, la máquina se ha perfeccionado, haciéndose más fácil su manejo, lo que ha permitido que, poco a poco, se fuera convirtiendo en una herramienta comercial de múltiples usos. Puede decirse que la computadora está llamada a ser un mecanismo de apoyo necesario para la resolución de problemas que se plantean en los diferentes sistemas de información. Así pues, la pequeña y mediana industria, que constituye uno de estos sistemas, tiene en la computadora la mejor herramienta para la mejor resolución de sus problemas administrativos y así aumentar la productividad de éstas.

"La determinación de cuándo ha llegado el momento de adquirir una computadora - está indicada por una serie de síntomas:

- a) Aumento de transacciones
- b) Aumento de los costos operativos del sistema de contabilidad manual.
- c) La existencia de tareas repetitivas que permitirían ser programados.
- d) Mejorar el control interno.
- e) El caso de generar una información más exacta y al día, para ser empleada en la toma de decisiones.
- f) El hecho de que la competencia emplea ya las computadoras" (31).

Para hacer la evaluación final de su adquisición el pequeño y mediano industrial deberá proceder en la misma forma que cuando efectúa la compra de cualquier otro

equipo, es decir, deberá formularse las siguientes preguntas:

¿ Cuanto cuesta ?, ¿ Que se ahorra y cuanto cuestan las posibles complicaciones ?, también se deberá de deducir el costo del sistema que se sustituye. Una vez analizados estos conceptos y sus diferentes alternativas, se estará en condiciones de tomar una decisión.

Ahora bien, el beneficio que obtendrá el pequeño y mediano empresario con el uso de la computadora es que se verá auxiliado en sus labores normales, desde tareas simples como la actualización de un directorio, agenda y control de actividades, hasta actividades de gran relevancia, como son la Planeación, Control de la Dirección y Factores Financieros.

LA TOMA DE DECISIONES

La respuesta a los problemas operativos de cualquier empresa requieren la toma de una decisión, lo que implica el análisis de varias opciones para elegir la mejor. Puede tratarse de asuntos grandes o pequeños, sencillos o complejos que contem--- plen desde el decidir sobre la realización de determinadas reuniones durante el - día, hasta la expansión de la empresa. Además como toda la gama de situaciones - que llevan a la toma de una decisión incluyen la valoración y el manejo de los - factores de la producción, mercadotecnia y demás áreas o situaciones que constitu- yan a la empresa. La elección de la alternativa tiene como norma obtener el máxi- mo provecho de los recursos mismos que representan una inversión o un gasto para la industria. Por ejemplo, entre las decisiones de producción que algunas veces - se presentan al industrial, son las de comprar o fabricar un artículo o pieza que habrá de formar parte de un producto final. Al decidir cree que su inclinación o preferencia hacia una u otra alternativa es la más conveniente, sin percatarse de una serie de aspectos que deben considerarse con anticipación al momento de tomar dicha decisión.

Es por ello que el método científico es el más acertado para resolver problemas administrativos, ya que requiere del análisis sistemático de una situación dada y de las medidas correctivas necesarias planeadas cuidadosamente. Cuando un adminis- trador reconoce la naturaleza de un problema y entiende lo que puede hacer al res- pecto, pondrá en práctica la ciencia administrativa.

Para lograr lo anterior, se han considerado una serie de pasos que necesariamente se tendrán que seguir y que nos llevarán a lo que podría ser la más acertada deci- sión, serie de pasos que el Ing. Gustavo Velázquez Mastretta denomina el "Método de los cuatro pasos" (32) y que se resumen en:

- a) Problema
- b) Alternativa
- c) Conclusión
- d) Acción

Mientras que por su parte el profesor Jaen Paul Reheault nombra a esta serie de pasos como "Las fases del proceso racional de toma de decisiones" (33) y resume en:

- a) Diagnosticar el problema
- b) Hallar las alternativas más adecuadas
- c) Analizar estas alternativas y compararlas
- d) Seleccionar las alternativas más convenientes.

Y así, existen otros autores que exponen su propio enfoque de la toma de decisiones, determinando su propio proceso y las fases que lo compondrían, sin embargo todos coinciden en los factores que deberán de ser tomados en cuenta, es decir, - se debe identificar un problema, en dónde se está generando y principalmente dife-renciarlo de las consecuencias que éste provoca; se procede en seguida a definir, generar y proponer las posibles medidas correctivas en un número ideal, que perm_i-tan al empresario observarlas como alternativas; a éstas tendrá que evaluarlas -tratando de determinar cuales son las más viables y menos riesgosas, así como ven-tajas y desventajas que nos ofrecen; y por último seleccionar de éstas la que ven-ga a marcar la pauta que resolverá el problema definido.

Podemos afirmar, que a través de la implementación del proceso de Toma de Decisio-nes, el pequeño y mediano industrial adquirirá una herramienta de certidumbre pa-rra la resolución de los problemas que le aquejan, viendose beneficiada su indus-tria a corto y largo plazo.

CONCLUSION DEL CAPITULO

Con la investigación de campo y teórica hasta aquí realizada, podemos afirmar que la pequeña y mediana industria es una de las formas de organización empleada por el ser humano, que se dedica desde hace muchos años a una actividad con propósito, sin embargo, ¿qué es lo que pasa dentro de estas organizaciones que la mayoría no alcanza el nivel satisfactorio para tener una participación definitiva dentro del sector económico del país?. Ya señalábamos al principio de este capítulo y con la presente investigación podemos corroborar que estas industrias se inclinan a desarrollar una administración de tipo " intuitiva " o " empírica ", que caracteriza a la capacidad administrativa y organizacional de éstas como deficiente. Para reafirmar esto, baste decir que la amplia mayoría de los estudios que tratan el fracaso de las pequeñas y medianas industrias señalan la falta de una adecuada administración como la razón principal del fracaso de las mismas. A pesar de esto el Gobierno no se ha preocupado por adiestrar y asesorar el aspecto administrativo de estas industrias y en cambio sí se ha preocupado por inyectar a éstas cada vez mayores recursos financieros, resultando de este mal enfoque, que en la mayoría de los casos estos créditos se ven perdidos, ya que muchas de estas industrias a pesar de contar con dinero fresco se van al fracaso precisamente por no saber administrarlos. Ante todo esto podemos decir que no todos los problemas, ni siquiera los financieros de estas industrias se resuelven con créditos y en cambio sí podrían resolverse con un adecuado sistema de administración que permita hacer frente a los múltiples problemas internos y externos que día a día tiene que enfrentar toda organización.

Así pues, la administración como ciencia, significa para estas industrias la determinación y satisfacción de muchos objetivos internos y externos, la permanencia de sus organizaciones en el campo, la efectividad y la culminación de sus es-

fuerzos.

El proceso administrativo para éstas significará una visión más clara de los problemas, satisfacciones para el cliente, propietario y trabajador, ya que se alcanzará una mayor eficiencia en la industria y esencialmente éste mejorará la seguridad y estabilidad de estas industrias, sirviendo a la vez de escudo protector contra la torpeza y la pérdida de energía y tiempo que es tan valioso. La definición o especificación de las áreas de administración con sus correspondientes funciones básicas, reflejarán beneficios tanto internos como externos, lo mismo podemos decir para el uso del método de la Toma de Decisiones, que brindará la mejor alternativa que beneficie a la industria.

Concretando podemos decir, que el Proceso Administrativo, las Áreas Funcionales y el Proceso de Toma de Decisiones contribuirán al aumento de productividad tangible e intangible de toda industria pequeña y mediana.

fuerzos.

El proceso administrativo para éstas significará una visión más clara de los problemas, satisfacciones para el cliente, propietario y trabajador, ya que se alcanzará una mayor eficiencia en la industria y esencialmente éste mejorará la seguridad y estabilidad de estas industrias, sirviendo a la vez de escudo protector contra la torpeza y la pérdida de energía y tiempo que es tan valioso. La definición o especificación de las áreas de administración con sus correspondientes funciones básicas, reflejarán beneficios tanto internos como externos, lo mismo podemos decir para el uso del método de la Toma de Decisiones, que brindará la mejor alternativa que beneficie a la industria.

Concretando podemos decir, que el Proceso Administrativo, las Areas Funcionales y el Proceso de Toma de Decisiones contribuirán al aumento de productividad tangible e intangible de toda industria pequeña y mediana.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Apuntes de la Materia Introducción a la Administración. 1980
- (2) Lecturas de Administración II, C. C. H. Oriente 1979.
- (3) Pequeño Larousse Ilustrado, Ediciones Larousse 1980.
- (4) Ramiro Carrillo Landeros, Metodología y Administración "Fundamentación Científica de la Administración" Primera Edición, Edit. Limusa 1982, p.104-105.
- (5) George R. Terry, Principios de Administración "Conceptos básicos de Administración". Quinta Edición Edit. C.E.C.S.A. p. 20 .
- (6) Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, primera parte "Concepto de la Administración". Decimo novena edición, Edit. Limusa 1982. Capítulo I.
- (7) Ibidem, Capítulo I.
- (8) José Castellán Ortega, La Administración de la Pequeña y Mediana Industria Situación Problemática y Perspectivas. Seminario de Investigación 1980,p.66
- (9) Terry, Principios de Administración p. 168 .
- (10) Ibidem, "La Administración como proceso" p. 161 .
- (11) Guzmán Valdivia, "Problemas de la Administración de Empresas" 1980 p, 37 .
- (12) Pequeña y Mediana Industria, Revista del PAI, "Problemas a resolver en la formación de una industria" Núm. 22 Julio-Agosto 1982, p. 14 .
- (13) Agustín Reyes Ponce, Op. Cit. p. 355 .
- (14) Henry Fayol, Administración Industrial y General p. 14 .
- (15) CANACINTRA , Pequeña y Mediana Industria "Problemas" 1982 p. 12 .
- (16) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos. Decimo primera edición, Edit. Trillas 1981 p. 27 .
- (17) Pequeña y Mediana Industria, revista del PAI "Administración de Recursos Humanos" Núm. 20 Mayo 1982 p. 18 .
- (18) Hal B. Picke, Administración de Empresas Pequeñas y Medianas "Mercadotecnia del producto o servicio". Primera Edición,Edit. Limusa 1982 p, 405 .

- (19) *Ibidem*, p. 402 .
- (20) *Ibidem*, p. 402 .
- (21) *Ibidem*, p.p. 403, 404 y 405 .
- (22) Elwood S. Buffa, *Administración y Dirección de Técnicas de la Producción* "Administración de la Producción". Cuarta Edición Edit. Limusa 1980 p. 641 .
- (23) Gustavo Velazquez Mastretta, *Técnicas de la Administración de la Producción*. "Dirección de la Producción". Primera reimpresión 1980 Edit. Limusa p. 16 .
- (24) *Ibidem*, p. 16 .
- (25) Pequeña y Mediana Industria, Revista del PAI "Problemas a resolver en la -
formación de una industria" Núm. 22 Julio-Agosto 1982 p. 15 .
- (26) Gustavo Velazquez Mastretta, *Op. Cit.* p. 22 .
- (27) G. C. Philippatos, *Fundamentos de Administración Financiera*. Edit. Mc. Graw Hill, 1980 p. 19 .
- (28) Leonardo Rodríguez, *Planeación, Organización y Dirección de la Pequeña Em--
presa* Edit. South-Western Publishing Co. 1980. " Estados Financieros su -
Análisis e Interpretación p. 132 .
- (29) Joaquín Moreno Fernández, *Las Finanzas en la Empresa*. Instituto Mexicano
de Ejecutivos en Finanzas. Segunda Edición 1979 p.p. 21, 48 y 61
- (30) *Ibidem*, p. 156 .
- (31) Leonardo Rodríguez, *Op. Cit.* p. 149 .
- (32) Gustavo Velázquez Mastretta, *Op. Cit.* p. 39 .
- (33) Jean Paul Rhenault, *Introducción a la Teoría de las Decisiones* Edit. Limusa.
Tercera Edición 1977 p. 30 .

BIBLIOGRAFIA

- (1) *Apuntes de la Materia Introducción a la Administración* 1980.
- (2) *Amando Franco G., Lecturas de Administración II, CCH Oriente* 1979.
- (3) *Pequeño Larousse Ilustrado. Ediciones Larousse* 1980.
- (4) *Ramiro Carrillo Landeros, Metodología y Administración, Primera Edición. Edt. Límusa* 1982.
- (5) *George R. Terry, Principios de Administración, Quince Edición. Edt. CECSA.*
- (6) *Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Primera Parte. Decimonovena Edición. Edt. Límusa* 1982.
- (7) *José Castellón Ortega, La Administración de la Pequeña y Mediana Industria Situación, Problemática y Perspectivas. Seminario de Investigación F.C.A. 1980.*
- (8) *Pequeña y Mediana Industria. Revista del PAI, Núm. 22 Julio-Agosto* 1982.
- (9) *CANACINTRA, Pequeña y Mediana Industria " Problemas " 1982.*
- (10) *Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos. Decimoprimer Edición. Edt. Trillas* 1981.
- (11) *Pequeña y Mediana Industria. Revista del PAI, Núm. 20 Mayo* 1982.
- (12) *Hal B. Pickle, Administración de Empresas Pequeñas y Medianas. Primera Edición. Edt. Límusa* 1982.
- (13) *Elwood S. Buffa, Administración y Dirección de técnicas de la Producción. Cuarta Edición. Edt. Límusa* 1980.
- (14) *Gustavo Veldzquez Mastretta, Técnicas de la Administración de la Producción. Primera Reimpresión. Edt. Límusa* 1980.
- (15) *Pequeña y Mediana Industria. Revista del PAI, Núm. 22 Julio- Agosto* 1982.
- (16) *G. C. Philippatos, Fundamentos de Administración Financiera. Edt. Mc.Graw Hill* 1980.

- (17) Leonardo Rodríguez, *Planeación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa*. Edt. South Western Publishing Co. 1980.
- (18) Joaquín Moreno Fernández, *Las Finanzas En La Empresa*. Segunda Edición 1979.
- (19) Jean Paul Rhenault, *Introducción a la Teoría de las Decisiones*. Tercera Edición. Edt. Limusa 1977.

CAPITULO IV

A N T E C E D E N T E S

4.1.1 Historia

El control es tan antiguo como la misma naturaleza humana.

Seguramente el hombre de las cavernas contaba sus escasos bienes y se daba cuenta si es que alguno le faltaba e inmediatamente trataba de abastecerlo.

Posteriormente el concepto de control se acentuó con el nacimiento de la propiedad privada. Los primeros pastores debieron haber estado muy alertas, para evitar que los animales salvajes o los demás hombres, terminaran con sus rebaños. La invención de los números, de hecho denota la necesidad de controlar los bienes e inclusive la cantidad de personas de las antiguas comunidades.

Los primeros gobiernos que cobraron tributos, debieron haber establecido controles para evitar fugas de recaudaciones y para que todo el pueblo hiciera sus pagos, por lo que se puede decir, que la confianza se relegó a segundo término.

De hecho en la antigua iniciativa privada, el control siempre fue ejercido por el jefe de la familia, ya que todas las empresas eran familiares y sólo en ocasiones existía un ayudante externo llamado aprendiz. Pero aún así, el padre ejercía control sobre la cantidad producida, la calidad de la materia prima y a menudo debió haber contado sus inventarios.

Aún cuando se trabajaba en plena confianza familiar, él no podía estar seguro si sus hijos sacaban el mejor provecho de la producción y de la materia prima, por lo cual, era ya necesario el ejercer un control sobre ellas.

Todos los puntos anteriores pueden ser comprobados por la misma lógica y aún cuando es difícil encontrar alguna crónica al respecto, podemos citar los siguientes ejemplos:

a) Los egipcios 4,200 A. C. cobraban tributos a todo el pueblo.

Existen relieves en la tumba de Hete en Gizeh, en donde se puede observar con toda claridad una persona haciendo anotaciones, al momento que se entregaban los tributos. Para esto, los egipcios utilizaban rollos de papiro, los cuales les permitieron llevar un control, ya sea de lo que recibían como tributo o de quien lo recibían.

b) Los romanos 500 años A. C., no sólo cobraban tributos, sino que también cobraban las deudas que el pueblo o plebeyos, contraían con los patricios.

Existen evidencias de que en el año 494 A. C. mediante una huelga sostenida por los plebeyos, se les dispensaron sus pagos pendientes de tributos y deudas. De ello, claramente se deduce que de alguna manera se controlaban los pagos por estos conceptos. Para tal efecto, los romanos tenían cuestores o administradores del tesoro público quienes establecían las listas de los ciudadanos y los tributos a pagar (1).

c) Los mismos aztecas, tenían un sistema tributario establecido. Para controlarlo, existían los Cihuacóatl, encargados de la organización gubernamental, después del emperador y del jefe militar (2).

4.1.2 Nacimiento

A pesar de que en la antigüedad muchos controles eran rudimentarios y elementales, normalmente consistían en controlar bienes, evitar robos y tener listas para el cobro de tributos, el control ya existía de alguna manera en la mente humana.

Normalmente el nacimiento del control se asocia con el nacimiento de la empresa.

Por ejemplo, el Maestro Joaquín Gómez Morfín en su obra "El control interno de los negocios" (3), nos dice, "... a fines del siglo pasado, cuando se inició el desarrollo industrial que ahora estamos palpando, comenzó a observarse la necesidad de control en los negocios." Y posteriormente al referirse a la empresa familiar, nos dice: "... Estas personas no tenían necesidad de controlar sus opera-

ciones..."

Sin embargo, si tomamos en cuenta los puntos mencionados anteriormente, podemos concluir que el control como se asevera en la oración de este capítulo, es tan antiguo como la misma naturaleza humana, puesto que es inherente a la misma; y en cambio, no puede decirse, que las empresas familiares no tenían necesidad de controlar sus operaciones. El control era rudimentario, pero ya existía, se tenía la noción más no el concepto.

Por otra parte, la función de control, formando parte de la administración, se dio a conocer a fines del siglo pasado. "Henry Fayol, en su libro " Administración Industrial y General", fue uno de los primeros que señaló su esencia: En una empresa, el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las ordenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores, a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición. Se aplica a todo, a las cosas, a las personas, a los actos." (4).

C O N C E P T O

4.2.1 Definición Etimológica.

La palabra *Control* procede de la lengua francesa, compuesta por la preposición "contre" que se traduce como *contra*, y el sustantivo "role", identificado como *registro*. Por ello, y a pesar de que en la lengua española la preposición *contra*, representa *oposición*, en el francés denota *continuidad*, por lo que el control es lo que está continuo al registro.

Asimismo, encontramos los siguientes significados:

- a) *Comprobación, contraste, examen, inspección, verificación.*
- b) *Autoridad, gobierno, dominio, dirección, mando.*
- c) *Procedimiento por el cual se fijan o modifican a la voluntad, las condiciones de funcionamiento de un aparato.*

Controlar

- a) *Comprobar, verificar, examinar, inspeccionar, revisar, fiscalizar.*
- b) *Mandar, gobernar, dirigir.*

Control Biológico

- a) *Ataque realizado contra organismos nocivos que interfieren en el ajuste de otro organismo.*

En general, todas las primeras acepciones, sólo son ideas similares o sinónimos de control. A nuestro juicio, la idea más rica en cuanto al significado de control, es comprobar; ya que ésta significa:

Patentizar la certeza de que algo está funcionando bien, a diferencia del significado de verificar: probar que es verdad una cosa que se dudaba. Los demás sinónimos como; *inspección, autoridad, dominio, mando, etc.*, son conceptos muy rudos.

El mismo concepto de verificar, intuye algo que se duda, o sea que de hecho ya - existe un prejuicio. Y a mi manera de ver, el control no debe basarse en prejuicios, ni en ideas rudas de fiscalización o mando; sino sólo tener como objetivo el poder modificar las condiciones del funcionamiento de un aparato o una organización, como la definición número tres lo indica.

Es interesante resaltar el concepto de Control Biológico, el cual nos hace ver que la misma naturaleza anatómica y fisiológica que los seres vivos, tiende a evitar lo que les hace daño o les impide el realizar sus funciones para llegar así a lograr ampliamente sus objetivos como seres vivos.

4.2.2 Clasificación de Conceptos

La finalidad de este inciso, es el de analizar los elementos y objetivos básicos que se desprenden de los conceptos más comunes del control y que han determinado los estudiosos de la materia. Es por esto que el análisis se realizará por medio de cuadros comparativos. Para quienes les interese la redacción de los conceptos aquí mencionados, favor de referirse al anexo del capítulo.

Elementos y Objetivos del Control

Como se puede apreciar, este cuadro se encuentra constituido por conceptos que algunos estudiosos del control han establecido en sus libros. Los conceptos se encuentran en orden cronológico y los elementos y objetivos, en ocasiones son textuales de sus definiciones y en ocasiones están implícitos en las mismas.

AUTOR	PROCEDIMIENTO Y POLITICAS	DIRECCION DEL NEGOCIO	MEDICION (Y CORRECCION) DE RESULTADOS	LOGRO DE OBJETIVOS
Fayol H. 1949	X		X	
Goetz B. 1949			X	
Maddock 1956			X	
Terry G. 1961	X		X	
Anzures M 1962	X	X		
Anthony R. 1964		X	X	
Koontz O'Donnell 1964			X	X
Reyes Ponce 1966	X		X	
Gómez R. 1979	X	X	X	X
TOTALES	<u>5</u>	<u>3</u>	<u>8</u>	<u>2</u>
PORCENTAJES	(55%)	(33%)	(88%)	(22%)

Como podemos observar, existen dos elementos característicos y básicos de la organización:

Los Procedimientos y las Políticas

Es definitivo que el control se debe basar en estos elementos, ya que son los canales de la operación diaria de toda empresa. Para que cualquier organización marche bien, cada paso debe estar dentro de los procedimientos y las políticas previamente establecidas. A continuación nos encontramos con un objetivo del control, que al igual que el anterior, es eminentemente de tipo administrativo y es la:

Dirección del Negocio

Este ha sido de hecho la condensación de distintos conceptos que se enfocan a la misma idea; por ejemplo el C. P. Anzures habla de "dominio absoluto..." el C. P. Gómez "...Habilidad para manejar el negocio...". Realmente la idea que se encuentra en el fondo, es la de realizar una dirección adecuada de la organización, ya que la acción de dirigir implica el encaminar ciertas acciones a un fin determinado, lo cual sería el objetivo de tener un dominio absoluto o de la habilidad

para el manejo del negocio. En dado caso, ¿de qué nos serviría tener una habilidad o un dominio sobre la organización, si no la guiáramos a los objetivos que requieren lograr?

En el concepto de control que marca R. Anthony, se ve más claramente la influencia de la Dirección, al mencionar: "... Consiste en inducir a la gente a que haga ciertas cosas y se abstenga de hacer otras", y explica que lo que un administrador hace no es controlar un costo o un producto, sino controlar los actos de las personas que son las responsables de incurrir en esos costos o que manejan esos productos.

Ahora bien, considero que el significado realizar la Dirección de una empresa u organización, no es el objetivo fundamental del control sino que éste es una herramienta auxiliar y cuanto mejor sea el mismo, mejor y más fácil será llevarla a cabo.

En el mismo cuadro anterior, se puede observar fácilmente, que el objetivo Dirección del Negocio, sólo fue señalado en el 33% de los conceptos, en cambio, el que estudiamos a continuación fue señalado en el 88%.

La Medición de Resultados

Dentro de los sinónimos de control, que se anotaron al principio de este capítulo, se hizo hincapié en la idea de comprobar, o sea, el asegurarnos que algo está funcionando bien. Si ahora analizamos el concepto de medir: comprobar una magnitud - con otra de la misma especie para conocer su extensión, nos damos cuenta que estas ideas se complementan, ya que para saber que algo está funcionando bien, se tendrá que comparar con un ideal y es aquí en donde aparece la medición de resultados.

Como puede observarse en el cuadro, se anota entre paréntesis la corrección o medidas correctivas que se deberán tomar a raíz de la medición de resultados y esto

no se debe a que se le quiera restar importancia a la misma, ya que de hecho es la consecuencia y un objetivo de la medición. Pero no fué señalada en todos los conceptos analizados.

Al igual que en los puntos anteriores, existen conceptos que claramente indican la medición y corrección de resultados como un objetivo del control, sin embargo, en algunos otros este punto no es totalmente claro. Por ejemplo: el concepto de H. Fayol "la seguridad de lo que ocurre está de acuerdo con las reglas e instrucciones", aparentemente solo se está refiriendo al elemento de procedimientos y políticas, pero ¿cómo podemos saber que la operación está de acuerdo a lo establecido si no medimos?.

Otro concepto interesante es el de R. Anthony, inducir a la gente para que haga o no haga ciertas cosas. Realmente en este concepto tal cual, solo podríamos indicar el objetivo de Dirección del Negocio, pero se señala también el de medición de resultados, ya que al explicar su concepto de control hace hincapié en ésta, al mencionar que la efectividad de una técnica de control se juzga de dos maneras; por la dirección y por la fuerza de la motivación (5).

Por lo tanto un sistema de control adecuado, ocasionará que la gente logre sus objetivos propios junto con los de la empresa y para lograr esto, solo se podrá hacer midiendo los resultados del trabajo y los resultados de la satisfacción de los empleados.

Logro de objetivos

Para finalizar el análisis de los conceptos de control, encontramos una meta común a toda organización, el logro de los objetivos. Aún cuando este fué solo señalado en dos definiciones, de las estudiadas, se considera que la importancia que reviste es innegable. De hecho cualquier acción que se tome, táctica que se estudie, estratégica que se implante, plan que se establezca, deberá ser encami-

nado al logro de los objetivos del negocio, ya sea directa o indirectamente, a corto o a largo plazo.

Si recapitulamos sobre este último inciso, con el simple hecho de releer los elementos y objetivos del control, nos damos cuenta de la gran importancia de éstos en cualquier empresa. La Dirección, Medición de resultados y logro de objetivos, de hecho son también metas de la misma administración.

En resumen se puede afirmar que el control:

- a) Consiste en asegurarse de que las operaciones que se realizan se encuentran cumpliendo los planes y objetivos previamente determinados.
- b) Su principal objetivo es la medición y corrección de resultados para el logro de las metas de la empresa.
- c) Su principal elemento son los procedimientos y las políticas previamente establecidas.
- d) El concepto es amplio y tiene una acepción normalmente administrativa.
- e) Su importancia es tal que se le menciona como una de las principales herramientas de la Dirección de su Organismo.

ELEMENTOS DEL CONTROL

El obligar a que los hechos sucedan conforme a los planes trazados, significa localizar a las personas responsables de las desviaciones negativas con relación a las normas establecidas, asegurando la adopción de las medidas necesarias para corregir el curso de la acción. Vemos pues, que el control de las cosas o acciones, se logra por medio del control del personal. Por ello, para obtener el mejor resultado de éste, debemos considerar los diversos elementos de control -- que constituyen al mismo y en el que la comunicación desempeña un papel:

4.3.1 El Plan

Todo control debe comenzar con un plan. Un navegante no puede fijar un rumbo si no sabe hacia dónde se dirige. Asimismo, la dirección de una empresa tampoco puede controlar el desarrollo de la misma si no cuenta con los objetivos a seguir -- claramente definidos. He aquí, uno de los principales males de la pequeña y mediana industria. Como ya hemos analizado a lo largo del capítulo III, estas empresas se inician a la deriva, sin ningún plan de acción definitivo, pueden y podrán quizá adquirir intensa actividad, pero con cada integrante como ya se ha -- visto, mirando en distinta dirección.

4.3.2 Ejecución del Plan

La contribución práctica de la comunicación al control se hace evidente al aplicar el plan, cuya ejecución, incluye tres pasos interrelacionados:

4.3.2.1 Oportunidad

Para lograr el efecto buscado, el mensaje debe llegar al personal en el momento oportuno, con el fin de evitar que su interpretación pueda ser afectada por otros hechos recientes que nada tengan que ver con el mensaje y si tenga que ver con el curso de acción a seguir.

4.3.2.2 Coordinación de la aplicación

En una organización empresarial, las tareas requieren ciertos procedimientos: cada persona debe realizar una determinada labor en un momento dado, a fin de asegurar una eficiente continuidad en el proceso. Mientras más simples y específicas sean las instrucciones al respecto, menores serán las probabilidades de que se produzcan mal entendidos y por lo tanto desviaciones en los cursos de acción.

Uno de los grandes problemas que surgen al coordinar la aplicación de un plan en una pequeña industria, es el de asegurar medios rápidos y eficientes para transmitir instrucciones a través de toda la organización. Los mensajes transmitidos por las vías de comunicación deben llegar no sólo a todos los niveles de aquella, sino también a grupos externos cuya cooperación es necesaria para el buen desarrollo de las actividades.

4.3.2.3 Provisión de los medios físicos

La comunicación también contribuye a la ejecución del plan al anticipar la necesidad de materiales y equipos para el desarrollo de cada función o actividad. Esta es también una función de coordinación, aunque se refiere más bien a objetos que a personas.

La buena comunicación asegura la provisión de las necesidades físicas al reducir al mínimo las posibilidades de desviación o de error.

4.3.3 Autoridad en la Ejecución

La autoridad es necesaria para el control, ya que se espera de las personas que imparten ordenes la aceptación de la responsabilidad de su ejecución en lo que se refiere a las tareas que se cumplen con su dirección. Al permitir que una persona no autorizada impartiera un orden a un empleado, se coloca a éste ante una negativa responsabilidad en el caso de que su cumplimiento de lugar a resultados desastrosos.

En términos generales, mientras más importante sea el contenido de un mensaje más imperiosa será la necesidad de una comunicación directa con un ejecutivo autorizado. Por ejemplo, un proveedor que recibe telefónicamente un pedido grande de un simple empleado, exigirá seguramente una confirmación del jefe de compras o de algún ejecutivo responsable.

4.3.4 Instrucción

El control se refiere no sólo a lo que debe realizarse, sino también a la manera de realizarlo. La responsabilidad de un supervisor, por ejemplo, no termina cuando imparte una orden a un empleado para que haga determinada tarea, también es responsable de la calidad de las instrucciones que le permitirán realizarla dicha tarea correctamente. Por lo que, la instrucción adecuada es esencial para el control.

"El valor de una comunicación recíproca, clara, concisa y de persona a persona se hace efectiva cuando se comprende el proceso de instrucción. Esta no consiste simplemente en decir algo, sino también en compartir algo" (6). Por ello, la instrucción es efectiva cuando existe un intercambio de ideas y se llega a una mutua comprensión con base sólida.

4.3.5. Supervisión

La supervisión es la función de control que permite que cada empleado realice inicialmente sus tareas con corrección y al mismo tiempo de buen grado. La supervisión como elemento del control, no implica la crítica de una tarea mal realizada, después de que haya sido completada.

La supervisión competente, es un recurso directivo que reduce el despilfarro y permite la capitalización de la buena instrucción. El papel de la comunicación en la supervisión consiste en incrementar la amistad y el entendimiento, lograr que los directivos se granjeen el respeto del personal y de otros individuos con --

quien deban relacionarse y establecer una atmósfera cordial que será más propicia para que los primeros pongan en ejecución su plan.

4.3.6 Verificación y Evaluación de los Resultados

El control exige que se realice una verificación constante de su efectividad; así se comprobará si los resultados finales se asemejan al plan original. Todos los integrantes de la dirección comparten en algún grado la responsabilidad de medir comparativamente los resultados con los proyectos iniciales, lo cual sólo es posible cuando tienen un conocimiento cabal del plan original y de sus objetivos.

4.3.7 Ajuste de Métodos para Lograr los Objetivos

Cuando los directivos han sido informados acerca de puntos débiles o flojos en la ejecución de un plan, se ha completado un ciclo de comunicación. La administración se encuentra ahora ante una nueva situación. Deben elaborarse nuevos planes para corregir los errores en los planteamientos originales. Deben desarrollarse nuevas ideas que habrán de traducirse en una acción correctiva. "Al igual que el plan anterior, el nuevo es un documento viviente. Puesto en ejecución, comienza de nuevo el ciclo de control" (7).

SISTEMA DE CONTROL

Ningún hombre, ni siquiera un genio, puede dominar cada una de las fases de operación de una empresa de regulares proporciones y percatarse de los desarrollos que conducen a la realización de los objetivos finales. Mucho menos y como ya hemos visto los dueños-administradores de las medianas y pequeñas industrias, pueden intervenir en los procedimientos detallados mediante los cuales pueden alcanzarse dichos objetivos.

La delegación de responsabilidades, es una solución a este problema sin embargo, ésta debe acompañarse también de un método eficiente para establecer contacto con las actividades que se han delegado. Asimismo, la Teoría General de Sistemas aplicada a las labores administrativas permite dar respuesta a las crecientes deman--das y necesidades de las organizaciones y contribuyendo a reducir el grado de conflicto de todos los factores antagónicos que surgen en la diversidad de objetivos de dichas organizaciones.

"El concepto de sistema consiste en una forma de pensar respecto al trabajo de la administración. Proporciona una estructura para visualizar factores ambientales - tanto internos como externos integrados a un todo. Permite el reconocimiento tanto de la colocación, como de la función propia de los subsistemas. Todo sistema sustenta una forma de pensar, el cual, por un lado ayuda a resolver algunas de - las complejidades y por otro ayuda a la gerencia a conocer la naturaleza de los problemas complejos y con ello a trabajar dentro del medio ambiente conocido" [8].

Por todo lo anterior, es que a continuación, se describirán los cuatro aspectos principales que engloban la función de control y que deberán tomarse en cuenta al diseñar un sistema eficiente de control.

4.4.1 Establecimiento de Normas y Estándares

Las normas o estándares de operación deben proyectarse de tal modo que sirvan a las necesidades particulares de una empresa y teniendo en mente que con su implantación podrán medirse aquellas actividades que son vitales para el funcionamiento de la misma. Igualmente cada uno de los elementos que se consideren como medida estándar deben reunir dos condiciones básicas: que ayuden a la dirección a la toma de decisiones y que provean suficientes datos de comparación para fundar una opinión.

No es posible que exista control, si antes no se ha planeado. Por lo tanto, es necesario fijar las normas y estándares durante la fase de planeación y mientras más completos y más claros sean los planes, se facilitará el establecer mejores procedimientos de control.

Los objetivos contenidos en los planes, así como los estándares fijados que miden su realización, deben comprenderse por todos los integrantes de la organización. Tanto el dueño-administrador, como el obrero del taller, deben entender la importancia, significado y uso de las normas.

"No es una operación fácil establecer normas o estándares adecuados. Muchas veces al desear controlar todos y cada uno de los detalles de las actividades, -- conduce a una burocratización cuyo costo no compensa los beneficios esperados" -- (9). Por ello, hay que determinar los puntos esenciales en donde es necesario -- medir la actuación y los resultados y a continuación, establecer una medida --- sencilla y fácil de interpretar que pueda ser factible de comparación. En general podemos decir, que los puntos sujetos a medición en las industrias pequeñas y medianas pueden clasificarse en dos grupos: los concernientes al progreso general del negocio y los que se refieren a la productividad de las áreas más importantes de la misma.

4.4.2 Instalación de Sistemas de Información

La instalación de sistemas de información cae propiamente dentro de la función de organización. La especificación de actividades con las responsabilidades consiguientes, deben incluir procedimientos de información adecuados que logren destacar los puntos claves que provean indicaciones de lo que está sucediendo y que sean susceptibles de comparación con las normas o estándares previamente establecidos.

Un sistema de información en una empresa implica un estudio cuidadoso de toda una serie de elementos que incluyen el sistema de contabilidad, presupuesto, estadísticas y otro conjunto de informaciones necesarias, según la característica y necesidad de cada empresa. Todo esto para que la información producida por la empresa, sea correcta, oportuna y fácil de entender (10).

4.4.3 Comparación de las Normas con los Resultados Reales

Esta comparación implica determinar las diferencias más importantes que surgen al comparar los estándares con los resultados reales, así como evaluar las causas o motivos que originaron dichas diferencias. Este trabajo debe llevarse a cabo periódicamente en todos los niveles de la organización y en cada una de las actividades principales. " Por ejemplo, en algunas empresas se reúne mensualmente el consejo de administración para examinar los resultados del mes comparándolos con los datos presupuestados" (11).

Un sistema adecuado de comunicaciones que incluya informaciones oportunas y veraces, además de bases de comparación debidamente estudiadas, facilitará enormemente evaluar las causas de las diferencias encontradas.

4.4.4 Corrección de las Desviaciones

Así como la determinación de los motivos que originaron las diferencias entre las normas fijadas y los resultados reales es responsabilidad de la dirección en sus

distintos niveles. En algunos casos suele bastar un cambio o una simple aclaración de las instrucciones; otras situaciones ameritarán cambios de trascendencia en la organización e inclusive una evaluación cuidadosa de las actividades llevadas a cabo por un jefe, sobre todo en el caso de que las desviaciones persistan. En todos los casos de corrección, debe insistirse en la comprensión y aceptación de las metas establecidas, las cuales, como ya se ha dicho deben identificarse con la responsabilidad individual. Asimismo, debe tenerse en cuenta que eliminar la causa de una deficiencia es mejorar que corregir el efecto. Podemos pues decir que el obtener una ayuda, cooperación y actitudes favorables hacia el control, viendolo no como una medida coercitiva sino como un auxiliar valioso hacia la consecución de objetivos, tanto personales como de la empresa, ocasionará un alto grado de eficiencia en la administración de toda organización.

Requisitos Previos para la Implantación de un Sistema de Control.

Es conveniente puntualizar los requisitos previos indispensables para la implantación de un sistema de control.

4.4.5 Planeación Acertada

Sin planes, una empresa o cualquier tipo de institución, estará a merced de las circunstancias y actuará o mejor dicho, sólo reaccionará ante los problemas inmediatos.

La planeación presupone el establecimiento de objetivos y metas. El control se facilitará notablemente cuando todo el personal de la empresa conozca los principales objetivos que se pretenden y cuando las metas inmediatas le sean familiares.

Las políticas, por otra parte, requieren desde el punto de vista del control de algunos requisitos para su funcionamiento eficaz. Por ejemplo, la necesidad de que se hagan por escrito, junto con los procedimientos y programas de operación.

De esta manera, tanto las políticas establecidas como los procedimientos y programas servirán en forma más efectiva a la función de control, ya que no se prestarán a confusiones o interpretaciones erróneas.

4.4.6 Estructura Apropiaada

Una estructura apropiada de la organización, es un paso previo para establecer un sistema de control. En toda organización debe existir una clara delegación de autoridad con su consecuente fijación de responsabilidad. "Debemos también saber en qué parte de la empresa yace la responsabilidad por las desviaciones con respecto a los planes y por la ejecución de las acciones para tomar las medidas correctivas" (12).

Por otra parte, el uso de organigramas, tanto de tipo general como exclusivos de cada departamento, así como los diagramas de proceso de las actividades que se desarrollan y los instructivos y manuales de operación, serán indispensables para instituir y preservar sistemas de control. Cabe subrayar que todos estos elementos deberán estar elaborados en una forma clara y sencilla, destacando sólo los puntos fundamentales, sin pretender abarcar todas y cada una de las partes que forman la organización, ya que pretendiendo hacerlo así, solamente daría lugar a confusiones y por consiguiente a deficiencias al ejercer la función de control.

4.4.7 Dirección Eficaz

Constituye otra condición básica para que pueda ser factible establecer y preservar sistemas de control. La coordinación de actividades y el manejo adecuado de las relaciones humanas por parte de los dirigentes, permitirá la implantación de controles que tiendan a armonizar las acciones individuales hacia la consecución de los objetivos predeterminados." En relación con la función de dirección, un sistema adecuado de comunicaciones es indispensable para lograr un control eficaz. Las informaciones pueden adoptar diversas formas, dependiendo de las condi-

ciones y necesidades pero en todo caso deberán proveer una imagen clara de qué es lo que está aconteciendo en la empresa" (13).

Finalmente, repetiremos lo ya dicho: la integración de las metas individuales - con los objetivos de la empresa, no sólo es básico para el establecimiento de sistemas de control que orienten las actividades, sino para lograr el éxito de la misma, en todos sus aspectos y como ya hemos podido apreciar a lo largo de este tema; un sistema de control podrá implantarse y mantenerse si las demás - funciones del proceso administrativo: planeación, organización y dirección, se encuentran operando correctamente.

4.4.8 Requisitos de un Sistema de Control

4.4.8.1 Sentido Positivo

Los controles deben tener sentido positivo, es decir, no estar basados en cosas que no deben realizarse; por el contrario, la realización de hechos positivos - debe ser el propósito principal del control de tal manera a los fines previamente determinados.

4.4.8.2 Ajustarse a las Necesidades de la Empresa

Un sistema de control adecuado deberá ajustarse a las necesidades de la empresa de que se trate, estableciendo los instrumentos básicos de control según las características de los departamentos. Si bien existen técnicas que tienen una aplicación general en las distintas actividades, como por ejemplo, los presupuestos, los instrumentos básicos de un departamento se diferenciarán de los de otros. Los controles que se implanten en un departamento de ventas tendrán que ser distintos a los controles del departamento de producción. Además, una empresa de gran volumen de operaciones requerirá de controles distintos a aquellos de otra de menor tamaño.

4.4.8.3 Resaltar lo antes posible las Desviaciones

Un sistema de control ideal sería aquel que descubriera las desviaciones entre -

las normas y los resultados reales antes de que se produjeran. Ya que en contadas ocasiones pudiera ocurrir esto, cuando menos el sistema de control debe hacer resaltar lo antes posible las desviaciones. De otro modo, si las informaciones se obtienen con retraso, aún a pesar de ser correctas, de poco servirán al dirigente. Si la contabilidad no se lleva al día y en consecuencia, los estados financieros y demás reportes no se presentan con oportunidad, podemos afirmar que la contabilidad no podrá utilizarse como medio de información necesario para el control.

4.4.8.4 Flexibles

Los controles deben de ser flexibles en el sentido de poderse adaptar a los planes alternativos que se han dispuesto para varias situaciones probables. Un presupuesto de ventas rígido por ejemplo, que no prevea posibles variaciones en las ventas, así como otras desviaciones que pudieran producirse en los planes, no serviría de gran cosa cuando existan condiciones variables.

4.4.8.5 La Simplicidad de las Informaciones

Para efectos de control éste es otro requisito necesario para que puedan ser utilizadas convenientemente. Gráficas complicadas o resúmenes estadísticos muy elaborados, en lugar de servir a su objeto, producen situaciones confusas y difícilmente se obtendrán informaciones útiles. Por supuesto que al diseñar los instrumentos de control, deberá tomarse en cuenta la capacidad técnica y la preparación de las personas que van a usarlos.

4.4.8.6 Justificar su Costo

Nadie gasta un peso por salvar diez centavos. Esto quiere decir, que los sistemas de control deben justificar su costo y estar proporcionados al volumen de operaciones de la empresa. Es por esta razón que la implantación de controles deberá hacerse sólo después de un estudio concienzudo que demuestre la necesidad de establecerlos a un costo razonable.

DELIMITACION DE LAS AREAS DE CONTROL

El sistema control de una empresa comprende muchos controles parciales, según las diversas fases y operaciones del proceso de actividades de la misma, tanto repetitivas como de mejora.

De esta forma cada área de control incluye sucesivamente diversas áreas parciales. Cada área de control debe ser asignada a una persona responsable de obtener los resultados adecuados y de adoptar las medidas de corrección que el control aconseje.

La subdivisión sucesiva del control general en la empresa en áreas parciales de control debe, por tanto, llevarse a cabo paralelamente a la delegación de autoridad y la correspondiente subdivisión de funciones. Cada nivel de Dirección -- considerará su área completa de responsabilidades y establecerá sus correspondientes controles. Seguidamente subdividirá su área total de responsabilidades -- en áreas parciales correspondientes a la aportación de cada uno de sus subordinados hace a la tarea común. A cada una de estas áreas de responsabilidad parcial de los subordinados corresponderán áreas de control. El proceso se repetirá sucesivamente y en cadena, al igual y paralelamente que la delegación de autoridad.

Así pues, tenemos como principales áreas de control:

4.5.1 Controles de Ventas

- a) Principales controles de ventas. Con mayor razón que en otros controles, conviene llevarlos graficamente, para poder observar y analizar tendencias y puntos débiles, así pues tenemos como principales controles en relación:*

- a.1) Por volumen total de las mismas ventas*

- a.2) *Por tipo de artículos vendidos*
- a.3) *Por el precio de los artículos vendidos*
- a.4) *Por clientes*
- a.5) *Por territorios*
- a.6) *Por vendedores*
- a.7) *Por costos de los diversos tipos de ventas.*

4.5.2 *Controles de Producción*

- b) *Principales controles de producción*
 - b.1) *Control de inventarios*
 - b.2) *De operaciones productivas*
 - b.3) *De calidad*
 - b.4) *De desperdicios*
 - b.5) *De mantenimiento y conservación*

4.5.3 *Controles contables y financieros*

- c) *Principales controles en relación*
 - c.1) *Estados financieros*
 - c.2) *Auditoría interna*
 - c.3) *Control de efectivo en caja*
 - c.4) *Control de recuperación de inversiones*
 - c.5) *Control de costos y utilidades en cada área de la empresa.*

4.5.4 *Control de la Calidad de la Administración*

Constituyen la manera de implementar o de llevar a cabo la misma administración de la empresa, es decir, la forma en que desarrolla cada administrador la planeación, dirección, organización y el mismo control de su empresa, haciendo uso de todas las herramientas que coadyuvan al buen desarrollo de la administración del negocio, o de cada área de la misma.

4.5.5 Controles Generales

En esta categoría se comprenden todos aquellos controles, que pueden ser utilizados en todos los campos y con toda clase de fines. Deben considerarse más bien como "instrumentos" para controlar la operación de un área cualquiera.

Podemos deducir de lo anterior, que el campo de aplicación del control es la organización misma y que éste debe ejercerse respecto de todas las actividades de la empresa y en todos sus aspectos.

Así en el aspecto técnico-económico tendríamos:

- | | | |
|---|---|--------------------|
| a) La estructura financiera | } | CONTROL FINANCIERO |
| b) La política financiera | | |
| c) El crédito | | |
| d) La rotación de capital | | |
| a) Los clientes | } | CONTROL COMERCIAL |
| b) Las ventas | | |
| c) La política comercial | | |
| d) El prestigio de la empresa | | |
| e) El rendimiento comercial | } | CONTROL TECNICO |
| a) Las actividades técnicas | | |
| b) El rendimiento técnico | | |
| c) La mano de obra | | |
| d) La calidad de los productos | | |
| e) La innovación | } | CONTROL DE GASTOS |
| a) Los salarios y sueldos | | |
| b) Los impuestos y cargas sociales | | |
| c) Los gastos financieros | | |
| d) Los gastos de producción distribución, amortización, publicidad y venta. | | |

En el aspecto humano es donde aparece el mayor número de referencias impendables, así pues, tenemos:

- a) Lealtad del personal a la empresa e identificación con sus objetivos.
- b) Opinión de los individuos de todo nivel jerárquico respecto del grado de compatibilidad de los objetivos de la empresa con los suyos propios.
- c) Grado de motivación existente en los miembros de la empresa en lo relativo a:
 - c.1) Calidad y cantidad de trabajo
 - c.2) Reducción de costos y pérdidas
 - c.3) Mejora del producto
 - c.4) Mejora de los métodos de trabajo
- d) Grado en que el personal sienta que existe una delegación de funciones efectiva.
- e) Eficiencia del sistema de comunicación; ascendentes, descendentes y horizontales
- f) Grado de confianza entre los miembros de la empresa de igual y de diferente nivel jerárquico.

LAS DESVIACIONES Y EL CONTROL

Antes de hacer un análisis de las desviaciones encontradas en un programa, la comparación entre lo planeado y los resultados no revelan más que una desviación global, que se manifiesta en más o en menos.

Esta desviación global se va a analizar desglosándola en desviaciones elementales que pueden clasificarse:

4.6.1 Desde el punto de vista de sus causas, que a su vez se subdividen en:

- a) Desviaciones ficticias
- b) Errores de planeación
- c) Defectos en la ejecución.

4.6.2 Desde el punto de vista de su naturaleza, que a su vez se subdividen en:

- a) Desviaciones de volumen
- b) Desviaciones de precios
- c) Desviaciones de rendimiento (14).

4.6.3 Análisis e Interpretación de las Desviaciones.

Ante todo hay que eliminar del análisis las desviaciones ficticias, que no tienen nada que ver con la gestión, Estas provienen de errores de transcripción o quizá de malversiones cometidas por los empleados. No es el propósito del control detectar este tipo de desviaciones, las desviaciones inverosímiles harán notar la falta cometida más rápidamente que un puntado minucioso del escrito.

"Otras desviaciones tendrán causas más reales, en primer lugar los errores de planeación, que son motivo de una causa externa" (15). Estos errores pueden ser más o menos excusables. A veces un brusco cambio en el mercado, un acontecimiento político inesperado van a influenciar la ejecución de un programa sin que haya existido previsión posible. Pero puede ocurrir que un directivo tenga todos los datos

necesarios a la mano, para la solución del problema.

Más delicada es la interpretación de los defectos de ejecución, causa interna de las desviaciones, aunque un programa haya sido definido correctamente, puede ser posible que al momento de llevarle a la práctica sufra desviaciones. Por ejemplo, una baja en las ventas puede sobrevenir a pesar de que las condiciones exteriores sean completamente semejantes a la información o al programa que se tenía. Entonces el motivo pudo estar en que los servicios comerciales han cometido una falla, como podría ser, en la presentación del producto, en las condiciones de venta exigidas, en la orientación de la publicidad o en la prospección del mercado.

Así pues, con el análisis de las desviaciones se logrará distinguir la parte de los errores correspondientes a la planeación, de aquellos otros debido a la ejecución. Asimismo con este análisis de las desviaciones se logrará que la persona encargada de ejercer el control, encontrará siempre una explicación a las desviaciones y nunca quedará comprometida su responsabilidad.

4.6.4 Como Aparecen las Desviaciones

Las desviaciones pueden manifestarse bajo tres formas:

- a) Desviaciones de volumen
- b) Desviaciones de precio
- c) Desviaciones de rendimiento.

Por ejemplo, un aumento de gastos en los materiales puede reflejar:

- a) Un aumento de producción (desviación de volumen), que justifica la necesidad del incremento de los materiales.
- b) Un alza de los precios de compra (desviación de precios)
- c) Despilfarro de materiales (desviación de rendimiento).

"Estas tres formas de desviación pueden acumularse o compensarse, puede disminuir el desgaste de los materiales y quedar sin embargo, compensado por un alza de los

precios de compra" (16).

La desviación de volumen es la diferencia entre las cantidades vendidas o producidas y el plan. Puede ser consecuencia de una causa externa (conjuntura económica) o interna (eficacia del servicio comercial). Un buen criterio para discernir estas dos causas es el vigilar la parte del mercado dominado por la empresa en relación a la competencia.

Las desviaciones de precios ya sean, de venta, de compra etc., pueden igualmente deberse a causas internas o externas, por ejemplo, el departamento de compras podrá obtener unos precios más o menos favorables, el departamento de personal puede gratificar a sus asalariados etc.

Las desviaciones de rendimiento, pueden ser imputables a motivos externos, como pueden ser, un paro accidental de las instalaciones, una huelga que pudiera sobrevener, catástrofes, etc.

" Después que de la desviación global se hayan deducido las desviaciones elementales que provienen de causas conocidas, quedará una parte residual que no puede ser atribuida más que a las propias causas de la desviación y que serán:

- a) Conocidas pero cuyos efectos son muy difíciles de medir (ejemplo, los efectos que pueda ocasionar una mala calefacción del taller).
- b) Desconocidas y que un posterior estudio deberá revelar.

UTILIZACION DE LOS "RATIOS" COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL

Un "ratio", término anglo-sajón es en esencia un cociente o relación entre dos - cantidades, dos cifras representativas de algunas de las múltiples facetas en que se desenvuelve la actividad y la gestión empresarial. Por ejemplo, el cociente producción/mano de obra, mide habitualmente la productividad de un grupo de trabajo.

Un ratio real es obtenido a partir de datos contables o estadísticos de la empresa; un ratio estándar o presupuestario, es el obtenido por la gestión previsional.

Por último tenemos que también un ratio puede ser denominado: Medios o Interempresas, cuando éste ha sido elaborado a partir de datos de otras y varias empresas, normalmente agrupadas según su actividad económica y dentro de ella, según la importancia o representatividad de las mismas.

" Si en la empresa existe una contabilidad correcta y detallada (no una contabilidad fiscal) y unas estadísticas internas fiables y precisas, la Dirección de cualquier empresa, organismo o institución podrá servirse de los ratios para efectuar dos tipos de utilísimas comparaciones que permitirán obtener un perfecto conocimiento y comportamiento de toda empresa, comparaciones internas y de su medio ambiente económico o sea, comparaciones externas.

Mediante las comparaciones internas, es decir, utilizando únicamente los ratios de la propia empresa, el administrador obtendrá:

- a) Un análisis de la evolución de la gestión global, por comparaciones en el tiempo de los ratios reales registrados.
- b) El grado de cumplimiento de las políticas fundamentales de toda empresa, entre las que se pueden citar:

- b.1) Personal
- b.2) Financiera
- b.3) De producción
- b.4) Comercial
- b.5) De otras actividades o departamentos.

A través de comparaciones entre los "ratios" reales y los que se han definido como "ratios Stándar" o presupuestarios.

Las comparaciones externas, más comunmente denominadas "comparaciones inter-empresas", constituyen un eficaz complemento a las primeras. Por ejemplo, de poco nos sirve, saber que hemos logrado disminuir nuestros costos en un determinado período en un cinco por ciento, si desconocemos que en el sector se ha logrado una reducción del diez por ciento en el mismo tiempo.

Facilmente se comprende con el ejemplo anterior, que nos es necesario conocer esta último con la máxima aproximidad y fiabilidad. Por otra parte, en nuestra época, y dada la situación económica del país, las estructuras se modifican muy rápidamente y cuanto más antigua sea la situación o el dato de referencia, más difícil nos será el poder aproximarnos lo suficiente a la realidad en que nos desenvolvemos.

Es muy conveniente, por todo lo anterior disponer de un conjunto de "ratios" comunes a las empresas o industriales de un sector, que deberán irse actualizando periódicamente, con objeto de conocer al día la situación de la empresa que dirigimos y el ámbito de nuestra actividad.

4.7.1 Ratios Típicos

Si se agrupan según la característica funcional de la empresa a la que preponderantemente afectan, tendremos:

- a) *Indices financieros*
- b) *Indices económicos*
- c) *Indices técnicos-económicos*
- d) *Indices del personal.*

A éstos conviene añadir según las características que han presentado las industrias estudiadas en la presente investigación.

- a) *Indices de materias primas*
- b) *Indices de productos terminados.*

EL CONTROL EN LA INDUSTRIA
PEQUENA Y MEDIANA

Ahora bien, corresponde a este tema proporcionarnos una panorámica acerca del grado de control que se da en las industrias objeto de la presente investigación. Para medir este grado y calidad de control que existe en estas, cabe hacer mención que el presente tema se basó principalmente en la investigación experimental de las mismas, para ello, se preparó un cuestionario aplicado en forma de entrevista y a diferencia del primer cuestionario, este fue dirigido al área operativa de estas industrias.

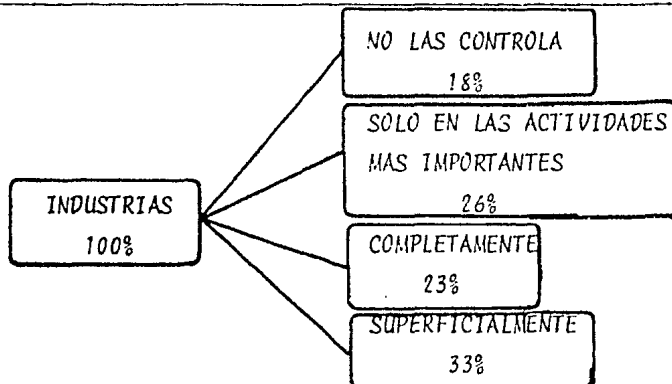
Asimismo, se desarrolló otro cuestionario para el nivel directivo, que permitió apreciar si conocen y emplean las principales técnicas de control.

Veamos pues, la forma en la cual las industrias pequeñas y medianas controlan sus actividades:

El dueño administrador en primer plano, no sabe en ocasiones qué debe controlar y qué no; ya convencido de la necesidad que tiene de hacerlo, ve que cualquier actividad puede ser objeto de control:

Cantidad, calidad, uso y utilización de tiempos, costos, rendimiento, etc.

¿Considera que su jefe inmediato superior tiene controladas todas las actividades necesarias de la industria?



Esto confirma, una vez más, que estas industrias establecen controles sólo después de sucedido algo que ha puesto a pensar a sus dirigentes. Pocas veces lo hacen desde la planeación de actividades y funciones.

Un error frecuente que cometen éstos, es de que no siempre toman al control como una función de carácter administrativo, como lo que es. No ven como algo que va estrechamente ligado a la delegación que han otorgado, al ser ésta tan escasa, el control se ve asimismo reducido; con esto más bien subrayan las operaciones de control, o sea, imponen los pocos controles que se llevan a cabo sin seleccionar cuales son los que necesitan más. Por otra parte, no tienen una base cierta para fijar estándares; de ahí que puedan llegar a comparar lo efectuado con lo escasamente planeado.

¿Qué controles ejerce la industria?

Control Presupuestal = 39%

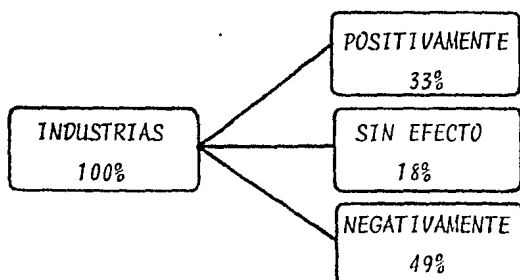
Control de Calidad = 86%

Control de Ventas = 27%

Control de Inventarios = 42%

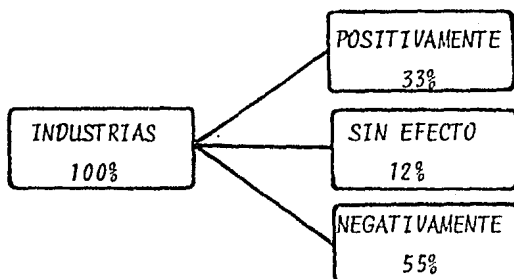
A pesar de como apreciamos, estos resultados podrían considerarse aceptables, sin embargo, el control que se ejerce tan solo es como la palabra lo indica, o sea, - número de ventas realizadas pero ¿y el control de utilidades producidas por cada artículo o bien, los diversos costos reportados en los renglones de la venta?, o en producción existe el control de calidad, ¿pero el control de los desperdicios, mantenimiento, conservación, las rutas críticas o el control de tiempos y movimientos?

*¿Se realizan comparaciones con períodos anteriores
y objetivos prefijados?*



Principalmente, en la industria pequeña las correcciones no se hacen sobre bases concretas; cuando se ha fallado, no se modifican metas o reorganizan planes, ni se trata de reestructurar reasignando o aclarando funciones. Si el elemento humano es el que falla, los directivos no se preocupan por seleccionarlo o adiestrarlo mejor, por lo general se recurre a amonestaciones, suspensiones o al despido como solución.

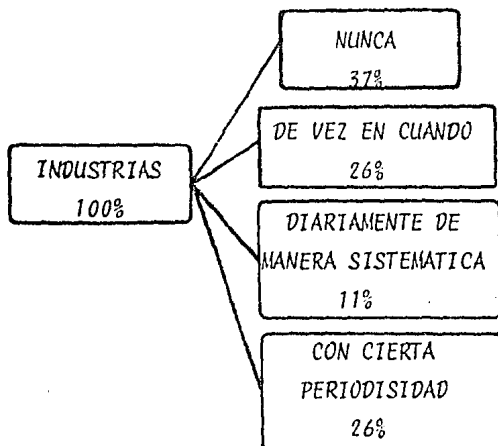
*¿Esta el control encaminado a rectificar
desviaciones futuras?*



Hay muchos controles que no justifican el gasto efectuado en ellos. Además faltan medios disponibles para determinar en forma exacta lo que los subordinados están haciendo, ya que no existen estudios tales como los de tiempos y movimientos, de horas hombre, etc. Los controles sirven para medir las actuaciones y por lo tanto,

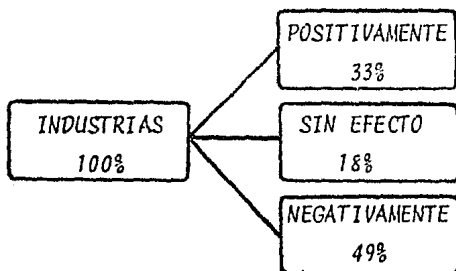
deben corregirse las desviaciones que a través de ellos se lleguen a descubrir. Con esto el ejecutivo de estas industrias podría llegar a conocer exactamente dónde debe aplicar medidas correctivas en lo futuro. Precisamente, es aquí donde hay que tratar de llevar a cabo la unión del control con todas las demás - funciones del proceso administrativo.

¿Acerca de lo avanzado o retrasado que lleva el trabajo del día o del período, su jefe acostumbra preguntarle con la siguiente frecuencia?



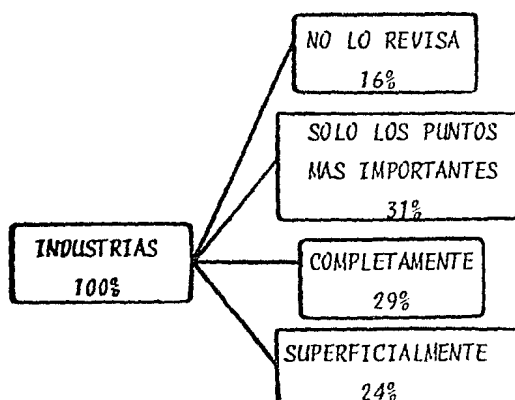
Los controles son operados y concentrados con atraso, causando esto una falta de oportunidad en las medidas correctivas adoptadas, con los consiguientes perjuicios en su interpretación y valoración adecuadas.

¿Se realizan comparaciones con períodos anteriores y objetivos prefijados?



Al dueño-administrador en pequeño, no le importa mucho hacer comprobaciones continuas de lo que su empresa o cada departamento de la misma están llevando a cabo. Se conforma con que verbalmente le digan como andan las cosas, eso antes de subir se al coche, él se cree dar cuenta por medio de la observación (un medio de control personal muy efectivo) de cuando las cosas no están bien y hay que corregirlas.

¿ Considera usted que su jefe inmediato superior revisa su trabajo?



Podemos concretar, que en las pequeñas y medianas industrias, los controles se caracterizan, de hecho, por no reflejar adecuadamente la naturaleza y necesidades que se van a desarrollar. Las desviaciones son indicadas por éstos tardíamente y cuando lo hacen a tiempo, no son corregidas en la forma adecuada. La mayoría de estas industrias están planeadas para el pasado y pocas empresas, por lo regular las medianas industrias lo hacen con miras al futuro.

Los dueños-administradores de éstas desearían que su forma de controlar fuera rígida, en vez de mantenerla flexible, en el caso de un cambio de planes, de la presentación de imponderables o de cualquier otra circunstancia que modifique el plan original. Poseen por otro aspecto, algunos controles que no son del todo comprensibles y carecen, por último, de indicaciones en cuanto a las accio-

nes correctivas se refiere, o sea, no descubren dónde hay fallas quién es el responsable de ellas y qué hacer para poner un remedio efectivo para solucionarlas

Si a todo lo anterior, le agregamos que estas industrias no llegan a utilizar todo el material que emana de sus pocos y limitados controles que realizan, debido principalmente a las siguientes razones:

- a) A causa de la falta de planeación general de actividades, no se pueden valuar en forma adecuada los controles que han sido implantados.
- b) La falta de conocimientos por parte de los que reportan o informan respecto a la utilización de esos datos. Creen en la mayoría de los casos, que se van a utilizar para llamarles la atención o proceder en su contra, de aquí que muchos controles se vean seriamente alterados y no puedan ser confiables.
- c) Dentro de las industrias en pequeño, hay una falta de formas adecuadas que hagan más fácil la elaboración de reportes, informes, estados, gráficas, etc.

En resumen tenemos industrias, que no saben exactamente cómo están actuando, que resultados están obteniendo o si es adecuado su proceder. Son industrias que arrojan pérdidas, que aumentan sus costos en forma considerable y reducen, por tanto su poder competitivo y de aquí sus utilidades y por consiguiente su participación en el mercado y en la economía general del país.

Consecuentemente y para reafirmar el grado y calidad de control que se da en las pequeñas y medianas industrias, se creyó conveniente efectuar una investigación para conocer cuántas técnicas de control se conocen y se emplean actualmente en estas industrias. Para ello, se elaboró un cuestionario con cuatro preguntas, entre las que solo una indicaba el empleo de cierto tipo de técnica, mientras que las otras tres hacían referencia únicamente a las causas por las que no se empleaban una técnica. El cuestionario requería aplicar una de esas cuatro respuestas

a cada una de las técnicas incluidas.

Dada la poca participación de algunos industriales, se creyó pertinente tomar una muestra de la muestra inicial. Obteniendo así un rango para este cuestionario de treinta industriales, los cuales fueron seleccionados de acuerdo al interés y participación que mostraban ante la presente investigación. Asimismo para tener una participación equitativa en ésta, se aplicaron quince cuestionarios a pequeñas y las restantes a medianas industrias.

Aparte de que los resultados obtenidos nos dieran a conocer el grado y la calidad del control en estas industrias, se aprovechó para conocer la aceptación hacia el Control de Gestión. Para esto al inicio de la entrevista al industrial se le explicó de los fines, beneficios y ventajas que ofrece dicha técnica con su aplicación, pudiendonos dar cuenta con esto si el Control de Gestión primero; a juicio del dueño-administrador tiene aplicación en su industria, segundo si desearla aplicar en la misma, tercero si la conocen y cuarto si es que hablan oído hablar de ella.

Con esta parte, fundamentalmente conocimos el resultado de la Hipótesis que sustenta la presente investigación, así como formarnos un juicio de la aceptación del Control de Gestión como técnica administrativa en las pequeñas y medianas industrias.

Demos paso pues, a los resultados obtenidos:

CAUSAS POR LAS QUE NO EMPLEAN LAS
TECNICAS DE CONTROL POR INDUSTRIAS

CAUSAS INDUSTRIAS	NO TIENEN APLICACION	QUISIERAN EMPLEARLAS	NO LAS CONOCEN A FONDO	NUNCA HAN OIDO HABLAR DE ELLAS
PEQUEÑAS	72	36	68	44
MEDIANAS	54	56	51	22

Número de respuestas.

CAUSAS POR LAS QUE NO EMPLEAN LAS TECNICAS DE CONTROL

(POR No. DE RESPUESTAS)

CAUSAS TECNICAS	NO TIENEN APLICACION	QUISTIERAN EMPLEARLAS	NO LAS CONOCEN A FONDO	NUNCA HAN OIDO HABLAR DE ELLAS	TOTAL
CONTROL DE GESTION	7	23	20	18	68
CONTROL DE CALIDAD	6	0	4	3	13
P.E.R.T.	23	16	19	4	62
METODO DEL CAMINO CRITICO	26	19	24	27	96
CONTROL PRESUPUESTAL	7	5	0	0	12
PUNTO DE EQUILIBRIO	24	18	26	8	76
PRESUPUESTO DE CAJA	13	11	9	6	39
CONTROL DE INVENTARIOS	0	0	17	0	17
TOTAL	106	92	119	66	383

De las respuestas obtenidas el 55.8% de las industrias señala emplear las técnicas mencionadas. El 44.2% por diversas causas, no las emplea. La distribución de las causas por las cuales no emplean las técnicas se presentan en el segundo cuadro.

De las cuatro causas de no empleo solo el 27.6%, tienen alguna justificación: 106 respuestas de las 383, esto es a juicio del dueño-administrador, pero ¿Qué el control de calidad no es necesario hasta en una empresa de servicios?, y -- ¿Qué hay de la determinación de cuánto debemos producir para no perder? (punto de equilibrio) y del camino más conveniente para ahorrar costos, esfuerzos, y -

tiempo ¿ qué hay ?.

Pero ésto no es todo, existen todavía 277 respuestas, el 72.3% que agrupan técnicas sin emplear por diversas causas, ya sea por no conocerlas (31%) o por haber encontrado algún obstáculo para su aplicación.

Ahora bien, en el segundo cuadro se puede ver que las técnicas más comunmente empleadas o por los menos las que más respuestas tuvieron, son de las más antiguas: control de calidad, control presupuestal, presupuesto de caja y control de inventarios. Por una parte, dos de estas técnicas son de carácter contable; quizás ello se deba a que el industrial se ve obligado a cumplir con ciertos aspectos para con el fisco y por otro lado, el control de calidad y el de inventarios los lleven a cabo debido a las exigencias de los clientes y a no dar lugar a robos por parte de sus empleados.

Sin duda estas son las técnicas de control características de estas industrias.

Pocas respuestas de empleo recibieron técnicas como el P.E.R.T., C.P.M., técnicas que ofrecen una visión más general respecto al comportamiento interno y externo de la empresa. No obstante, llama la atención las pocas respuestas recibidas para el punto de equilibrio, a pesar de tratarse de una técnica relativamente antigua, de fácil aplicación y de gran utilidad.

Por lo que respecta al Control de Gestión tenemos:

siete respuestas o sea el 10.2% definitivamente consideran que no tiene aplicación en su industria.

El 33.8% de la población o sea, 23 industriales les gustarla emplearla.

veinte respuestas resultaron no conocerla a fondo, es decir, el 29.4% porcentaje que no se considera muy representativo.

por último dieciocho respuestas que representa el 26.4% nunca han oído hablar de ella, esto muestra un aspecto positivo para la hipótesis de la presente investigación, ya que a pesar de que se incluyera a las siete personas que no la integran a su administración, tenemos once respuestas que nunca han oído hablar de ellas, hasta ese momento y sin embargo, si la implementarían a su industria.

CONCLUSIÓN

Antes todo jefe podía permitirse el lujo de cometer un error, y estos quedaban frecuentemente compensados con la experiencia adquirida por esa falla en la actuación, hoy, por la complejidad y diversificación de su trabajo, basta una de ci si ón equivocada, proporcionada por datos falsos para que toda empresa pueda tener serios contratiempos.

El dirigente de hoy en día, no puede perder una batalla, que de lugar a que su empresa pierda la guerra; éste ha de asegurarse las mayores probabilidades de éxito, asesorándose, delegando y controlando, sin restringir su libertad, ni su pr im ir su espíritu de intuición, propio de todo hombre emprendedor responsable. Para lograr este éxito, el control en su acepción general para toda empresa, ti ende a modificar la acción administrativa a fin de acercar la marcha de la em pr esa a sus objetivos. Para ello, éste debe tender hacia su práctica más efec t i va, cumpliendo realmente con una fase dinámica que bañe a todas y cada una de las funciones y actividades de una empresa, más que comprenderla como la última fase de un proceso en la que es necesario esperar que el conjunto de las des vi aciones sean conocidas a fondo para remediar a las mismas.

ANEXO I
CONCEPTOS

CONCEPTOS DE CONTROL

Fayol, Henry	1949	"... La seguridad de que todo lo que ocurre está de acuerdo con las reglas establecidas y las - instrucciones expedidas".
Goetz, B.	1949	"El control trata de obligar que los aconteci -- mientos sucedan de acuerdo con los planes".
Maddok	1956	"Es la medición de los resultados actuales y pa sados en relación con los esperados, ya total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes".
Terry, G.	1961	"Es el proceso para determinar lo que se está - llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesaa rio, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se realice de acuerdo a lo planeaa do".
Anzures, Maximo	1962	"Es el dominio absoluto de una cosa dentro de las limitaciones que impongan las condiciones existentes".
Koontz/O'Donnell	1964	"Es la medición y corrección del rendimiento de los subordinados, a fin de asegurar que se alma cenen los objetivos de la empresa y los planes ideados para lograrlos".
Anthony, R.	1964	"El proceso de control consiste esencialmente, en inducir a la gente a que dentro de una orga nización haga ciertas cosas y se abstenga de ha cer otras".
Reyes P., Agustín	1968	"Es la recolección sistemática de datos para co nocer la realización de los planes".
Gómez, Rafael	1979	"Habilidad para manejar el negocio dentro de - ciertos parámetros y lograr los objetivos".

ANEXO II
-
CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO SOBRE EL EMPLEO DE TÉCNICAS DE CONTROL

A continuación se mencionan algunas técnicas de control actualmente empleadas en algunos negocios. Rogamos poner una " X " al renglón de cada una de ellas en la columna correspondiente.

	No tienen aplicación	Quisieran emplearlas	No las conocen a fondo	Nunca han oído hablar de ellas
Control de Gestión				
Control de Calidad				
P.E.R.T				
Método del Camino Crítico				
Control Presupuestal.				
Punto de Equilibrio				
Presupuesto de Caja.				
Control de Inventarios.				

CUESTIONARIO PARA NIVEL OPERATIVO

1. Considera que su jefe inmediato superior tiene controladas todas las actividades necesarias de la industria:
- a) No las controla _____
 - b) Sólo en las actividades más importantes _____
 - c) Completamente _____
 - d) Superficialmente _____
2. Acerca de lo avanzado o retrasado que lleva el trabajo del día o del período, su jefe acostumbra preguntarle con la siguiente frecuencia:
- a) Nunca _____
 - b) De vez en cuando _____
 - c) Diariamente de manera sistemática _____
 - d) Con cierta periodicidad _____
3. Considera usted que su jefe inmediato superior revisa su trabajo:
- a) No lo revisa _____
 - b) Sólo los puntos más importantes _____
 - c) Completamente _____
 - d) Superficialmente _____

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Salvat, *Historia Universal*. "Los Orígenes de Egipto", tomo I Edt. Salvat Mexicana de Ediciones, S. A. de C. V. Primera edición 1980, p. 155 .
- (2) Salvador, Madariaga De. *El Corazón de Piedra Verde*. Edt. Hermes. Cuarta edición 1981, p. 69 .
- (3) Gómez Morfín, Joaquín. *El Control Interno de los Negocios* Edt. Fondo de Cultura Económica 1973. p. 32 .
- (4) Gómez Morfín, Joaquín. *Revista Dirección y Control*. "La función de Control y el Control Interno". Edt. Colegio de Contadores Públicos. Julio - 1971, Núm. 107, p. 6 .
- (5) Anthony, Robert. *La Contabilidad en la Administración de Empresas*. Edt. UTEHA, 1974 .
- (6) *La Comunicación y el Control*, Tomo 9. "Elementos de Control" Centro Regional de Ayuda Técnica Edt. CODEX, S. A. Buenos Aires 1980 p. 410 .
- (7) *Ibidem*, p. 411
- (8) Carrillo Landeros, Ramiro. *Metodología y Administración*. "La Administración por Sistemas". Edt. LIMUSA, primera edición 1982 p. 147 .
- (9) *Ibidem*, Gómez Morfín, Joaquín, p. 9 .
- (10) *Ibidem*, p. 10
- (11) *Ibidem*, p. 10
- (12) Koontz/O'Donnell. *Curso de Administración Moderna*. "Sistema y Procesos del Control". Edt. Mc. Graw Hill. Sexta edición 1979 p. 715 .
- (13) *Ibidem*, Gómez Morfín, Joaquín p. 9 .
- (14) García B., Luis *El Control de Gestión*. "La Práctica del Control". Edt. INDEX Madrid- Barcelona 1972 p. 70 .
- (15) *Ibidem*, p. 71 .
- (16) *Ibidem*, p. 73 .

BIBLIOGRAFIA

- SALVAT, *Historia Universal*. Tomos I y III. Edt. SALVAT Mexicana de Ediciones, S. A. de C. V. 1980.
- Gómez Morfón, Joaquín. *El Control Interno en Los Negocios*. Edt. Fondo de Cultura Económica 1973.
- Gómez Morfón, Joaquín. *Revista Dirección y Control*. "La Función de Control y Control Interno". Edt. Colegio de Contadores Públicos Julio de 1971 Núm. 107 .
- Pequeño Larousse Ilustrado. Ediciones Larousse 1980.
- Anthony, Robert. *La Contabilidad en la Administración en: Empresas*. Edt. UTEHA 1974 .
- La Comunicación y el Control*, tomo 9. "Elementos del Control". Edt. CODEX S.A. Buenos Aires 1980.
- Carrillo Landeros, Ramiro. *Metodología y Administración: "La Administración por Sistemas"*. Edt. Límusa. Primera edición 1982 .
- Koontz/ O'Donnell. *Curso de Administración Moderna*. "Sistema y Proceso del Control". Edt. Mc. Graw Hill. Sexta edición 1979.
- Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas, segunda parte* Edt. LIMUSA. Decimovena edición. 1982 .
- García B., Luis. *El Control de Gestión*. Edt. INDEX Madrid-Barcelona 1972 .

CAPITULO V

ANTECEDENTES

El Control de Gestión puede considerarse de reciente aparición. "Forma parte de las innovaciones sin firma" (1).

Su fecha de nacimiento es difícil de precisar, sin embargo fue en Europa y en los Estados Unidos en donde inicia su desarrollo.

A partir de 1930 aparece el Control de Gestión en Estados Unidos bajo diversos aspectos como:

- a) Control Presupuestario
- b) Precio de Costo
- c) Estudios de Rentabilidad, entre otros.

La crisis económica de 1929 en ese país, condujo a las empresas entre otros esfuerzos, a buscar constantemente una mejor combinación de los factores económicos para adaptarse a un mercado difícil, asimismo, la guerra de 1941-45 les obligó a perseverar en esta dirección. El Gobierno de dicho país, ansioso de obtener su esfuerzo de guerra al menor costo, movilizó a los controladores de gestión de las empresas más dinámicas y contribuyó, de este modo, a la difusión de estos métodos en un gran número de empresas.

A partir de 1945, el esfuerzo continuó y se completó mediante técnicas aparecidas durante dicha guerra como: La Investigación Operativa y gracias a una voluntad mayor de dominar el futuro surgieron los Planes a Medio y Largo Plazo (2).

A lo largo de este período, el comportamiento europeo frente al Control de Gestión es muy distinto. La idea en sí es conocida en Europa como Precio de Costo y Control Presupuestario, pero es mal y poco utilizada por las empresas de dicho

continente.

La crisis de 1929 desató una ola proteccionista exterior e interior que trató de mantener las posiciones adquiridas y salvaguardar las empresas existentes de los disturbios del mercado.

La reconstrucción después de 1945 se efectuó dentro de un nuevo estado de ánimo, aunque siguió siendo poco favorable al Control de Gestión. En esos años era preciso producir a cualquier precio y esta manera de ver y de hacer, unida a una de manda, se prolongarla en la Europa Occidental durante toda una década.

A partir de 1950, este estado de cosas se modificó poco a poco en Europa Occidental bajo la influencia de varios factores:

- a) Las misiones de información y de formación enviadas a partir de 1949 a Estados Unidos, a las empresas y universidades, permitió a los europeos responder a la pregunta: "¿Cómo lo hacen ellos?".
- b) En 1957, la firma del tratado de Roma previó una puesta en marcha progresiva del Mercado Común Europeo, cuya apertura de fronteras fue presentada desde el primer momento por los jefes de las empresas como un hecho extraordinariamente importante y por lo tanto de gran responsabilidad.
- c) El renacimiento del comercio internacional, al cual la firma del Kennedy Round en Ginebra, en 1967, aseguró las bases sólidas del desarrollo de Euro pa (3).

Todos y cada uno de estos factores, contribuyeron a extender la idea de Control de Gestión de dicho continente.

Así, en la década de 1950, las empresas europeas hicieron frente a situaciones competitivas cada vez más duras, incluso disponiendo de abundante información sobre las empresas norteamericanas. Por otra parte, se lanzó un esfuerzo de forma-

ción sin precedentes (oficinas de productividad, sindicatos, organismos profesionales, universidades, etc.) en beneficio de las empresas europeas. Estas pusieron progresivamente en práctica dichas enseñanzas y especialmente, utilizaron más o menos sistemáticamente el Control de Gestión, canalizando al principio éste sobre la idea de Precio de Costo.

Seguidamente, las empresas a partir de 1960, se orientaron hacia los controles de conjunto a corto plazo, de tipo de gestión presupuestaria.

Esta breve exposición histórica permite descubrir la forma o motivos por los cuales se dió lugar a dicha técnica, asimismo, las condiciones lógicas que podemos apreciar en el Control de Gestión, es decir, en primera instancia se nos dá la imagen de que éste no debe ser considerado como una simple técnica, sino que, de hecho podemos decir que es producto de un determinado contexto socioeconómico.

Por otra parte, el objetivo del Control de Gestión en sus antecedentes era básicamente la actividad económica o más generalmente era la actividad mensurable en términos económicos, éste surgió o se desprendió de una cierta situación formada a base de tensiones y escaseces sentidas por los productores y sobre todo, por una gran necesidad de progresar y levantar a las economías de los países de la posguerra.

Así pues, podemos concluir que el Control de Gestión encuentra sus antecedentes en la búsqueda de la novedad y de la innovación por parte de la tradicional mentalidad norteamericana que siempre está en pos del progreso y adelanto de sus intereses.

QUE PERSIGUE EL CONTROL DE GESTION

La complejidad de los problemas que se presentan diariamente ante el administrador de una empresa, la necesidad de disponer de tiempo necesario para poder reflexionar sobre los problemas a corto y largo plazo que plantea la existencia de la empresa (tanto si es con motivo de su expansión, de su línea de productos -- fundamentales o de su misma supervivencia) y su competitividad, llevan al administrador de una empresa a establecer dispositivos que permitan, a la vez que una mayor disponibilidad de tiempo, la certeza de estar, constantemente y rápidamente, informado sobre lo que ocurre en el exterior y en el interior de su organismo. Por otra parte, deben igualmente permitir una información propia y adecuada a sus colaboradores, que les ayude o capacite para desempeñar el papel que les ha sido asignado.

Estos dispositivos, de los que debe hacer uso todo administrador para dar respuesta efectiva a lo que ocurre en el exterior o interior de su empresa los encontramos en la base misma de lo que podríamos llamar Control de Gestión. De donde, hay que insistir en el hecho de que el Control de Gestión no es sino un medio, y no fines en sí para quienes tienen una responsabilidad en la empresa.

Así pues, la correcta aplicación de todo Control de Gestión surge de la necesidad de contar con un sistema en la organización, el cual asegure que los objetivos establecidos y los cursos de acción seleccionados están llevándose a cabo eficientemente.

"El Control de Gestión es un esfuerzo sistemático que persigue la exitosa implantación y cumplimiento de los objetivos y cursos de acción generales, definidos -- con anterioridad en la planeación a través de una continua retroalimentación que permita definir acciones correctivas, no solo a la implantación, sino inclusive a

la planeación en sí, es decir, al reiniciar el ciclo administrativo" (4).

Lo anterior significa que éste representa todo un sistema para resolver problemas, relacionados con lo planificado y los cursos de acción predeterminados por ella.

El Control de Gestión es un proceso integral, que comprende no solo la recolección de información, sino la toma de decisiones que involucra actividades comunicativas, de persuasión y de iniciativa. En forma tradicional el Control se limitaba al Control Operativo, el cual resultaba ser el "ghetto" de los ejecutivos financieros y del contador. Estos utilizaban como controles, elementos cuantificables por lo común expresados en moneda, a partir de los cuales se intentaba minimizar las -- desviaciones. El Control Operativo es un proceso cuyo intento es asegurar que las tareas específicamente seleccionadas se realicen eficaz y eficientemente. Para -- ello se seleccionan ciertos productos o unidades productivas o de organización como base de análisis, se establecen las correspondientes relaciones insumo-producto y se determinan sus respectivos estándares, a fin de poder determinar las posibles desviaciones. Generalmente los sistemas de control de dichas actividades específicas asimilan las necesidades establecidas por el Control Operativo y permiten detectar las desviaciones así como su respectiva correlación con los responsables.

Mientras que el Control de Gestión debe entenderse como un esfuerzo continuo y sistemático de la administración, para comparar las realizaciones con los planes y objetivos globales definidos dentro del marco de la planeación de la empresa, con el objeto de decidir las tareas correctivas, las cuales aseguren la marcha de la empresa en los términos y con la dirección previamente definidos. Todo ello realizado con el fin de minimizar el tiempo de respuesta de una decisión frente a la desviación observada.

Otro punto de vista, nos lo ofrece el Doctor Danilo Díaz y el Lic. José Ángel --

Ortega, al señalar que el Control de Gestión es un concepto amplio que pretende que los recursos sean empleados con eficiencia, que se produzcan los resultados acordados con los programas previamente diseñados, en función de la utilización, adecuada de los recursos utilizados y que sea considerado no solo el corto plazo, sino que se estime al mediano plazo, aspecto fundamental para el desarrollo de toda empresa (5).

De manera general, con todo lo antes expuesto podemos decir que todo Control de Gestión permite estar informado mejor y mas rapidamente a todo responsable de una actividad en la organización, evita la investigación eventual (a menudo difícil) de los elementos indispensables para una mejor dirección de toda la empresa, dentro del marco en que se encuentre, (pública, privada, regional, internacional, - pequeña, mediana o gran industria).

Asimismo el Control de Gestión permite actuar con mejor conocimiento de efecto y causa, con mayor capacidad para medir los riesgos posibles o aceptados, sobre las consecuencias de decisiones en que se ha reflexionado largamente.

Presuponiendo todas y cada una de las actitudes antes señaladas, se considera que un Control de Gestión bien implantado con todos los elementos que a éste integran, permite llegar a uno de los ideales más actuales en la moderna Dirección de una - Empresa:

" LA DIRECCIÓN POR EXCEPCIONES " (6)

Podemos considerar que este tipo de Dirección permite a los dirigentes, cuando el Control de Gestión llega a cumplir todas sus posibilidades, liberar su atención de extensas zonas de actividad y permite a éstos suficiente tiempo libre para que puedan aplicar con sosiego su esfuerzo en aquellos problemas o coyunturas que realmente exigen detenido estudio y rápidas y cautelosas decisiones.

DEFINICION Y ELEMENTOS CONCEPTUALES
DEL CONTROL DE GESTION

Gestión y gestionar, son palabras de origen remoto, que se ha venido utilizando en el lenguaje corriente desde hace mucho tiempo como sinónimos de ocuparse, llevar, dirigir un negocio, una propiedad, tramitar ciertos asuntos, etc.

Sin duda, estas palabras forma parte de aquella cuyo éxito ha sido considerable desde su creación en los Estados Unidos y su implantación en Europa, como ya se ha mencionado. Pero al introducirse en el vocabulario de la empresa, a veces, - es difícil discernir las características que la diferencian de otras tales como:

- | | |
|-------------|------------------------|
| a) Gobernar | d) Administrar |
| b) Mandar | e) Dirigir, e incluso; |
| c) Decidir | f) Ejecutar. |

Por ello, es indispensable definir las, analizar su contenido, situarlas quizá hasta en las corrientes doctrinales y colocarlas en la práctica de la empresa, para que broten las diferencias entre éstas.

Así pues, tenemos varias definiciones al respecto y que haremos patentes para posteriormente conjugar una definición propia que por Control de Gestión se entienda.

Henri Hierche, en su libro "Técnicas Modernas de Gestión de Empresas", define a la Gestión de una empresa como el conjunto de los procesos puestos en marcha con vistas a la adopción de decisiones que determinen la actividad de esa empresa.

Luis García Blanes, considera que el Control de Gestión es la técnica que tiende a delatar los obstáculos no previstos o los inconvenientes que surgen de forma inesperada, estableciendo su sistema de acciones correctivas que garantizan en -

alto grado un resultado final.

Jean Meyer, en su libro "El Control de Gestión", considera que éste tiene por función elegir los objetivos y velar por su correcta realización.

La Doctora Beatriz Castelan Garcia, sostiene que es el proceso, el cual va a permitir a la administración asegurar que los recursos sean obtenidos y empleados - efectiva y eficientemente conforme a las metas perseguidas.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes, en un curso impartido en 1983, respecto al Control de Gestión, definió a éste, como un proceso mediante el cual una institución u organismo se asegura que la ejecución concuerda con la planificación y descubre las posibles desviaciones para tomar las oportunas medidas correctivas.

Por último tenemos que el Doctor Juan Danilo R. y el Lic. José A. Ordoñez y Cortes, en un artículo de la revista de la Facultad de Contaduría y Administración, definieron al Control de Gestión como un sistema organizador que auxilia a la toma de decisiones a fin de asegurar la eficiencia, la productividad y la rentabilidad de la organización en función del planteamiento amplio de objetivos, de la definición de las estrategias, de los planes y programas que se especifiquen.

Podemos apreciar que esta última definición es la que tiene una idea más administrativa, la que sitúa al Control de Gestión como herramienta para el desarrollo - correcto de las tareas de una empresa, es decir, es a través de este concepto como podemos reconocer la trascendencia que tiene éste y su cometido en las organizaciones.

Ahora bien, por nuestra parte se considera en primer lugar que el término "Gestión" tiene un significado muy particular y concreto dentro del círculo administrativo, ya que éste puede representar de manera simplista todo lo que engloba el quehacer

operativo y funcional de un individuo con una responsabilidad dentro de una organización.

Fundamentandonos en las definiciones dadas se deduce al Control de Gestión como un sistema de información que persigue concentrar en pocos indicadores representativos los elementos necesarios para controlar el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas en la planeación, así como evaluar la eficacia y la eficiencia de las acciones y detectar oportunamente los problemas, errores que pudieran presentarse, a fin de adoptar las medidas correctivas pertinentes. De igual forma, es una herramienta de trabajo que apoya la toma de decisiones en los diferentes niveles de la pirámide organizacional.

Para concluir se puede decir que no puede negarse que un Control de Gestión puede ejercerse sobre elementos organizativos, aspectos económicos, financieros, laborales y en fin todos aquellos factores, actividades, elementos, etc., que influyen en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa y por ende, en la persecución de sus objetivos.

Una vez que ha sido descrito el contenido conceptual del Control de Gestión, podemos apreciar que existen ciertos elementos comunes que se desprenden de los conceptos que han determinado ; los estudiosos de la materia y que podemos analizar como sigue:

a) *Noción de previsión.*

Todos los autores hacen referencia al hecho de que el Control de Gestión está definitivamente ligado a la anticipación de las acciones y resultados esperados, así como, a los de los resultados con dichas anticipaciones.

b) *Orientación*

El Control de Gestión está orientado hacia la problemática de la administración que intenta optimizar la combinación de la totalidad de recursos de la

empresa, en concordancia con la planeación.

c) *Ayuda a la Dirección*

Dentro de los diferentes concepto de Control de Gestión encontramos la idea implícita de la ayuda proporcionada por esta disciplina a los dirigentes de la empresa, en relación al proceso de su toma de decisiones.

d) *Noción del Corto Plazo*

La preocupación del Control de Gestión es el corto plazo, es decir periodos de tiempo inferiores o iguales al ciclo de explotación que informen sobre - la gestión presente y continua de la empresa.

e) *Mecánica del Control de Gestión*

El Control de Gestión, es un proceso, el cual trata de definir qué acciones caminan conforme a lo planeado y cuáles no van en ese sentido; comprendiendo también las necesarias para rectificar las desviaciones y permitir que la organización marche efectiva y congruentemente con la planeación definida.

CARACTERISTICAS Y FASES
DEL CONTROL DE GESTION

Hemos encontrado por lo menos tres enfoques a las características que revisten al Control de Gestión, lo que ha hecho seleccionar las principales de estas y que se encuentran ligadas al aspecto abierto de las situaciones a tratar.

Sin duda alguna, una característica fundamental de un sistema de este tipo, y que apoya a la presente investigación es el de su:

a) Flexibilidad

Esta característica significa que este sistema puede adaptarse a cualquier tipo de entidad, o sea esta de carácter público o privado, pequeña o mediana. La implementación de un sistema de Control de Gestión debe observar el concepto de "DISEÑO A LA MEDIDA", tomando en consideración los requerimientos de información que la Dirección General o la cabeza principal de la empresa plantee, pues en primera instancia esta es el utilizador principal (7).

b) Totalidad

No se miran aspectos parciales, sino el conjunto

c) Equilibrio

Cada aspecto tiene su peso justo, sin dejar que la formación técnica, comercial, del directivo, deforme la realidad dando más importancia al factor que él conoce mejor.

d) Oportunidad

Las acciones correctivas deben realizarse a tiempo si se quiere que sean eficaces o que no sean perjudiciales.

e) Eficiencia

Se busca la consecución de los objetivos e igualmente se apunta al centro de los problemas.

e) Integración

Los diversos factores se contemplan dentro de la estructura de la empresa para ver las repercusiones de cada problema en el conjunto de la empresa.

f) Creatividad

Esta da lugar a la continua búsqueda de ratios significativos, así como, de estándares para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla más certeramente hacia sus objetivos.

g) Impulso a la acción

Debe alentar al directivo forzándole a una toma de decisiones sobre los aspectos negativos de las realizaciones e impulsar las acciones correctivas adecuadas (8).

Por otro lado, Jean Meyer en su obra "El Control de Gestión", señala como características principales de este:

a) Planeación-Verificación

El primer término define el establecimiento de un objetivo; el segundo, un medio. El Control de Gestión, que intenta planificar, utiliza igualmente la verificación en el sentido de aproximación norma-realización.

b) Externo-Interno

En el Control de Gestión coexisten, la mayoría de las veces, control externo y control interno. El responsable de gestión puede considerarse como si formara parte de la situación que desea controlar, en ocasiones practica el autocontrol. Además, alrededor suyo y con acciones nacientes de él la empresa en su totalidad se esfuerza igualmente por dominar la situación mediante controles externos.

c) Iniclativo-Represivo

El Control de Gestión puede ser represivo, lo cual se impone particularmente

cuando el responsable de gestión no hace frente a sus obligaciones. Pero por naturaleza, el Control de Gestión prefiere dejar al responsable de gestión que rectifique él mismo la situación cuando ésta se deteriora.

Como se ha expuesto en el tema anterior el Control de Gestión es un proceso en el cual se trata de descubrir que acciones se desarrollan conforme a lo planeado y cuáles no van en ese sentido; comprendiendo también las necesarias para rectificar las desviaciones y permitir que la organización marche efectiva y congruentemente con la planeación definida. pues bien, de aquí se desprende que el Control de Gestión es un proceso integral que incluye la recolección sistematizada de datos y la toma de decisiones, proceso cuya mecánica puede descomponerse como a -- continuación se expresa:

5.4.1 Análisis de la norma-acción

A partir de la interrelación de la norma y la acción se podrá detectar la posible existencia de un problema, es decir, este primer estado de verificación permite, aproximando norma y acción descubrir las diferencias e identificar lo que no cuadra. Para ello, es necesario recolectar los datos sobre el aspecto cuestionado y compararlos con las expectativas, a fin de detectar la desviación y su magnitud. Tal magnitud puede ser significativa y sintomática de la existencia de un problema, o bien ser no significativa. El significado de una desviación estará dado por:

5.4.1.1 La norma en sí y los márgenes que a la misma se han dado como ámbitos de holgura los cuales permiten su desarrollo normal. Los márgenes pueden estar definidos:

5.4.1.1.1 A través de cálculos estadísticos, basados en los registros históricos de la empresa.

5.4.1.1.2 A través de la sensibilidad que dan la experiencia y la intuición.

5.4.1.2 La frecuencia con la cual ocurre la desviación.

5.4.2 Determinar los posibles cursos de acción tendientes a resolver el problema de desviación.

Estas soluciones producidas por el nuevo y correcto curso de acción pueden tener por objeto:

5.4.2.1 Eliminar el problema

5.4.2.2 Disminuir su magnitud y en consecuencia los efectos no deseables en el resto de la organización.

5.4.2.3 Disminuir la frecuencia de aparición de las desviaciones.

5.4.3 La evaluación de los posibles cursos opcionales de acción, tendiente a definir el que hace óptima la solución al problema, y minimiza los efectos negativos hacia el resto de la organización. Esta optimización no necesariamente, debe ser entendida en términos cuantitativos, sino también de manera cualitativa.

5.4.4 Implantar la solución correctiva, que tiene por meta alinear una situación desviada, ajustar la situación a la (o a las) norma (s).

Un informe o el propio diagnóstico del responsable pueden ser el origen de esta acción correctiva. En este último caso puede hablarse de autocontrol seguido de autocorrección, que representa la forma más refinada del Control de Gestión. Por ejemplo, un responsable regional de gestión de ventas que este estudiando una zona confiada a un agente, puede comprobar que en una parte de esa zona existe un nivel insuficiente de ventas. Esta falta de cobertura puede conducir a dos acciones:

- a) Que el agente extienda su acción a la región de la zona descuidada hasta ese momento, o bien;
- b) El responsable de gestión puede instalar en la zona de desviación un nuevo agente.

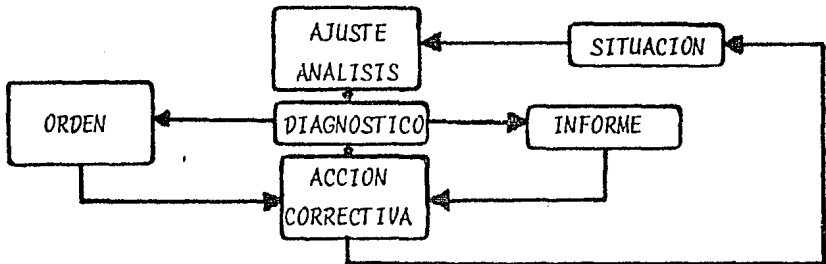
En ocasiones la acción correctiva no puede ser sino indirecta. Así, un supervisor

del área de producción de una industria comprueba un exceso de desperdicios. Su acción, después del análisis de la interrelación norma-acción, puede recaer en los obreros, o sea en la calidad de trabajo de éstos, en las máquinas, en una revisión a las mismas o en las materias primas. Si fuese este último caso la causa de la desviación, el su sodicho queda obligado a dirigirse a otros responsables.

5.4.5 Verificar la efectividad de la solución escogida para efectos de eliminar o disminuir la variación detectada.

Esta última fase del Control de Gestión es una lógica consecuencia de las anteriores. Pertenece al dominio del inmediato superior o del dueño-administrador en el caso de una pequeña industria.

El procedimiento del Control de Gestión implica cinco fases, algunas de ellas ya comunes en la tarea administrativa. Dicho proceso puede quedar esquematizado de la siguiente forma:



Es esta modificación de la "regla del juego", es decir, de lo que tradicionalmente se maneja debe ser realizada prudentemente. Es por ello que, para la correcta implantación de estas fases, será preciso cierta perspectiva para juzgar el carácter reductible o no del desajuste observado y para preparar y realizar las modificaciones necesarias, para que exista una mejor adaptación de los hechos al presente proceso.

Ciertamente, y para terminar, nos estaríamos engañando si no reconocieramos que -

para cada empresa, la flexibilidad no quiere decir facilidad ni simple adaptación a los hechos.

ELEMENTOS Y HERRAMIENTAS

DEL CONTROL DE GESTION

Dentro del Control de Gestión encontramos tres constituyentes o elementos básicos a saber:

5.5.1 Elementos

5.5.1.1 La Determinación de Objetivos

Consiste en la recolección de información original referente a los objetivos y metas que se desean alcanzar dentro de un plazo definido de tiempo. El análisis de la información previamente obtenida, se convierte en la siguiente fase e involucra la formación de una serie de cuestionamientos tendientes a validar los aspectos cualitativos y cuantitativos de la información anterior, lo cual debe dar como resultado un plan concreto de realizaciones, aunado con una serie de procesos decisivos. Es en este elemento donde ya se debe saber lo que se quiere, cuándo, cómo y con que medios.

5.5.1.2 Realización de los Objetivos

Este aspecto implica establecer una organización de los medios previamente definidos para apoyar las acciones; de una adecuada comunicación de metas por parte de los mandos a los diferentes niveles operativos, respaldada ésta con una adecuada motivación para los subordinados y una dirección objetiva y equilibrada, que logre inspirar confianza y espíritu de grupo y equipo.

5.5.1.3 Medida y Evaluación de Resultados

Tiene la importancia de ponderar los resultados realmente obtenidos en relación a los previamente determinados con el ánimo de verificar la adecuada marcha de las acciones o bien activar procesos decisivos que desemboquen en la implantación de

las medidas correctivas para las actividades con desviaciones detectadas.

Estos elementos básicos del Control de Gestión deberán estar continuamente impulsados por una actitud innovadora o creativa, como ya se mencionó característica fundamental de Este, que implique la búsqueda sistemática de soluciones más eficaces así como de una formación del personal, como permanente renovación y puesta al día del capital humano de la empresa que es, sin lugar a dudas, el activo más valioso de cualquier organización.

5.5.2 Herramientas

Para proceder al diseño de un Sistema de Control de Gestión y mas tarde lograr una implantación efectiva del mismo, deben conjugarse debidamente los siguientes factores clave, que constituyen las herramientas del Control de Gestión:

5.5.2.1 Un completo mecanismo de comunicación, basado en el elemento "información".

5.5.2.1.1 Comunicación-Información

Es sabido que, para que la acción de los individuos integrantes de un grupo logre los objetivos fijados, es necesaria la acción cooperativa de los elementos del grupo. Esta requiere de una condición necesaria, sin la cual su cumplimiento no sería posible: "La Comunicación". Asimismo, sabemos que, toda comunicación implica "información", entendiendo por ésta"... el dato obtenido a través de la comunicación o percibido por medio de la observación, la cual sirve para dar o unirse a un conocimiento sobre una circunstancia o fenómeno determinado" (9).

Si nos referimos a la administración de una empresa, encontraremos que la información respecto a su dirección se obtiene por la comunicación. Esta puede efectuarse combinando las vías que van desde la plática informal, hasta el reporte escrito totalmente formalizado, dicho patrón formal de comunicación estará definido dentro de una organización por su estructura organizacional.

Por otra parte, el valor de la información está relacionada íntimamente con:

- a) El grado de incertidumbre
- b) El costo de la información
- c) Los beneficios de una adecuada decisión (10).

Tales elementos se conjugan y unen dentro de una empresa, con el objetivo de alcanzar el equilibrio que permita minimizar el costo de la información y maximizar -- los beneficios de lo decidido tomando en base a aquella. El valor de la información es por tanto, resultado de la apreciación del tomador de decisiones, quien -- de acuerdo a las circunstancias de incertidumbre definirá el costo que está dispuesto a pagar por la información que le permitirá obtener los beneficios de una adecuada y oportuna decisión.

Pero, no toda la información generada en una empresa o fuera de ella es importante, ni toda la información importante puede ser obtenida por el dirigente de una empresa; de donde se deriva la necesidad de que la Dirección estructure un sistema -- informativo a fin de:

- a) Obtener la información importante

Solo una parte de la información que fluye a través de una empresa es importante, esto fundamenta la idea de que tanto la estructura de la empresa, -- como un Sistema de Control de Gestión, deben ser diseñados para utilizar la información importante, siendo para ello necesario crear un sistema informa-- tivo el cual satisfaga las necesidades de los diferentes niveles administra-- tivos.

- b) Información completa

Se refiere al sentido de integración de los elementos más importantes de las diferentes fracciones de datos las cuales forman el entero que podríamos lla--

mar informativo.

"Cabe señalar al respecto que la información completa es en la mayoría de las veces muy difícil de obtener, por lo cual los directivos de una empresa deberán conformarse con una "casi completa". Sin embargo se emplea esta terminología para enfatizar su importancia y con conocimiento de las limitaciones que implica la incertidumbre del medio ambiente, del futuro y de la manipulación de la información" (11).

5.5.2.2 Un conjunto coherente de medios de control, los cuales definirán el contenido de la información y servirán como parámetro para evaluar las realizaciones de todo organismo.

5.5.2.2.1 Controles

En el contexto del Control de Gestión, los controles significan medida e información, son los medios, mientras que el primero es Dirección. Los controles, dada su naturaleza, son operacionales, preocupados por una parte del establecimiento de parámetros de referencia, los cuales evalúan la eficacia de los diferentes segmentos de la organización, y por otra parte, del diseño de un sistema de información formal que nos reporte las realizaciones alcanzadas durante el desarrollo de las diversas acciones emprendidas en los distintos programas.

Ahora bien, podríamos distinguir simplificando al límite:

- a) Controles de Gestión que permiten seguir diariamente o periódicamente, la marcha de la empresa.
- b) Controles de Gestión que facilitan los elementos necesarios para resolver problemas particulares (12).

No es posible en una exposición tan breve, revisar totalmente las herramientas o medios que el Control de Gestión puede poner a disposición de quienes cargan con

una responsabilidad dentro de una empresa para permitirles escoger y establecer - los Controles de Gestión adecuados. Por otra parte, consientes estamos de que toda herramienta o medios de trabajo evolucionan sin cesar y las técnicas modernas ponen cada día nuevos medios a nuestra disposición.

Por ello, indicaremos a lo largo de los párrafos que siguen, los medios y herramientas que son empleadas con mayor frecuencia e insistiremos, en particular sobre:

a) La Planeación Operacional

b) Presupuestos

c) Los cuadros de Mando, ya que son éstos los que pueden constituir mayores beneficios para las industrias pequeñas y medianas.

Los primeros establecimientos de Controles de Gestión consistieron en la anotación, racional y continua, de los elementos aportados por la empresa. Estos elementos eran variables de acuerdo a la naturaleza y el grado de desarrollo de la empresa, (anotaciones de las ventas, de las producciones, del consumo, etc.), pero con gran rapidez se descubrió el interés extremo que había en conocer con anticipación los probables resultados de decisiones consideradas como trascendentes.

En tal virtud, los mejores Controles de Gestión son aquellos que permiten juzgar por comparación con elementos obtenidos a partir de ciertas hipótesis de partida y también con elementos registrados en el pasado.

Podemos citar como medios, sin que esta lista sea exhaustiva:

a) Los Precios de Costo

b) El Control Presupuestario

- c) Las estadísticas y gráficas aplicadas a valores significativos para la empresa.
- d) Los Cálculos de Rentabilidad de las Inversiones
- e) El conocimiento de elementos exteriores a la empresa, pero que influyen o afectan su marcha.
- f) Los Estudios Internos y Externos, sobre análisis de mercado, promoción de ventas, rendimiento de una campaña publicitaria, etc.
- g) Los Ratios
- h) Los Cuadros de Mando
- i) La Planeación Operacional.

Todos estos medios o herramientas van de lo más simple a lo más complejo, de acuerdo con la dimensión y con el grado de concentración de que se dispone para llegar a una conclusión en un plazo dado.

La utilización parcial o total de estas técnicas, viene determinada por las necesidades de la empresa. Es un hecho, y basándonos en los resultados de las encuestas, que el presupuesto apenas si presenta interés para las pequeñas industrias, en las cuales la delegación de autoridad no existe.

Sin embargo, hay que recordar que la intención de la presente investigación es precisamente demostrar lo efectivo que resulta aplicar las técnicas de Control de Gestión, así como implementar el "DISEÑO A LA MEDIDA" de éste, es decir, atendiendo a las necesidades y requerimientos de información que la Dirección de cada industria plantea.

Vamos pues, a extendernos primero sobre:

Planeación Operacional

El Control de Gestión es un proceso que une la planeación y operación de la empre

sa con la finalidad de asegurar que los objetivos sean cumplidos, de tal forma que es la planeación operacional la que persigue plasmar en programas concretos de acción, los objetivos planteados por la planeación.

La planeación operacional engloba las siguientes acciones:

a) La formulación y encadenamiento de los programas de acción a desarrollar, en el mediano plazo precisados en forma armónica y con calendario preciso de realización, que permita asegurar la continuidad operativa de la empresa. Este calendario de programas podrá precisar y de acuerdo a las actividades y necesidades:

a.1) El programa a realizar

a.2) La interdependencia o independencia de los mismos

a.3) El responsable de cada programa

a.4) El periodo estimado de realización y fecha límite de espera

a.5) Análisis de los trabajos a efectuar dentro de cada programa.

b) Determinar los estándares que permitan tener una referencia de eficacia a las realizaciones.

Presupuesto

El presupuesto, aspira a ayudar a dirigir una empresa, gracias al control de todos los elementos significativos de la empresa que puedan ser cifrados. Tenemos pues que un presupuesto, " es un examen muy preciso de todo lo que puede ser expresado en cifras dentro de una empresa, cualesquiera que sean sus naturalezas, forma e importancia, consiste en un análisis riguroso de hechos ya transcurridos y en la previsión de hechos probables, con la finalidad de establecer un programa racional de acción" (13).

Lo que de esta definición debemos entender es que un presupuesto es un plan que

nos muestra cómo los recursos van a ser obtenidos y empleados, en un cierto intervalo de tiempo.

Todo presupuesto permite la comparación entre la previsión y la ejecución, esta comparación permite no solo darse cuenta de si la empresa se mantiene correctamente en la línea de conducta trazada, sino también modificar constantemente las previsiones, de acuerdo con las experiencias últimas.

El presupuesto es un instrumento que puede servir como excelente motivador de la dinámica de toda industria por ser un plan detallado y que se constituye además en una gula de acción para la Dirección cotidiana de la misma.

Para la Dirección, es un medio cómodo de descentralizar las responsabilidades sin perder el control, mostrar a todos el camino que la dirección cree debe seguirse para regir la empresa y por último es un medio para la detectación de ciertos errores de organización.

Los presupuestos pueden ser de diferentes tipos, conforme a la estructura organizacional de la empresa, así encontramos:

- a) Presupuestos Operacionales. Establecidos generalmente en relación a los centros de responsabilidad funcional: Ventas, Producción, Mercadotecnia, etc.
- b) Presupuestos Orgánicos. Establecidos en relación a centros de responsabilidad divisional.
- c) Presupuestos por Proyecto. Se establecen en referencia a tareas o grupo de ellas (14).

Los presupuestos en su formación se basan en los estándares establecidos incorporando además, los niveles de tolerancia definidos como límite para la acción investigadora correctiva. El constante desarrollo de la empresa y de su medio amiente fundamenta la dinámica presupuestal y Esta puede encontrarse estimulada

en diversas formas, según se trate:

- a) De un sistema presupuestal establecido, unilateralmente, por la dirección de la empresa (presupuesto autoritariamente impuesto).
- b) De un sistema presupuestal conjuntamente establecido por la dirección y los servicios o funciones o divisiones implicados en su relación (presupuesto participativo) (15).

Los Cuadros de Mando

Estos deben ser considerados como un informe periódico y de síntesis dentro de la empresa, "constituyen un reporte en donde se resumen los elementos considerados como principales y más representativos en la marcha de la empresa" (16). Evidentemente los presentes tienen ciertas singularidades:

- a) Es un informe, periódicamente actualizado, que utiliza gráficos y tablas para representar variaciones en indicadores, ratios y tendencias.
- b) Estos gráficos y tablas están normalizados. Todos los departamentos usan el mismo tipo de reporte. Cada modificación mensual va acompañada de un breve informe que justifica las incidencias.
- c) Cada departamento recibe, además de los resultados de los que él es responsable, los resultados de los departamentos colaterales que de él dependen y algunos otros datos de otros departamentos funcionales.
- d) Particularidad muy notable de estos cuadros es que tengan referencia de atención o de alarma, que permiten la dirección y gestión por excepción. Significa esto, que la tarea de cada director está facilitada, al señalarle aspectos a los que con preferencia tiene que dedicar su atención, mientras que hay grandes zonas con respecto a las que si los resultados o desviaciones se mantienen dentro de ciertos límites o tolerancias hay el mayor nú-

mero de probabilidades de llegar a cumplir con el objetivo final (17).

Como los cuadros de mando deben ser eminentemente prácticos, se describen a continuación algunos ejemplos:

Ventas:	$\frac{\text{Ventas efectuadas}}{\text{Ventas Previstas}}$
---------	--

Composición de las ventas	$\frac{\text{Ventas por producto}}{\text{Total de Ventas}}$
---------------------------	---

Grado de utilización de la capacidad de producción	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Producción}}$
--	---

Costo de Ventas	$\frac{\text{Gastos Ventas}}{\text{Ventas Totales}}$
-----------------	--

Eficacia de una división de ventas	$\frac{\text{Ventas division}}{\text{Número de Vendedores}}$
------------------------------------	--

A través del estudio breve de los presentes, podemos decir que los cuadros de mando permiten estimar global y rápidamente si los resultados obtenidos en la operación de actividades de toda industria han sido satisfactorios o no.

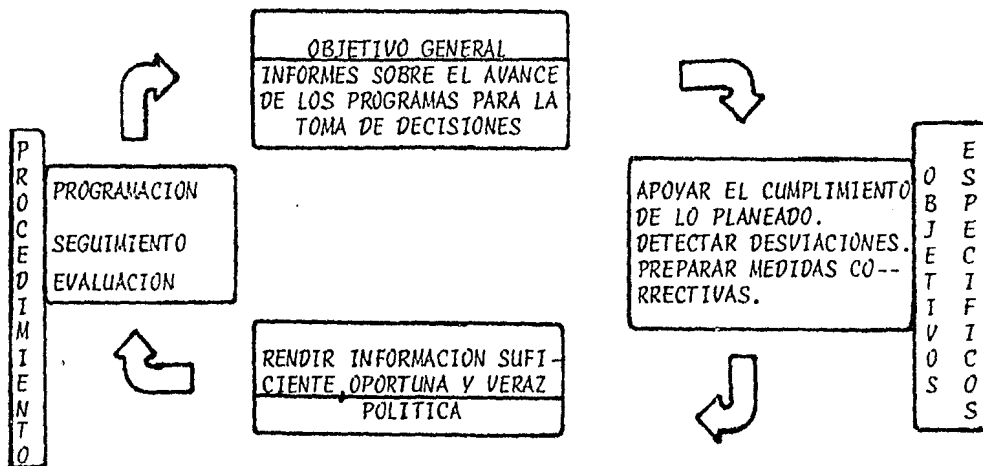
Se puede concluir, que para la Dirección de una industria, el Control de Gestión es ante todo, un método, es decir, un medio para conducir con orden su pensamiento y su acción, podríamos hasta decir que es un subir poco a poco, como por escalones, de donde la administración de Estas con el tiempo alcanzarán mejores niveles.

EL CONTROL DE GESTION EN LA TOMA DE DECISIONES

Como ya hemos analizado dentro del capítulo III la toma de decisiones es un factor característico y constituyente del ciclo de toda empresa, es un factor que se hace presente en todas y cada una de las actividades de la misma, pudiendo tratarse éstas de asuntos grandes o pequeños, sencillos o complejos, pero que pueden determinar en un momento dado y de acuerdo a la calidad de la decisión el éxito o fracaso de la misma empresa, actividad o asunto en cuestión.

Tenemos pues, que las funciones universales de todo ejecutivo consisten en la aplicación de su capacidad, que se va ha ver reflejada en forma específica en el análisis de problemas y en la toma de decisiones, llevando esta última implícita la elección más correcta de la misma, de tal forma que puedan evitarse hasta donde sean posible los problemas derivados de la decisión elegida.

Ante este marco todo ejecutivo o dirigente se ve en la necesidad de tomar la mejor decisión con el fin de dar respuesta eficiente a las demandas de la empresa y preservar por consiguiente el sistema. Para ello, aparece el Control de Gestión, como ya lo hemos podido apreciar, como un sistema de información para la toma de decisiones en los diferentes niveles del sistema organizacional (ver figura).



Corresponde al Control de Gestión a través de sus:

- a) Cuadros de Mando
- b) Ratios
- c) Presupuestos
- d) Planeación operacional

y quizá algunas otras técnicas constituirse como una herramienta de apoyo para los directivos en el momento de tomar una decisión.

El propósito de contar con los acertados resultados que arrojan cada una de las técnicas de Control de Gestión es que se obtengan los resultados deseados, en otras palabras el proceso de toma de decisiones basado en el Control de Gestión -- trata de lograr una congruencia de metas, para ello este último crea el marco dentro del cual las acciones o decisiones tomadas por los directivos de una industria no responderán solo al interés propio de los mismos, sino que éstas responderán al interés superior de la industria como conjunto.

Como sabemos, son las pequeñas y medianas industrias caracterizadas por su empirismo en la toma de decisiones las que con mayor frecuencia toman un camino equivocado, las que día a día tambalean su supervivencia en el mercado, las que presentan un sinnúmero de problemas operativos y administrativos internos.

Consecuencia de la deficiencia antes señalada, son pues estas industrias a las que el Control de Gestión sin duda ofrecerá un mayor beneficio a través de su implementación en un " DISEÑO A LA MEDIDA " el que creará sistemáticamente el fortalecimiento administrativo en todas sus concepciones de las mismas.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CONTROL DE GESTION

A través del desarrollo de los temas anteriores se ha intentado mostrar que gracias a la utilización de un Sistema de Control de Gestión las actividades estratégicas y las recurrentes que debe enfrentar toda organización, en nuestro caso toda industria, pueden ser evaluadas de manera que promuevan una verdadera eficiencia y eficacia de los resultados para la misma.

Pero como todo en esta vida tiene sus puntos buenos y puntos malos, o sus bemoles, no es el Control de Gestión una excepción, por lo que presentamos en primer plano las ventajas y posteriormente las desventajas del mismo, que en todo caso éstas pueden ser atribuibles a las industrias pequeñas y medianas.

VENTAJAS

El contar con un Sistema de Control de Gestión, permite estar informados mejor y más rápidamente; evita la investigación eventual de los elementos indispensables para una mejor dirección de la empresa.

Un Control de Gestión bien implantado, permite llegar a la dirección de la excepción, es decir, a una concentración de toda la capacidad decisoria de la empresa sobre lo incidental o sobre la problemática que presenta en cada momento la máxima dificultad.

Para la Dirección el Control de Gestión es ante todo un método, es decir, un medio para conducir con orden su pensamiento y su acción.

Aporta racionalidad a la elaboración de las decisiones y la crítica de los resultados.

El Control de Gestión es un descubridor de hombres, permite al superior jerárquico

medir, mas que juzgar, a los colaboradores sobre los que se apoya.

DESVENTAJAS

La iniciación de este Sistema debe de ser verdaderamente participativa y desafortunadamente existen miembros que no tienen el mismo interés por participar, muestran resistencia al cambio reflejado en una falta de incidencia e incapacidad realizadora.

Por ende, no pueden ponerlo en práctica mas que aquéllos que están interesados en las reformas y en el progreso.

Si los problemas planteados son, o acaban siendo, de poca importancia o repetitivos, éste puede encontrarse entonces disminuido y caer al nivel de la ejecución.

El Control de Gestión no tiene significado si no se traduce en un método de tomar decisiones rápidas y bien informadas.

Existen en el medio ya muchos controles: Control de Existencia, Control de calidad, Contable, Etc. Aparece entonces un riesgo de crear confusión si la noción de Control de Gestión no se percibe bien y como consecuencia la adopción, por parte de la empresa, de este sistema tropieza, pues, de entrada, con un obstáculo psicológico.

C O N C L U S I O N

El Control de Gestión, no tiene como objetivo básico el cumplimiento absoluto de una regla o rutina, sino el análisis e interpretación de las desviaciones detectadas, para poder conocer orígenes, el reconocimiento del medio ambiente, los resultados propios a la organización y la evaluación de los logros obtenidos, todo esto con el fin de solucionar problemas no solo de ejecución sino de planeación.

Asimismo, podemos concluir, que a través de la implementación de este sistema y debido a la propia dinámica en la Toma de Decisiones que caracteriza toda empresa, se pasará de un Sistema de Dirección cerrado a un Sistema de Dirección abierto que reaccionará más rápidamente a los cambios que pueda sufrir el entorno a la propia organización.

Por otra parte, no seríamos completamente honestos, si no patentizáramos en estos momentos la resistencia que se presentó durante el desarrollo de la investigación experimental al Control de Gestión y que hace que éste se vea amenazado por una serie de actitudes mentales solidamente ancladas en el espíritu de cierto número de dirigentes: La centralización de poderes, el rechazo a la delegación de poderes. No basta con que unas condiciones objetivas lleven a la descentralización de decisiones; es preciso aún que quienes se encargan de ella sientan su necesidad. Está aquí, creo, la piedra que interrumpe el desarrollo al Control de Gestión. Y es precisamente en este punto donde se medirá el progreso del mismo, del cual depende, en parte el crecimiento equilibrado de nuestra accidentada economía y de las industrias pequeñas y medianas que la componen.

Sin embargo, este obstáculo al que se enfrenta el Control de Gestión presenta a mis sucesores de la disciplina de la Administración y/o Contaduría, un fértil

campo de investigación con sus aplicaciones ilimitadas a las pequeñas, medianas y grandes industrias. En el área de Control de Gestión aún hay mucho por hacer ya - que éste se encuentra en su fase evolutiva en la que sus planteamientos todavía - no han sido totalmente integrados. Su recorrido es corto y aún falta mucho por co nocer para poder evaluar en forma integral su proyección.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Jean Meyer, *El Control de Gestión*. Primera Edición, editorial Oikos-Tau S. A. 1973. Traducción de Eduardo Berenguer. p. 5 .
- (2) *Ibidem*, p. 5 .
- (3) *Ibidem*, p. 6 y 7 .
- (4) Dra. Beatriz Castelán García, *Planeación Estratégica y Control de Gestión* Primera edición. Ediciones Contables y Administrativas S. A. 1982 . p. 35
- (5) Juan Danilo Díaz, "El Control de Gestión y sus aplicaciones", revista de la Facultad de Contaduría y Administración, Núm. 130 Mayo-Junio 1984, p.29 .
- (6) Luis García Blanes, *El Control de Gestión, que es y para que es* editorial INDEX, p. 31 .
- (7) Juan Danilo Díaz, *Op. Cit.* p. 30 .
- (8) Secretaría de Comunicaciones y Transportes, *Curso sobre el Control de Gestión*, 1983 .
- (9) Dra. Beatriz Castelán, *Op. Cit.* p. 41 .
- (10) *Ibidem*, p. 41 .
- (11) *Ibidem*, p. 43 .
- (12) Henri Hierche, *Técnicas Modernas de Gestión de Empresas*. Primera reimpresión, editorial Aguilar 1970, p. 327 . Traducción de Luis Cuervo .
- (13) *Ibidem* p. 331 .
- (14) Dra. Beatriz Castelán. *Op. Cit.* p. 49 .
- (15) *Ibidem*, p. 51 .
- (16) J. S. Simeray, *Principios y Aplicaciones del Control de Gestión* Primera reimpresión., editorial DEUSTO 1977, p. 84 .
- (17) Luis García, *Op. Cit.* p. 81 .

BIBLIOGRAFIA

Dra. Beatriz Castellón García. Planeación Estratégica y Control de Gestión. Edt. ECASA, México 1982

Henri Hierche. Técnicas Modernas de Gestión de Empresas. Edt. Aguilar, España Madrid 1970 .

P. J. Simeray. Principios y Aplicaciones del Control de Gestión Edt. DEUSTO, España 1977 .

Jean Meyer. El Control de Gestión. Edt. Oikos-Tau, S. A., Barcelona, España 1973 .

Luis García Blanes. El Control de Gestión, que es y para que. Edt. INDEX, Madrid, España.

Dr. Juan Danilo Díaz Ruiz. El Control de Gestión y sus Aplicaciones Revista de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM 1984 .

Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Curso sobre Control de Gestión, México 1983 .

CAPITULO VI

IMPLANTACION DEL CONTROL DE GESTION

La puesta en práctica del Control de Gestión conduce una vez que hemos estudiado sus mecanismos o herramientas de su procedimiento, a estudiar a los o el hombre encargado de su funcionamiento. Este puede ser el hombre emprendedor de una pequeña o mediana industria o el transnacional creador de la gran empresa y que ve gravitar a su alrededor, debido a su naturaleza, un gran número de personajes.

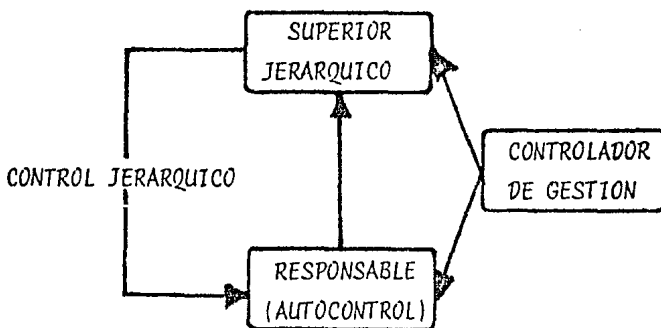
La mayoría de las medianas industrias y la totalidad de las pequeñas no poseen Control de Gestión como una función específica. A este respecto, debe deplorarse las encuestas y los resultados estadísticos que se presentan en esta investigación. Sin embargo, ante esta ausencia podríamos instituir como responsable del Control de Gestión al propio dueño-administrador de estas industrias que desempeñarla este cometido, o en su defecto éste se asegurarla, si no cuenta con la capacidad necesaria, de los servicios de profesionales que se dediquen al análisis, diagnóstico o a los informes de los resultados.

Así pues, tenemos que no es necesario encontrar una oficina o sección con personal altamente especializado que se ocupe exclusivamente del Control de Gestión.

No podemos negar que ejercer dicha función exige para el titular o controlador de gestión, una formación triple; en una economía empresarial, en tecnología y en tratamiento de información, asimismo, es preciso añadir a esta triple formación, que podemos considerar como la parte teórica, aquellas que provienen de las experiencias, es decir, se debe poseer un conocimiento global de todos los medios que interactúan en la consecución de un objetivo, así como de la experiencia de trabajo, característica fundamental de los pequeños y medianos industriales.

Por lo demás, un controlador de gestión está constantemente en situación de formación, ya que las técnicas que utilice están en rápida evolución, por lo que es necesario actualizarse constantemente, para aplicar eficientemente los progresos que de las técnicas modernas de Gestión se tenga, que a su vez serán resultado de la voluntad del industrial por resolver los problemas inherentes a su entidad y - que cada día se presentan más complejos.

Al tratar de esquematizar la función de Control de Gestión, halláramos en relación dos o tres categorías de personajes dependiendo de quien ejecuta esta función:



Anteriormente ya habíamos señalado como desventaja del Control de Gestión el hecho de que apareciera resistencia al mismo, falta de participación por parte de los subordinados, provocado esto por un sinnúmero de factores como podrían ser:

- a) Miedo de tipo represivo
- b) Miedo al cambio tecnológico
- c) Falta de cooperación
- d) Desconfianza hacia la gerencia, entre otros.

Es tarea pues de la gerencia para contrarrestar esta resistencia que en un momento dado ésta cree el clima o el ambiente adecuado para que no existan barreras, ante el que podríamos llamar, cambio tecnológico y de esta forma se de verdaderamente una iniciación participativa por parte de todos los miembros, factores importantes

para que el Control de Gestión logre establecerse en un ritmo normal. Entre otras cosas, esto se puede lograr a través de:

- a) Que la Dirección de la industria brinde apoyo
- b) Haciendo únicamente los cambios necesarios
- c) Haciendo partícipes y responsables a todos y cada uno de los miembros.

El Sistema de Control de Gestión que una empresa implante dependerá, por otro lado, de la estructura organizacional de la misma. Es el Sistema de Control de Gestión el que deberá adaptarse a la estructura elegida por la organización y no a la inversa. Esto se debe a que por lo común la estructura de la firma resulta de la decisión de su fundador, quien ha considerado los objetivos empresariales y la estrategia a seguir; situación que justifica que la estructura constituya el marco organizacional en el cual deberá desarrollarse el Control de Gestión.

Ahora bien, por lo regular encontraremos en las pequeñas o medianas industrias es estructuras de tipo:

a) Funcional

Forma de organización centralizada donde se designarán responsables por cada una de las diversas funciones que conjuntamente hacen marchar la empresa. La estructura funcional es una forma flexible de organización donde la red comunicativa es simple; sin embargo, esta flexibilidad se ve afectada a medida que la firma aumenta de tamaño.

b) Divisional

La estructura divisional trata de compensar los grandes inconvenientes - planteados por la centralización en la estructura funcional. Para ello, esta fracciona la firma en divisiones tratadas como unidades independientes.

Es recomendable entonces, para todos los casos, profundizar para la determinación de un Sistema de Control de Gestión en el peso de la estructura organizacional - cuestionada, dado que se miran o se tienen diferentes objetivos, intereses, procedimientos, sistemas de trabajo que desde la consecución de la entidad se han determinado y por consiguiente arraigado paralelamente al desarrollo de la organización.

Asimismo, para lograr una correcta implantación del Sistema de Control de Gestión, tenemos que deberá determinarse lo que algunos autores definen como estrategia de control, lo cual no es otra cosa que la actitud asumida por la Dirección para con sus subordinados. Como estrategias de control encontramos dos grandes corrientes:

a) El Control Externo (directivo)

Está fundamentada en la presunción de que los subordinados están básicamente motivados por la sanción externa del superior y en consecuencia, - necesitan ser controlados bien de cerca por sus superiores.

Esta estrategia estrecha el margen de acción donde el subordinado puede desenvolverse y su forma de evaluación se restringe generalmente al aspecto cuantitativo. Tales características pueden ocasionar distintas reacciones: una positiva que estimule a los subordinados a desarrollar una gran cantidad de trabajo con el deseo de ser evaluados cuantitativamente y una serie de reacciones negativas, como la falta de compromiso por parte del subordinado por mejorar la calidad del trabajo, pues la evaluación depende de la cantidad y no de la calidad.

b) La Motivación Interna (participativa)

Esta parte de la consideración básica de que los subordinados pueden motivarse mediante el reconocimiento, la autorealización, etc. Esos estímulos provocarán en el individuo reacciones favorables para mejor realizar sus tareas. Tal reacción a su vez conducirá más fácilmente a la empresa hacia la realización de sus objetivos. La motivación interna promo

verá la participación de los subordinados al definir los objetivos. Aunque los grandes lineamientos sean fijados por la dirección, los responsables de realizar las tareas tienen influencia para fijarlas (1).

Como podemos apreciar, es sistema directivo a través de la cuantificación de las realizaciones persigue una evaluación que sanciona, mientras que la motivación interna emplea esta evaluación a fin de localizar problemas y buscar soluciones las cuales prevengan su incidencia. El sistema participativo no se basa en aspectos cuatificables, circunstancia que podríamos decir, estimula la conducta del subordinado para dirigir sus mejores esfuerzos hacia el futuro no unicamente para sancionar el pasado.

Parecerla ser, que el sistema participativo es el más recomendable para coadyuvar un desarrollo saludable del Control de Gestión, sin embargo los efectos positivos y negativos de estas dos estrategias deben ser consideradas por la dirección en el momento de implantar un Sistema de Control de Gestión, a fin de adoptar el enfoque o la combinación de los mismos que más se adapte a las particularidades de la organización.

ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE

CONTROL DE GESTIÓN

De los anteriores apartados resulta que dicho departamento debe cumplir con las siguientes funciones de trabajo:

- a) Establecer los ratios que se van a utilizar en todos los cuadros de mando.
- b) Participar en todas las reuniones que se tenga para definir planes, programas y objetivos de la industria, así como evaluar los mismos del periodo pasado.
- c) Recabar una adecuada y sobresaliente información, que de sus herramientas emanen y elaborar todos los datos con los que se preparen los cuadros de mando.
- d) Mantener al día los cuadros de mando, sustituyendo en los mismos los datos que correspondan a los resultados y en algunos casos, rectificar programas cuando así se hubiera acordado en alguna reunión.
- e) Estimar los costos que originan el mantener esta información y el propio Control de Gestión, ampliando o restringiendo el mismo según las circunstancias lo aconsejen.
- f) Apoyar el óptimo cumplimiento de las atribuciones que han sido conferida a los departamentos.
- g) Controlar el avance de los programas y actividades en función de los objetivos y metas planteadas en el programa de trabajo de la industria, considerando la eficacia y la eficiencia con la que se realiza.
- h) Detectar oportunamente los problemas y desviaciones que pudieran presentarse a fin de que se adopten las medidas correctivas pertinentes.

Como se deduce de lo anterior, debido a la amplia temática de actividades que co-

responde a este departamento, también la formación y experiencia del personal - será diversa. Así pues, podríamos decir que predominan los contables y estadísticos. En estas actividades, se precisan también delineantes para mantener al día los cuadros de mando, la planeación operacional, el análisis de la planeación con la ejecución, que hacen en cualquier industria independientemente de su tamaño - exista un no reducido número de administrativos colaborando en el desarrollo de las actividades o funciones de este departamento.

Por otro lado, la "Materia Prima" del Control de Gestión la constituyen las informaciones, ya que tan solo las decisiones se elaboran, a partir de informaciones concretas y por tanto la información de gestión constituye la infraestructura de las decisiones y actúa a manera de un sistema nervioso de la Gestión. Por ello, función importante de éste es establecer un banco de datos veraz y actualizado, herramienta fundamental como ya hemos apreciado en el capítulo anterior y que crea las bases de un mecanismo completo de comunicación que a su vez ésta logrará los objetivos fijados por la industria. Para lograr esto, es necesario - contar con la colaboración de todos los departamentos, que tienen que remitir copia de todos aquellos documentos presupuestarios, programas, planes, etc., y los que como resultados den los datos con relación a todo cambio, volumen, cantidad, costo, etc.

Es de aspecto fundamental subrayar que la actitud del personal de Control de Gestión debe ser de colaboración. El personal de éste nunca debe emitir una crítica o acusa a los que trabajan, sino que se les debe señalar con rapidez desviaciones, para que ellos con dicha información tomen decisiones o acciones correctivas rápidas.

Podemos concluir, que de acuerdo a las funciones del Control de Gestión, éste está en constante relación con todos los restantes departamentos, tanto para obtener

información como para presentar ésta elaborada y sintetizada a los distintos jefes de la industria.

A cada nivel, la presentación será diferente, pero con todos los niveles tiene que colaborar, dicho de otra forma, el Control de Gestión no es solo para la alta Dirección. A ésta le entregara la información que la misma este deseando o necesitando, pero simultáneamente en cada nivel tiene que presentar la información que precise e interese para el desarrollo de los mismos.

EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA PMI

Se han descrito ya en el capítulo III las áreas funcionales que constituyen a una empresa. Hemos visto, que la necesidad y complejidad funcional de un organismo va a determinar el número y las características de dichas áreas.

Corresponde a este capítulo presentar la relación de las áreas funcionales y del Control de Gestión, en donde se considera que su interacción surge, no como un concepto esotérico, sino como una realidad práctica y necesaria para la pequeña y mediana industria, que a través de la delimitación más eficiente de las primeras y del trabajo en conjunto del Control de Gestión representará para estas industrias un medio orientado a la consecución de los objetivos y a la coordinación de actividades a través de las relaciones e interconexiones que se establecerán entre sí y con el medio o con el espacio económico en que se mueven dichas industrias.

Pasemos a analizar la interacción de éstas, recalcando la importancia que reviste el Control de Gestión en dichas áreas.

6.3.1 Recursos Humanos

Cada día es más frecuente considerar a la empresa como un organismo económico, creador de beneficios y al mismo tiempo como organismo social el cual necesita de recursos para poder operar. Dentro de éstos y uno de los más importantes es el recurso humano, que constituye se ha dicho, el activo más valioso de cualquier empresa; es el elemento que da vida a toda la unidad productiva. Sin embargo, es el elemento como ya lo han demostrado una serie de investigaciones y teorías el más difícil de manejar, adaptar, es este elemento al que cuesta más trabajo entablarle relaciones positivas sin que muestre reacciones negativas.

Esta dificultad quizá se deba a la misma naturaleza de la conducta humana. por lo anterior, la Administración de Recursos Humanos es considerada como una de las importantes que desarrolla toda Dirección y sin embargo es una de las olvidadas en las pequeñas y medianas industrias.

Cuando hablamos de las herramientas del Control de Gestión analizábamos que la comunicación constituye un insumo para éste, debido a que el intercambio de información y la transmisión de resultados es un proceso de suma importancia para el funcionamiento de toda industria, debido a que a través de ésta se establecen los lazos o canales que sustentan las relaciones jefe-subordinado y por tanto se obtiene participación mutua. Ya decíamos que el Control de Gestión constituye un esfuerzo mutuo para el desarrollo de las tareas operativas y directivas y por lo tanto un entendimiento interno fundado en el sistema comunicación; ascendente, descendente y horizontal.

Otra de las herramientas aquí mencionadas de Control de Gestión y de gran ayuda para el área de recursos humanos lo constituyen los ratios. La Dirección de estas industrias, podrá servirse de los mismos para efectuar las comparaciones que permitirán obtener un conocimiento en cuanto al grado de cumplimiento de las políticas fundamentales en relación al aspecto humano. Como por ejemplo:

- a) Rotación
- b) Promoción
- c) Salarios y sueldos
- d) Participación
- e) Formación
- f) Capacitación

Así tendríamos que estos ratios nos permitirían apreciar:

- a) Lealtad del personal a la empresa e identificación con sus objetivos.

- b) Espíritu de trabajo
- c) Grado en el que los miembros de la organización sientan que sus ideas, in formación y experiencia se utilizan en las tareas diarias de la empresa.
- d) Nivel de habilidad de los miembros
- e) Satisfacción económica
- f) Satisfacción con el trabajo que se desarrolla.

Con esto determinaríamos las causas básicas de fallo y por lo tanto ejecutar de inmediato las correcciones convenientes. Por ejemplo:

- a) Cambios
- b) Mayor motivación
- c) Necesidad de preparación, o quizá;
- d) Admisión de nuevo personal.

Otra de las herramientas de Control de Gestión aquí no mencionadas y que se constituyen como sólidas herramientas para la correcta gestión del recurso humano son:

- a) Un estado mayor alrededor del director del personal, que asegura las funciones del estudio y de previsión, casi siempre centralizadas:
 - a.1) Mantenimiento de estadísticas referentes a la mano de obra.
 - a.2) Previsiones y planes a largo plazo (contratación de personal, sustituciones y promociones).
 - a.3) Relaciones con los representantes del personal (delegados, sindicatos, comités de empresa).
- b) Una división encargada de las funciones administrativas corrientes:
 - b.1) Mantenimiento de ficheros diversos
 - b.2) Seguridad social, subsidios familiares
 - b.3) Expedición de los documentos requeridos por las autoridades oficiales.
- c) Una sección encargada de las operaciones de pago de haberes al personal

(algunas veces esta sección está vinculada a la contabilidad, por lo menos para el personal remunerado por horas) { 2 }.

Sin embargo se considera que en el detalle del funcionamiento de estas diferentes secciones de Control de Gestión de la Dirección del personal de las pequeñas y medianas industrias, aparecerían ciertas ambigüedades y conflictos, ya que muchas - de estas industrias no podrían mantener estas secciones por lo que éstas se remiten a las grandes industrias en las que la necesidad de especificar con detalle - es obvio.

6.3.2 Mercadotecnia

Si tenemos siempre presente la idea de que las ventas definen la situación de la empresa y que los beneficios dependen de ellas, lo mismo que la política a seguir, fácilmente caeremos en la importancia primordial de una buena gestión en el área de mercadotecnia tiene en la evolución de la empresa.

Las cifras de venta deben ser conocidas por esta área con la rapidez necesaria para poder tomar las medidas pertinentes. La resolución de los problemas de ventas es de una importancia tal que exige disponer de los elementos de juicio inmediatamente después de conocidos, sin esperar a tenerlos completamente contabilizados, sacrificando incluso si fuera necesario la exactitud a la velocidad.

Sin duda son los cuadros de mando para esta área un valiosísimo elemento. Retomando los cuadros de mando señalados en el capítulo anterior podemos ejemplificar -- que:

Ventas:

$$\frac{\text{Ventas efectuadas}}{\text{Ventas previstas}} = a$$

Composición de las ventas:

$$\frac{\text{Ventas por producto}}{\text{Total de ventas}} = b_p$$

grado de utilización de la
capacidad de producción:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Producción}} = c$$

Costo de Ventas:

$$\frac{\text{Gasto ventas}}{\text{Ventas totales}} = d$$

Eficiencia de una división

$$\frac{\text{Ventas división}}{\text{Número vendedores}} = e$$

El cuadro de mando:

a Puede ser por zona, región, inspector, vendedores.

b_p Ya con el subíndice indicamos que podemos tener diferentes productos para controlar.

c Puede ser capacidad aprovechada de todos los talleres o de ciertas especialidades, equipos, etc. También este cuadro de mando nos marca la mejor referencia, entre lo que podemos hacer y nuestras ventas.

d Puede corresponder a los costos de venta de un determinado producto.

e La eficacia de la división puede deducirse refiriendonos al número de vendedores, área ocupada, inversiones en publicidad.

Por otra parte y de acuerdo a la forma de operar de las medianas y pequeñas industrias, podríamos desglosar dentro del concepto general de ventas tres factores - claves para éstas a controlar:

- a) Pedidos recibidos
- b) Pedidos complementados
- c) Pedidos pendientes.

Así mismo organizar el análisis de su mercado desde tres puntos de vista:

- a) Por producto
- b) Por zonas geográficas
- c) Por categorías de clientes (3).

6.3.3 Producción

Esta es en muchas el área más fuerte de las medianas y pequeñas industrias, es en ésta donde se dan situaciones claves y por ende donde se toman muchas decisiones, debido a que es un área operativa que está generando constantemente problemas, mismos que deben de resolverse de la mejor manera, ya que ésta constituye la base de estas industrias.

Por esto es que producción encuentra en la planeación operacional la forma armónica de llevar los procedimientos o actividades en la continuidad efectiva.

Cada programa efectuado durante la planeación operacional, permite visualizar un análisis detallado de:

- a) Trabajos a efectuar.
- b) Responsables de la actividad.
- c) Periodo estimado de realización y fecha límite de entrega.
- d) El desglose detallado por cada uno de los programas.
- e) Su alcance en términos cuantitativos.
- f) Las acciones necesarias a emprender para su desarrollo.
- g) Los resultados esperados en términos cuantitativos.
- h) Los medios necesarios para llevar a un buen fin el programa.

Cuando hablabamos de los presupuestos señalabamos al respecto la creación de presupuestos operacionales, específicamente en el área de producción.

Estos se nos presentaban como una guía de acción para la Dirección de las industrias y sobre todo, como obtener y emplear los recursos para esta área.

Constituyen éstos, en combinación de los cuadros de mando y los ratios adecuados, los que nos permiten efectuar un análisis de los problemas de Gestión de Producción.

6.3.4 Finanzas

Ya habíamos hecho mención que la pequeña industria adolece en su totalidad de esta área. Es en esta industria donde se piensa que la contabilidad no es más que un mero formalismo fiscal. Es aquí donde se necesita hacer un cambio total a este pensamiento y hacer ver a estos industriales que la naturaleza de sus decisiones, en esta área, repercutirá determinantemente en el equilibrio de su industria ya que estarán afectando diariamente la estructura financiera de la misma. El Control de Gestión no permite que se ejecute tan solo una contabilidad formal sino que se requiere de la depuración y del establecimiento de un sistema financiero que esté al día, ya que de ello dependerán las decisiones a tomar y por tanto la permanencia de la industria en el mercado (4).

En consecuencia los presupuestos constituyen para estas industrias un análisis riguroso de hechos ya transcurridos y la previsión de hechos probables y sobre todo constituye un programa racional de acción.

El presupuesto para el área de finanzas no solo representa el plan que muestra cómo los recursos van a ser obtenidos y empleados, sino que permite también percatar al industrial si su entidad se mantiene correctamente en la línea de conducta trazada, así como reiniciar eficientemente la planeación de acuerdo con las experiencias pasadas.

El presupuesto puede diversificarse en:

- a) Operacionales.
- b) Orgánicos.
- c) Por proyecto.

Podemos decir que estos presupuestos deben de ser confrontados periódicamente y de una manera significativa, como pueden ser los gastos reales del período, unidad

por unidad, con el fin de poner en evidencia las desviaciones. Y de esta manera el Control de Gestión consistirá en interpretar de un modo correcto las desviaciones y tomar las decisiones correctivas.

De igual forma para interpretar las desviaciones se presentan los ratios como herramientas para esta área, por ejemplo:

Cuando una empresa trabaja con capitales propios y con capitales que pide prestados a medio o largo plazo, los ratios:

$$\frac{\text{Capitales Propios}}{\text{Capitales Permanentes}} \quad . \quad \frac{\text{Capitales Ajenos}}{\text{Capitales Permanentes}}$$

Definen la importancia respectiva de ambas fuentes de financiación.

LA PLANEACION Y EL CONTROL DE GESTION

El primer punto fundamental referente a la interacción de estas dos técnicas, es el de, no considerar a la planeación en un sentido estático, (planear por planear y al último lo que cuente sea precisamente el plan), ni el término de Control de Gestión asociarlo tan solo a la idea restringida de inspección. Sino que la planeación debe ser vista como la función administrativa más importante y fundamental, ya que esta es la orientación inicial, lógica y vital de toda actividad que se emprende, la cual propicia un orden adecuado para lograr los objetivos previamente definidos.

En cuanto al Control de Gestión, este debe ser comprendido como la técnica complementaria de la planeación que tiende a delatar los obstáculos no previstos o los inconvenientes que surgen de forma inesperada, estableciendo un sistema de acciones correctivas que garantizan en un alto grado el resultado final, para así fijar con eficiencia y eficacia el nuevo curso de acción a seguir.

Una industria que sea administrada con el apoyo del Control de Gestión, con todas las herramientas que éste implica y susceptibles de ser aplicadas en la organización, no puede quedar a merced de las circunstancias o lo que es lo mismo, de sus proveedores, de su personal, de su producción o de sus competidores.

Desde el momento en que disponemos de la información arrojada por las técnicas de Gestión, implementadas en cada área funcional, podremos estudiar y analizar mejor los problemas en cuestión. Por lo tanto, teniendo un mejor análisis y visión de los problemas, la capacidad de planeación de las industrias medianas y pequeñas aumentará la calidad de su administración mejorada.

Un Sistema de Control de Gestión como base para establecer una nueva planeación,

debe ofrecer los datos y la información precisa para poder realizar con efectividad los elementos que forman la estructura de la planeación, compuesta por las:

6.4.1 Estrategias

Dado que éstas constituyen el proceso decisorio sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios de éstos, los recursos usados para alcanzar dichos objetivos y las políticas que han de regular la adquisición, uso y disposición de estos recursos, sin duda la información ofrecida -- por el Control de Gestión dará certidumbre a tal proceso.

6.4.2 Políticas

Con el apoyo del Control de Gestión, éstas evitarán las repeticiones y propiciarán una estructura unificada para el curso que a de seguir la organización.

6.4.3 Los Programas

Fundados en el Control de Gestión, ofrecerán los datos para poder prever con tiempo los factores necesarios, bien sean estos materiales, mano de obra, capacidad de producción, etc.

Como resultado de este trabajo en conjunto podemos decir que se estará estimulando a todos los miembros que integran una industria doblemente: primero, porque saben exactamente lo que debe hacer. Y segundo porque se estarán juzgando sus realizaciones tomando en cuenta las circunstancias.

Por todo lo anterior, se considera que el dueño-administrador de la pequeña y mediana industria debe concientizarse sobre la necesidad de realizar sobre el conjunto de actividades y funciones que ejecuta su industria, una planeación influenciada positivamente por los resultados ofrecidos por el Control de Gestión. Por último, un sistema de Control de Gestión eficientemente llevado e interconectado -- con la planeación logrará: **NO nada mas hacer planes; SINO CONSTRUIR EL FUTURO QUE SE DESEA.**

C O N C L U S I O N

Cualquiera que sea la rama, tamaño, mercado, actividad, etc., de una industria, ésta siempre será producto de determinada combinación de medios financieros, de medios técnicos y de mano de obra.

Por lo tanto, todo progreso de la misma estará expresado en la manera de dosificar esos elementos y de darles una estructura que asegure a cada uno de ellos su mayor eficacia. Para ello, hemos apreciado a lo largo de la presente investigación, que tenemos industriales que fundan y basan la actividad de su entidad en sus corazonadas, intuiciones y experiencias, acompañadas quizá de una que otra técnica administrativa.

Pero por una parte el progreso y las exigencias generales de nuestra época reclaman que la administración de toda industria se ejerza a su máxima eficiencia y - por otro lado la gran importancia económica y social que revisten las pequeñas y medianas industrias en la actualidad, exige este marco buscar y adecuar a su situación técnicas que mejoren los resultados de estas industrias. Así pues, podemos estar seguros que a través del desarrollo de esta modesta investigación se ha mostrado que gracias a la utilización de un Sistema de Control de Gestión, las actividades y esos elementos que constituyen a toda organización pueden ser evaluados y administrados de manera que ofrezcan una verdadera eficacia los resultados a los que llega la organización. Es por esto, que el Control de Gestión debe ser considerado como una técnica administrativa en la que los pequeños y medianos industriales encontrarán en éste esa administración que reclama el progreso de nuestra época y la vida económica de nuestro país.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Dra. Beatriz Castelán García. *Planeación Estratégica y Control de Gestión*. Primera Edición. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. 1982 p. 64 .
- (2) Henri Hierche. *Técnicas Modernas de Gestión de Empresas*. Primera Reimpresión. Edt. Aguilar 1970, p. 496. Traducción de Luis Cuervo.
- (3) Luis García Blanes. *El Control de Gestión, qué es y para qué es*. Edt. INDEX p. 105 .
- (4) *Ibidem*, p. 27 .

BIBLIOGRAFIA

Dra. Beatriz Castelán García. Planeación Estratégica y Control de Gestión. Edt. ECASA, México 1982 .

Henni Hierche. Técnicas Modernas de Gestión de Empresas. Edt. Aguilar, España - Madrid 1970 .

Luis García Blanes. El Control de Gestión, qué es y para qué es. Edt. INDEX, Madrid, España.