

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

ANALISIS CRITICO DE LA INDUSTRIA  
MEDIANA Y PEQUENA DE TRANSFORMA-  
CION DE PRODUCTOS Y SUSTANCIAS  
QUIMICAS.

DIRECTOR DEL SEMINARIO

L.A.E. HUMBERTO GONZALEZ LOPEZ

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTAN

LUIS EDUARDO OLIVERA CHAVEZ  
RAUL GONZALEZ RAMIREZ  
RAUL MORA CAMACHO  
JORGE SERNA MARTINEZ  
ADRIAN ORDAZ DELGADILLO  
SANTIAGO JIMENEZ LAGUNA  
MANUEL RIOS AMBRIZ

México, D. F.

1979

2 ej.  
145



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# I N D I C E

INTRODUCCION.....	1
<b>CAPITULO I.    <u>ANTECEDENTES</u> .....</b>	<b>5</b>
a) La Industria en México.....	7
b) Clasificación de La Indus- tria.....	15
c) La Industria Mediana y Pe- queña de transformación.....	15
d) La Industria de Transfor- mación de Productos y Sus- tancias Químicas.....	21
<b>CAPITULO II.   <u>PLANEACION DE LA INVESTIGACION</u>.....</b>	<b>31</b>
a) Hipótesis.....	32
b) Objetivos del Estudio.....	34
b.1 Objetivo General	
b.2 Objetivos Particulares	
c) Matriz objetivo - Pregunta .....	39
d) Determinación de la muestra.....	40
e) Elaboración del cuestiona- rio.....	45
<b>CAPITULO III. <u>OBTENCION DE RESULTADOS</u></b>	
a) Tabulación y análisis .....	65/255

Interpretación..... 65/255  
c) Gráficas..... 65/255  
d) Conclusiones y Recomendaciones..... 256

**BIBLIOGRAFIA. .... 264**

## 1. INTRODUCCION

El constante crecimiento de nuestra sociedad, cuya población día con día se va convirtiendo en una de las más numerosas en el mundo, la indiscutible riqueza de los recursos naturales con que contamos y una gran gama de sucesos económicos que no solo afectan a nuestro país, ya que se observan a nivel mundial son; factores que obligan a nuestro gobierno y nuestros empresarios a buscar medidas tendientes a equilibrarlos y aprovecharlos con el fin de lograr el desarrollo industrial y económico deseado.

Una de las estrategias a seguir, es el fomento y desarrollo de la pequeña y mediana industria, considerada como la base generadora de empleos y medios básicos para la producción de los grandes complejos industriales, tanto públicos como privados. Para tal efecto, es imprescindible conocer la situación de este tipo de empresas con el objeto de determinar la forma a través de la cual se logrará su fomento y desarrollo. Existe una gran variedad de opiniones y comentarios negativos acerca de ésta y fundamentados en trabajos de investigación que desde diferentes puntos de vista han sido desarrollados en años pasados.

Por lo anterior, y ante la necesidad de contar con información que proporcione elementos de juicio más actualizados que coadyuven al logro del objetivo de la estructura planteada, se decidió la realización del presente seminario de investigación administrativa.

Esta investigación, tiene por objeto determinar cuales son los problemas o factores que han afectado el desarrollo de la pequeña y mediana industria y como repercuten en su aspecto financiero.

Esta investigación se circunscribe a las industrias medianas y pequeñas del ramo químico, por considerar que este ramo es uno de los que requieren inmediata atención, debido a que durante 1978, el déficit de la balanza comercial se vio afectado en gran parte, por las importaciones de productos químicos.

Lo anterior, no significa que se pretenda evitar las importaciones a través de la producción nacional, ya que compete a otro tipo de estudios el determinar la rentabilidad de producir o importar, por tanto, lo que se busca es proporcionar información útil para el análisis y desarrollo de un ramo en el cual la situación se observa en desventaja para nuestro país.

Este seminario consiste en el desarrollo de temas: En el primero, se dan los antecedentes de la pequeña y mediana empresa, dando a conocer al lector las diferentes acepciones y que existen para definirlo o identificarlo, así como también los diferentes ramos industriales de nuestro medio y como fue definido para los fines de este estudio.

En el segundo tema, se da a conocer la forma en que fue planeada, programada y desarrollada la investigación.

Y en el tercer tema, se analizan e interpretan los resultados obtenidos en la encuesta, incluyéndose las conclusiones y recomendaciones para las empresas, instituciones y agrupaciones colegiadas, a efecto de que tomen medidas correctivas a la problemática estudiada.

**CAPITULO I. ANTECEDENTES**

- a) *La Industria en México*
- b) *Clasificación de la Industria*
- c) *La Industria Mediana y Pequeña de Transformación.*
- d) *La Industria de Transformación de Productos y Sustancias Químicas.*



## ANTECEDENTES

Para explicar lo que es la industria conviene enmarcarla dentro del concepto de empresa, a saber.

Empresa.- Para muchos equivale simplemente al negocio de comerciar, al funcionamiento de una tienda o un almacén cualquiera, grande o pequeño. Esto es un concepto exageradamente limitado. Debe entenderse que la empresa abarca cualquier actividad humana que satisfaga las necesidades del hombre. Las madererías, las minas, las pesquerías, las granjas, las fábricas, las factorías, los transportes, los astilleros, la edificación, la organización de venta y otras muchas actividades, son empresas o negocios que contribuyen a atender las necesidades materiales. En tanto que la abogacía, la odontología, la medicina, la enseñanza, la teneduría de libros, la asistencia de enfermos y la organización de fiestas y banquetes, constituyen algunos de los muchos tipos de empresas dedicadas a prestar servicios útiles.

La empresa suele dividirse en dos grupos principales:

## Empresas Industriales y Empresas Comerciales.

### Empresas Industriales.-

Son aquellas que someten a determinados procedimientos las materias primas para elaborar artículos de uso o consumo.

### Empresas Comerciales.-

Son las que se ocupan, no ya de la manufactura directa de artículos, ni de su obtención en sus fuentes naturales, sino su distribución por varios conductos, desde la fábrica hasta el consumidor definitivo. Debe advertirse sin embargo, que no todas las empresas comerciales tratan en artículos de uso o de consumo. Las compañías de ferrocarriles o de navegación, los banqueros, corredores, médicos, abogados, profesores y otros individuos o entidades, suministran servicios y no géneros tangibles pero se consideran, no obstante incluidos dentro del campo de actividades comerciales. Naturalmente hay muchas empresas que participan en ambos sectores, industrial y comercial que deben clasificarse como combinaciones de ambos tipos.

## LA INDUSTRIA EN MEXICO

En México se ha luchado incesantemente desde hace algunas décadas por alcanzar un proceso sostenido de desarrollo económico, una mayor producción interna, el desarrollo de la investigación tecnológica, una mejora en la distribución del ingreso y aumentos en la productividad de nuestra fuerza laboral tanto en el campo como en la ciudad.

Para el logro de estos objetivos, las autoridades han establecido incentivos fiscales y económicos a efecto de que exista mayor participación de la iniciativa privada.

Podemos señalar con bastante precisión que el arranque de nuestra industria concebida como manufacturera de bienes de consumo y bienes de producción se inicia a mediados de los años treinta, y a partir de entonces pueden distinguirse dos períodos:

El primero, de 1935 a 1955, en el que aún continuamos dependiendo fundamentalmente del desarrollo agrícola del país, se inicia el ensamble y fabricación de bienes de consumo con tecnología prácticamente elemental. El crecimiento del sector agrícola se debió

principalmente al aprovechamiento de tierras cultivables, hasta ese momento prácticamente vírgenes, y a la fuerte inversión en obras de irrigación.

Sin embargo, lo trascendente de este período en materia industrial fueron los siguientes hechos y políticas:

1. Por primera vez en varias décadas nuestro país gozó de estabilidad política y económica.

2. El establecimiento de los fundamentos del sistema financiero mexicano.

3. A través del desarrollo agrícola se comenzó a formar un mercado de consumo, indispensable para la estructura industrial.

4. La creación de una política fiscal destinada a la formación de capitales nacionales.

La segunda fase del desarrollo económico de nuestro país en materia industrial, puede situarse entre los años 1955 a 1975. Esta fase se caracteriza por el desarrollo del sector industrial, fundamentalmente en materia de bienes de consumo y de materias primas,

aquellas en general de naturaleza sencilla y por excepción algunos bienes mas elaborados. Lo anterior se obtuvo mediante el crecimiento indiscriminado de empresas tanto nacionales como extranjeras, obteniendo como consecuencia la reduccion de importaciones en este campo.

Así, el sector industrial pasa a ser el mas dinámico y la orientación de la economía del país se vuelve hacia el desarrollo industrial.

En esta etapa se empieza a utilizar diversos instrumentos de apoyo al fomento de manufacturas, entre las cuales destacan las siguientes:

En primer término la creación de una infraestructura básica de sustentación al sector industrial; como ejemplo se pueden señalar los recursos que se han destinado a obras de transportes, comunicación, electricidad, energéticos en general.

En segundo término, la canalización de recursos a empresas industriales a través del encaje legal, instrumento de control monetario en donde las disposiciones del Banco Central favorecen el aumento de la cartera in --

ustrial, dentro del total del financiamiento otorgado por las instituciones privadas de crédito.

La política fiscal iniciada en este periodo consistió en el otorgamiento de exenciones sobre el pago del impuesto sobre la renta, importación, ingresos mercantiles y exportación a industrias denominadas nuevas y necesarias.

Es importante hacer notar que las exenciones sobre el impuesto de importación tuvieron por objeto estimular la inversión, favoreciendo principalmente a los compradores de bienes de capital en el extranjero.

Como consecuencia natural de lo anterior, la industria productora de bienes de consumo en México se ha desenvuelto adecuadamente; sin embargo, la industria productora de bienes de capital y de producción no ha sido aún desarrollada suficientemente.

Ahora bien, los conceptos anteriormente mencionados revelan hacia donde tendrán que enfocarse las políticas para fomentar de inmediato el desarrollo de la industria mexicana durante los próximos años.

La conclusión es que se padece de deficiencias estructurales en los campos de producción de ciertas materias primas sofisticadas y de bienes de capital.

Dentro del área de bienes de producción de materias primas, el campo de la Industria Química y Petroquímica se circunscribe a la manufactura de artículos cuyo proceso es altamente complicado y cuya fabricación se encuentra en plantas de altos niveles tecnológicos y de inversión.

Las características del mercado de estos productos, aparentemente llevan a pensar que se deberá orientar el desarrollo de estas nuevas manufacturas, hacia la formación de grandes complejos industriales pero la intención es, que las plantas que se instalen, sean pequeñas o medianas, sirvan de complemento y apoyo de las ya establecidas, aprovechando al máximo las probables interrelaciones y economías de escala. Estas industrias deberán aprovechar las facilidades existentes y el uso de las técnicas más avanzadas asegurando el obligado nivel de competitividad en el mercado nacional e internacional.

El país está en pleno desarrollo y pa-

ra no frenarlo se requiere de un verdadero esfuerzo conjunto y coordinado de los sectores activos para superar la crisis actual mediante la cual sería posible el aprovechamiento íntegro de los recursos humanos, tecnológicos, materiales, económicos y de tiempo con que cuenta el país.



## 6) CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA

La industria en México basicamente se limita a cuatro niveles de empresas:

1. Gigantes
2. Grandes
3. Medianas y Pequeñas
4. Menos que pequeñas

Hasta la fecha, ha sido muy difícil llegar a la concepción rígida del límite existente entre un nivel y otro, ya que el giro de la empresa, el valor del dinero en el tiempo y las características económicas propias de una región podrán modificar la concepción del tamaño de una empresa.

Aún cuando existen algunos criterios en relación al volúmen de producción, volúmen de ventas, por la materia prima que consumen, valor de la maquinaria y equipo, los criterios de clasificación utilizados en este estudio fueron enmarcados de acuerdo al número de trabajadores, capital social, activos totales y estructura funcional.

EMPRESAS GIGANTES.- Son aquellas que cuentan con más de 1,000 trabajadores, tienen un capital social superior a los 100 millo -

nes y cuenta con una estructura organizacional bien definida y bastante completa.

EMPRESAS GRANDES.- Son aquellas que cuentan entre 251 y 1000 trabajadores, tienen un capital social entre 40 y 100 millones, sus activos totales están entre 100 y 499.99, su estructura organizacional esta bien definida.

EMPRESA MEDIANA Y PEQUEÑA.- Es aquella que tiene de 6 a 250 trabajadores, cuentan con un capital social entre 1 millón y 40 millones de pesos, sus activos totales están entre 1 y 99.99 millones y su estructura mas o menos definida.

EMPRESAS MENORES QUE PEQUEÑAS.- Son aquellas que tienen menos de 6 trabajadores, su capital social es menor de 1 millón, sus activos totales son menores de 2 millones y no cuentan con una estructura definida.

c) LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUENA  
DE TRANSFORMACION.

*La clasificación de la industria mediana y pequeña de transformación por ramas industriales según la clasificación industrial uniforme de las Naciones Unidas, es la siguiente:*

1. *Productos alimenticios*
2. *Bebidas*
3. *Tabacos*
4. *Textiles*
5. *Fabricación de calzado*
6. *Fabricación de prendas de vestir y otros artículos confeccionados con productos textiles.*
7. *Industria de la Madera y el Corcho, con excepción de la Fabricación de Muebles.*
8. *Muebles y Accesorios*
9. *Papel y sus productos*
10. *Imprenta, Litografía, Editoriales e Industrias Conexas.*
11. *Industrias del Cuero y sus productos con excepción de la fabricación de calzado y otras prendas de vestir.*
12. *Productos de Hule*
13. *Productos Minerales no Metálicos,*

CUADRO #1..

CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA DE ACUERDO AL TAMAÑO

INDUSTRIA	No. DE TRABAJADORES	CIFRAS EN MILLONES CAPITAL SOCIAL	CIFRAS EN MILLONES ACTIVOS TOTALES	ESTRUCTURA FUNCIONAL
GIGANTES	Más de 1,000	Más de 100	Más de 500	Muy bien Definida
GRANDES	251 a 1,000	40 a 100	100 a 499.9	Bien definida.
MEDIANAS Y PEQUEÑAS	6 a 250	1 a 39.9	1 a 99.9	Más definida.
MENORES QUE PEQUEÑAS	Menos de 6	Menos de 1	Menos de 1	No es definida.

con excepción de los derivados del Petróleo y del Carbón.

14. *Substancias y Productos Químicos.*
15. *Industrias Metálicas básicas.*
16. *Fabricación de productos metálicos, exceptuando maquinaria y equipo de transporte.*
17. *Construcción de maquinaria, exceptuando la eléctrica.*
18. *Construcción de maquinaria, aparatos, accesorios y artículos eléctricos.*
19. *Construcción de material de transporte.*
20. *Industrias manufactureras diversas.*
21. *Servicios.*

CARACTERÍSTICAS.- La industria mediana y pequeña ha sido de gran importancia tanto en los países en desarrollo, como en aquellos que están altamente industrializados, toda vez que en cualquiera estructura industrial, la industria mediana y pequeña ha servido de base para la industrialización de los países y la generación de empleos.

De lo anterior se deduce que la importancia de la industria mediana y pequeña radica en dos hechos fundamentales: El Económico y el Social.

IMPORTANCIA ECONOMICA.- La pequeña industria tuvo su origen cuando el hombre comenzó a trabajar los metales, el tallado de la piedra, la confección de prendas de vestir y ornamentales, etc., ya que al llevar a cabo las anteriores actividades no sólo constituyó una fuente de abastecimiento de artículos para su propio consumo, sino que vino a propiciar el desarrollo de las fuerzas productivas, las cuales crearon una tecnología de modestos recursos que hoy es fomentada y desarrollada por grandes industrias.

México inició su desarrollo industrial con incipientes industrias, artesanías caseras, utilitaria y de ornato; posteriormente se crearon industrias textiles, productos alimenticios, muebles de madera y, hasta la fecha se han creado un sinnúmero de industrias grandes, medianas y pequeñas, pero siempre han predominado estas últimas.

De acuerdo a los censos industriales elaborados por el FOGAIN en 1930, la industria mediana y pequeña del país, por el número de establecimientos representaba el 12% del total de la industria de transformación, en tanto que el 86.4% correspondía a la industria menor que pequeña, es decir, talleres y artesanías. Para 1971 el censo industrial

reportó un total de 118,740 establecimientos de la industria de la transformación, de las cuales el 64.64% son industrias medianas y pequeñas, el 34.92% talleres y artesanías, y sólo el 0.44% equivalen a 523 industrias con capital contable mayor de 25 millones de pesos.

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

Por lo que se refiere al capital invertido en 1930, significaba solo el 40.3% y para 1970 representó el 69.8%. El valor de la producción creció del 43.4% al 73.4%. El valor agregado del 43.8% al 75.4%. Los sueldos y salarios del 37.9% al 78.9%. Por el número de trabajadores, solo absorbía el 25% de la mano de obra fabril y para 1970 daba empleo al 83.2% de la fuerza laboral.

IMPORTANCIA SOCIAL. - La industria mediana y pequeña al incorporar fuerza de trabajo

al sector manufacturero, procedente del Agro Mexicano, contribuye por un lado a elevar a un rango social distinto a este sector de desocupados a semi-ocupados debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria, a través de sus salarios y por los bienes que adquieran con el. Por otro lado la industria mediana y pequeña se constituye en la escuela práctica, en ello se gesta la formación gerencial que necesita forzosamente un país para mejorar su estructura administrativo-productiva para una sólida y pujante industria.

La industria mediana y pequeña, contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al constituir un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala.

CONCLUSION.- La industria mediana y pequeña como grupo de establecimientos económicos que proporcionan bienes y servicios al país y empleos, representan la célula y el baluarte de la propiedad privada en el país.



d) LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION  
DE PRODUCTOS Y SUSTANCIAS  
QUIMICAS.

CARACTERISTICAS. - La industria química ha crecido conjuntamente con la industria de transformación, formando parte importante en el desarrollo de la economía del país. Las principales industrias están enfocadas a la elaboración de productos derivados del petróleo, sin embargo, la mayor parte de las inversiones hechas en estas industrias es de origen extranjero.

La empresa gigante, dentro de la industria química produce principalmente materias primas como carbonatos, sosas, ácidos, sales, etc.

La industria mediana y pequeña por las limitaciones que tiene; por su tamaño y su proceso productivo, no le es posible producir productos químicos básicos; elabora solamente productos de consumo final como son pegamentos, resinas, fertilizantes, desincrustantes, grasas y aceites industriales, pigmentos, colorantes, tintas, pinturas, barnices, lacas, veladoras, perfumes, cosméticos, medicamentos, jabones y otros.

La oferta esta limitada en algunos de los productos mencionados, sin embargo, en otros hay márgenes de capacidad, los cuales no es posible aprovechar por los problemas estructurales del mercado interno por lo que, se tiene que recurrir a los mercados del exterior para colocar dichos excedentes. Visto desde este punto de vista, la oferta satisface con un margen muy amplio la demanda de sustancias y productos químicos, sin embargo, no en todos los casos es así, ya que aún se siguen importando grandes cantidades de resinas y productos para la industria farmacéutica. Por lo que la balanza comercial resulta desfavorable.

Los precios de ciertos productos en México son varias veces mayores comparados con los existentes en otros países mas industrializados. Esto se debe, fundamentalmente a problemas de carácter técnico. Los costos para producirlos en pequeña escala son muy elevados a causa de las deficiencias de operación que se traducen en baja productividad por el uso inadecuado de la tecnología y deficiencias en los servicios urbanos.

El personal obrero tiene una preparación deficiente, por lo que existe la necesidad de

de prepararlo a un costo muy elevado, además de que los procesos productivos son muy complejos y requieren personal especializado para que los supervise.

La industria mediana y pequeña, fabricante de productos químicos se localiza en zonas de concentración urbana donde se encuentra la mayor parte de su mercado.

Las empresas gigantes en cambio, se localizan en los centros productores de materia prima.

La carencia de un desarrollo tecnológico propio en las empresas de este ramo origina un alto grado de dependencia. Esto, agregado al alto costo que se paga por derecho de explotación de patentes.

CLASIFICACION.- El desarrollo de la industria de sustancias y productos químicos es muy importante en el total de la actividad económica. El número de establecimientos medianos y pequeños, ha crecido a un ritmo muy acelerado a partir de que recibieron apoyo financiero de los fondos o bancos de segundo piso.

Las ramas o clases industriales en que se divide el grupo de sustancias y productos químicos son las siguientes:

FABRICACION DE SUSTANCIAS Y  
PRODUCTOS QUIMICOS.

- Fabricación de sustancias químicas industriales básicas.
- Fabricación de colorantes y pigmentos
- Fabricación de gases industriales
- Fabricación de ácidos, bases, sales y otros productos químicos industriales básicos.
- Fabricación de abonos, fertilizantes y plaguicidas.
- Fabricación de abonos y fertilizantes
- Fabricación y mezcla de insecticidas y otros plaguicidas.
- Fabricación de resinas y fibras sintéticas.
- Fabricación de resinas sintéticas, incluso hule sintético.
- Fabricación de fibras celulósicas y otras fibras artificiales.
- Fabricación de pinturas, barnices y lacas.
- Fabricación de pinturas, barnices y lacas y productos similares.
- Fabricación de productos farmacéuticos y medicamentos.

- Fabricación de jabones, detergentes, perfumes cosméticos y otros productos de tocador.
- Fabricación de jabones, detergentes y otros productos para lavado y aseo.
- Fabricación de perfumes, cosméticos y productos similares.
- Fabricación de aceites y grasas para usos industriales.
- Fabricación de aceites a base de cl-tricos.
- Fabricación de sebo, grasas y aceites animales para usos industriales.
- Fabricación de artículos y materiales de plásticos, incluso juguetes y calzado.
- Fabricación de productos químicos diversos.
- Fabricación de explosivos y fuegos artificiales.
- Fabricación de cerillos y fósforos
- Fabricación de velas y veladoras
- Fabricación de tintas
- Fabricación de impermeabilizantes, adhesivos, aprestos, pegamentos y productos similares.
- Fabricación de pulimentos para madera y metales, desinfectantes, desodorantes, lustradores y productos similares.
- Fabricación de otros productos químicos

IMPORTANCIA ECONOMICA Y SOCIAL.- La importancia económica y social de la industria química, dentro del contexto de la economía nacional, es conocida a través de indicadores que se consideran básicos, factores internos y externos, medidas de atenuación, etc. A continuación se proporcionan las estadísticas de algunos de los indicadores fundamentales de la economía al año 1977.

CONCEPTO PRODUCCION, CONSUMO APARENTE DE PRODUCTOS QUIMICOS.- En 1970 fue de 15'200,000.00 y en 1977 de 69'400,000.00. - Debemos aclarar que el valor de la producción esta considerado a precio de venta L. A. B.

CONCEPTO IMPORTACION.- En 1970 se importó por un total de 3'440,000.00 y en 1977 de 21'034,000.00.

CONCEPTO DE EXPORTACION.- A 1970 se exportó 1'064,000.00 y en 1977, 7'120,000.00

CONCEPTO CONSUMO POR CAPITA.- En 1970 la cifra fue 347, la cual se incrementó en 1910 a 1,292; esto es en cifras pesos/habitantes y se considera un incremento del 3% anual en la población.

**CONCEPTO PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA QUIMICA AL PRODUCTO INTERNO BRUTO.**- En 1970 alcanzó un importe de 1.53 y en 1977 por 2.05 cálculo relativo a P.113 a precios corrientes.

**VALOR DE LOS INSUMOS.**- **Materias Primas y Auxiliares.**- En 1970 se gastaron 6'034,400.00 y en 1977, 27'135,000.00.- **Sueldos y Salarios.**- En 1970 se pagaron 1'900,000.00; mientras que en 1977 fue un importe de 9'855,000.00.

**Energéticos.**- Se consumieron energéticos por un total de 425,600.00. En 1970 y en 1977, 1'943,000.00.

**Regalias y Asistencia Técnica.**- En este renglón se gastaron 182,400; en 1970. La cual se incrementó en 1977 a un importe de 1'180,000.00.

**Insumos Totales.**- La cifra alcanzada fue en 1970 de 10'868.000.00, mientras que en 1977 fue de 49'343,000.00.

**Valor de la Producción.**- Se mencionó antes que el valor total en 1970 fue de 15'200,000.00 y en 1977 alcanzó un total de 69'400,000.00.

**INVERSIONES DE LA INDUSTRIA QUIMICA MEXICANA.** - Inversión durante el año. Se invirtieron en 1972, 2'200,000.00 y en 1977 se invirtió un total de 7'721,000.00. Esta cifra esta referida a activos fijos.

**Inversión fija bruta.** La cifra a 1977 es de 61'585,000.00, y esta incluye maquinaria, equipo, edificio y otros activos fijos.

**Inversión neta total.** A 1977, el importe que se considera es por 45'393,000.00; se refiere a activos fijos, menos depreciación acumulada mas inventarios, mas cuentas por cobrar, menos cuentas por pagar.

**Proyecto de Inversión.** A 1978 esta estimado por un importe de 22'920,000.00. Este importe indica inversión en activos fijos. Los proyectos de inversión para el periodo 1978/1982, se muestran muy ambiciosos al registrarse un promedio anual de 12,500 millones por invertirse, cifra que de realizarse llevara a duplicar el valor de producción actual para 1982.

**BALANZA COMERCIAL.** - La diferencia entre los conceptos importación, exportación, arroja una cifra desfavorable por 2'376,000. al año 1970 y en 1977, continúa siendo nega-



tiva por 13'914,000.00.

**Incremento en la importación.** Ha crecido de 3.0 en 1970 a 58.5 en 1977.

**Incremento en la exportación.** También se ha incrementado de 9.8 en 1970 a 65.9 en 1977.

**Incremento en el déficit.** Ha crecido de 1970 año en el cual era de 0.2 a 1977 en el cual fue de 55.0

### ASPECTOS HUMANOS

**OBREROS.**- Se ocupó mano de obra obrera por 67,655 personas en el año de 1976 y por 78,961 en 1977.

**EMPLEADOS.**- El número total de personas empleadas en 1976 fue de 33,145 y en 1977 de 38,789.

**PROFESIONISTAS DE LA QUIMICA.**- Existían 6,660 personas en 1976, cifra que se incrementó en 1977 a un total de 7,902 personas.

**OTROS INGENIEROS.**- Se ocuparon 2,870 Ingenieros en 1976 y, 3,378 en 1977, se refiere a Ingenieros Químicos, Químicos, Químicos

Farmacobiólogos que trabajan en la Industria Química.

TOTAL DE LA MANO DE OBRA. - Se emplearon en la industria química en el año de 1976 100,800 personas, y en el año 1977 se emplearon 117,750 personas.

LA INDUSTRIA QUIMICA, ES UNO DE LOS SECTORES DE LA ECONOMIA QUE SE CARACTERIZA POR SER ALTAMENTE INTENSIVO EN SUS REQUERIMIENTOS DE CAPITAL QUE NECESITA INVERTIR, EN PROMEDIO, CERCA DE MEDIO MILLON DE PESOS PARA GENERAR EMPLEO, EN OTRAS PALABRAS POR CADA MILLON DE PESOS INVERTIDO SE CREAN 19 EMPLEOS.

DE ACUERDO A LAS PROYECCIONES, LA FUERZA TOTAL DE TRABAJO REQUERIDA POR LA INDUSTRIA QUIMICA PARA EL AÑO DE 1982 SERA SUPERIOR AL DOBLE DE LA UTILIZADA EN 1977.

## **CAPITULO II. Planeación de La Investigación**

- a) **Hipótesis**
- b) **Objetivos del estudio**
  - b.1 **Objetivo General**
  - b.2 **Objetivo Particular**
- c) **Matriz Objetivo-Pregunta**
- d) **Determinación de la muestra**
- e) **Elaboración del cuestionario**

## H I P O T E S I S

- Falta de conocimiento de técnicas presupuestarias.
- La mayoría de las empresas no elabora estados financieros en forma periódica
- No aprovechan el uso de la palanca financiera.
- Se desconoce la aplicación y beneficios de las herramientas financieras.
- Desconocen las fuentes de financiamiento.
- Desconocen las diferentes operaciones crediticias.
- Falta de planeación financiera
- Algunas empresas no tienen una área específica en la administración de recursos humanos.
- No existe selección adecuada del personal.

- Las políticas de capacitación y adiestramiento no están bien definidas.
- No existe delegación de funciones
- No tienen buenos controles de calidad
- No aprovechan la capacidad enlistada de producción.
- No utilizan técnicas adecuadas para el control de inventarios.
- Falta de diversificación de los productos y de investigación de nuevos productos.
- La oferta de productos químicos satisface el mercado nacional.

## OBJETIVOS DEL ESTUDIO

### Objetivo General

El objetivo de la presente investigación es:

Determinar cuales pueden ser las causas que han limitado el desarrollo de la industria mediana y pequeña de transformación de productos y sustancias químicas y su repercusión en el aspecto financiero.

### Objetivo Particular

Conocer la importancia de las funciones en la estructura organizacional.

Demostrar a los empresarios de que el tener una adecuada distribución de funciones y actividades redundará en una mayor productividad y eficiencia.

Conocer los criterios que utiliza el empresario en la solución de sus obligaciones.

**Conocer que porcentaje de La Industria Mediana y Pequeña utiliza técnicas financieras.**

**Poner de manifiesto a los empresarios los beneficios que obtendrían con una adecuada utilización de los recursos.**

**Motivar al empresario para que haga uso de la palanca financiera, específicamente en las Instituciones de Crédito.**

**Motivar al empresario para que se percate de la importancia de delegar autoridad en personas capacitadas técnicamente.**

**Determinar el porcentaje de industrias que cuentan con un área de administración del trabajo, el nombre con que se le denomina y nivel jerárquico en que se encuentra en la organización.**

**Determinar si este tipo de industrias cuentan con fuentes de reclutamiento, y si se lleva a cabo los pasos necesarios para una mejor selección del personal requerido.**

**Determinar que tipo de contratación se lleva a cabo en un mayor grado, así como conocer si se proporciona al trabajador la información necesaria para una rápida adaptación al sistema de la empresa.**

Conocer en que grado se da entrenamiento y desarrollo, el nivel al que está dirigido, los medios utilizados, así como la periodicidad con que son revisados los programas.

Determinar el grado de motivación que este tipo de industria otorga a su personal en cuanto a sueldos e incentivos.

Establecer el grado en que se fomentan las prestaciones y servicios, así como las relaciones internas en esta industria.

Conocer el grado de la forma en que se llevan a cabo los ascensos y promociones.

Establecer el grado de la seguridad industrial en este tipo de industria.

Conocer el porcentaje de productos rechazados y su destino final.

Conocer en que medida la calidad de los productos satisface el mercado.

Establecer las consideraciones que sirvan de base para la innovación.

Definir el tipo de mantenimiento empleado.



**Señalar las principales causas de descomposturas.**

**Determinar en que medida un deficiente sistema de seguridad es origen de accidentes.**

**Determinar los conocimientos que tiene el responsable de la función comercialización, acerca del medio ambiente en el cual la desarrolla.**

**Conocer la comunicación que existe entre el área de comercialización y las áreas de la empresa con las cuales debe existir una relación directa o indirecta de trabajo.**

**Conocer el grado de importancia que se da a la función comercialización en la empresa.**

**Conocer cuáles son los medios que se utilizan para coadyuvar al logro de objetivos y metas.**

**Conocer los elementos primordiales en la programación de la producción.**

**Determinar el grado de aprovechamiento que se obtiene de la maquinaria instalada.**

Conocer la eficiencia de los sistemas de abastecimiento.

Determinar la importancia otorgada a la función control de calidad.

### MATRIZ OBJETIVO - PREGUNTA

La matriz objetivo-pregunta, tiene el propósito de representar gráficamente la relación que existe entre los objetivos pretendidos y las preguntas que pretenderán alcanzar.

En la gráfica se puede apreciar la tendencia a cubrir con mayor número de preguntas los objetivos de mayor importancia para la investigación, con lo cual se lograría el objetivo general.



## 41 DETERMINACION DE LA MUESTRA

### Determinación del Universo de la Muestra.

Para determinar el universo se tomó como dato de referencia el número de empresas medianas y pequeñas afiliadas a la CANACINTRA, Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, localizadas en el área metropolitana, siendo el total de estas 2,316 empresas. También se consideró el número de empresas del directorio de Producción Química Mexicana, siendo el total de estas 1,604 empresas, como medio de verificación del dato anterior.

### Selección del Método Estadístico

Debido a la gran cantidad de empresas con las características del estudio y a la imposibilidad de encuestar a todas, se utilizó el método estadístico "Simple Aleatorio y Determinístico" de la cual se indica la fórmula a continuación,

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

De donde:

N= Tamaño de la muestra

P= Probabilidad de éxito en el evento (85)

Q= Probabilidad de fracaso (15%)

D= Error permisible o tolerable (388±)

T= Confiabilidad de Investigación (95%)

Sustituyendo:

$$n = \frac{[1.95]^2 (0.85)(0.15)}{(0.05)^2}$$

$$= \frac{[3.8025](0.85)(0.15)0.484819}{(0.002500)0.002500} = 193.9275$$

Fórmulas de corrección o de refuerzo aplicando el universo:

A

$$n = \frac{t^2 npq}{t^2 pq + nd^2}$$

B

$$Nc = \frac{\frac{n}{Vp}}{1 + \frac{n}{Vp}}$$

Sustituyendo el universo tomado en CANACINTRA

$$\frac{[3.8025][2316](0.85)(0.15)}{(3.8025)(0.85)(0.15) + (2316)(0.0025)} =$$

$$\frac{1122.840225}{0.484819 + 5.79} = 178.943850$$

Utilizando la fórmula de corrección o re -  
fuerzo.

$$N_c = \frac{(3.8025)}{193.9275} \cdot \frac{193.9275}{1+0.083734} = \frac{193.9275}{1.083734} = 178.943850$$

$$1+-----$$

$$2316$$

Fórmulas de corrección tomando el universo del  
directorio de Producción Química Mexicana.

$$n = \frac{(3.8025)(1604)(0.85)(0.15)}{(3.8025)(0.85)(0.15) + (1604)(0.8025)}$$

$$= \frac{777.649275}{1.73.010152}$$

$$N_c = \frac{193.9275}{193.9275} \cdot \frac{193.9275}{1+120902} = \frac{193.9275}{1.120902} = 173.010152$$

$$1+-----$$

$$1604$$

22 de Mayo de 1979

A QUIEN CORRESPONDA,

La Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, por mi conducto solicita su valiosa cooperación para llevar a cabo una encuesta que comprende las áreas de producción, comercialización, finanzas y administración del trabajo, la cual tiene como objeto coadyuvar en una mejor administración para uso exclusivo de las industrias mediana y pequeña de productos químicos.

Por otra parte su valiosa cooperación permitirá que el Grupo de estudiantes que realiza la misma, cumpla con los requisitos imperativos por la Facultad de Contaduría y Administración para obtener su Título de Licenciado en Administración de Empresas.

A t e n t a m e n t e

Lic. Humberto González López  
Profesor de Seminario de  
Investigación

HGL/2af.



A quien corresponda,  
P r e s e n t e .

En nuestro afán de poder aportar algo a la sociedad, y aprovechando la facilidad que nos permiten ustedes al proporcionarnos su valioso tiempo en la contestación de los cuestionarios, mismos que acompañamos a la presente, nos permitimos hacer un resumen de los objetivos y metas a alcanzar con los mismos.

**OBJETIVO.-** Coadyuvar en las industrias medianas y pequeñas, específicamente en la rama de la Química, a nivel de Asesoría, para que puedan ser aprovechados los resultados de este trabajo en la toma de decisiones, que beneficien la proyección de sus empresas.

**METAS A ALCANZAR.-** Cumplir con el requerimiento que nos ha marcado la Facultad de Contaduría y Administración, para poder presentar el examen profesional.

Poder determinar la sintomatización que en términos generales existen en las industrias mediana y pequeña, específicamente en la rama de la Química.

Para cubrir lo anterior, el cuestionario se ha dividido en 4 fases primordiales (PRODUCCION, COMERCIALIZACION, ADMINISTRACION DE TRABAJO Y FINANZAS).

En nuestro estudio, no se mencionarán nombres de las empresas que colaboren, ya que su contestación quedará a nivel confidencial, por lo que, no se requiere ninguna firma en los mismos, ni aparece el nombre de las empresas.

Agradecemos el apoyo que nos brinden y les ofrecemos, al término de nuestra empresa, proporcionarles un ejemplar de nuestros resultados, que contemplará el estudio de una muestra de aproximadamente 200 empresas, que esperamos sea de su utilidad.

EQUIPO DE TRABAJO

## **e) ELABORACION DEL CUESTIONARIO**

A efecto de formular un cuestionario que pudiera ser aplicado a la muestra seleccionada y tomando en cuenta la diversificación de productos que se elaboran dentro de la industria química se procedió de la siguiente manera:

Se precisaron las principales áreas que servirían de base para la elaboración del cuestionario piloto.

Se unificó el criterio de los encuestadores para aplicar el cuestionario piloto.

La aplicación del cuestionario piloto se realizó tomando en cuenta la submuestra seleccionada.

Posteriormente al análisis de los resultados obtenidos, se reestructuró el cuestionario preliminar elaborándose el definitivo.

## FINANZAS

1. ¿Cuál es el nombre o título que en su empresa se le da al área de finanzas?

- |                        |     |
|------------------------|-----|
| a) Área Administrativa | ( ) |
| b) Contraloría         | ( ) |
| c) Tesorería           | ( ) |
| d) Finanzas            | ( ) |
| e) Contabilidad        | ( ) |
| f) Otros, especifique  | ( ) |
- 

2. ¿En qué nivel jerárquico se encuentra esta área?

- |                       |     |
|-----------------------|-----|
| a) Dirección          | ( ) |
| b) Gerencia           | ( ) |
| c) Jefatura           | ( ) |
| d) Otros, especifique | ( ) |
- 

3. ¿Cuáles son las funciones que se realizan en esta área?

- |  |     |
|--|-----|
| a) Administración de efectivo                                      | ( ) |
| b) Administración de la cuentas por cobrar                         | ( ) |
| c) Administración de inventarios                                   | ( ) |
| d) Administración de activos fijos (presupuestos de capital).      | ( ) |
| e) Elaboración de presupuestos                                     | ( ) |
| f) Planeación con base en métodos alternativos de financiamiento.  | ( ) |
| g) Análisis del costo de capital                                   | ( ) |
| h) Administración de los fondos obtenidos a corto y mediano plazo. | ( ) |
| i) Administración de los fondos obtenidos a largo plazo.           | ( ) |

4. ¿Qué tipos de presupuestos elabora y con qué periodicidad?

	P e r i o d i c i d a d			
		Tri-	Se-	
	<u>Mensual</u>	<u>mestral</u>	<u>mestral</u>	<u>Anual</u>
a) Ventas	( )	( )	( )	( )
b) Producción	( )	( )	( )	( )
c) Efectivo	( )	( )	( )	( )
d) Inventarios	( )	( )	( )	( )
e) Gastos	( )	( )	( )	( )
f) Costos	( )	( )	( )	( )
g) Compras	( )	( )	( )	( )

	Periodicidad			
	<u>Mensual</u>	<u>Tri- mestral</u>	<u>Se- mestral</u>	<u>Anual</u>
h) Inversiones de activo fijo.	( )	( )	( )	( )
i) De recursos humanos	( )	( )	( )	( )
j) No se elaboran	( )	( )	( )	( )

5. ¿Quién elabora los presupuestos?

- |                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| a) Contador                        | ( ) |
| b) Cada jefe de área               | ( ) |
| c) Responsable del área financiera | ( ) |
| d) Gerente General                 | ( ) |
| e) Dueño (s)                       | ( ) |
| f) Responsable de los presupuestos | ( ) |
| g) Comité de presupuestos          | ( ) |
| h) Otros, especifique              | ( ) |

6. ¿En quién recae la responsabilidad de autorizar los presupuestos?

R: \_\_\_\_\_

7. De los estados financieros que se relacionan a continuación, indique cuáles realiza y con qué frecuencia.

	<u>Mensual</u>	<u>Tri- mestral</u>	<u>Se- mestral</u>	<u>Anual</u>
a) Balance	( )	( )	( )	( )
b) Estado de pérdidas y ganancias	( )	( )	( )	( )
c) Estado de origen y aplicación de recursos.	( )	( )	( )	( )
d) Estados Proforma	( )	( )	( )	( )
e) Estado del costo de la producción y ventas	( )	( )	( )	( )
f) Cash Flow	( )	( )	( )	( )

8. ¿Cuáles son sus condiciones de ventas?

- |                             |     |
|-----------------------------|-----|
| a) Por anticipado           | ( ) |
| b) De contado               | ( ) |
| c) Crédito comercial        | ( ) |
| d) A crédito más de 90 días | ( ) |

9. ¿Cómo tiene programada sus cobranzas?

- |                       |
|-----------------------|
| a) A menos de 30 días |
|-----------------------|

- b) A 30 días ( )
- c) A 60 días ( )
- d) A 90 días ( )
- e) A más de 90 días ( )
- f) No se programan ( )

10. ¿Cómo efectúa sus compras?

- a) Pagadas por anticipado ( )
- b) De contado ( )
- c) Contado comercial ( )
- d) A crédito más de 90 días ( )

11. ¿Cómo tiene programado sus pagos?

- a) A menos de 30 días
- b) A 30 días
- c) A 60 días
- d) A 90 días
- e) A más de 90 días
- f) No se programan

12. Sus pagos los realiza,

- a) Puntualmente
- b) Con 15 días de atraso
- c) Con un mes de atraso
- d) Con más de un mes de atraso

13. ¿Cuáles son las causas que originan el atraso en sus pagos?

- a) Por falta de liquidez ( )
- b) Por falta de capital ( )
- c) Problemas de cobranza ( )
- d) Distracción del efectivo en otras inversiones. ( )

14. ¿Qué fuentes de financiamiento utiliza?

- a) Internas ( )
- b) Externas ( )
- c) Ambas ( )

15. ¿Qué tipo de financiamiento interno utiliza?

- a) Utilidades retenidas
- b) Depreciación y amortización
- c) Reservas de capital
- d) Incremento al capital social
- e) Realización de activos fijos de la empresa.

16. De las siguientes fuentes de recursos externas, indique cuales son las que utiliza.

- a) Banca privada
- b) Banco de Segundo Piso (Fondos).
- c) Banca Pública
- d) Crédito Comercial
- e) Emisión de obligaciones

17. ¿Cuales son los tipos de financiamiento bancario que utiliza?

- a) Créditos refaccionarios
- b) Créditos de habilitación o avío
- c) Créditos prendarios
- d) Créditos hipotecario industrial
- e) Créditos directos
- f) Descuento de documentos

18. Sus sobrantes de efectivo, ¿donde los invierte?

- a) Depósitos a plazo ( )
- b) Certificados de la Tesorería ( )
- c) Otros, especifique ( ) \_\_\_\_\_

ADMINISTRACION DE TRABAJO

1. Si existe en esta empresa una area encargada de la administraci3n del trabajo, ¿que nombre se le da?

- |                            |     |
|----------------------------|-----|
| a) Relaciones industriales | ( ) |
| b) Relaciones laborales    | ( ) |
| c) Recursos humanos        | ( ) |
| d) Personal                | ( ) |
| e) No existe               | ( ) |
| f) Otros, especifique      | ( ) |
- 

2. ¿En qué nivel jerárquico se encuentra esta area?

- |                       |     |
|-----------------------|-----|
| a) Dirección          | ( ) |
| b) Gerencia           | ( ) |
| c) Jefatura           | ( ) |
| d) Otros, especifique | ( ) |
- 

3. ¿Cuántos trabajadores, (empleados y obreros) laboran en esta empresa?

- |                 |     |
|-----------------|-----|
| a) De 1 a 100   | ( ) |
| b) De 101 a 200 | ( ) |
| c) De 201 a 500 | ( ) |
| d) Más de 500   | ( ) |

4. ¿Qué funciones realiza esta area?

- |                         |     |                             |     |
|-------------------------|-----|-----------------------------|-----|
| a) Contrataci3n         | ( ) | h) Relaciones internas      | ( ) |
| b) Entrenamiento        | ( ) | i) Salarios e incentivos    | ( ) |
| c) Inducci3n            | ( ) | j) Control de asistencia    | ( ) |
| d) Reclutamiento        | ( ) | k) Ascensos y promociones   | ( ) |
| e) Análisis de puestos  | ( ) | l) Calificaci3n de méritos  | ( ) |
| f) Selecci3n            | ( ) | m) Seguridad Industrial     | ( ) |
| g) Valuaci3n de puestos | ( ) | n) Prestaciones y servicios | ( ) |

5. ¿A qué fuentes recurren para el reclutamiento de personal?

- |                              |     |                         |     |
|------------------------------|-----|-------------------------|-----|
| a) Tecnol3gicos              | ( ) | f) Bolsas de trabajo    | ( ) |
| b) Universidades             | ( ) | g) Medios publicitarios | ( ) |
| c) Esc. Técnicas             | ( ) | h) Recomendaciones      | ( ) |
| d) Esc. Comerciales          | ( ) | i) Sindicatos           | ( ) |
| e) Agencias de Colocaciones. | ( ) | j) Otros, especifique   | ( ) |
-

6. En la selección de su personal, ¿qué pasos se llevan a cabo?

- |                                       |     |                                  |     |
|---------------------------------------|-----|----------------------------------|-----|
| a) Requisitos de ingreso              | ( ) | e) Examen de aptitud             | ( ) |
| b) Solicitud de empleo                | ( ) | f) Examen psicométrico           | ( ) |
| c) Entrevista inicial                 | ( ) | g) Encuesta socioeconómica       | ( ) |
| d) Análisis de la entrevista inicial. | ( ) | h) Investigación de referencias. | ( ) |
|                                       |     | i) Examen médico                 | ( ) |

7. En la selección de su personal, ¿se hace una previsión para evitar ausentismo y retardos en exceso, tomando en cuenta:

- |                              |        |        |
|------------------------------|--------|--------|
| a) Domicilio del solicitante | Si ( ) | No ( ) |
| b) Transporte que utiliza    | Si ( ) | No ( ) |

8. ¿La empresa tiene transporte para su personal?

Si ( ) No ( )

9. Si existe sindicato en esta empresa, ¿cómo considera las relaciones Sindicato-Patronales?

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| a) Muy buenas       | ( ) |
| b) Buenas           | ( ) |
| c) Regulares        | ( ) |
| d) Malas            | ( ) |
| e) No hay sindicato | ( ) |

10. Al nuevo trabajador, ¿se le proporciona un folleto o manual de bienvenida?

Si ( ) No ( )

11. En este manual o folleto, ¿se da a conocer los siguientes datos?

- |                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| a) Historia de la empresa         | ( ) |
| b) Objetivo de la empresa         | ( ) |
| c) Horarios                       | ( ) |
| d) Lugar y días de pago           | ( ) |
| e) Ramo de la empresa             | ( ) |
| f) Políticas de la empresa        | ( ) |
| g) Prestaciones y servicios       | ( ) |
| h) Reglamento interior de trabajo | ( ) |

12. Al trabajador de nuevo ingreso, se le da a conocer:

- |  |     |
|--|-----|
| a) Las instalaciones y oficinas                  | ( ) |
| b) Los representantes del Sindicato, en su caso. | ( ) |
| c) Los jefes y/o supervisores                    | ( ) |



- d) *Compañeros del departamento* ( )  
 e) *Tipo de trabajo a desarrollar* ( )  
 f) *Ubicación de su puesto* ( )

13. *Si existe capacitación en esta empresa, ¿En qué porcentaje se realiza?*

	<u>Conocimientos Técnicos</u>	<u>Conocimientos Administrativos</u>
a) 25%	( )	( )
b) 50%	( )	( )
c) 75%	( )	( )
d) 100%	( )	( )
e) No existe	( )	( )

14. *Si existe adiestramiento en esta empresa, ¿en qué porcentaje se realiza? (Proporcionar destreza en la habilidad adquirida para labores motoras).*

a) 25%	( )
b) 50%	( )
c) 75%	( )
d) 100%	( )
e) No existe	( )

15. *¿A qué área esta dirigida la capacitación y adiestramiento?*

<u>Area</u>	<u>Capacitación</u>	<u>Adiestramiento</u>
a) Finanzas	( )	( )
b) Producción	( )	( )
c) Comercialización	( )	( )

16. *¿A qué nivel esta dirigida la capacitación y adiestramiento?*

<u>Nivel</u>	<u>Capacitación</u>	<u>Adiestramiento</u>
a) Dirección	( )	( )
b) Gerencia	( )	( )
c) Jefatura	( )	( )
d) Supervisión	( )	( )
e) Operación	( )	( )

17. *¿Los programas de capacitación y adiestramiento son revisados periódicamente?*

	<u>Capacitación</u>	<u>Adiestramiento</u>
a) De 1 a 6 meses	( )	( )
b) De 7 a 12 meses	( )	( )
c) De 1 a 2 años	( )	( )
d) Más de 2 años	( )	( )
e) No se revisan	( )	( )

18. ¿Qué medios utilizan para la capacitación?

- a) Internos ( )  
b) Externos ( )

19. ¿Qué medios utilizan para el adiestramiento?

<u>Internos</u>		<u>Externos</u>	
Seminarios	( )	ARMO	( )
Cursos	( )	CECATI	( )
Proyecciones	( )	CENAPRO	( )
Conferencias	( )	CANACINTRA	( )
Folleto	( )	CONCANACO	( )
Otros	( )	Otros	( )

20. ¿Se proporciona un desarrollo a su personal? (Formación de la personalidad).

Sí ( ) No ( )

21. ¿Qué incentivos se da al personal para motivarlo y así mejorar el trabajo realizado?

- a) Incentivos económicos ( )  
b) Reconocimientos ( )  
c) Premios especiales ( )  
d) Otros, especifique ( ) \_\_\_\_\_

22. ¿Se da incentivos para evitar el ausentismo y promover la puntualidad?

Sí ( ) No ( )

23. ¿Qué prestaciones otorga a sus trabajadores?

- a) Liquidaciones por retiro voluntario ( )  
b) Vacaciones mayores a las que marca la ley ( )  
c) Aguinaldo mayor al que marca la ley ( )  
d) Seguro de Vida ( )  
e) Las que marca la ley ( )  
f) Servicio de comedor ( )  
g) Caja de ahorro ( )  
h) Otros, especificar ( ) \_\_\_\_\_

24. ¿En qué porcentaje la empresa ha permitido el desarrollar ideas e intercambios de información, através de toda la organización?

- a) 100% ( )  
b) 90% ( )  
c) 70% ( )  
d) 50% ( )  
e) Menos de 50% ( )

25. ¿Qué factores se toman en cuenta para ascender a promover a su personal?

Méritos	( )	Escalafón	( )
Antigüedad	( )	Recomendaciones	( )
Escolaridad	( )	Capacidad	( )

26. ¿Tienen un sistema de quejas o recomendaciones al servicio de sus trabajadores?

Sí ( )      No ( )

27. ¿En qué porcentaje el personal utiliza este sistema?

a) 100%	( )
b) 75%	( )
c) 50%	( )
d) 25%	( )
e) No se utiliza	( )

28. ¿Existe un programa de higiene y seguridad industrial?

Sí ( )      No ( )

29. ¿Se han constituido comisiones mixtas de higiene y seguridad industrial para vigilar y mejorar los programas existentes?

Sí ( )      No ( )

COMERCIALIZACION

1. ¿Cuál es el nombre o título que en su empresa se le da al área en -  
cargada de la comercialización de los productos?

- a) Ventas ( )  
 b) Mercadotecnia ( )  
 c) Comercialización ( )  
 d) Otros, especifique ( ) \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo esta considerada jerárquicamente esta área?

- a) Dirección ( )  
 b) Gerencia ( )  
 c) Jefatura ( )  
 d) Otros, especifique ( ) \_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles son las funciones que se realizan dentro de esta área?

- a) Ventas ( )  
 b) Publicidad ( )  
 c) Promoción ( )  
 d) Publicidad y Promoción ( )  
 e) Investigación de mercados ( )  
 f) Otras, especifique ( ) \_\_\_\_\_

4. ¿Qué actividades se realizan dentro de la función de ventas?

- a) Ventas por representantes ( )  
 o agentes.  
 b) Ventas por distribuidores ( )  
 detallistas.  
 c) Ventas por distribuidores ( )  
 mayoristas.  
 d) Venta directa ( )  
 e) Venta mostrador ( )  
 f) Ventas por comisionistas ( )  
 g) Otras, especifique ( ) \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es su área de operación de ventas?

- a) Zona metropolitana ( )  
 b) Interior de la república ( )  
 c) Exportación ( )  
 d) Otros, especifique ( ) \_\_\_\_\_

6. ¿Qué medios utilizan para hacer la publicidad de su productos?

- a) T.V. ( )
  - b) Radio ( )
  - c) Cine ( )
  - d) Periódicos ( )
  - e) Revistas ( )
  - f) Murales ( )
  - g) Publicidad por correo ( )
  - h) Folletos ( )
  - i) Otros, especifique ( )
- 

7. ¿Qué medios utilizan para hacer la promoción de sus productos?

- a) En el lugar de la venta ( )
  - b) Exposiciones ( )
  - c) Convenciones ( )
  - d) Demostraciones en el lugar de la venta. ( )
  - e) Demostraciones casa por casa. ( )
  - f) Otros, especifique ( )
- 

8. ¿Cuál es el ámbito de su publicidad?

- a) Nacional ( )
- b) Local ( )
- c) Internacional ( )

9. ¿Quién maneja la publicidad y/o promoción?

- a) Departamento interno ( )
  - b) Agencia de publicidad ( )
  - c) Asesores externos ( )
  - d) Otros, especifique ( )
- 

10. ¿Qué estudios importantes de investigación realiza?

- a) Del mercado real ( )
- b) Del mercado potencial ( )
- c) De los nuevos productos ( )
- d) Sobre la competencia ( )
- e) Sobre los volúmenes de venta. ( )
- f) Sobre los medios publicitarios. ( )
- g) Sobre los medios de promoción. ( )
- h) Sobre la presentación o envase. ( )

- i) Sobre el establecimiento de zonas de venta. ( )
  - j) Sobre canales de distribución. ( )
  - k) Sobre mercados de prueba ( )
  - l) Sobre características de mercado. ( )
  - m) Sobre la aceptación de sus productos en el mercado. ( )
  - n) Otros, especifique. ( )
- 

11. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para lograr sus metas de ventas?

- a) Establecimiento de objetivos para el área de ventas ( )
  - b) Establecimiento de normas a seguir para el logro de objetivos. ( )
  - c) Establecimiento de procedimientos. ( )
  - d) Establecimiento de programas. ( )
  - e) Otros, especifique. ( )
- 

12. De los conceptos que se relacionan a continuación, indique con cuales cuenta para lograr sus objetivos.

- a) Sueldos ( )
  - b) Comisiones ( )
  - c) Incentivos ( )
  - d) Gratificaciones ( )
  - e) Gastos de representación ( )
  - f) Gastos de viaje ( )
  - g) Automóvil ( )
  - h) Otros, especifique ( )
- 

13. Del equipo que se relaciona a continuación, ¿con cuáles cuenta para el buen desempeño de sus funciones?

- a) Equipo de reparto ( )
  - b) Conmutador ( )
  - c) Telex ( )
  - d) Computadora ( )
  - e) Copiadoras ( )
  - f) Otros, especifique ( )
-

14. ¿Cuál es el porcentaje de participación de su empresa dentro del mercado al cual dirige sus productos?

- |                         |     |
|-------------------------|-----|
| a) Menos de 1%          | ( ) |
| b) De 1 a menos de 5%   | ( ) |
| c) De 5 a menos de 10%  | ( ) |
| d) De 10 a menos de 15% | ( ) |
| e) De 15 a menos de 25% | ( ) |
| f) De 25 a menos de 50% | ( ) |
| g) Más de 50%           | ( ) |

15. En que grado tiene conocimiento de su competencia en cuanto a:

- |  | Menos de 25% | 25 a 50% | Más de 50% |
|--|--------------|----------|------------|
| a) Precios                               | ( )          | ( )      | ( )        |
| b) Servicio                              | ( )          | ( )      | ( )        |
| c) Calidad                               | ( )          | ( )      | ( )        |
| d) Canales de distribución               | ( )          | ( )      | ( )        |
| e) Intensidad en publicidad y promoción. | ( )          | ( )      | ( )        |

16. Indique los conceptos que utiliza en la elaboración de un plan de ventas.

- |   |     |
|---|-----|
| a) Tendencia de ventas últimos 3 años                             | ( ) |
| b) Mercado potencial  | ( ) |
| c) Mezcla de productos óptima                                     | ( ) |
| d) Nuevos productos   | ( ) |
| e) Precios  | ( ) |
| f) Costo de manufactura   | ( ) |
| g) Publicidad y Promoción   | ( ) |
| h) Utilidad marginal por producto                                 | ( ) |
| i) Utilidad por línea de productos                                | ( ) |
| j) Rentabilidad por canal de distribución                         | ( ) |
| k) Productividad de la fuerza de ventas                           | ( ) |
| l) Demanda actual   | ( ) |
| m) Resultados últimos 3 años (ventas, costos, gastos, utilidades) | ( ) |
| n) Capacidad de producción  | ( ) |
| o) Capacidad ociosa   | ( ) |
| p) Exceso de inventarios  | ( ) |

17. ¿Qué tipo de organización de ventas utiliza?

- |                               |     |
|-------------------------------|-----|
| a) Por producto               | ( ) |
| b) Por mercado                | ( ) |
| c) Por zona o área geográfica | ( ) |
| d) Mixta                      | ( ) |
| e) Otros, especifique         | ( ) |

18. ¿Qué informes utiliza para el control de ventas?

- |  |     |
|--|-----|
| a) Reportes sobre visitas a clientes                                   | ( ) |
| b) Productividad de las visitas  | ( ) |
| c) Efectividad de la publicidad  | ( ) |
| d) Análisis del presupuesto de ventas                                  | ( ) |
| e) Análisis de utilidades por producto                                 | ( ) |
| f) Análisis de utilidades por línea de producto                        | ( ) |
| g) Comparaciones de resultados de un ejercicio anterior con el actual. | ( ) |
| h) Comparaciones de lo planeado contra lo realizado.                   | ( ) |

19. Indique la información que usted recibe respecto de sus ventas.

- |                            |     |
|----------------------------|-----|
| a) Margen de utilidad      | ( ) |
| b) Punto de equilibrio     | ( ) |
| c) Períodos altos de venta | ( ) |
| d) Períodos bajos de venta | ( ) |
| e) Otros, especifique      | ( ) |

20. ¿Con qué periodicidad le son proporcionados los siguientes reportes?

- |  | <u>Mensual</u> | <u>Tri-<br/>mestral</u> | <u>Se-<br/>mestral</u> | <u>Anual</u> |
|--|----------------|-------------------------|------------------------|--------------|
| a) Existencias de producto terminado.        | ( )            | ( )                     | ( )                    | ( )          |
| b) Producción en proceso                     | ( )            | ( )                     | ( )                    | ( )          |
| c) Costo de manufactura                      | ( )            | ( )                     | ( )                    | ( )          |
| d) Gastos de publicidad, promoción y ventas. | ( )            | ( )                     | ( )                    | ( )          |
| e) Costo de distribución                     | ( )            | ( )                     | ( )                    | ( )          |



## PRODUCCION

1. ¿Cuál es el nombre o título que en su empresa se le da al área encargada de la fabricación o elaboración de los productos?
  - a) Producción ( )
  - b) Operación ( )
  - c) Fabricación ( )
  - d) Otros, especifique ( ) \_\_\_\_\_
  
2. ¿En qué nivel jerárquico se encuentra esta área?
  - a) Dirección ( )
  - b) Gerencia ( )
  - c) Jefatura ( )
  - d) No contesta ( )
  - e) Otros, especifique ( ) \_\_\_\_\_
  
3. ¿Cuáles de las siguientes actividades se desarrollan en el área?
  - a) Manufactura o fabricación ( )
  - b) Compras ( )
  - c) Almacenaje ( )
  - d) Control de inventarios ( )
  - e) Planeación y control ( )
  - f) Mantenimiento del equipo ( )
  - g) Control de calidad ( )
  - h) Desarrollo e investigación ( )
  
4. Señale en orden de importancia los aspectos que se toman en cuenta para planear la producción.
  - a) Presupuesto de ventas ( )
  - b) Capacidad instalada de la planta ( )
  - c) Demanda de clientes ( )
  - d) Materias primas ( )
  
5. De las siguientes técnicas, señale cuáles se utilizan en la planeación de la producción.
  - a) Camino crítico ( )
  - b) Tiempos y movimientos ( )
  - c) Hojas de ruta ( )
  - d) Diagramas de flujo ( )
  - e) Medida del trabajo ( )

6. El programa de producción contempla la posibilidad de modificarse por:
- a) Rechazos por defectos ( )
  - b) Interrupciones en la máquina ( )
  - c) Merma de materiales ( )
  - d) Descanso en las operaciones ( )
  - e) No cumplir los tiempos estándares ( )
  - f) No contestó ( )
7. ¿Qué porcentaje de la capacidad instalada de su planta es utilizada?
- a) Del 20 al 40% ( )
  - b) Del 41 al 60% ( )
  - c) Del 61 al 80% ( )
  - d) Más del 80% ( )
8. ¿Cuántos turnos se laboran en su empresa?
- a) Uno ( )
  - b) Dos ( )
  - c) Tres ( )
  - d) No contestó ( )
9. El o los turnos que se laboran, ¿son suficientes para cubrir la demanda?
- Sí ( ) No ( )
10. Para aumentar la productividad, se realizan:
- a) Revisión de los sistemas ( )
  - b) Adiestramiento del personal ( )
  - c) Mejoramiento en la maquinaria y equipo ( )
11. El sistema de inventarios controla las existencias de materiales por medio de:
- a) Registro contable ( )
  - b) Punto de reorden ( )
  - c) Lote económico ( )
  - d) Inspección física ( )
  - e) Máximos y mínimos ( )
12. ¿Cual de los siguientes inventarios esta involucrado en su sistema de control?
- a) Materia prima ( )
  - b) Productos en proceso ( )
  - c) Productos terminados ( )
  - d) Materiales de producción (moldes) ( )
  - e) Suministros (lubricantes, empaques) ( )

13. Sus compras se realizan con base en los requerimientos de:

- a) Producción ( )
- b) Almacén ( )
- c) Ventas ( )
- d) Administración de materiales ( )

14. Las ordenes de compra son autorizadas por:

- a) Gerencia de producción
- b) Gerencia de compras
- c) Departamento administrativo
- d) Dirección General

15. ¿Cuenta con un directorio de proveedores?

Sí ( ) No. ( )

16. Los desperdicios originados en la producción se:

- a) Reprocesan ( )
- b) Se utilizan en subproductos ( )
- c) Se venden ( )
- d) Se desechan ( )

17. La función control de calidad dentro de la organización depende de:

- a) Departamento de producción ( )
- b) Gerente de la planta ( )
- c) Dirección General ( )
- d) Su nivel es staff ( )
- e) Otros ( )
- f) No contestó ( )

18. La función de control de calidad se involucra en:

- a) La materia prima ( )
- b) La elaboración de los productos en todas sus etapas ( )
- c) Los productos terminados ( )

19. ¿Cuál es el porcentaje de productos terminados que no cumplen con las especificaciones de calidad?

- a) Menos del 5% ( )
- b) De 5 a 10% ( )
- c) De 11 a 15% ( )
- d) De 16 a 20% ( )

20. *¿Considera que puede mejorarse la calidad de los productos que elaboran?*
- Sí ( ) No ( )  
No contestó ( )
21. *En el mercado nacional o internacional, ¿Existen productos de mejor calidad que los que ustedes producen?*
- Sí ( ) No ( )  
No contestó ( )
22. *El desarrollo de nuevos productos se realiza en base a:*
- a) *Requerimiento de los clientes* ( )
  - b) *Cambios de gusto en el mercado* ( )
  - c) *Por presión de la competencia* ( )
  - d) *Diversificación de líneas de productos* ( )
  - e) *No se realiza* ( )
23. *Los cambios de métodos de fabricación se realizan por:*
- a) *Las características del producto* ( )
  - b) *Cambio de las máquinas o equipo* ( )
  - c) *Investigación de nuevos métodos* ( )
24. *¿Qué tipo de mantenimiento se da a la maquinaria o equipo?*
- a) *Correctivo* ( )
  - b) *Preventivo* ( )
  - c) *Ambos* ( )
  - d) *Ninguno* ( )
25. *Las descomposturas en la maquinaria y equipo son causadas por:*
- a) *Falta de mantenimiento* ( )
  - b) *Falta de capacitación en el manejo* ( )
  - c) *Por utilización máxima* ( )
  - d) *Por desgaste físico* ( )
  - e) *Por antigüedad* ( )
26. *El equipo de seguridad es:*
- a) *Adecuado y se utiliza* ( )
  - b) *Adecuado y no se utiliza* ( )
  - c) *Ineficiente y se utiliza* ( )
  - d) *Ineficiente y no se utiliza* ( )
  - e) *No existe* ( )
  - f) *No contestó* ( )

27. Los accidentes personales son debido a:

- a) Fallas humanas ( )
- b) Fallas técnicas ( )
- c) Un deficiente sistema de seguridad ( )
- d) No se han presentado ( )
- e) No contestaron ( )

**CAPITULO. III. Obtención de Resultados**

- a) *Tabulación y análisis*
- b) *Interpretación*
- c) *Gráficas*
- d) *Conclusiones y Recomendaciones*

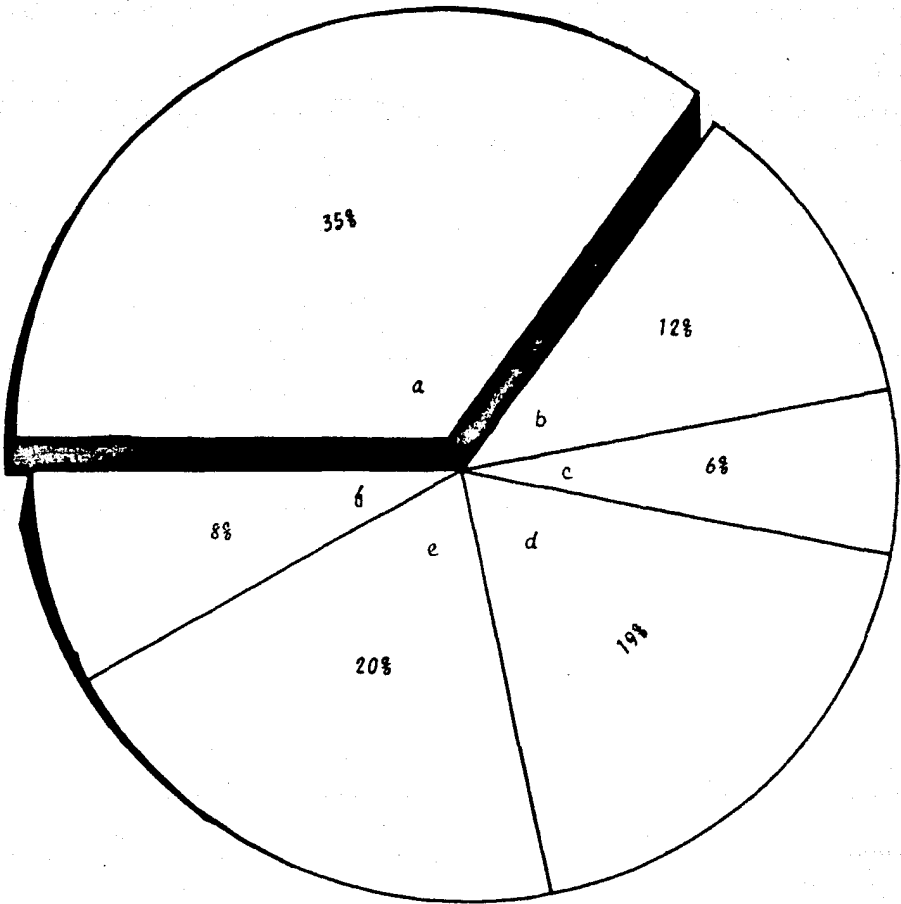
## FINANZAS

### PREGUNTA No. 1

¿Cuál es el nombre o título que en su empresa se le da al área de finanzas?

	<u>No. de respuestas</u>	<u>8</u>
a) Área administrativa	40	35
b) Contraloría	13	12
c) Tesorería	7	6
d) Finanzas	21	19
e) Contabilidad	23	20
f) No contestaron	9	8
Total de entrevistas	113	100

Del resultado de las empresas entrevistadas se observa que en su gran mayoría, la función de Finanzas se encuentra en el área administrativa, lo cual refleja inadecuada funcionabilidad en las empresas, y en un momento dado, las cargas de trabajo impedirán el cumplimiento de metas.





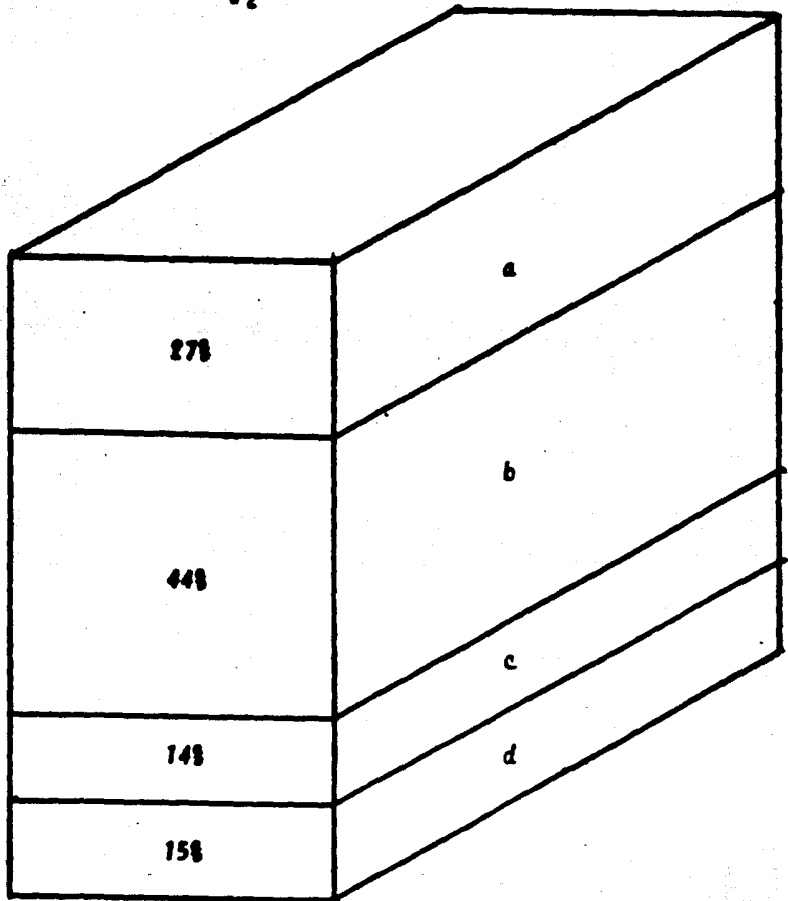
## FINANZAS

### PREGUNTA No. 2

*¿En que nivel jerárquico se encuentra esta área?*

	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Dirección	30	27
b) Gerencia	50	44
c) Jefatura	16	14
d) No contestó	<u>17</u>	<u>15</u>
Total de entrevistas	<u>113</u>	<u>100</u>

Las empresas entrevistadas, consideran que es importante el nivel jerárquico en donde se encuentra el área financiera (Dirección 27% y Gerencia 44%), lo cual refleja en principio, buen criterio, siempre y cuando no se descuide el aspecto funcional mencionado en la pregunta No.1.



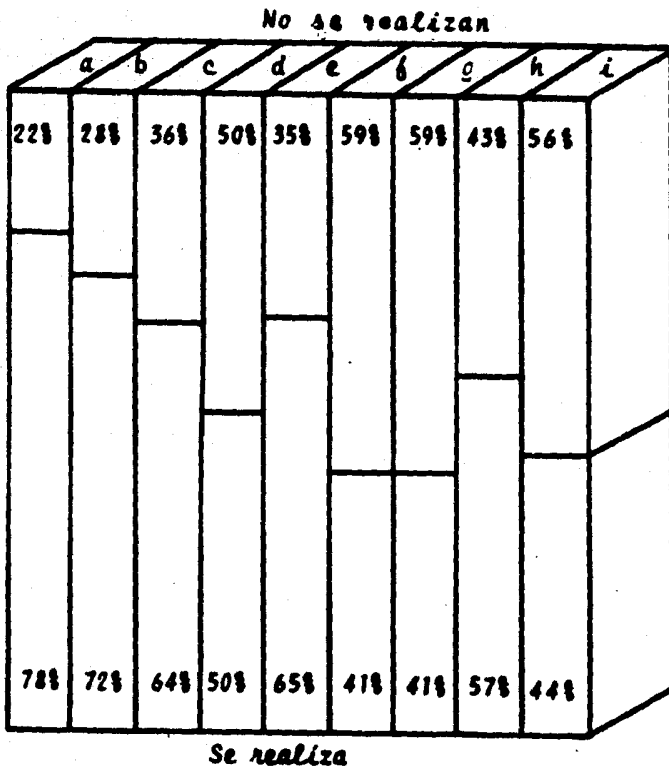
FINANZASPREGUNTA No. 3

¿Cuáles son las funciones que se realizan en esta área?

	Realizan, Respuestas		No realizan, Respuestas		Total de entrevistas	
	%	#	%	#	No.	%
a) Administración de efectivo	88	78	15	22	113	100
b) Administración de cuentas por cobrar.	81	72	32	28	113	100
c) Administración de Inventarios.	72	64	41	36	113	100
d) Administración de activos fijos (Presupuestos de Capital).	57	50	56	50	113	100
e) Elaboración de presupuestos	73	65	40	35	113	100
f) Planeación con base en métodos alternativos de financiamiento.	46	41	67	59	113	100
g) Análisis del costo de capital.	46	41	67	59	113	100
h) Administración de los fondos obtenidos a corto y mediano plazo.	65	57	48	43	113	100
i) Administración de los fondos obtenidos a largo plazo.	50	44	63	56	113	100
	<u>578</u>	<u>57</u>	<u>439</u>	<u>43</u>	<u>1017</u>	<u>100</u>

De las empresas entrevistadas (113), se pudo observar que su preocupación principal es la administración del capital de trabajo, esto es: Efectivo 78%, cuentas por cobrar 72%, inventarios 64%, fondos obtenidos a corto y mediano plazo 57%, lo cual, en nuestra opinión, no es realizada eficientemente, ya que los resultados de las preguntas 4, 5, 7, 9 y 12, son contradictorias a esta.

Finanzas  
#3



F I N A N Z A S

72

PREGUNTA No. 4

*¿Qué tipos de presupuestos elabora y con que periodicidad?*

	Mens.	%	Trimes- tral.	%	Semes- tral.	%	Anual	%	No ela- boran.	%	Total de Entre- vistas.	%
a) Ventas	51	45	15	11	8	7	38	34	1	1	113	100
b) Producción	45	40	13	11	8	7	38	34	9	8	113	100
c) Efectivo	47	42	13	11	4	3	21	18	28	26	113	100
d) Inventarios	36	32	12	11	6	5	25	22	34	30	113	100
e) Gastos	34	30	13	11	1	1	32	28	33	30	113	100
f) Costos	38	34	11	9	1	1	24	21	39	35	113	100
g) Compras	41	37	11	9	4	3	24	21	33	30	113	100
h) Inversiones de Activo Fijo	12	11	9	8	8	7	34	30	50	44	113	100
i) De recursos Hu- manos.	7	6	7	6	6	5	13	11	80	72	113	100
	<u>311</u>	<u>31</u>	<u>104</u>	<u>10</u>	<u>46</u>	<u>5</u>	<u>249</u>	<u>24</u>	<u>307</u>	<u>30</u>	<u>1017</u>	<u>100</u>

Un 30% de las empresas entrevistadas, no elaboran presupuestos y solamente un 24%, los elabora anualmente, lo cual demuestra que no existe una adecuada planeación financiera ni administración de sus activos.



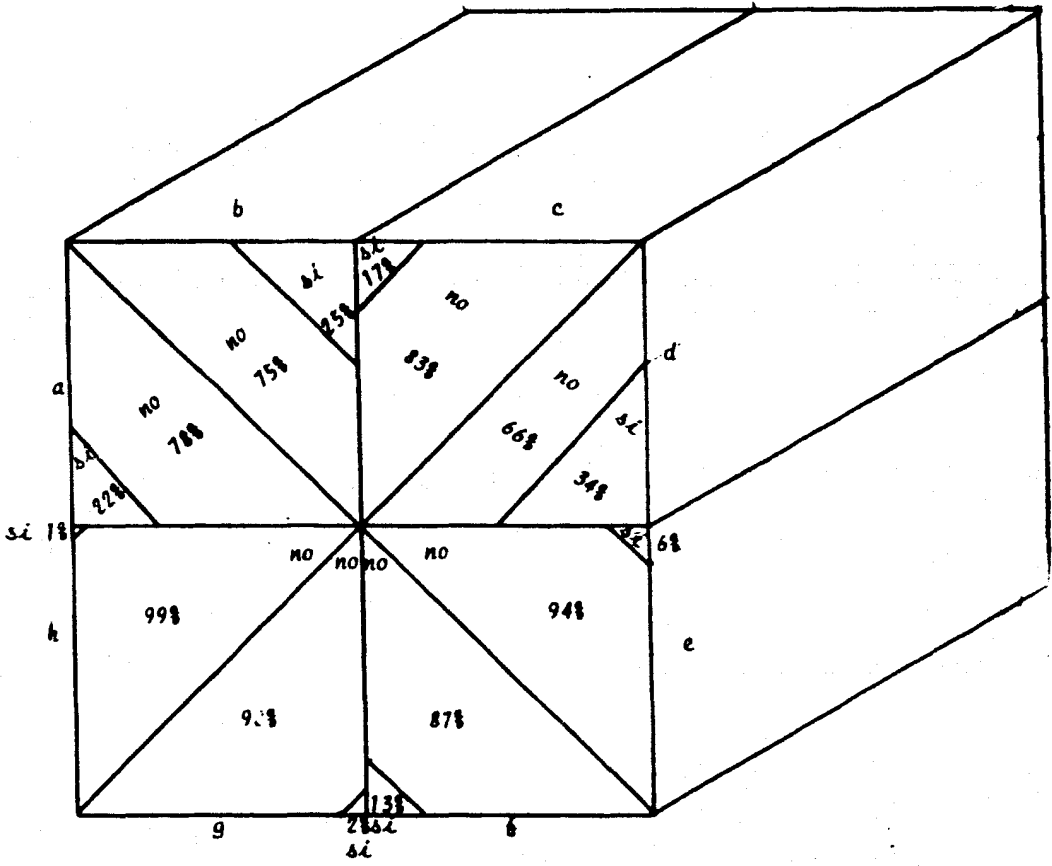
## FINANZAS

### PREGUNTA No. 5

*¿Quién elabora los presupuestos?*

	<u>Si</u>	<u>%</u>	<u>No Los elaboran</u>	<u>%</u>	<u>No. de encuestas</u>	<u>%</u>
a) Contador	25	22	88	78	113	100
b) Cada jefe de Area	28	25	85	75	113	100
c) Responsable del Area Financiera	19	17	94	83	113	100
d) Gerente General	38	34	75	64	113	100
e) Dueños (s)	7	6	106	94	113	100
f) Responsable de los presupuestos	15	13	98	87	113	100
g) Comité de Presupuestos	2	2	111	98	113	100
h) No se elaboran	1	1	112	99	113	100
	<u>135</u>	<u>15</u>	<u>769</u>	<u>85</u>	<u>904</u>	<u>100</u>

El 85% de las empresas entrevistadas, no elaboran presupuestos, y dentro del 15% restante, el Gerente General asume principalmente esa responsabilidad. Esto demuestra falta de funcionalidad como se afirma en la pregunta No. 1.





## FINANZAS

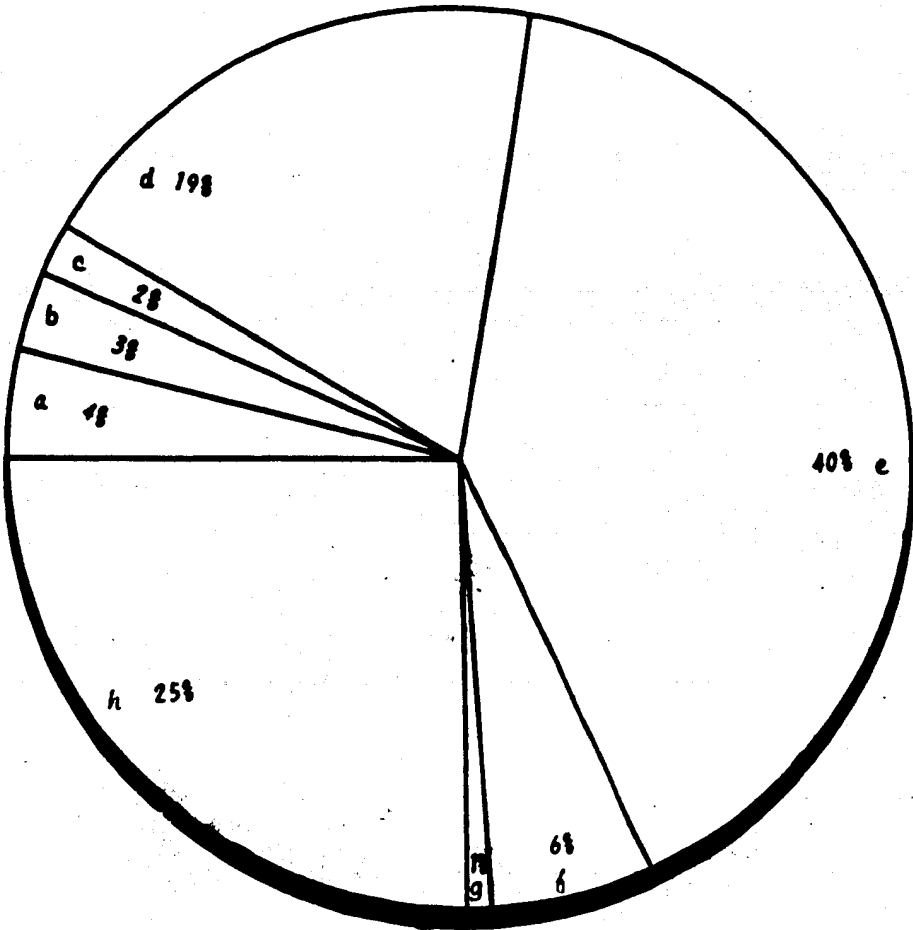
### PREGUNTA No.6

¿En quién recae la responsabilidad de autorizar los presupuestos?

	<u>No. de respuestas</u>	<u>8</u>
a) Dueño	4	<u>4</u>
b) Socios	3	3
c) Consejo de Administración.	2	2
d) Director General	22	19
e) Gerente General	45	40
f) Gerente Administrativo	7	6
g) Gerente de Finanzas	1	1
h) No contestaron	<u>29</u>	<u>25</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

Tanto en el director general (19%), como en el gerente general (40%) de las empresas entrevistadas, recae principalmente la responsabilidad de autorizar los presupuestos lo cual refleja la importancia de la elaboración de los presupuestos para el logro de los objetivos; -- sin embargo cabe hacer notar que solamente un 1% de las empresas entrevistadas delegan esta función en el responsable del área Financiera y un 25% prefirió no contestar.

Finanzas  
#6



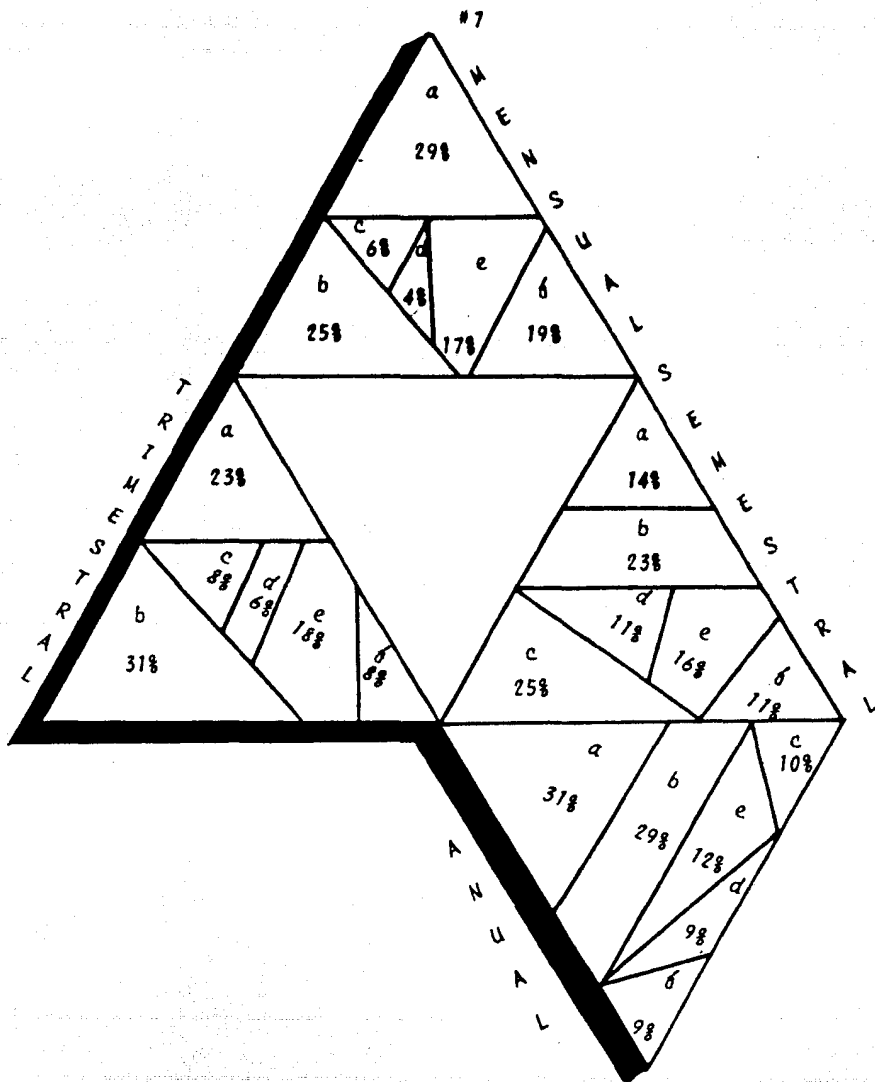
FINANZASPREGUNTA No. 7

De los estados financieros que se relacionan a continuación, indique cuales realiza y con que frecuencia.

	<u>Mens.</u>	<u>%</u>	<u>Trimes</u> <u>tral.</u>	<u>%</u>	<u>Semes</u> <u>tral.</u>	<u>%</u>	<u>Anual</u>	<u>%</u>
a) Balance	75	29	15	23	6	14	46	31
b) Estado de pérdidas y ganancias.	65	25	20	31	10	23	43	29
c) Estado de origen y aplicación de recursos	15	6	5	8	11	25	14	10
d) Estados Proforma	10	4	4	6	5	11	13	9
e) Estado del costo de la Producción y Ventas	43	17	12	18	7	16	18	12
f) Cash Flow	47	19	9	14	5	11	13	9
	<u>255</u>	<u>100</u>	<u>65</u>	<u>100</u>	<u>44</u>	<u>100</u>	<u>147</u>	<u>100</u>

Esta contestación carece de confiabilidad, ya que por Ley, tanto el Balance General como el Estado de Pérdidas y Ganancias, deben formularse anualmente y el resultado no lo demuestra. Por otra parte, no es lógico ni eficaz elaborar Estados Proforma y de Origen y Aplicación de Recursos, mensualmente.

Finanzas



## FINANZAS

### PREGUNTA No. 8

¿Cuáles son sus condiciones de ventas?

	<u>No. de</u> <u>respuestas</u>	<u>§</u>
a) Por anticipado	11	7
b) De contado	35	21
c) Crédito Comercial	97	58
d) A crédito más de 90 días	<u>23</u>	<u>14</u>
	<u>166</u>	<u>100</u>

La mayoría de las empresas entrevistadas, tienen su política de ventas enfocada al crédito comercial, lo cual es lógico, ya que constantemente requieren recursos a corto plazo para cubrir sus deficiencias en la planeación financiera.

Finanzas

18

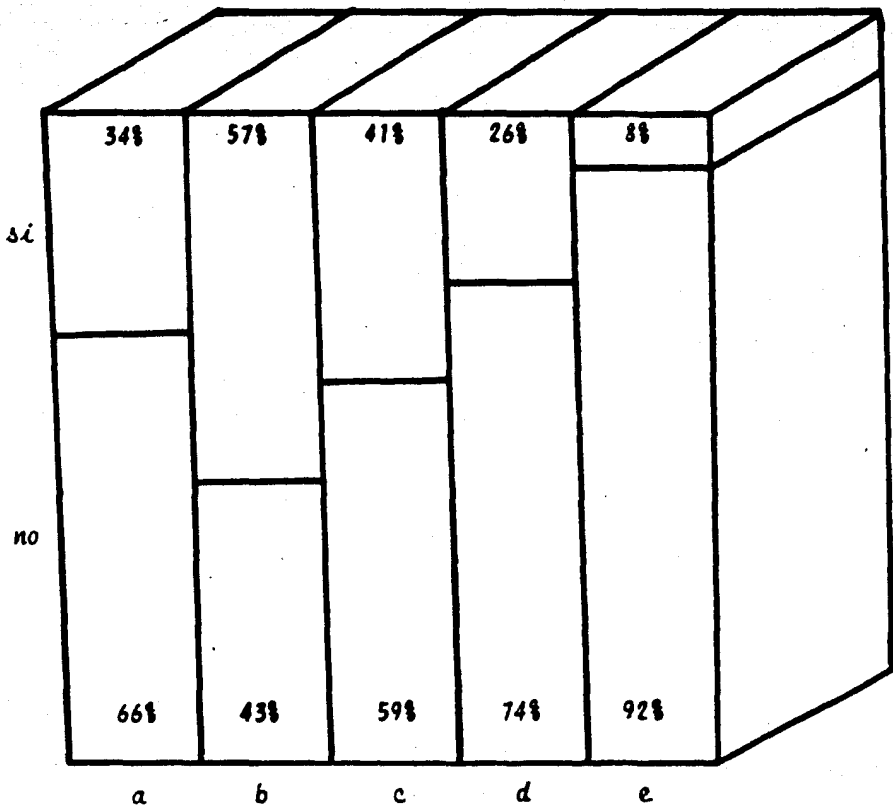
7	a
21	b
58	c
14	d

FINANZASPREGUNTA No. 9

¿Cómo tiene programada sus cobranzas?

	<u>Si</u>	<u>%</u>	<u>No</u> <u>tiene</u>	<u>%</u>	<u>Total de</u> <u>entrevistas</u>	<u>%</u>
a) A menos de 30 días	39	34	74	66	113	100
b) A 30 días	65	57	48	43	113	100
c) A 60 días	46	41	67	59	113	100
d) A 90 días	29	26	84	74	113	100
e) A más de 90 días	9	8	104	92	113	100
	<u>188</u>	<u>33</u>	<u>377</u>	<u>67</u>	<u>565</u>	<u>100</u>

El 67% de las empresas entrevistadas, no programan sus cobranzas, cual repercute en que no tengan capacidad de pago inmediato.





FINANZAS

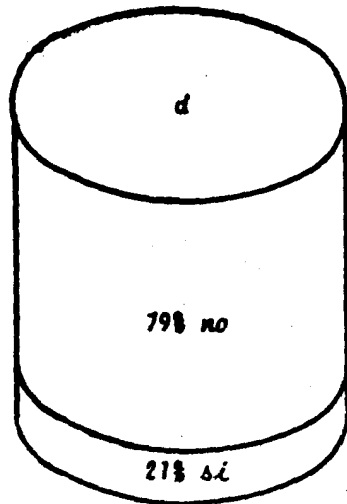
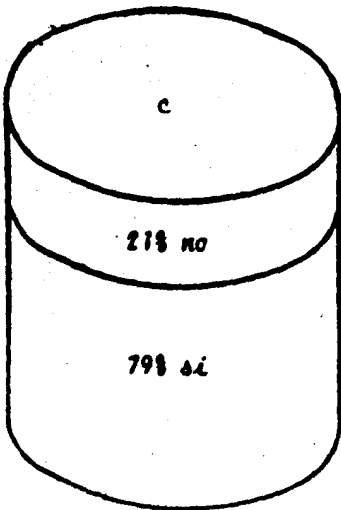
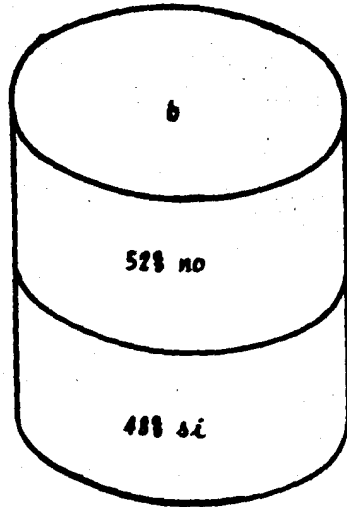
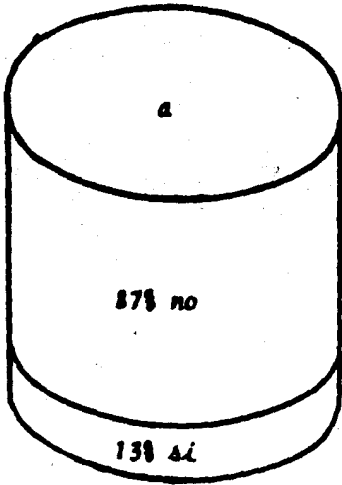
PREGUNTA NO. 10

¿Cómo efectúa sus compras?

	<u>Si</u>	<u>%</u>	<u>No rea- lizan Compras</u>	<u>%</u>	<u>No. de entre- vistas.</u>	<u>%</u>
a) Pagadas por anticipado	15	13	98	87	113	100
b) De contado	54	48	59	52	113	100
c) Contado comercial	89	79	24	21	113	100
d) A crédito, más de 90 días	<u>24</u>	<u>21</u>	<u>89</u>	<u>79</u>	<u>113</u>	<u>100</u>
	<u>182</u>	<u>40</u>	<u>270</u>	<u>60</u>	<u>452</u>	<u>100</u>

La mayoría de las empresas entrevistadas (79%), efectúan sus compras a un plazo de contado comercial.

Esta situación, es general en toda la industria química.



FINANZASPREGUNTA No. 11

¿Cómo tiene programados sus pagos?

	<u>Si</u>	<u>%</u>	<u>No tiene</u>	<u>%</u>	<u>No. de entrevistas</u>	<u>%</u>
a) A menos de 30 días	18	16	95	84	113	100
b) A 30 días	86	76	27	24	113	100
c) A 60 días	44	39	69	61	113	100
d) A 80 días	29	18	93	82	113	100
e) A más de 90 días	5	4	108	96	113	100
	<u>133</u>	<u>23</u>	<u>432</u>	<u>77</u>	<u>565</u>	<u>100</u>

Generalmente las empresas no programan sus pagos (77% de las empresas entrevistadas), lo cual trae falta de liquidez al no conocer previamente sus obligaciones.

Esto se agudiza cuando no existe programación de sus cobranzas (Pregunta No. 9).

FINANZASPREGUNTA No. 11

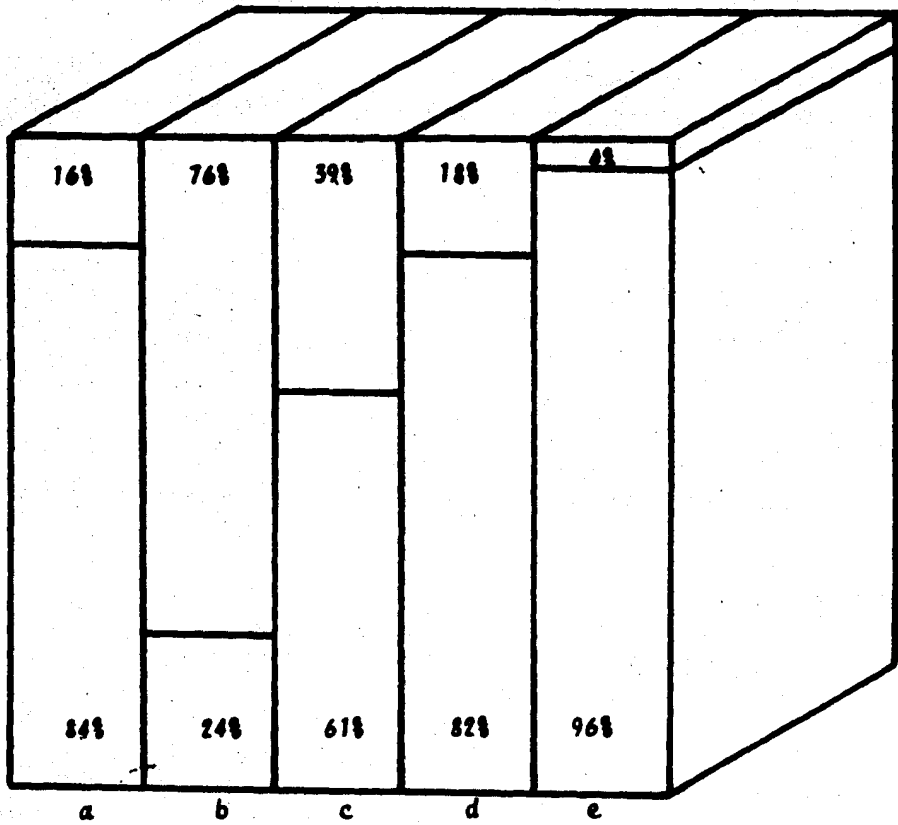
*¿Cómo tiene programados sus pagos?*

	<u>SI</u>	<u>%</u>	<u>No</u>	<u>%</u>	<u>No. de</u>	<u>%</u>
			<u>tiene</u>		<u>entrevistas</u>	
a) A menos de 30 días	18	16	95	84	113	100
b) A 30 días	86	76	27	24	113	100
c) A 60 días	44	39	69	61	113	100
d) A 80 días	29	18	93	82	113	100
e) A más de 90 días	5	4	108	96	113	100
	<u>133</u>	<u>23</u>	<u>432</u>	<u>77</u>	<u>565</u>	<u>100</u>

Generalmente las empresas no programan sus pagos (77% de las empresas entrevistadas), lo cual trae falta de liquidez al no conocer previamente sus obligaciones.

Esto se agudiza cuando no existe programación de sus cobranzas (Pregunta No. 9).

Finanzas  
#11



FINANZAS

PREGUNTA No. 12

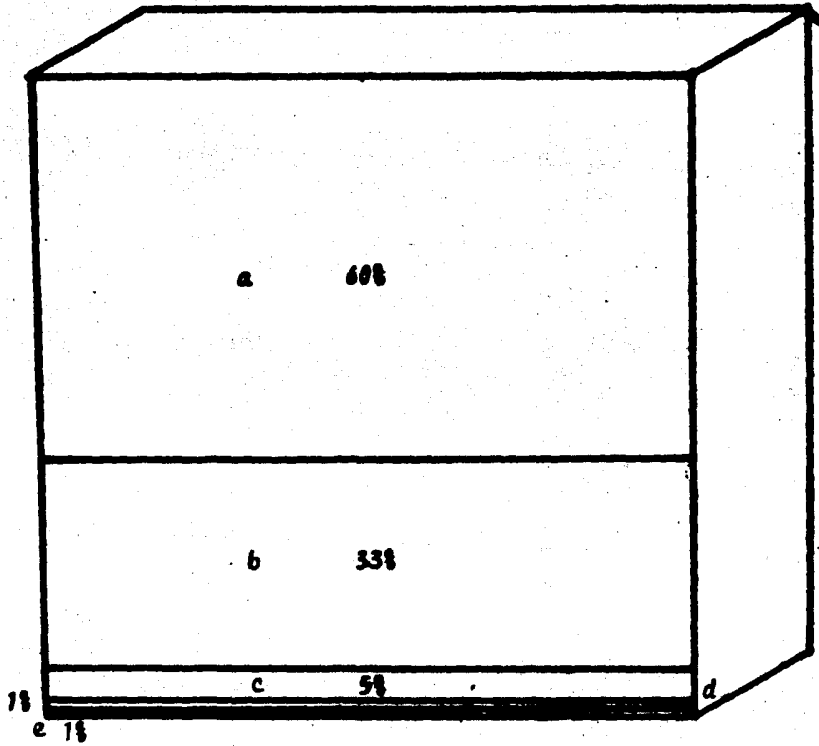
Sus pagos los realiza,

	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Puntualmente	68	60
b) Con 15 días de atraso	37	33
c) Con un mes de atraso	6	5
d) Con mas de un mes de atraso.	1	1
e) No contestó	<u>1</u>	<u>1</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

El resultado de las encuestas indican que un 39% de sus pagos no los efectúan puntualmente, lo cual es lógico, ya que carecen de una adecuada programación de pagos y no tienen liquidez, dependiendo exclusivamente de sus cobranzas diarias.

Por otra parte, se observa que un 60% realiza sus pagos puntualmente, lo cual resulta contradictorio con las respuestas obtenidas en las preguntas 9 y 11, y se confirma con el resultado de la pregunta No. 13.

Finanzas  
#12



## FINANZAS

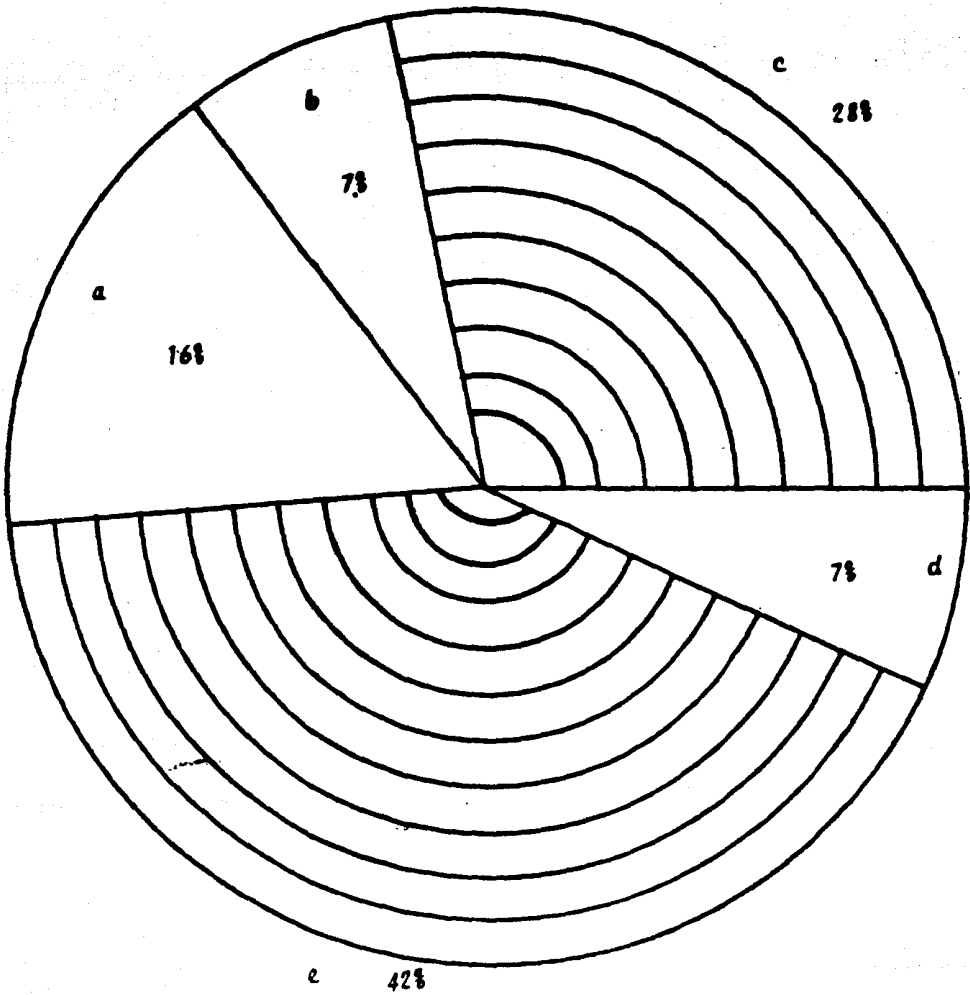
### PREGUNTA No. 13

¿Cuáles son las causas que originan el atraso de sus pagos?

	No. de respuestas	%
a) Por falta de liquidez	18	16
b) Por falta de capital	8	7
c) Problemas de cobranza	32	28
d) Distracción del efectivo en otras inversiones.	8	7
e) No contestó.	47	42
	113	100

Generalmente sus pagos son retrasados por problema en la cobranza, y esto es consecuencia lógica desde el momento en que no tienen programadas sus cobranzas ni sus pagos.





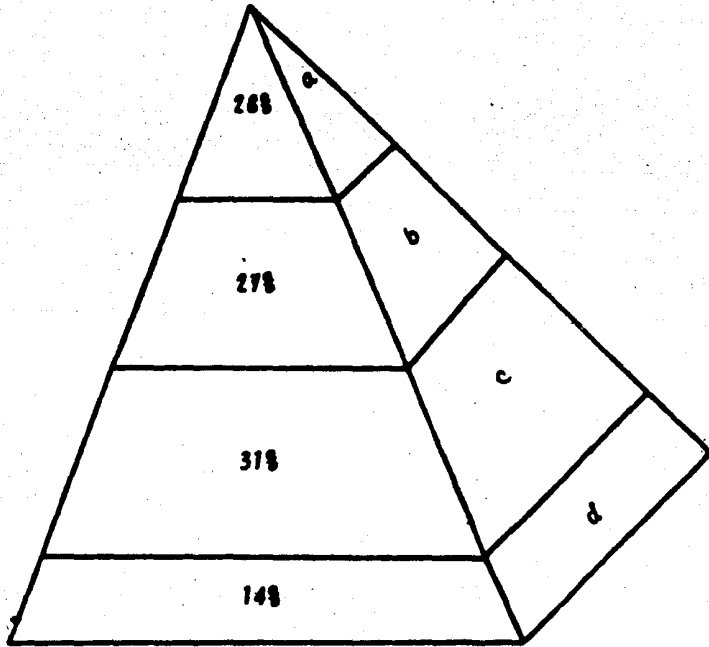
## F I N A N Z A S

### PREGUNTA No. 14

*¿Qué fuentes de financiamiento utiliza?*

	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Internas	37	28
b) Externas	36	27
c) Ambas	41	31
d) No contestó	<u>19</u>	<u>14</u>
	<u>133</u>	<u>100</u>

No obstante que el resultado de la encuesta demuestra equilibrio en la utilización de las fuentes financieras, una vez que se aproveche más la utilización de la palanca financiera, se obtendrá mejores beneficios. (Ver pregunta 16 y 17)



FINANZASPREGUNTA No. 15

*¿Qué tipo de financiamiento interno utiliza?*

	<u>Si</u>		<u>No</u>		<u>No. de</u>	
	<u>8</u>	<u>8</u>	<u>utiliza</u>	<u>8</u>	<u>entrevistas</u>	<u>8</u>
a) Utilidades retenidas.	52	46	61	54	113	100
b) Depreciación y amortización.	30	26	83	74	113	100
c) Reservas de capital	31	27	82	73	113	100
d) Incremento al capital social.	25	22	88	78	113	100
e) Realización de activos fijos de la empresa.	10	9	103	91	113	100
	<u>148</u>	<u>26</u>	<u>417</u>	<u>74</u>	<u>565</u>	<u>100</u>

El 46% de las empresas entrevistadas (113), utilizan como principal financiamiento interno sus propias utilidades, lo cual consideramos es muy relativo si se toma en cuenta que carecen de herramientas financieras para proteger las utilidades.

*Si utiliza*

	a	b	c	d	e
<i>Si utiliza</i>	46%	26%	27%	22%	9%
<i>No utiliza</i>	54%	74%	73%	78%	91%

*No utiliza*

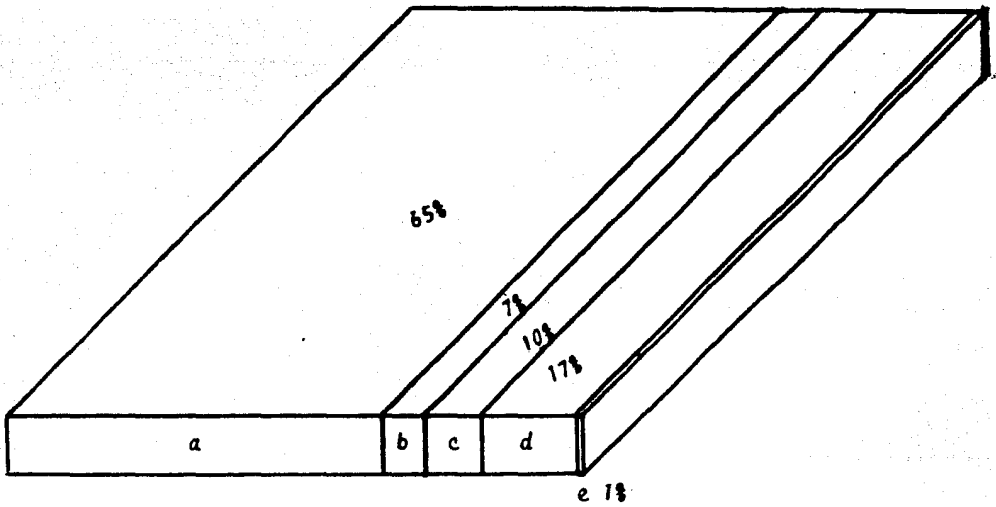
## FINANZAS

### PREGUNTA No.16

De las siguientes fuentes de recursos externos, indique cuales son las que utiliza.

	<u>No.de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Banca privada	73	65
b) Banco de Segundo Piso (Fondos).	8	7
c) Banca Pública	11	10
d) Crédito Comercial	20	17
e) Emisión de obligaciones	<u>1</u>	<u>1</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

Aparentemente no existe conocimiento en el tipo de financiamiento que otorgan los Bancos de Segundo Piso. (Fondos).



## FINANZAS

### PREGUNTA No. 17

¿Cuáles son los tipos de financiamiento bancario que utiliza?

	<u>Si</u>	<u>%</u>	<u>No utiliza</u>	<u>%</u>	<u>No. de entrevistas</u>	<u>%</u>
a) Créditos Refaccionarios	20	18	93	82	113	100
b) Crédito de Habilidad o Avlo.	21	18	92	82	113	100
c) Créditos Prendarios	6	5	107	95	113	100
d) Créditos Hipotecarios Industrial.	20	18	93	82	113	100
e) Crédito Directo	63	56	50	44	113	100
f) Descuento de Doctos.	36	32	77	68	113	100
	<u>166</u>	<u>24</u>	<u>512</u>	<u>76</u>	<u>678</u>	<u>100</u>

Sus mayores recursos son créditos a corto plazo, lo cual repercute en desequilibrio de su capital de trabajo, viéndose afectada su liquidez a corto plazo.



Finanzas  
#17

*Si utiliza*

a	b	c	d	e	f
18%	18%	5%	18%	56%	32%
82%	82%	95%	82%	44%	68%

*No utiliza*

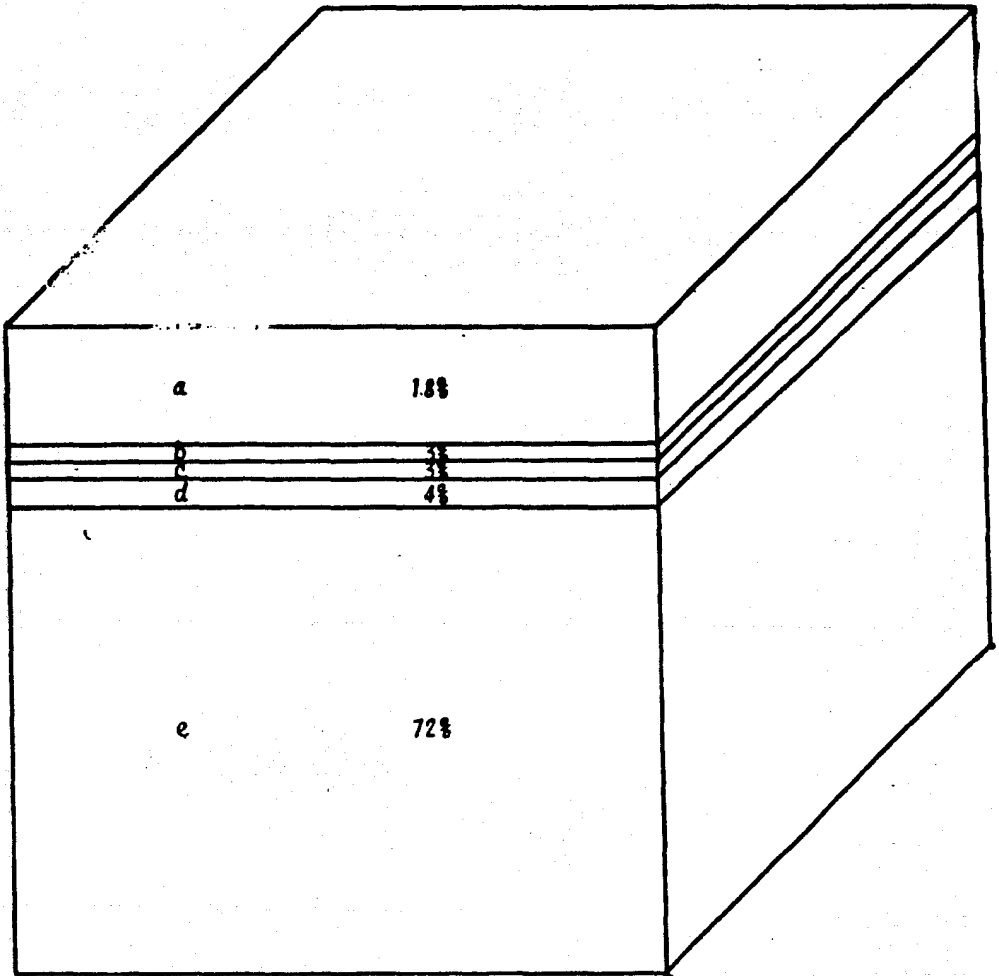
## FINANZAS

### PREGUNTA No.18

Sus sobrantes de efectivo, ¿donde los invierte?

	<u>No.de</u> <u>respuestas</u>	<u>%</u>
a) Depósitos a plazo	20	18
b) Certificados de la Tesorería.	4	3
c) Otros	3	3
d) No hay sobrantes	5	4
e) No contestó	<u>81</u>	<u>72</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

Definitivamente el resultado de esta pregunta demuestra que, generalmente están faltos de recursos, lo cual se observa en las preguntas 9, 12 y 13; además, la mayor parte de las empresas 72%, no quisieron contestar, posiblemente por desconfianza de la entrevista.



P R O D U C C I O N

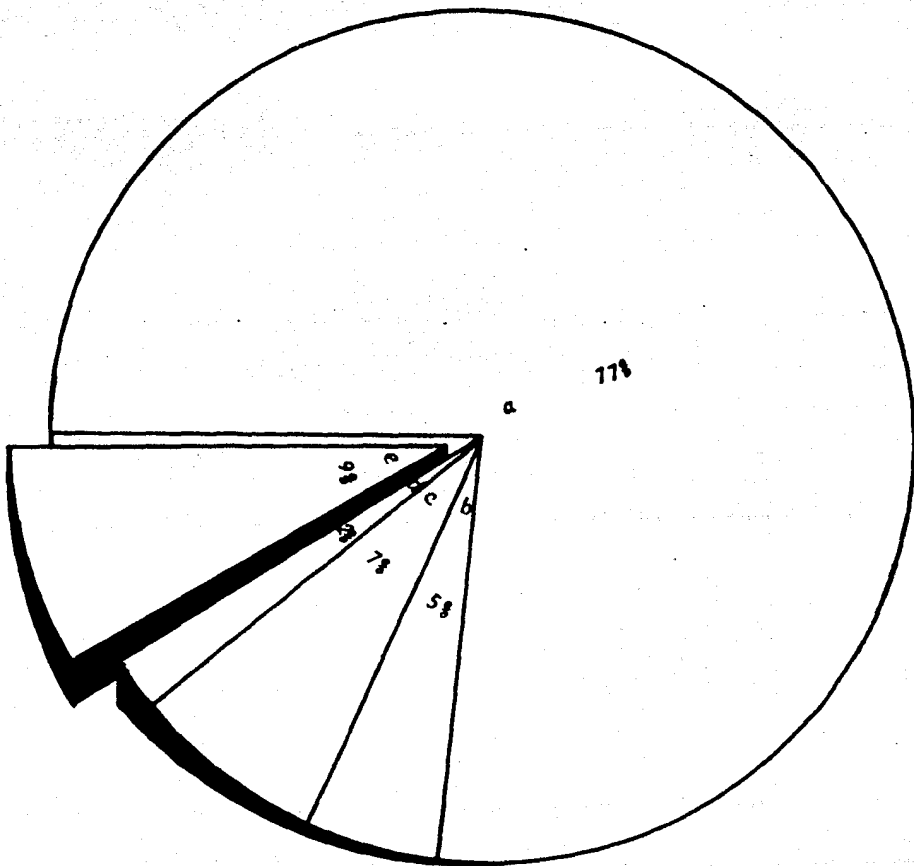
PREGUNTA No. 1

¿Cuál es el nombre o título que en su empresa se le da al área encargada de la fabricación o elaboración de los productos?

	<u>No. de respuesta</u>	<u>%</u>
a) Producción	87	77
b) Operación	6	5
c) Fabricación	8	7
d) Otros	2	2
e) No contestó	<u>10</u>	<u>9</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

En estas empresas el nombre más usado para distinguir el área que elabora los productos es Producción, y solamente un 5% utiliza el término operación, el cual desde el punto de vista técnico abarca mayor amplitud de funciones. Es importante señalar que un 9% no dio respuesta, no obstante de haber encuestado a empresas dedicadas a la transformación.

Producción  
#1



PRODUCCIONPREGUNTA No. 2

¿En qué nivel jerárquico se encuentra esta área?

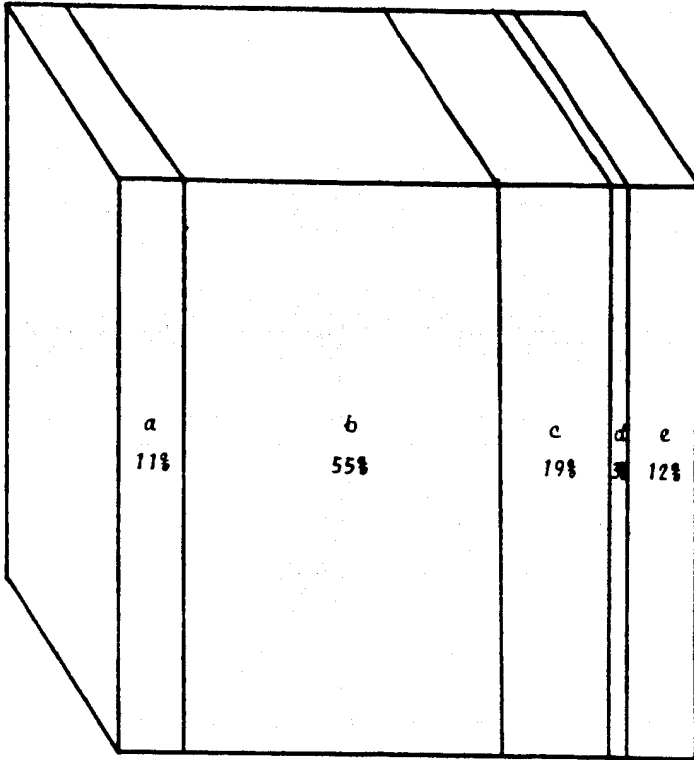
	<u>No. de</u> <u>respuestas</u>	<u>%</u>
a) Dirección	12	11
b) Gerencia	62	55
c) Jefatura	22	19
d) Otros	3	3
e) No contestó	14	12
	<u>113</u>	<u>100</u>

Las respuestas indican que el 66% de las empresas consideran a esta área a nivel gerencial o de Dirección, lo que indica una buena interpretación de la ubicación que debe existir para esta área dentro de la estructura organizativa.

Production

#2

105



PRODUCCIONPREGUNTA No. 3

¿Cuáles de las siguientes actividades se desarrollan en el área?

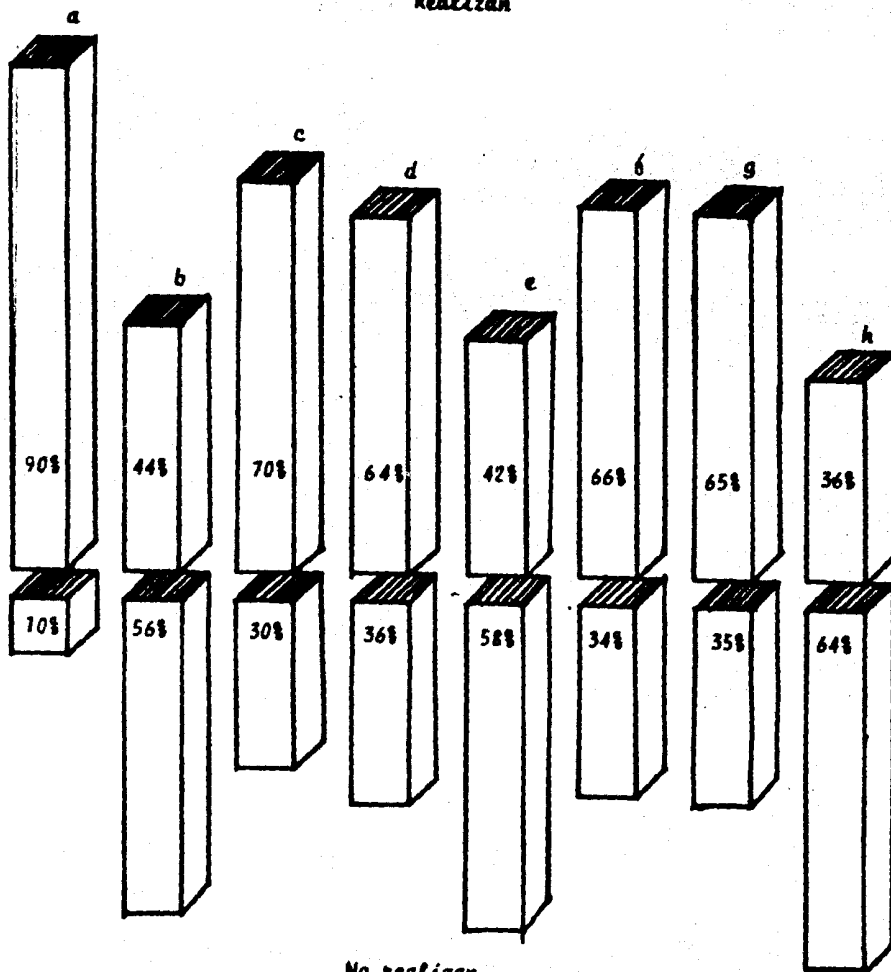
	Sí realizan		No realizan		No. de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Manufactura o fabricación	102	90	11	10	113	100
b) Compras	50	44	63	56	113	100
c) Almacenaje	79	70	34	30	113	100
d) Control de inventarios	72	64	41	36	113	100
e) Planeación y control	47	42	66	58	113	100
f) Mantenimiento del equipo	75	66	38	34	113	100
g) Control de calidad	73	65	40	35	113	100
h) Desarrollo e investigación	41	36	72	64	113	100
	<u>539</u>	<u>60</u>	<u>365</u>	<u>40</u>	<u>904</u>	<u>100</u>

Los resultados obtenidos muestran que en promedio, el 40% de las empresas entrevistadas no efectúan todas las actividades propias de la función, lo que podría ser una de las causas que están limitando su desarrollo, ya que por ejemplo, en el aspecto de planeación y control que es una actividad básica o elemental, solo es realizada por un 42% de las empresas entrevistadas.



Producción  
#3

Realizan



No realizan

P R O D U C C I O N

PREGUNTA. No. 4

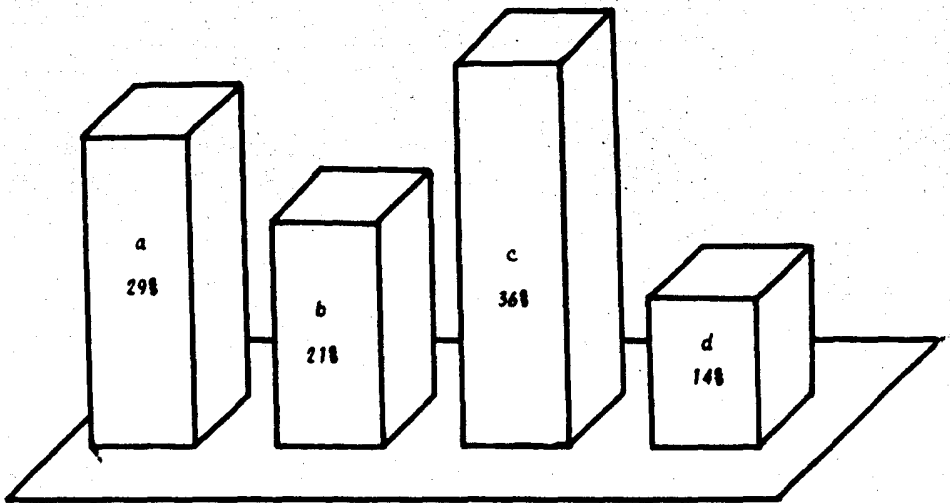
Señale en orden de importancia los aspectos que se toman en cuenta para planear la producción.

	<u>No. de respuestas</u>	<u>8</u>
a) Presupuesto de ventas	32	29
b) Capacidad instalada de la planta.	24	21
c) Demanda de los clientes.	41	36
d) Materias primas	<u>16</u>	<u>14</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

El orden que consideran en este aspecto un gran número de empresas, refleja un inadecuado criterio de planeación, ya que se le otorga mayor importancia a la demanda de los clientes que a la capacidad instalada de la planta y al abastecimiento de materias primas.

## Producción

04



PRODUCCION

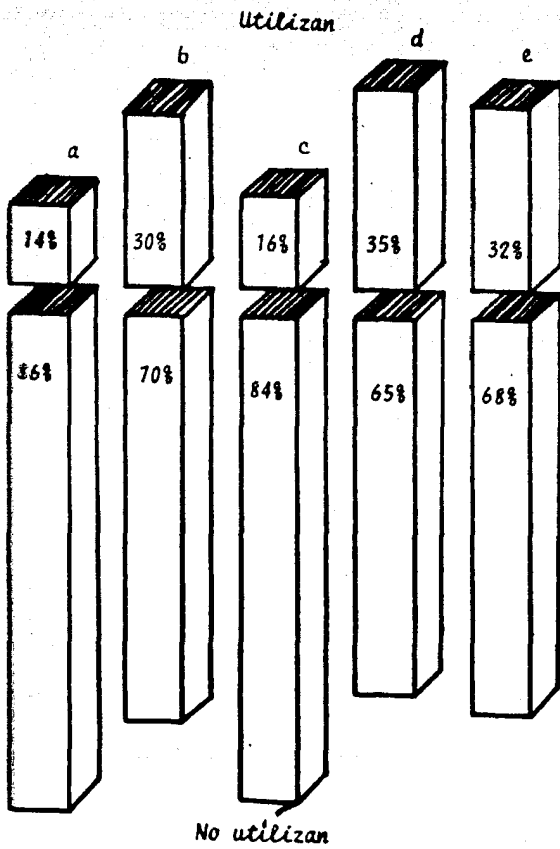
PREGUNTA No.5

De las siguientes técnicas, señale cuáles se utilizan en la planeación de la producción.

	Si utilizan		No utilizan		No. de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Camino crítico	16	14	97	86	113	100
b) Tiempos y movimientos	34	30	79	70	113	100
c) Hojas de ruta	18	16	95	84	113	100
d) Diagramas de flujo	39	35	74	65	113	100
e) Medida del trabajo	36	32	77	68	113	100
	<u>143</u>	<u>25</u>	<u>422</u>	<u>75</u>	<u>565</u>	<u>100</u>

Del total de empresas que realizan la actividad de planeación (42%, pregunta 3), solamente el 25% en promedio utiliza alguna de las técnicas enunciadas para tal efecto, de lo cual se deduce que en estas industrias es mínimo el desarrollo de la planeación de la producción.

Producción  
#5

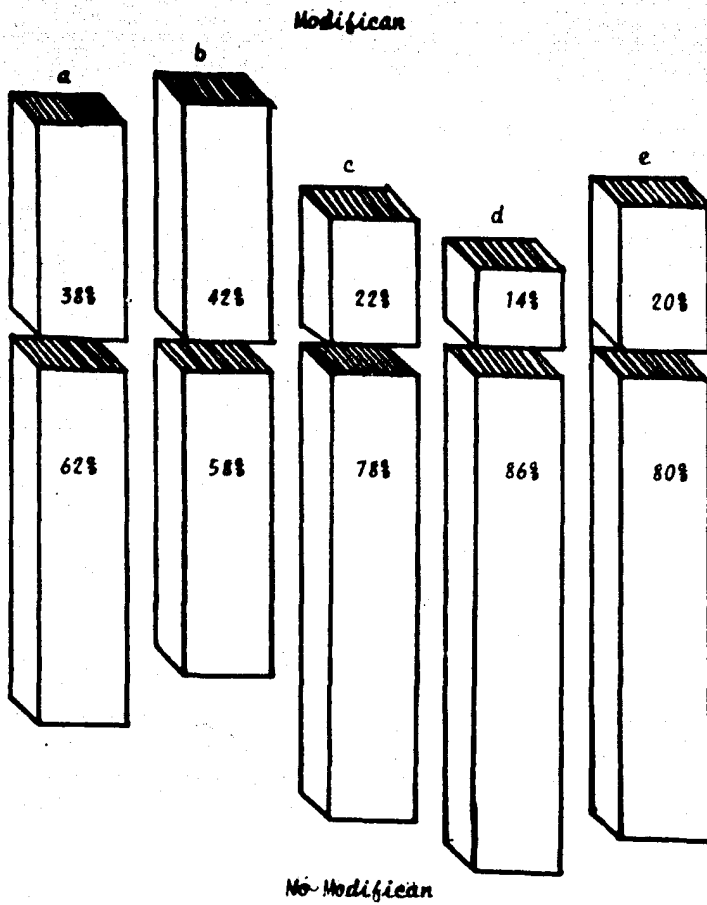


P R O D U C C I O NPREGUNTA No. 6

El programa de producción contempla la posibilidad de modificarse por:

	<u>Si</u>		<u>No</u>		<u>Total de entrevistas</u>	
	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
a) Rechazos por defectos	43	38	70	62	113	100
b) Interrupciones en la ma- quinaria	47	42	66	58	113	100
c) Merma de materiales	25	22	88	78	113	100
d) Descanso en las operacio- nes.	16	14	97	86	113	100
e) No cumplir los tiempos estandares.	<u>23</u>	<u>20</u>	<u>90</u>	<u>80</u>	<u>113</u>	<u>100</u>
	<u>154</u>	<u>27</u>	<u>411</u>	<u>73</u>	<u>565</u>	<u>100</u>

Un gran porcentaje (73%) de las empresas entrevistadas, no contemplan la posibilidad de hacer modificaciones en el programa de producción cuando se presentan algunos de estos imprevistos, esto podría originar que dichos programas requieran de mas tiempo de realización mas horas máquina y algunos otros aspectos que repercuten en un costo de producción mas elevado.

Production  
86

PRODUCCIONPREGUNTA No.7

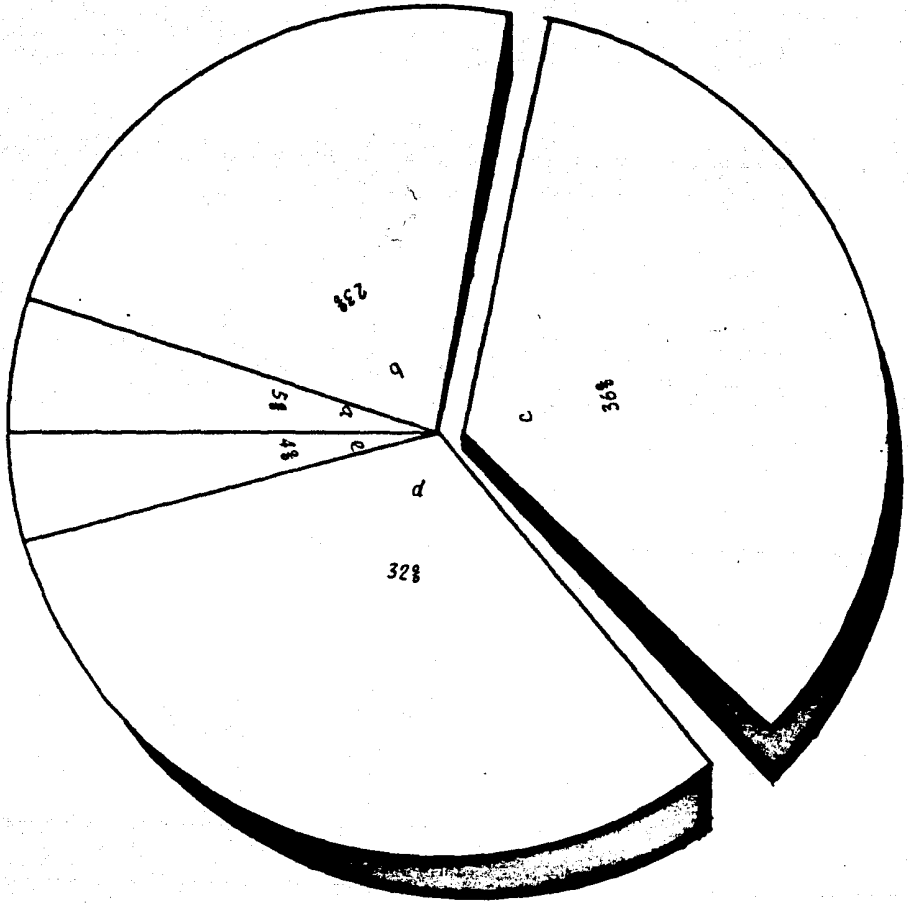
¿Qué porcentaje de la capacidad instalada de su planta es utilizada?

	<u>No.de</u> <u>respuestas</u>	<u>%</u>
a) Del 20 al 40%	6	5
b) Del 41 al 60%	26	23
c) Del 61 al 80%	41	36
d) Más del 80%	36	32
e) No contestó	<u>4</u>	<u>4</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

Un 68% de las empresas utilizan mas del 60% de la capacidad instalada; esto puede significar un incremento considerable en el costo de la producción, ya que la carga de gastos indirectos originados por el porcentaje no utilizado, deben ser aplicados a la producción obtenida.



Producción  
#7



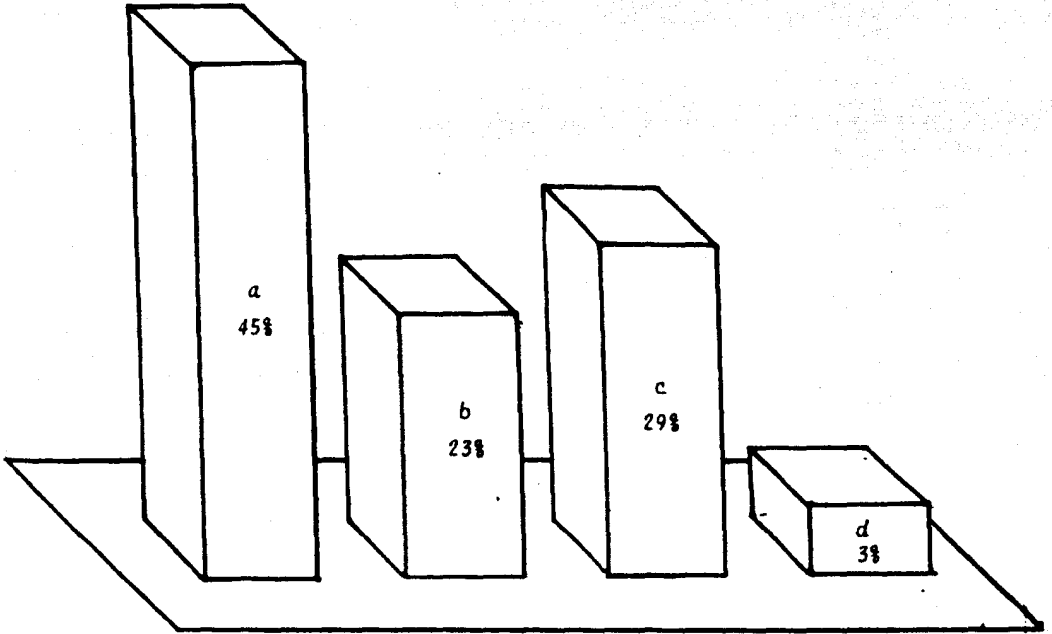
PRODUCCIONPREGUNTA No. 8

¿Cuántos turnos se laboran en su empresa?

	<u>No. de</u> <u>respuestas</u>	<u>%</u>
a) Uno	51	45
b) Dos	26	23
c) Tres	33	29
d) No contestó	<u>3</u>	<u>3</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

El 52% de las empresas laboran con más de 2 turnos, situación que no parece lógica ya que la capacidad instalada de las plantas está siendo utilizada en un 60% (pregunta No. 7), esto refleja un nivel de productividad bajo.

Producción  
#8



P R O D U C C I O NPREGUNTA No. 9

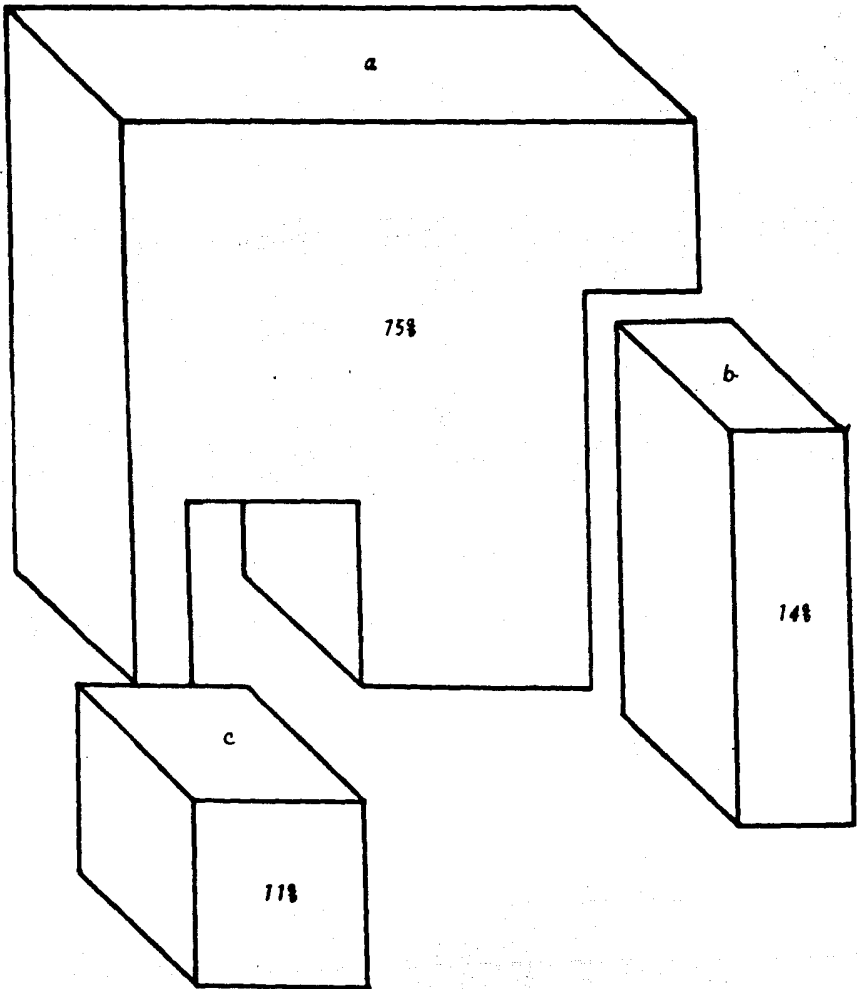
El o los turnos que se laboran, ¿son suficientes para cubrir la demanda?

	<u>No. de respuestas</u>	<u>8</u>
a) Si	85	75
b) No	16	14
c) No contestó	<u>12</u>	<u>11</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

No obstante que las respuestas indican que en un porcentaje amplio (75%), si son suficientes los turnos que laboran para cubrir la demanda. Aún existen empresas que no logran esto debido, probablemente a la baja productividad detectada en el análisis de las preguntas 7 y 8.

Προduccίον  
#9

119



PRODUCCIONPREGUNTA No.10

Para aumentar la productividad se realizan:

	Realizan		No realizan		No. de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Revisión de los sistemas.	56	50	57	50	113	100
b) Adiestramiento del personal.	49	43	64	57	113	100
c) Mejoramiento en la maquinaria y equipo.	<u>76</u>	<u>67</u>	<u>37</u>	<u>33</u>	<u>113</u>	<u>100</u>
	<u>181</u>	<u>53</u>	<u>158</u>	<u>47</u>	<u>339</u>	<u>100</u>

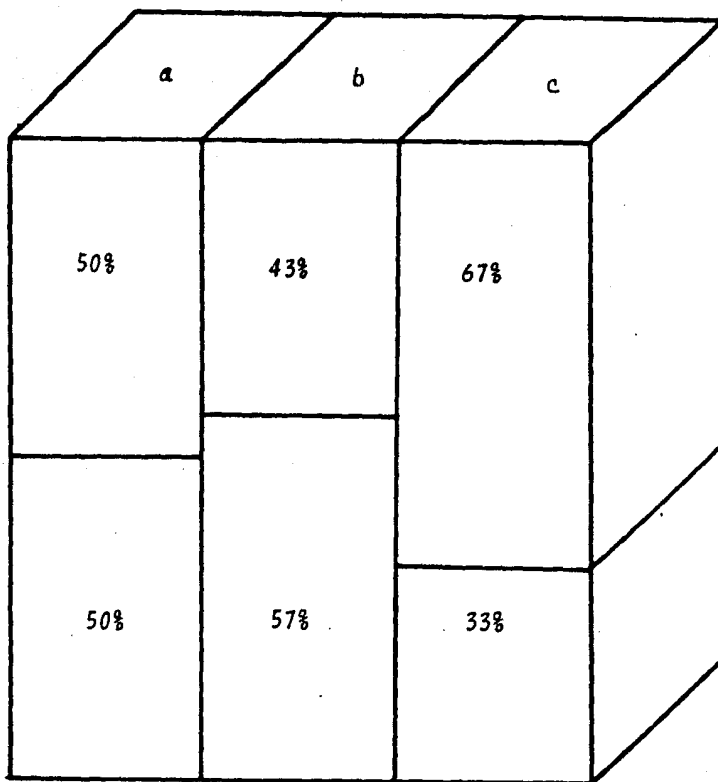
Las respuestas muestran el porqué existe un bajo nivel de productividad, ya que un 47% de las empresas en promedio contestaron que no realizan algunas de las alternativas señaladas para aumentarla. Esto viene a confirmar lo comentado en las preguntas 8 y 9.

Producción

#10

127

Realizan



No realizan

PRODUCCIONPREGUNTA No.11

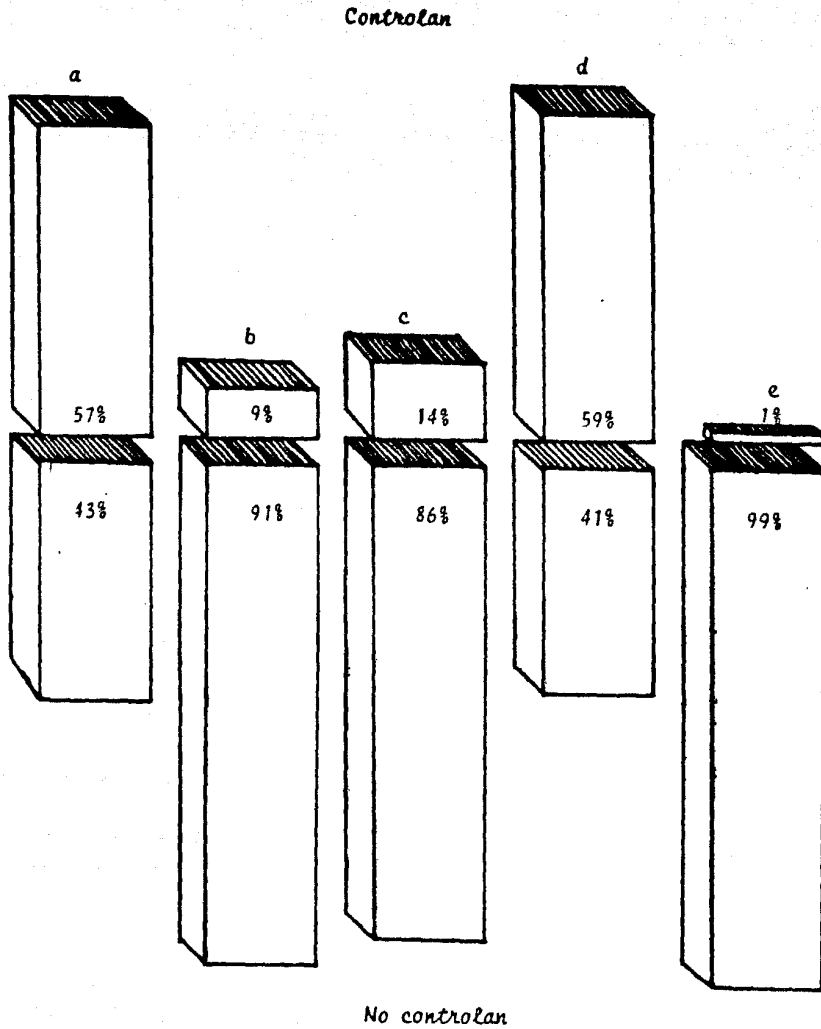
El sistema de inventarios controla las existencias de materiales por medio de:

	Controlan		No controlan		No. de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Registro contable	64	57	49	43	113	100
b) Punto de reorden	10	9	103	91	113	100
c) Lote económico	16	14	97	86	113	100
d) Inspección física	67	59	46	41	113	100
e) Máximos y mínimos	1	1	112	99	113	100
	<u>158</u>	<u>28</u>	<u>407</u>	<u>72</u>	<u>565</u>	<u>100</u>

Aún cuando el 57 y 59% de las empresas controlan las existencias a través del registro contable y la inspección física respectivamente, la situación no es satisfactoria porque siendo estos dos aspectos los mas elementales para tal efecto, se observa que de un 41 a un 43%, no lo hace. Esto puede ser un indicado de eficiencias en el reabastecimiento de industrias.



Producción  
#11

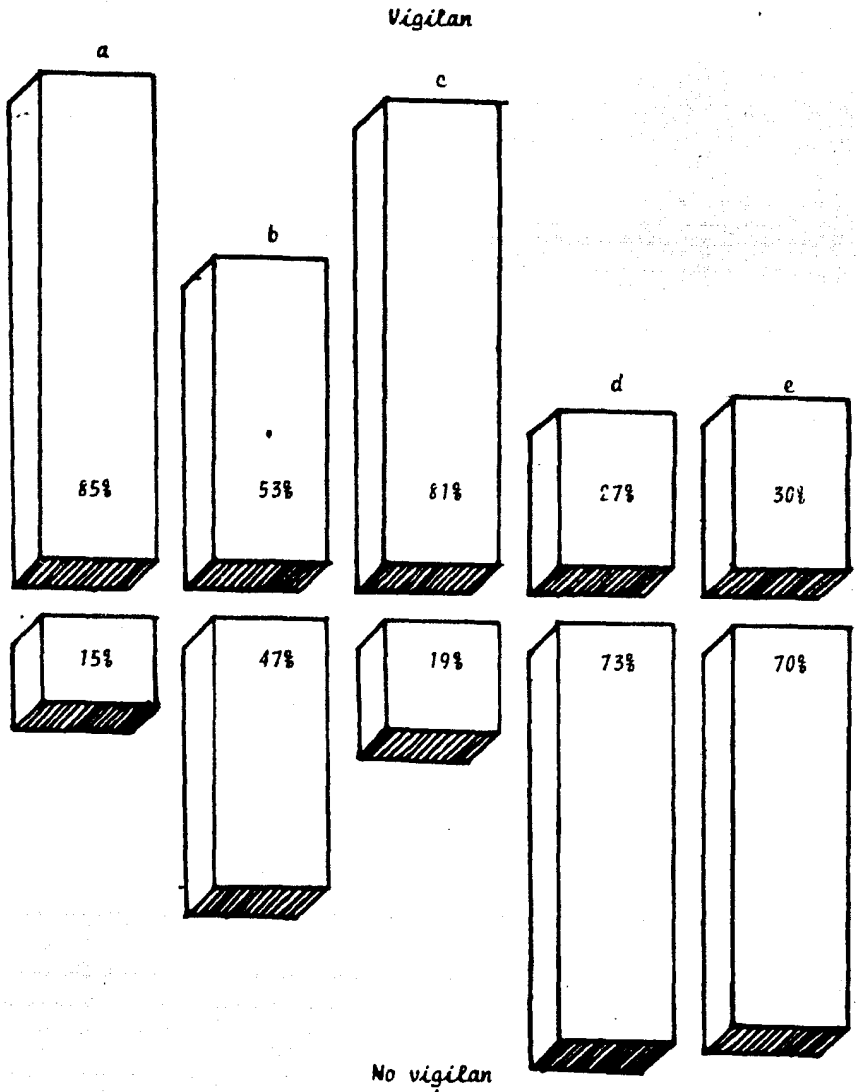


PRODUCCIONPREGUNTA No. 12

¿Cuál de los siguientes inventarios está involucrado en su sistema de control?

	<u>Está</u>		<u>No está</u>		<u>No. de entrevistas</u>	
	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
a) Materia prima	96	85	17	15	113	100
b) Productos en proceso	60	53	53	47	113	100
c) Productos terminados	92	81	21	19	113	100
d) Materiales	30	27	83	73	113	100
e) Suministros (Lubricantes y gasolina)	<u>34</u>	<u>30</u>	<u>79</u>	<u>70</u>	<u>113</u>	<u>100</u>
	<u>312</u>	<u>55</u>	<u>253</u>	<u>45</u>	<u>565</u>	<u>100</u>

Se observa que estas empresas no involucran en su sistema de control, los inventarios de materiales 73%, y de suministros 70%, esto puede originar problemas de retrasos en la producción.



PRODUCCIONPREGUNTA No. 13

Sus compras se realizan con base en los requerimientos de:

	Realizan		No realizan		No. de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Producción	73	65	40	35	113	100
b) Almacén	75	66	38	34	113	100
c) Ventas	37	33	76	67	113	100
d) Administración de materiales.	<u>11</u>	<u>10</u>	<u>102</u>	<u>90</u>	<u>113</u>	<u>100</u>
	<u>196</u>	<u>43</u>	<u>256</u>	<u>57</u>	<u>452</u>	<u>100</u>

Un promedio del 57% de las empresas entrevistadas (113), realizan sus compras sin considerar alguno de los requerimientos mencionados para tal efecto, esta situación es un elemento de apoyo a lo sustentado en la pregunta anterior.

No realizan

Category	No realizan (%)	Realizan (%)
a	35%	65%
b	34%	66%
c	67%	33%
d	90%	10%

Realizan

PRODUCCIONPREGUNTA No. 14

Las ordenes de compra son autorizadas por:

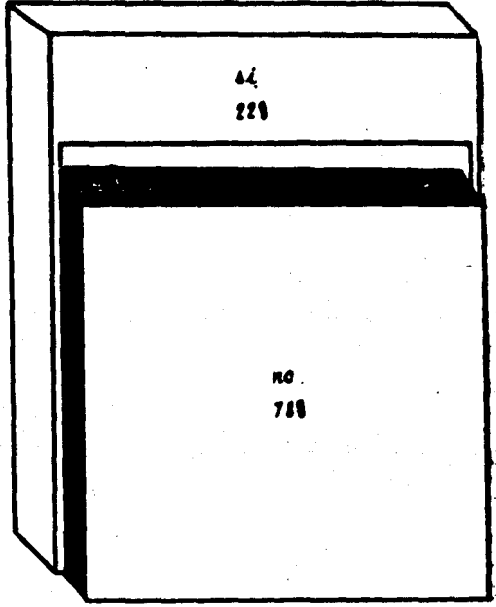
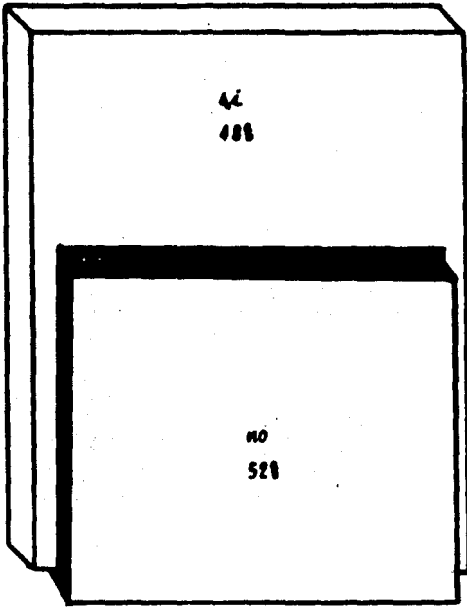
	<u>Sí Autorizan</u>		<u>No autorizan</u>		<u>No. de entrevistas</u>	
	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
a) Gerencia de producción.	54	48	59	52	113	100
b) Gerencia de compras	25	22	88	78	113	100
c) Departamento Administrativo.	20	18	93	82	113	100
d) Dirección General	<u>28</u>	<u>34</u>	<u>75</u>	<u>66</u>	<u>113</u>	<u>100</u>
	<u>137</u>	<u>30</u>	<u>315</u>	<u>70</u>	<u>452</u>	<u>100</u>

Otra deficiencia en el abastecimiento de materiales se aprecia en esta pregunta, ya que un 70% en promedio de las ordenes de compra emitidas no son autorizadas por el responsable.

a

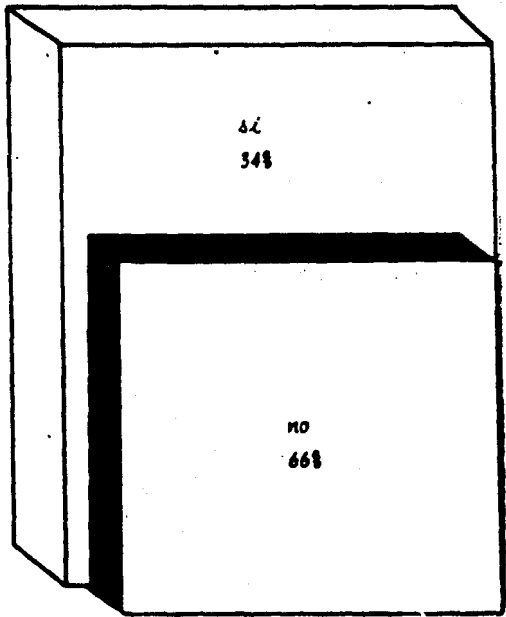
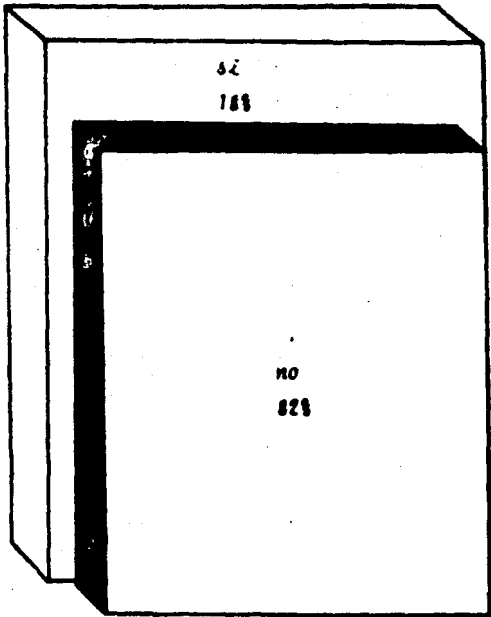
#14

b



c

d



P R O D U C C I O NPREGUNTA No.15

¿Cuenta con directorio de productos?

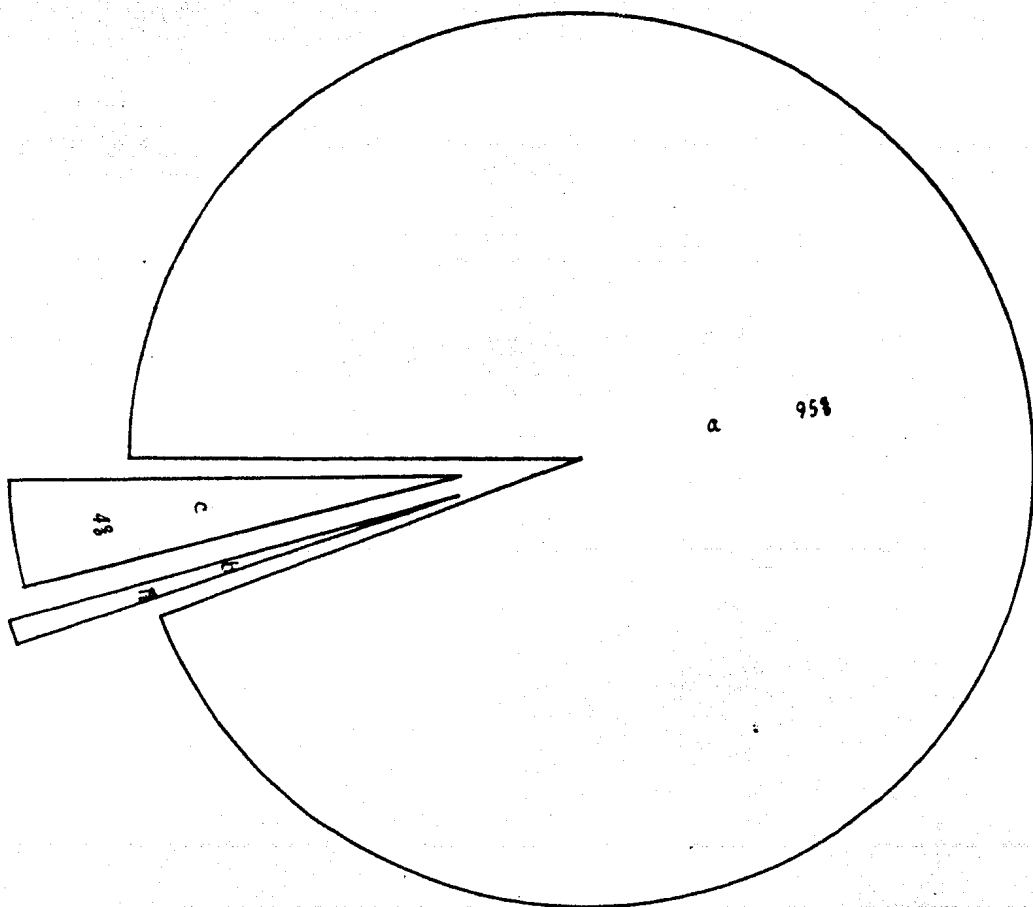
	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Sí	107	95
b) No	1	1
c) No contestó	<u>5</u>	<u>4</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

Esta respuesta muestra una situación favorable ya que la mayoría de las empresas (95%), cuenta con directorio de proveedores con lo que, la gestión de compra es posible realizarla en forma rápida y apropiada.



Producción  
#15

131



PRODUCCIONPREGUNTA No.16

Los desperdicios originados en la producción se:

	<u>Si</u>		<u>No.</u>		<u>No.de entrevistas</u>	
a) Reprocesan	58	51	55	49	113	100
b) Se utilizan en subpro- ductos.	16	14	97	86	113	100
c) Se venden	39	35	74	65	113	100
d) Se desechan	51	45	62	55	113	100
	<u>164</u>	<u>36</u>	<u>288</u>	<u>64</u>	<u>452</u>	<u>100</u>

Esta pregunta muestra que la mayoría de las empresas entrevistadas no se preocupan por evitar los desperdicios, ya que en un gran porcentaje, son utilizados para obtener un beneficio mediante la venta o el reproceso.

a	b	c	d
no 49%	no 86%	no 65%	no 55%
si 51%	si 14%	si 35%	si 45%

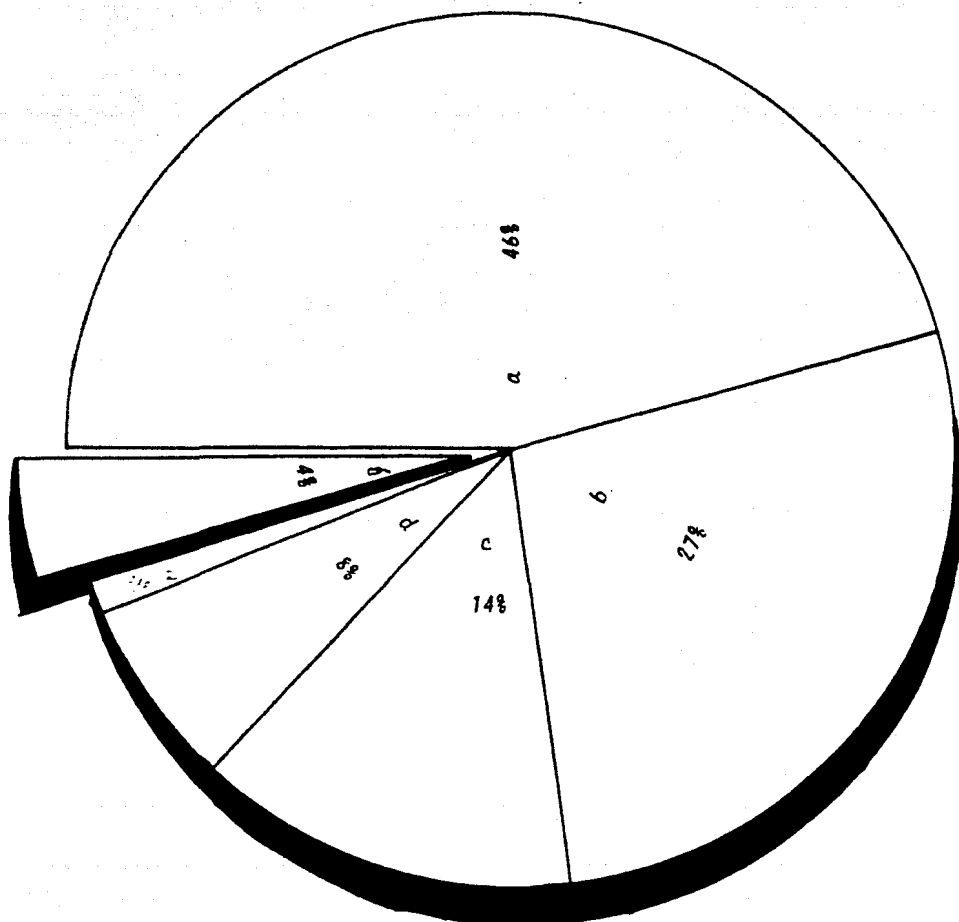
P R O D U C C I O N

PREGUNTA No.17

La función control de calidad dentro de la organización depende de:

	<u>No.de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Departamento de producción.	52	46
b) Gerente de la planta	30	27
c) Dirección General	16	14
d) Su nivel es staff	9	8
e) Otros	1	1
f) No contestó	<u>5</u>	<u>4</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

En un 46% las empresas entrevistadas ubican el control de calidad dentro del departamento de producción, situación del todo inadecuada desde el punto de vista estructural, ya que al depender estas dos funciones de una misma área, evitará que se cumpla el objetivo que se persigue con la función de control de calidad.



PRODUCCIONPREGUNTA No. 18

*El sistema de control de calidad se involucra en la función?*

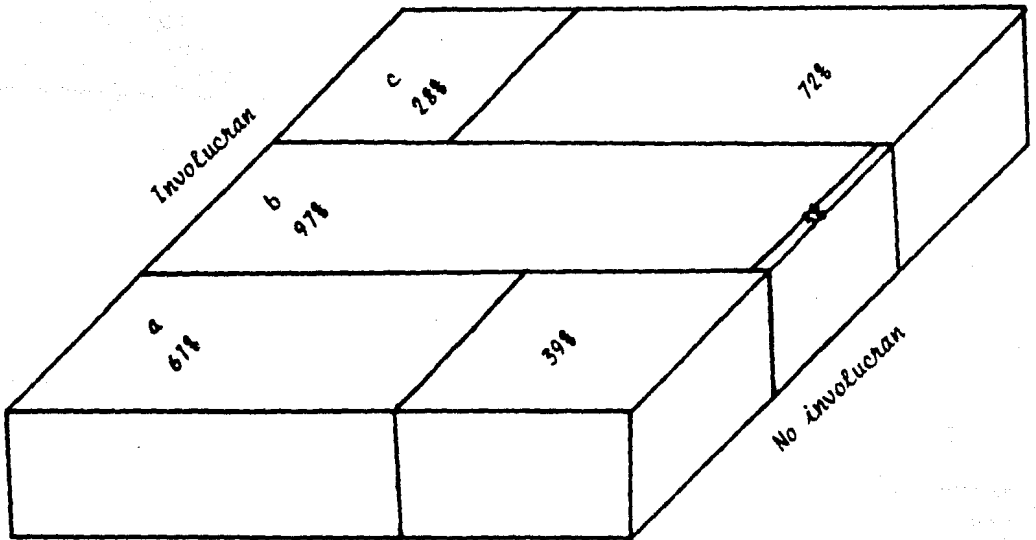
	<u>Involucra</u>		<u>No involucra</u>		<u>No. de entrevistas</u>	
	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
a) <i>La materia prima</i>	69	61	44	39	113	100
b) <i>La elaboración de los productos.</i>	110	97	3	3	113	100
c) <i>Los productos terminados.</i>	<u>32</u>	<u>28</u>	<u>81</u>	<u>72</u>	<u>113</u>	<u>100</u>
	<u>211</u>	<u>62</u>	<u>128</u>	<u>38</u>	<u>339</u>	<u>100</u>

Un 38% en promedio de las empresas entrevistadas, no vigila a través del control de calidad la producción en sus diferentes etapas, esto es lógico si se toma en cuenta que tanto el control de calidad, como la función de producción dependen de la misma área.

Producción

#18

137



PRODUCCIONPREGUNTA No. 19

¿Cuál es el porcentaje de productos terminados que no cumplen con las especificaciones de calidad?

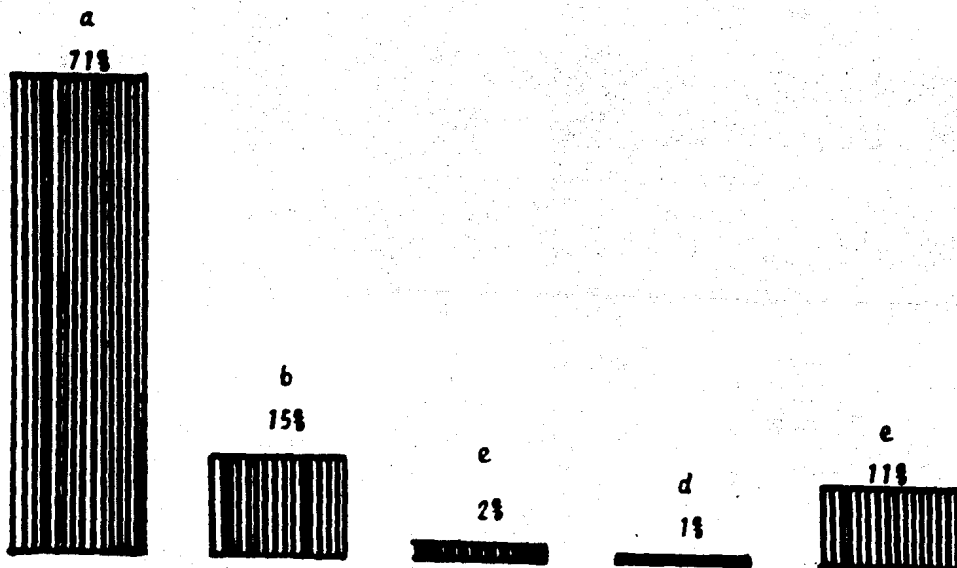
	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Menos del 5%	80	71
b) De 5 a 10%	17	15
c) De 11 a 15%	2	2
d) De 16 a 20%	1	1
e) No contestó	<u>13</u>	<u>11</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

El resultado de esta pregunta demuestra la inconveniencia de que la función de calidad se ubique en el área de producción, ya que al contestar las empresas, en su mayoría, (71%), que el control de calidad no se cumple, en menos del 5% se deduce que la comunicación no es fidedigna, toda vez que tanto el control de calidad como producción, dependen de una sola persona (preguntas 17 y 18).



Producción  
#19

139



PRODUCCIONPREGUNTA No.20

¿Considera que puede mejorarse la calidad de los productos que elabora?

	<u>No.de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Sí	87	77
b) No	20	18
c) No contestó	<u>6</u>	<u>5</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

PREGUNTA No.21

En el mercado nacional o internacional, ¿existen productos de mejor calidad que los que usted produce?

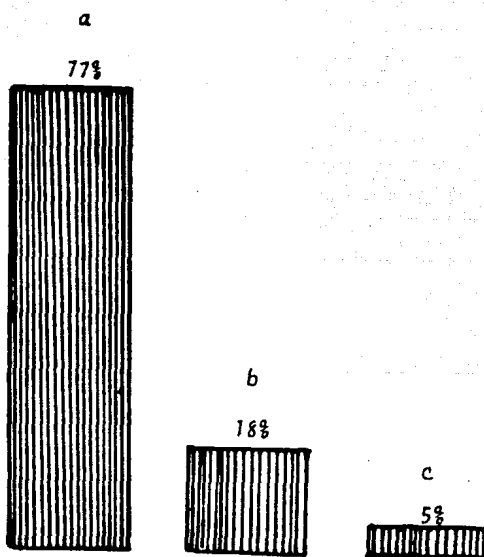
	<u>No.de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Sí	67	59
b) No	39	35
c) No contestó	<u>7</u>	<u>6</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

## PRODUCCION

### Conclusión, preguntas

#### 20 y 21

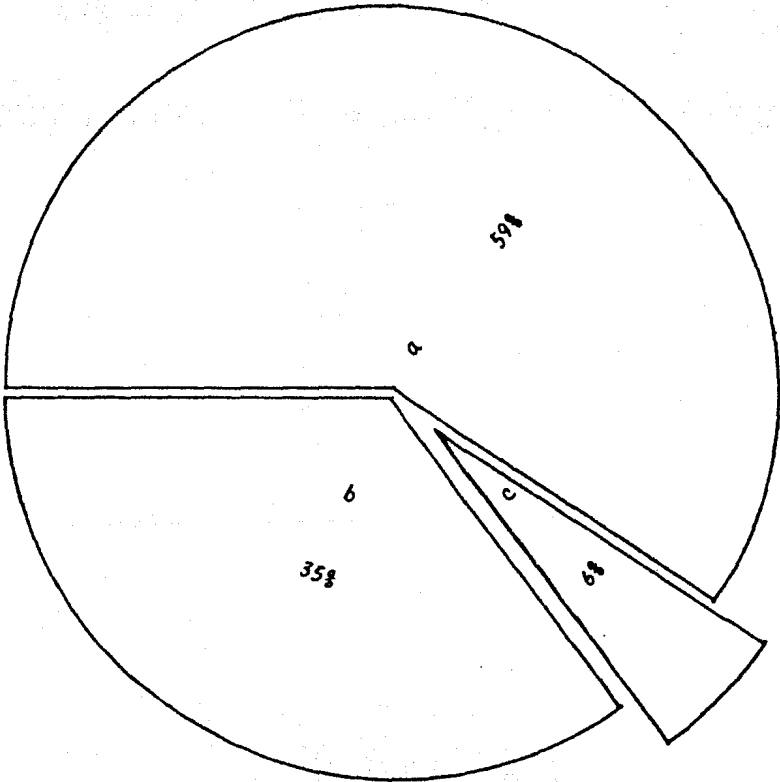
Del resultado de estas preguntas se deduce la necesidad de vigilar con mayor rapidez, la calidad de los productos que se elaboran, ya que el 77% aceptó que está en condiciones de poder mejorar su producción cualitativamente, por otra parte, el 59% de las empresas entrevistadas, reconocen que tanto en el mercado nacional como en el internacional, existe mejor control de calidad que en su empresa.



Producción

#21

143



PRODUCCION

PREGUNTA No. 22

El desarrollo de nuevos productos se realiza en base a:

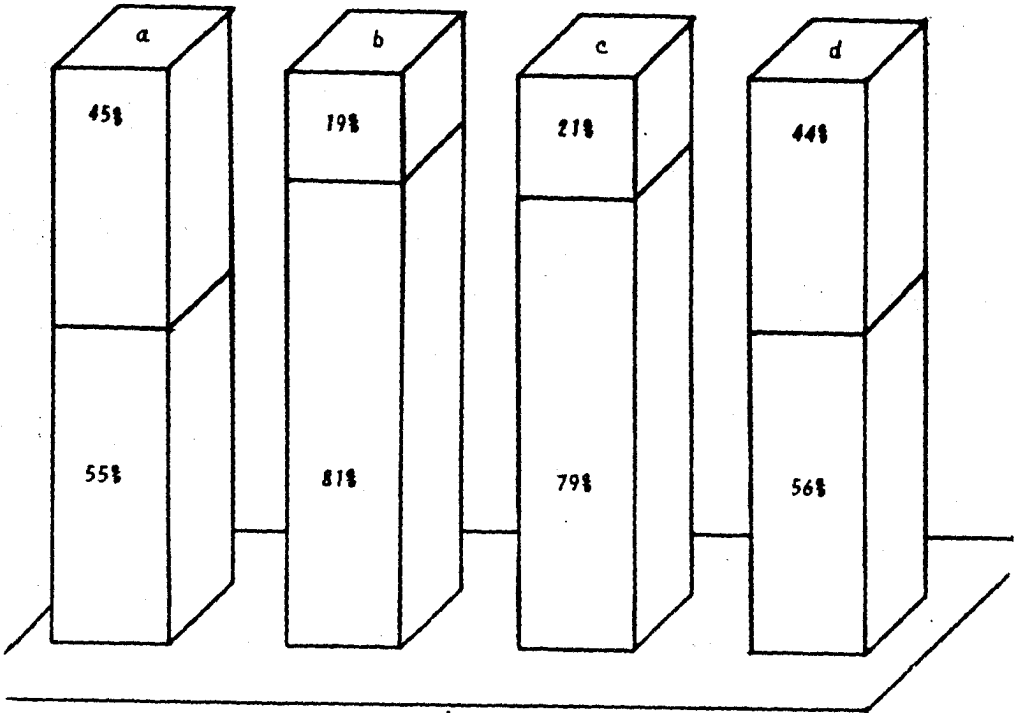
	Toman en cuenta		No toman en cuenta		No. de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Requerimiento de los clientes	51	45	62	55	113	100
b) Cambio de costo en el mercado	22	19	91	81	113	100
c) Por presión de la competencia	24	21	89	79	113	100
d) Diversificación de líneas de productos	50	44	63	56	113	100
e) No se realiza	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>106</u>	<u>94</u>	<u>113</u>	<u>100</u>
	<u>154</u>	<u>27</u>	<u>411</u>	<u>73</u>	<u>565</u>	<u>100</u>

El 73% en promedio de las empresas entrevistadas, manifestaron que no toman en cuenta ninguno de los factores enunciados en la pregunta para el desarrollo de nuevos productos lo cual representa un porcentaje bastante elevado que pudiera impedir el desarrollo de cualquier empresa.

Producción  
#22

145

Se toman en cuenta



No se toman en cuenta

## P R O D U C C I O N

### PREGUNTA No. 23

Los cambios de métodos de fabricación se realizan por:

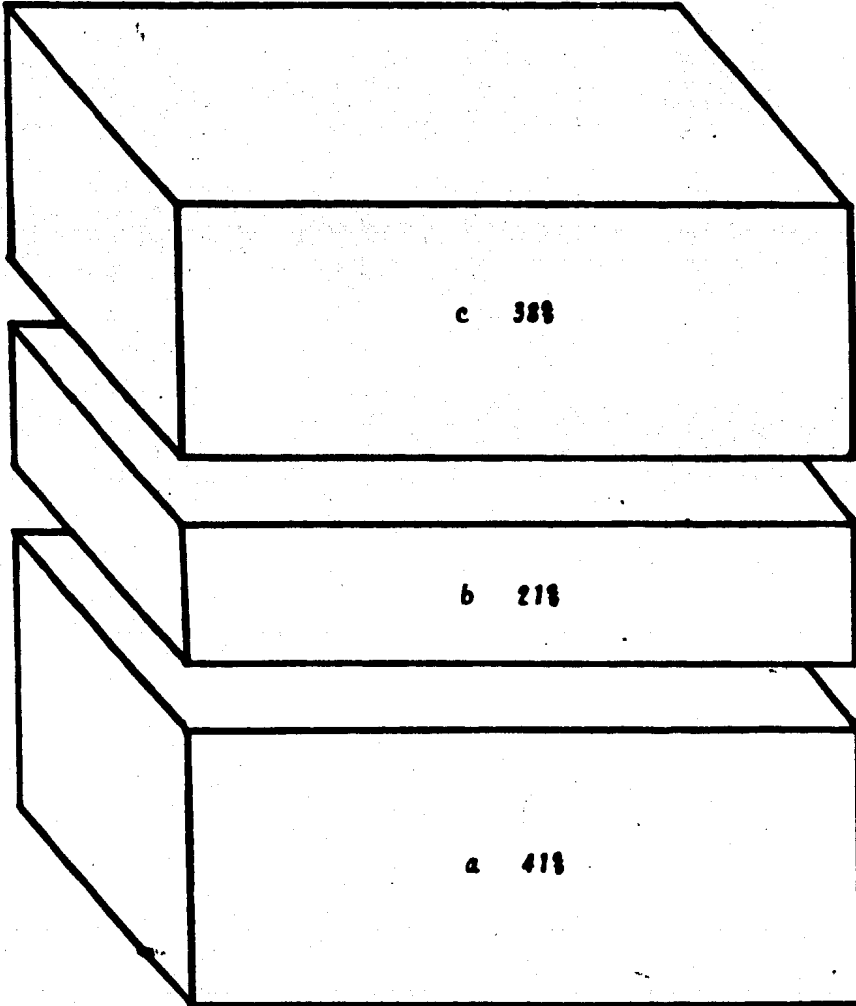
	<u>No. de respuestas</u>	<u>8</u>
a) Las características del producto.	46	41
b) Cambio de las máquinas o equipo.	24	21
c) Investigación de nuevos métodos.	<u>43</u>	<u>38</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

El resultado de la encuesta no es del todo confiable si se considera que el desarrollo de la planeación de la producción mínimo como lo demuestra el resultado obtenido en la pregunta No. 5, y por otro lado, el 21% representado por el cambio de las máquinas o equipo es demasiado elevado para que las empresas esten en posibilidad de modificar sistemáticamente sus métodos de fabricación por este motivo.



**Producción**  
**023**

147



PRODUCCIONPREGUNTA No.24

¿Qué tipo de mantenimiento se da a la maquinaria o equipo?

	Se da	
	No.	%
a) Correctivo	44	39
b) Preventivo	62	55
c) Ambos	6	5
d) Ninguno	1	1
	<u>113</u>	<u>100</u>

PREGUNTA No.25

Las descomposturas en la maquinaria y equipo son causadas por:

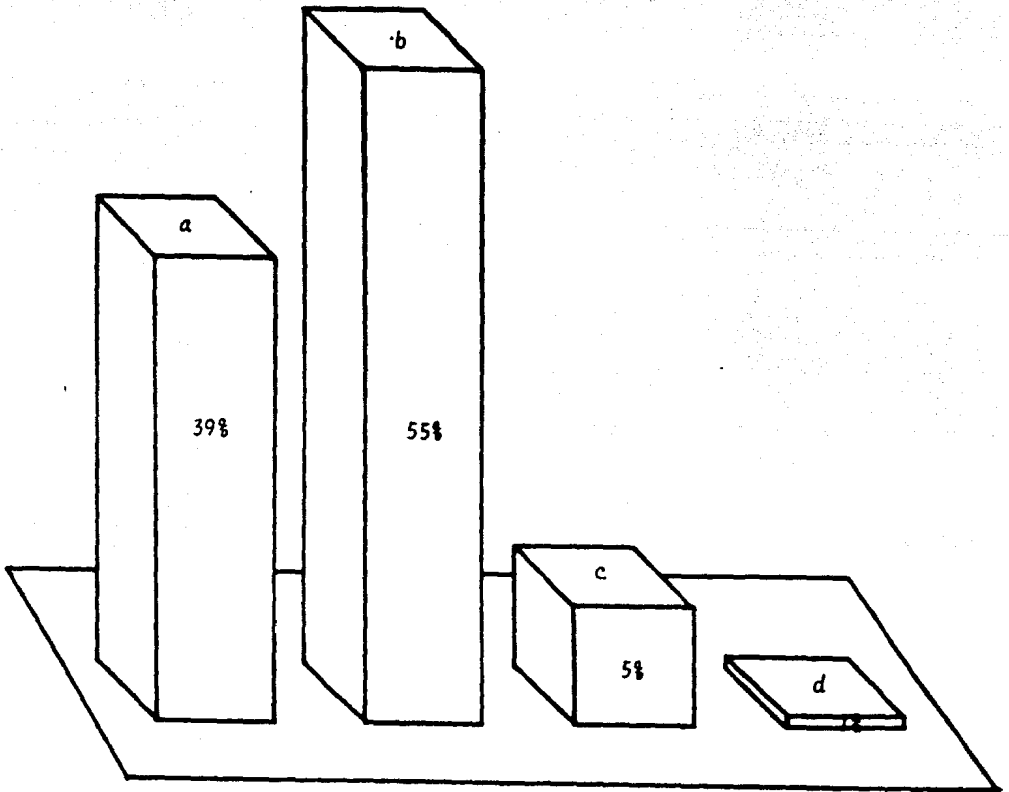
	Se presenta		No se presenta		No. de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Falta de mantenimiento.	12	11	101	89	113	100
b) Falta de capacitación en el manejo.	14	12	99	88	113	100
c) Por utilización máxima.	25	22	88	78	113	100
d) Por desgaste físico	71	63	42	37	113	100
e) Por antigüedad	48	42	65	58	113	100
	<u>170</u>	<u>30</u>	<u>395</u>	<u>70</u>	<u>565</u>	<u>100</u>

## PRODUCCION

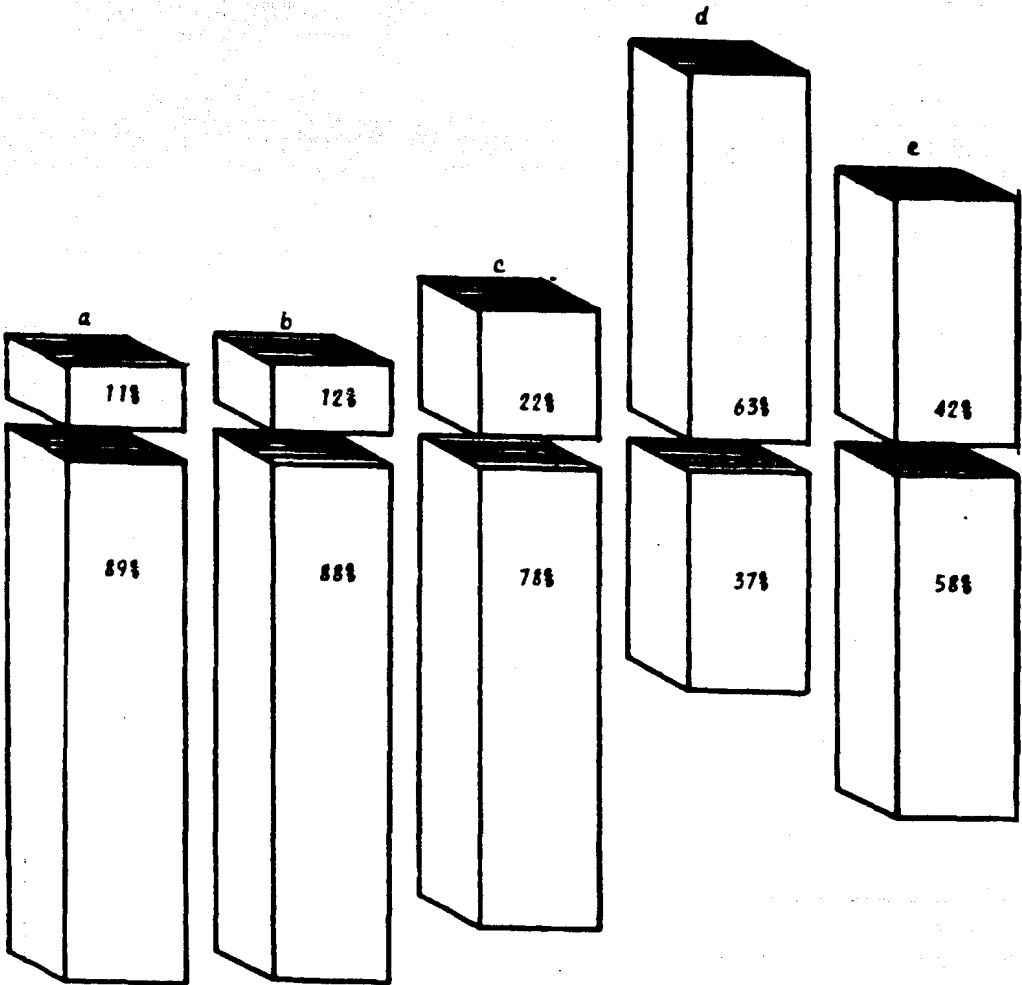
### Conclusión, preguntas

#### 24 y 25

Es congruente el análisis de estas dos preguntas debido a que, si en un gran porcentaje (94%), las empresas entrevistadas manifiestan realizar mantenimiento tanto preventivo como correctivo, la consecuencia de esto refleja en la pregunta No.25 al no presentarse descomposturas en un 89% por falta de mantenimiento.



Se presentan



No se presentan

PRODUCCIONPREGUNTA No.26

El equipo de seguridad es:

	<u>No.de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Adecuado y se utiliza	79	70
b) Adecuado y no se utiliza.	19	17
c) Ineficiente y se utiliza.	3	3
d) Ineficiente y no se utiliza.	2	2
e) No existe	5	4
f) No contestó	5	4
	<u>113</u>	<u>100</u>

PREGUNTA No.27

Los accidentes personales son debido a:

	<u>No.de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Fallas humanas	91	81
b) Fallas técnicas	7	6
c) Un deficiente sistema de seguridad	5	4
d) No se han presentado	7	6
e) No contestó	3	3
	<u>113</u>	<u>100</u>

## PRODUCCION

### Conclusión, preguntas

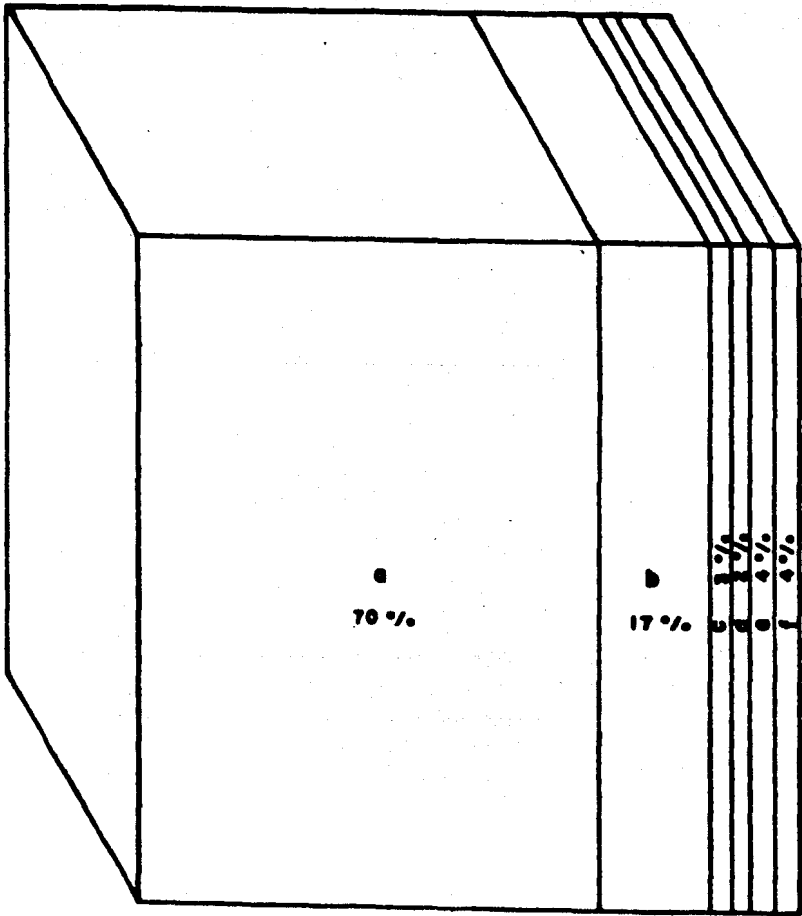
#### 26 y 27

La gran mayoría de las empresas (70%) contestaron que tienen equipo de seguridad y que se utiliza, pero a pesar de ello, en un gran porcentaje (81%), los accidentes que se presentan están originados por fallas humanas debido a que estas empresas no se preocupan por entrenar a su personal, según se pudo confirmar en las preguntas 13, 14, 18 y 19 del cuestionario de Administración del Trabajo.

Producción

426

154

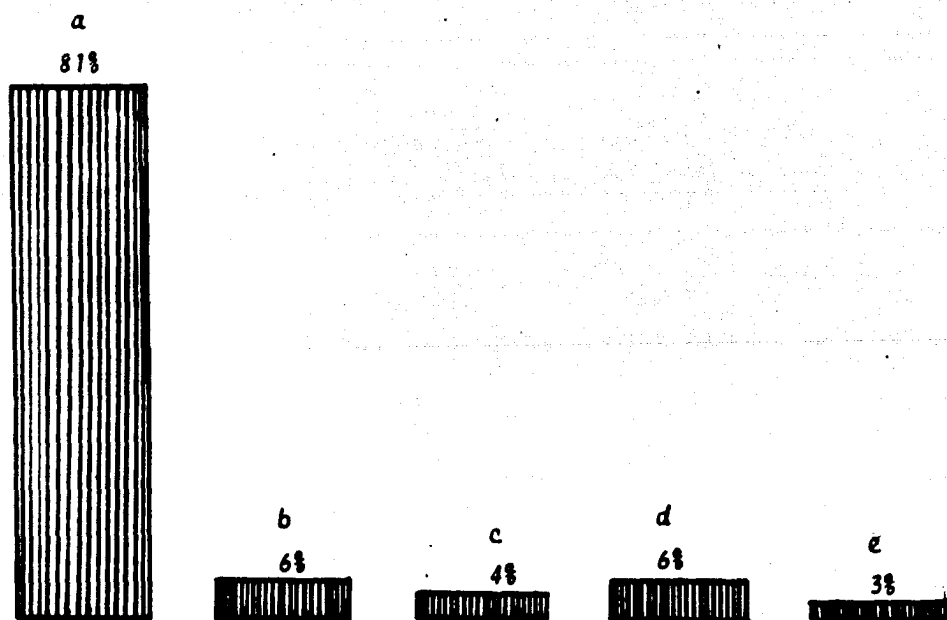




Producción

#27

155



## COMERCIALIZACION

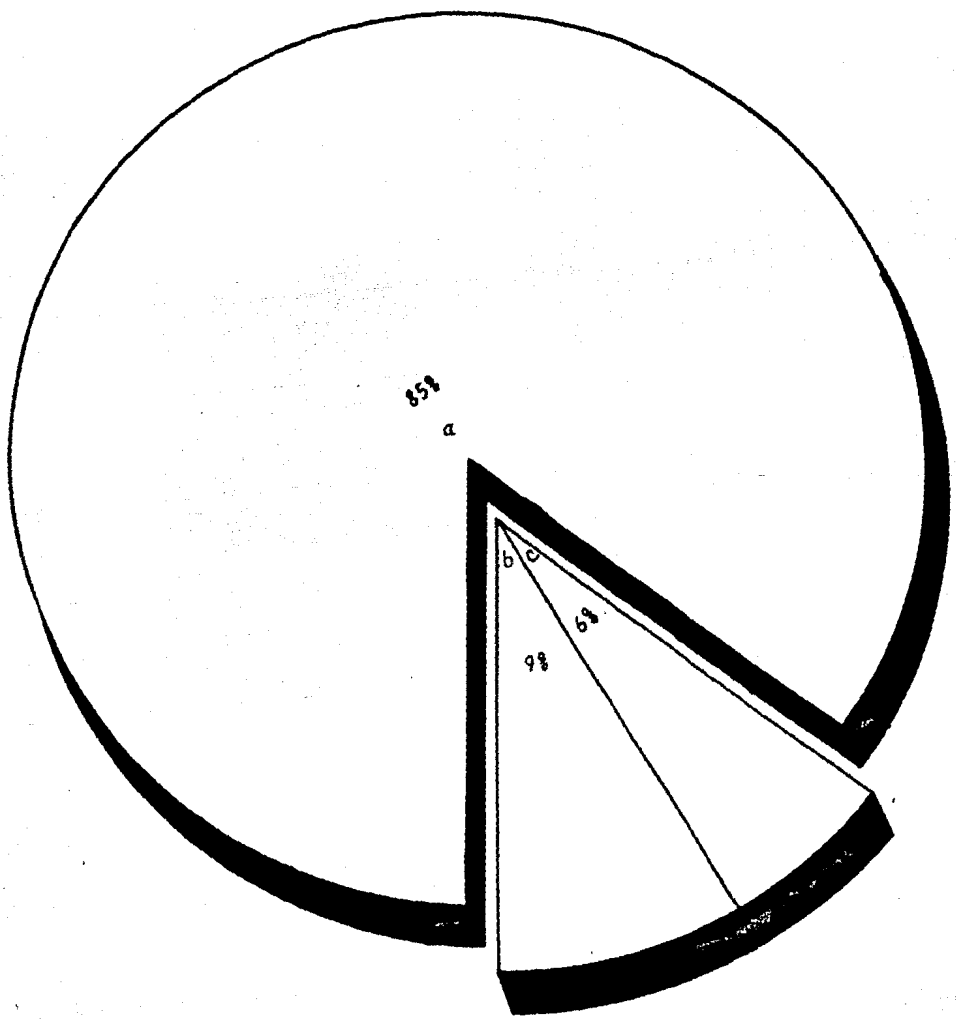
### PREGUNTA No. 1

*¿Cuál es el nombre o título que en su empresa se le da al área encargada de la comercialización de los productos?*

	<u>No. de respuesta</u>	<u>8</u>
a) Ventas	96	85
b) Mercadotecnia	10	9
c) Comercialización	7	6
d) Otros	--	--
	<u>113</u>	<u>100</u>

Como se podrá observar, las respuestas indican que en la mayoría de las industrias medianas y pequeñas se utiliza el título de ventas para identificar el área encargada de la comercialización de los productos, y solamente un 15% utilizan los títulos que enmarcan una mayor amplitud de funciones y consecuentemente un mayor desarrollo que son, mercadotecnia y comercialización.

Lo anterior indica aparentemente que en la mayoría de estas industrias no se llevan a cabo todas las funciones relativas al área.



COMERCIALIZACIONPREGUNTA No. 2

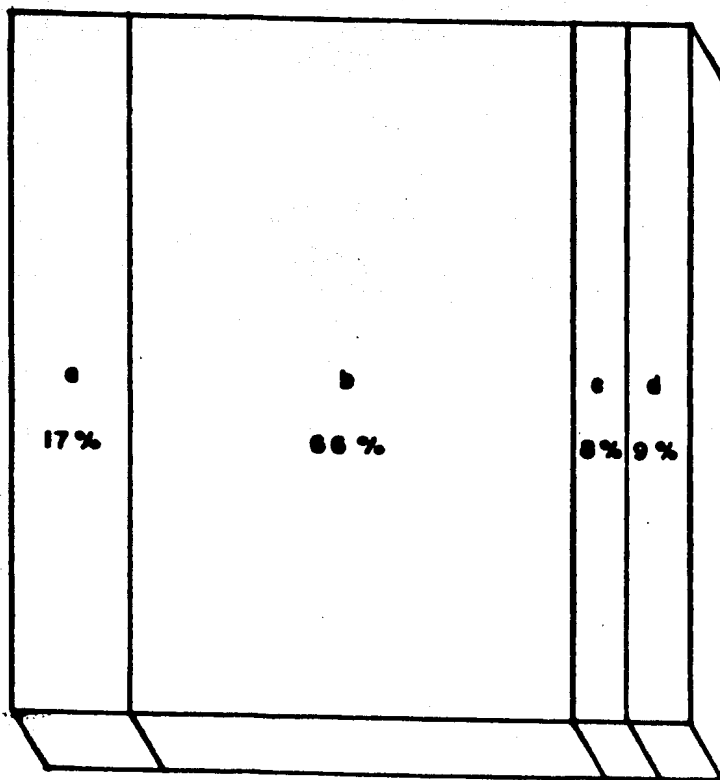
*¿Cómo esta considerada jerárquicamente esta área?*

	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Dirección	18	17
b) Gerencia	70	66
c) Jefatura	8	8
d) Otros	<u>10</u>	<u>9</u>
	<u>106</u>	<u>100</u>

*En la mayoría de las empresas entrevistadas, el área de comercialización está ubicada en los niveles jerárquicos más altos, (Dirección y Gerencia), y esto es reflejo de buen criterio considerando que es una área cuya función es una de las principales en estas empresas.*

Comercialización  
#2

159



COMERCIALIZACIONPREGUNTA No. 3

¿Cuáles son las funciones que se realizan dentro de esta área?

	Sí realizan		No realizan		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Ventas	106	94	7	6	113	100
b) Publicidad	38	34	75	66	113	100
c) Promoción	54	48	59	52	113	100
d) Promoción y Publicidad	23	20	90	80	113	100
e) Investigación de Mercados.	60	53	53	47	113	100
	<u>281</u>	<u>50</u>	<u>284</u>	<u>50</u>	<u>565</u>	<u>100</u>

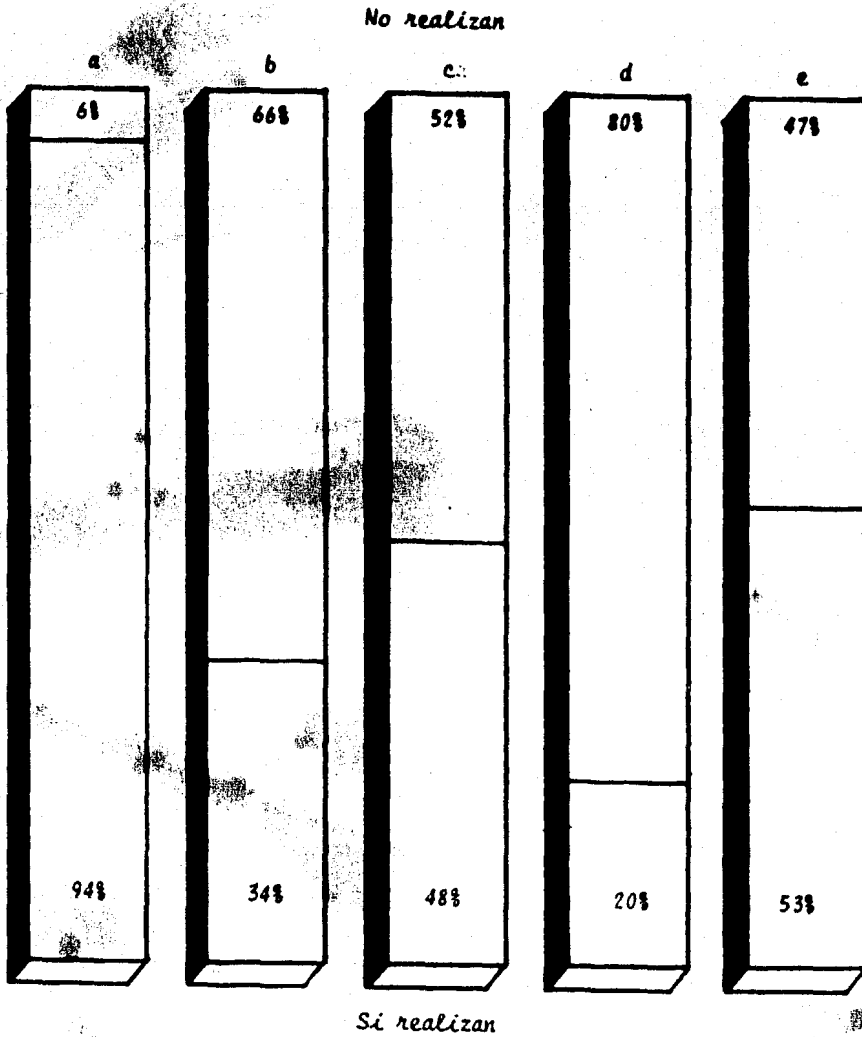
Este resultado se puede interpretar desde 2 puntos de vista:

1o. En forma general se observa que un 50% de las empresas en promedio, no realizan las funciones listadas, lo cual sirve de apoyo al comentario hecho en la pregunta No.1, respecto a la realización parcial de funciones.

2o. A nivel de funciones se observa que con excepción de ventas, la frecuencia con que se realizan todas las funciones es menor al 54%, y en el siguiente grado de importancia están, 1o. Investigación de mercados, 2o. promoción y 3o. publicidad.

Estos resultados son un apoyo mas a lo sustentado en los comentarios a la pregunta No.1.

Comercialización  
#3



## COMERCIALIZACION

### PREGUNTA No. 4

*¿Qué actividades se realizan dentro de la función de ventas?*

	<u>Se realizan</u>		<u>No se realizan</u>		<u>Total de entrevistas</u>	
	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
a) Ventas por representantes o agentes.	66	58	47	42	113	100
b) Ventas por distribuidores y detallistas.	31	27	82	73	113	100
c) Ventas por distribuidores mayoristas.	41	36	72	64	113	100
d) Venta directa	75	66	38	34	113	100
e) Venta mostrador	23	20	90	80	113	100
f) Ventas por comisionistas	26	23	87	77	113	100
g) Otras	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>108</u>	<u>96</u>	<u>113</u>	<u>100</u>
	<u>267</u>	<u>34</u>	<u>524</u>	<u>66</u>	<u>791</u>	<u>100</u>

La interpretación de esta respuesta conviene analizarla desde dos puntos de vista.

1o. En forma general se observa que en promedio, el 66% no realizan las actividades de ventas indicadas.

2o. A nivel de actividades son d), a) y c), las que más se realizan con una frecuencia entre el 36 y 66%. Lo anterior nos indica que en estas empresas aparentemente no existe una forma común que las identifique en la realización de sus actividades de ventas y que toda su atención esta concentrada en esta actividad, relegando considerablemente la realización de otro tipo de actividades, a las que únicamente un 4% del total prestan atención y en las que se puede considerar la planeación, dirección y el control.

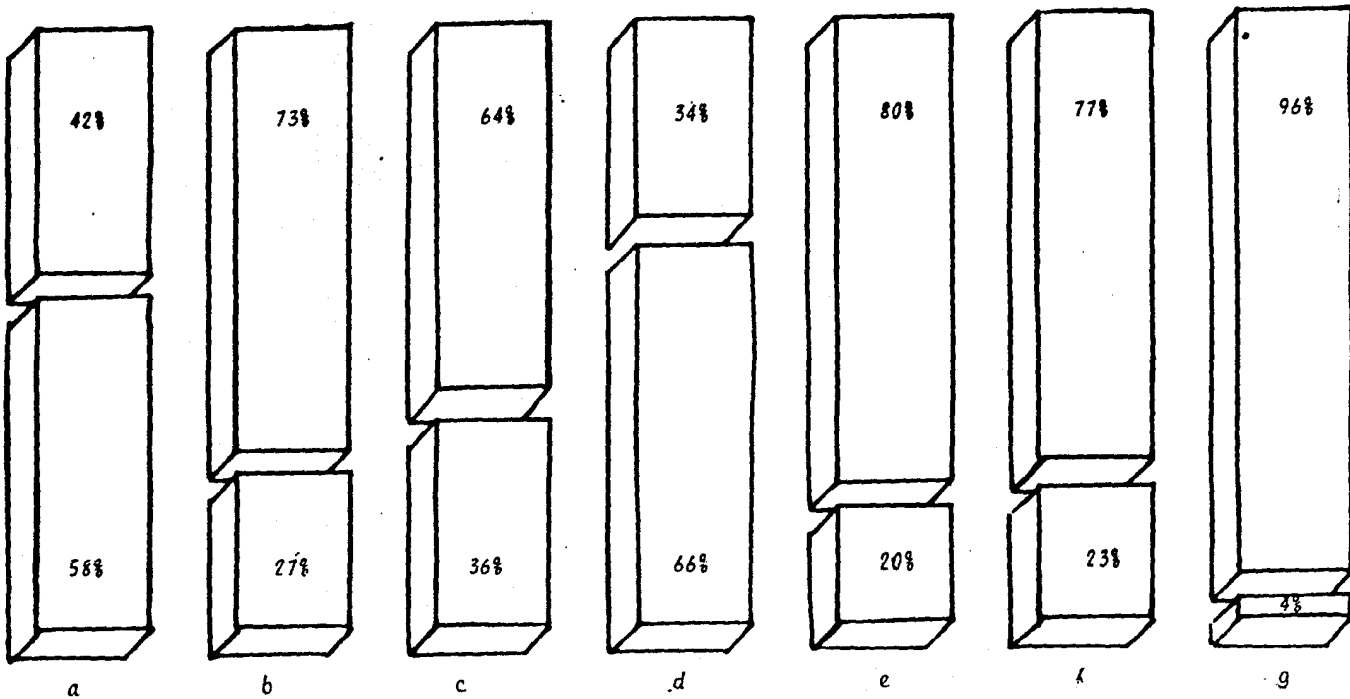


Comercialización

#4

163

No se realizan



Se realizan

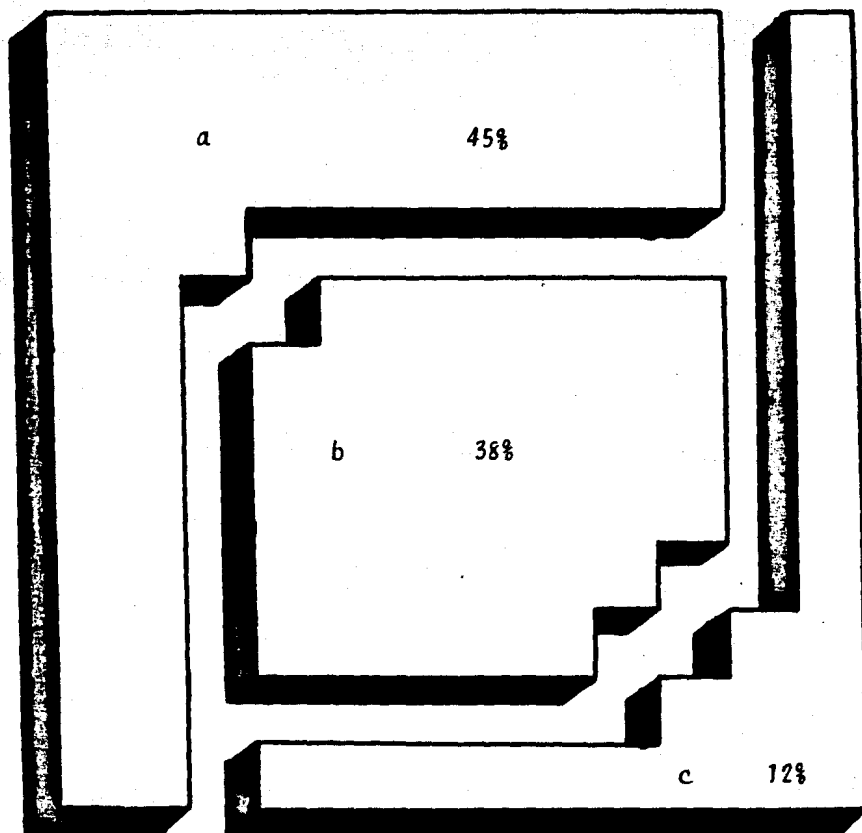
COMERCIALIZACIONPREGUNTA No. 5

¿Cuál es su área de operación de ventas?

	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Zona metropolitana	102	45
b) Interior de la República.	88	38
c) Exportación	<u>40</u>	<u>17</u>
	<u>230</u>	<u>100</u>

Un 45% de las empresas, dicen operar en la zona metropolitana y en el interior de la República 38%, pudiendo ser en gran parte en forma alternativa, además de que un 17% de estas, exporta sus productos.

En términos generales, esto puede ser muestra de una adecuada cobertura de ventas en el mercado nacional e internacional.



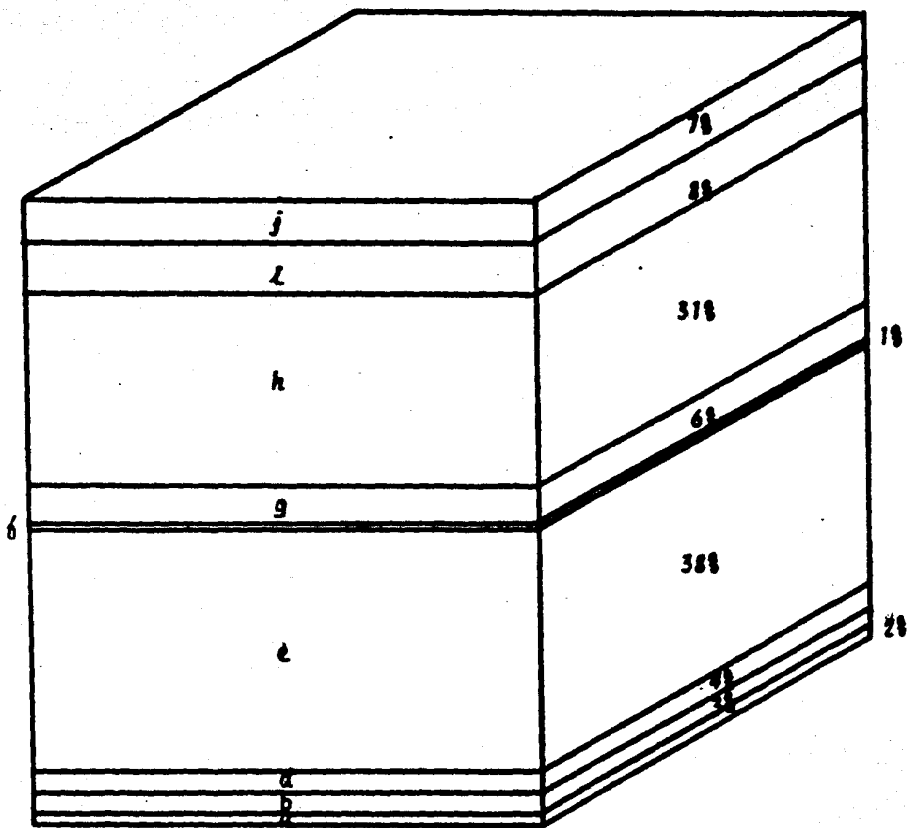
COMERCIALIZACIONPREGUNTA No. 6

¿Qué medios utilizan para hacer la publicidad de sus productos?

	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) T.V.	3	2
b) Radio	5	3
c) Cine	1	-
d) Periódicos	6	4
e) Revistas	63	38
f) Murales	2	1
g) Publicidad por correo	10	6
h) Folletos	53	31
i) Otros	13	8
j) No contestó	11	7
	<u>167</u>	<u>100</u>

Los resultados anteriores indican que los medios publicitarios más utilizados son revistas (38%) y folletos especializados (31%).

Esto puede significar que no hay un convencimiento acerca de los beneficios que pueden lograrse por medio de esta función o bien que los productos que mercadean estas empresas, son tan especiales que no requieren de un esfuerzo publicitario mayor.



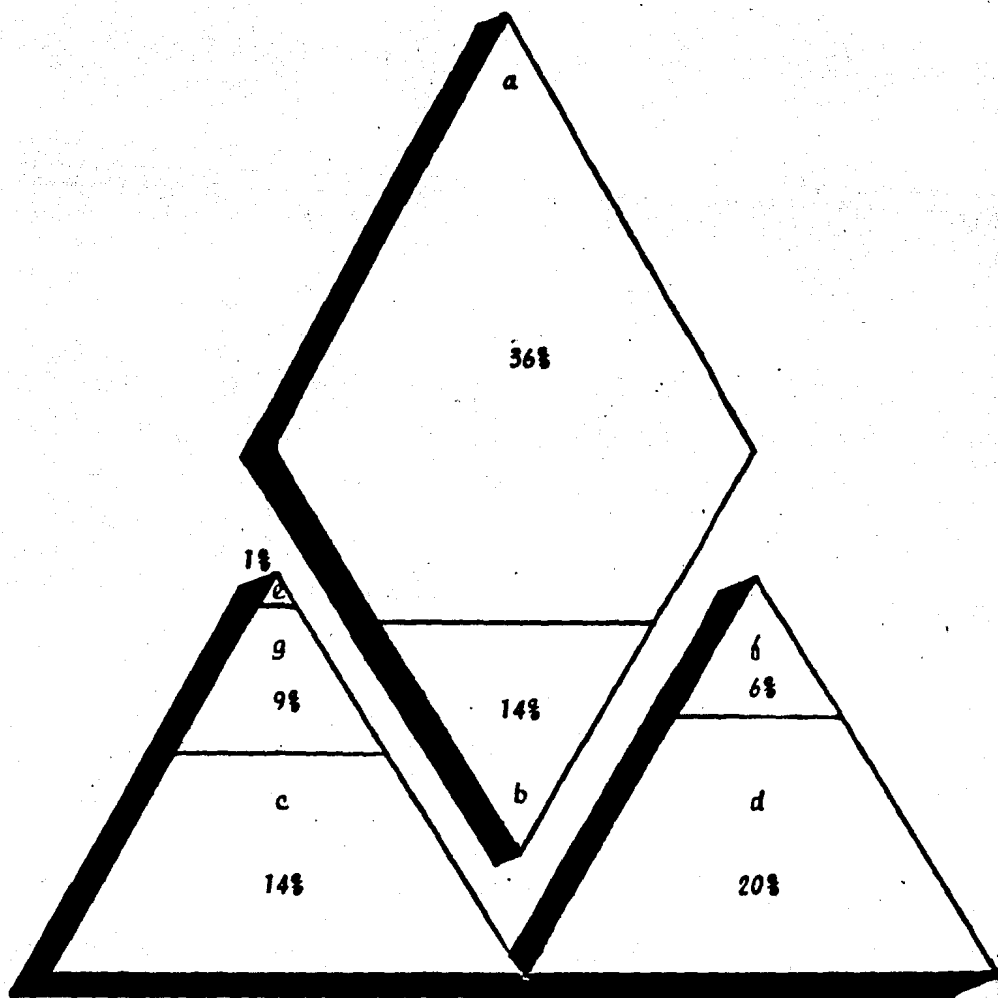
## COMERCIALIZACION

### PREGUNTA No. 7

¿Qué medios utilizan para hacer la promoción de sus productos?

	No. de respuestas	%
a) En el lugar de la venta	57	36
b) Exposiciones	22	14
c) Convenciones	23	14
d) Demostraciones en el lugar de la venta	31	20
e) Demostraciones casa por casa.	2	1
f) Otros	9	6
g) No contestó	14	9
	158	100

Los resultados de estas dos preguntas (6 y 7), tienen relación directa con los resultados obtenidos en la pregunta No. 3, observándose que los medios más utilizados son, en el lugar de la venta (36%), demostraciones en el lugar de la venta (25%).



COMERCIALIZACIONPREGUNTA No. 8

*¿Cuál es el ámbito de su publicidad?*

	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Nacional	66	58
b) Local	26	23
c) Internacional	10	9
d) No contestó	<u>11</u>	<u>10</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

Las respuestas anteriores demuestran lo siguiente:

1o. En la mayoría (58%), la publicidad se dirige al ámbito nacional, esto puede ser muestra del porque existe a este nivel una adecuada cobertura de ventas.

2o. Existe una contradicción con los resultados de las preguntas 3 y 6, ya que en ellas se observó que no todos realizan esta función y el resultado de esta pregunta indica lo contrario.

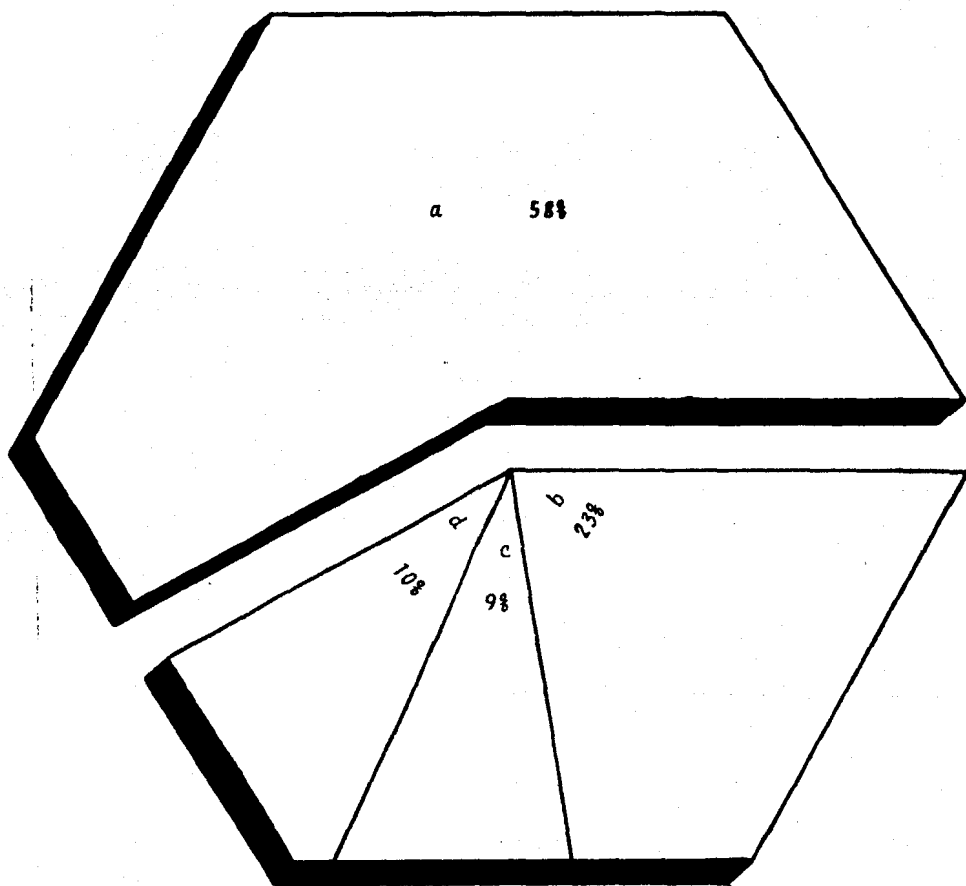
Esto puede ser debido a que las personas que fueron entrevistadas proporcionaron datos sin tener pleno conocimiento en el asunto.



Comercialización

#8

171

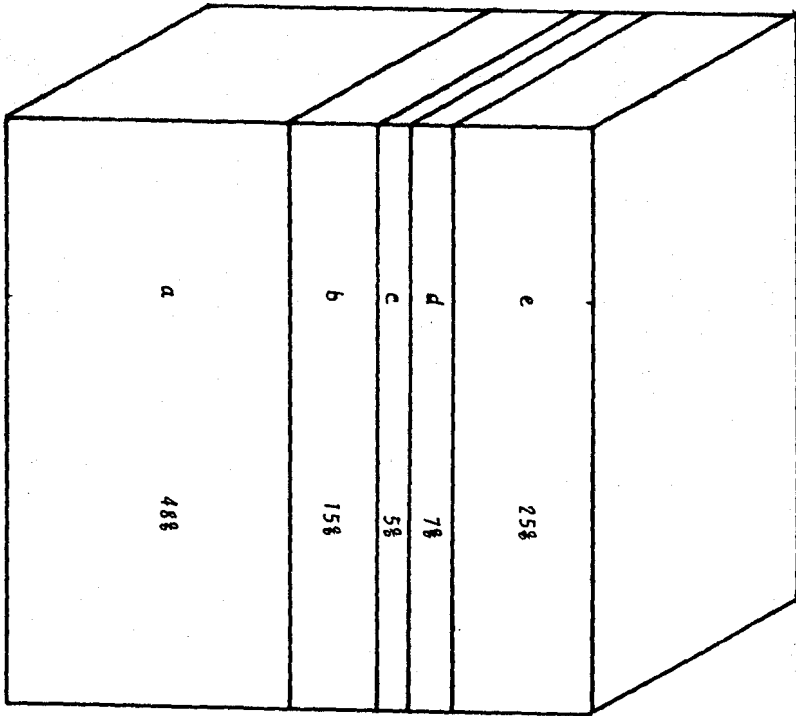


COMERCIALIZACIONPREGUNTA No. 9

*¿Quién maneja la publicidad y/o promoción de sus productos?*

	<u>No. de respuestas</u>	<u>8</u>
a) Departamento interno	54	48
b) Agencia de publicidad	17	15
c) Asesores Externos	6	5
d) Otros	8	7
e) No contestó	<u>28</u>	<u>25</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

La mayoría de las empresas operan mediante departamentos internos, con lo que se puede explicar el porque del bajo conocimiento - que se tiene acerca de las ventajas que se lo gran a través de la realización efectiva de - esta función, si consideramos que para tal efecto se requiere personal con experiencia y equipo especializado, y el total del tiempo disponible para la función, lo cual implica - un alto costo de operación, razón por la que regularmente se recurre a agencias especializadas.



С о м е н е а к к и з а ц и њ н  
#9

COMERCIALIZACION

PREGUNTA NO. 10

¿Qué estudios importantes de investigación realizan?

	Sí realizan		No. realizan		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
d) Del mercado real	58	51	55	49	113	100
b) Del mercado potencial	54	48	59	52	113	100
c) De los nuevos productos	50	44	63	56	113	100
d) Sobre la competencia	50	44	63	56	113	100
e) Sobre los volúmenes de venta	40	35	73	65	113	100
f) Sobre los medios publicitarios	12	11	101	89	113	100
g) Sobre los medios promocionales	15	13	98	87	113	100
h) Sobre la presentación o envase	20	18	93	82	113	100
i) Sobre el establecimiento de zonas de venta.	17	15	96	85	113	100
j) Sobre canales de distribución	27	24	86	76	113	100
k) Sobre mercados de prueba	8	7	105	93	113	100
l) Sobre características del mercado.	26	23	87	77	113	100
m) Sobre la aceptación de los productos en el mercado.	39	35	74	65	113	100
n) Otros	2	2	111	98	113	100
	<u>418</u>	<u>26</u>	<u>1164</u>	<u>74</u>	<u>1582</u>	<u>100</u>

En términos generales se puede observar que la mayoría de estas industrias (74%) dicen no realizar alguno de los estudios enunciados, esto indica un bajo nivel de investigación que consecuentemente va en perjuicio de los resultados que se pretenden, ya que en la pregunta se incluyeron estudios de investigación básicos para la planeación, organización, control y toma de decisiones en mercadotecnia y en los que se registraron índices de realización menores al 50%.

COMERCIALIZACIONPREGUNTA No. 11

*¿Cuáles son las estrategias que utilizan para lograr sus metas de ventas?*

	<i>Sí realizan</i>		<i>No. realizan</i>		<i>Total de entrevistas</i>	
	<i>No.</i>	<i>%</i>	<i>No.</i>	<i>%</i>	<i>No.</i>	<i>%</i>
a) <i>Establecimiento de objetivos para el área de ventas.</i>	61	54	52	46	113	100
b) <i>Establecimiento de normas a seguir para el logro de los objetivos.</i>	25	22	88	78	113	100
c) <i>Establecimiento de procedimientos.</i>	19	17	94	83	113	100
d) <i>Establecimiento de programas</i>	38	34	75	66	113	100
e) <i>Otros</i>	4	4	109	96	113	100
	<u>147</u>	<u>26</u>	<u>418</u>	<u>74</u>	<u>565</u>	<u>100</u>

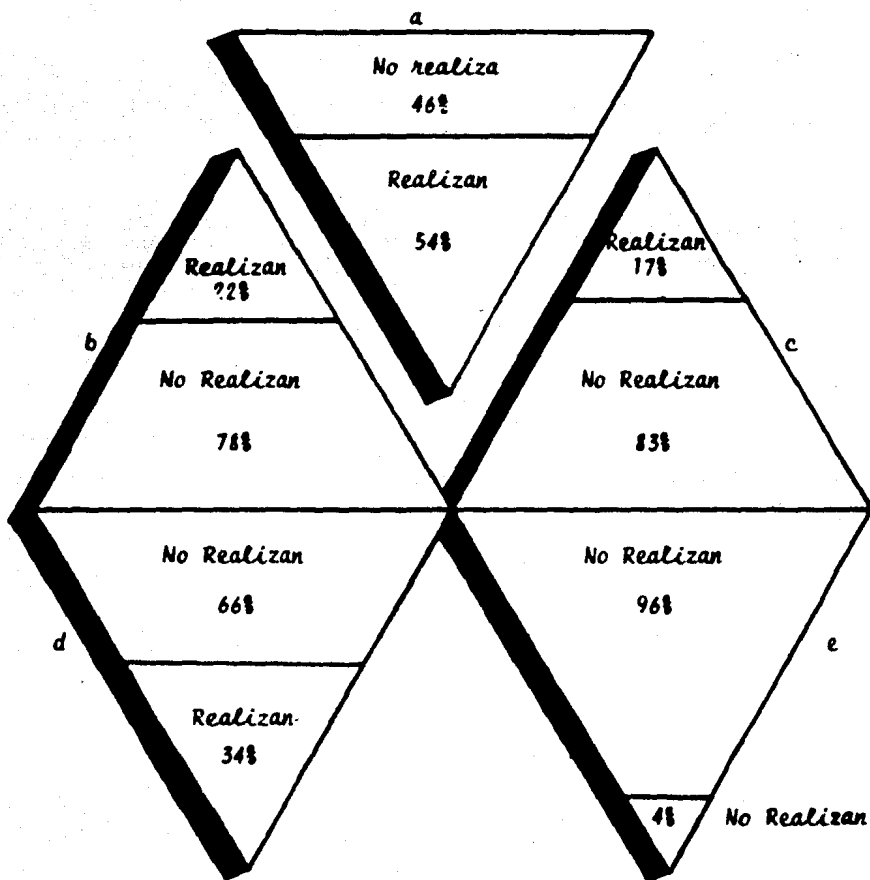
*En este caso, también los resultados muestran en términos generales que un promedio del 74% de las industrias, no utilizan alguna de las estrategias listadas.*

*Esta situación es crítica, ya que la técnica dice que el establecimiento y aplicación de las estrategias son la base para lograr los objetivos.*

Comercialización

#11

178



COMERCIALIZACIONPREGUNTA No. 12

De los conceptos que se relacionan a continuación, indique con cuales cuenta para lograr sus objetivos:

	Si cuenta		No cuenta		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Sueldos	79	70	34	30	113	100
b) Comisiones	62	55	51	45	113	100
c) Incentivos	33	29	80	71	113	100
d) Gratificaciones	25	22	88	78	113	100
e) Gastos de representación	58	51	55	49	113	100
f) Gastos de viaje	48	42	65	58	113	100
g) Automóvil	33	29	80	71	113	100
h) Otros	3	3	110	97	113	100
	<u>341</u>	<u>38</u>	<u>563</u>	<u>62</u>	<u>904</u>	<u>100</u>

En estas empresas, el 62% en promedio no proporciona alguno de los medios materiales o económicos enunciados para el logro de sus objetivos y esto puede deberse a lo siguiente:

a) Que estas empresas contraten personal que carece de los conocimientos y/o experiencias suficientes para desarrollar la función con el objeto de mantener sueldos y prestaciones bajos.

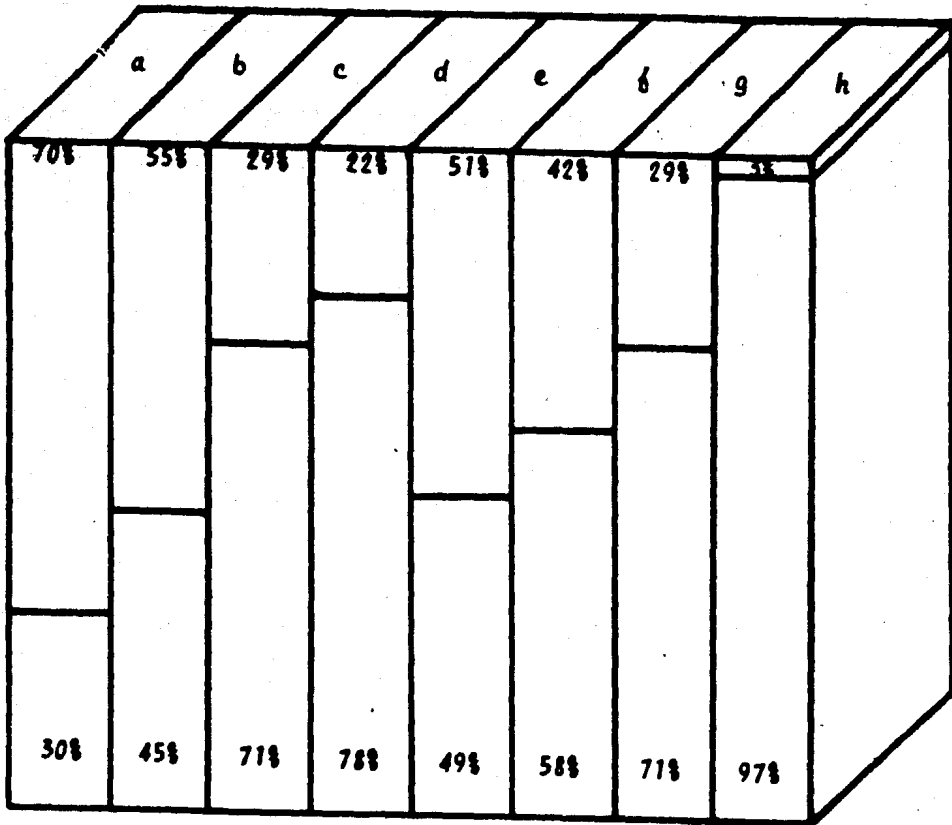
b) Que la situación económica de la empresa les impida proporcionar sueldos y prestaciones mejores con lo que el personal capacitado muy difícilmente se sentirá atraído por este tipo de empresas, o bien

c) Que no se dé la importancia debida a este renglón por falta de conocimiento de los administradores del negocio sobre la administración de recursos humanos.

Comercialización  
#12

180

Cuentan



No cuentan

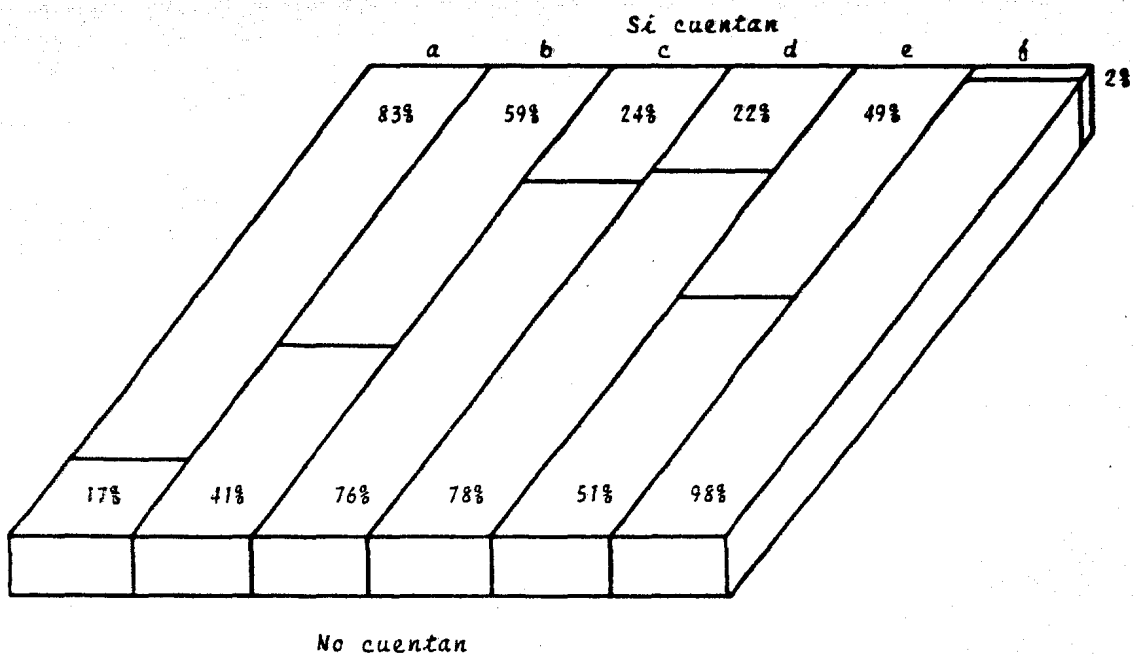


COMERCIALIZACIONPREGUNTA NO. 13

Del equipo que se relaciona a continuación, ¿con cuáles cuenta para el buen desempeño de sus funciones?

	Si cuenta		No cuenta		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Equipo de reparto	94	83	19	17	113	100
b) Conmutador	67	59	46	41	113	100
c) Telex	27	24	86	76	113	100
d) Computadora	25	22	88	78	113	100
e) Copiadoras	55	49	58	51	113	100
f) Otros	2	2	111	98	113	100
	<u>270</u>	<u>40</u>	<u>408</u>	<u>60</u>	<u>678</u>	<u>100</u>

En cierta forma, este resultado es malo porque; de lo que se considera como apoyo básico para un buen desarrollo de funciones, - (a y b) tenemos un 83 y 59% solamente, además de que en promedio - un 60% de las empresas no cuenta con alguno de los equipos listados.



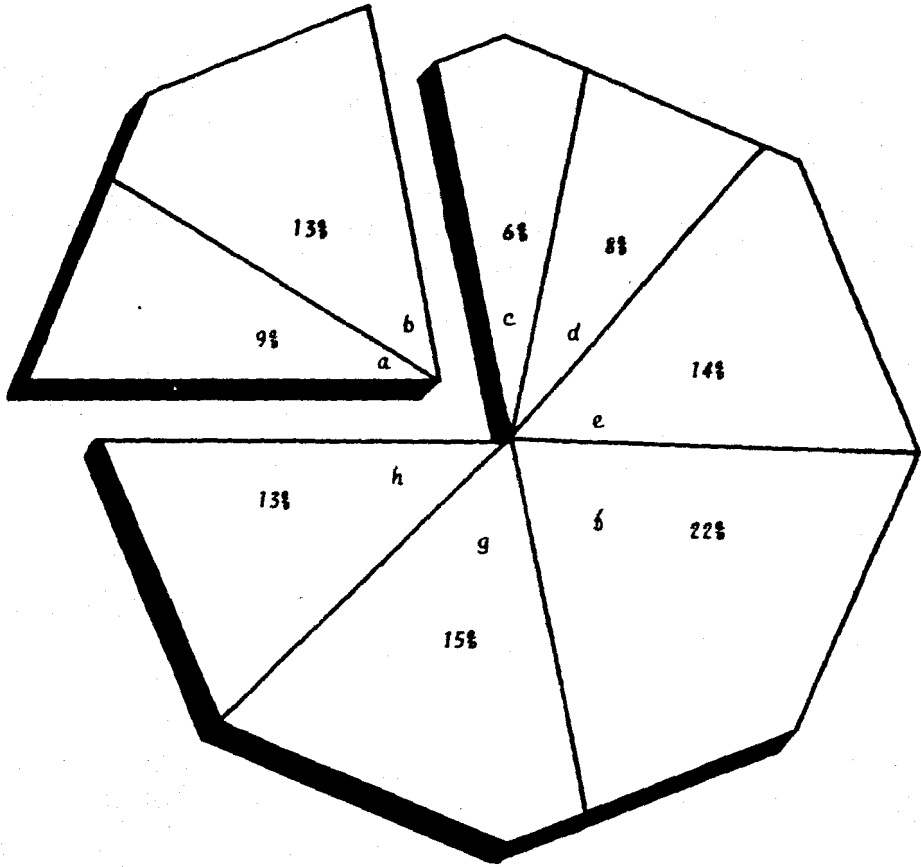
COMERCIALIZACIONPREGUNTA No. 14

¿Cuál es el porcentaje de participación de su empresa dentro del mercado al cual dirige sus productos?

	<u>No. de respuestas</u>	<u>8</u>
a) Menos de 1%	10	9
b) De 1 a menos de 5%	14	13
c) De 5 a menos de 10%	7	6
d) De 10 a menos de 15%	9	8
e) De 15 a menos de 25%	16	14
f) De 25 a menos de 50%	25	22
g) Más de 50%	17	15
h) No contestó	<u>15</u>	<u>13</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

Los resultados anteriores tienen estrecha relación con los de la pregunta No. 5, como indicamos, existe una adecuada cobertura del mercado y en este caso como los resultados muestran una participación muy pobre en el mismo, la conclusión es que existe un mercado potencial muy importante no atacado por este tipo de industrias.

Comercialización  
#14



COMERCIALIZACIONPREGUNTA No. 15

¿En qué grado tiene conocimiento de su competencia en cuanto a:

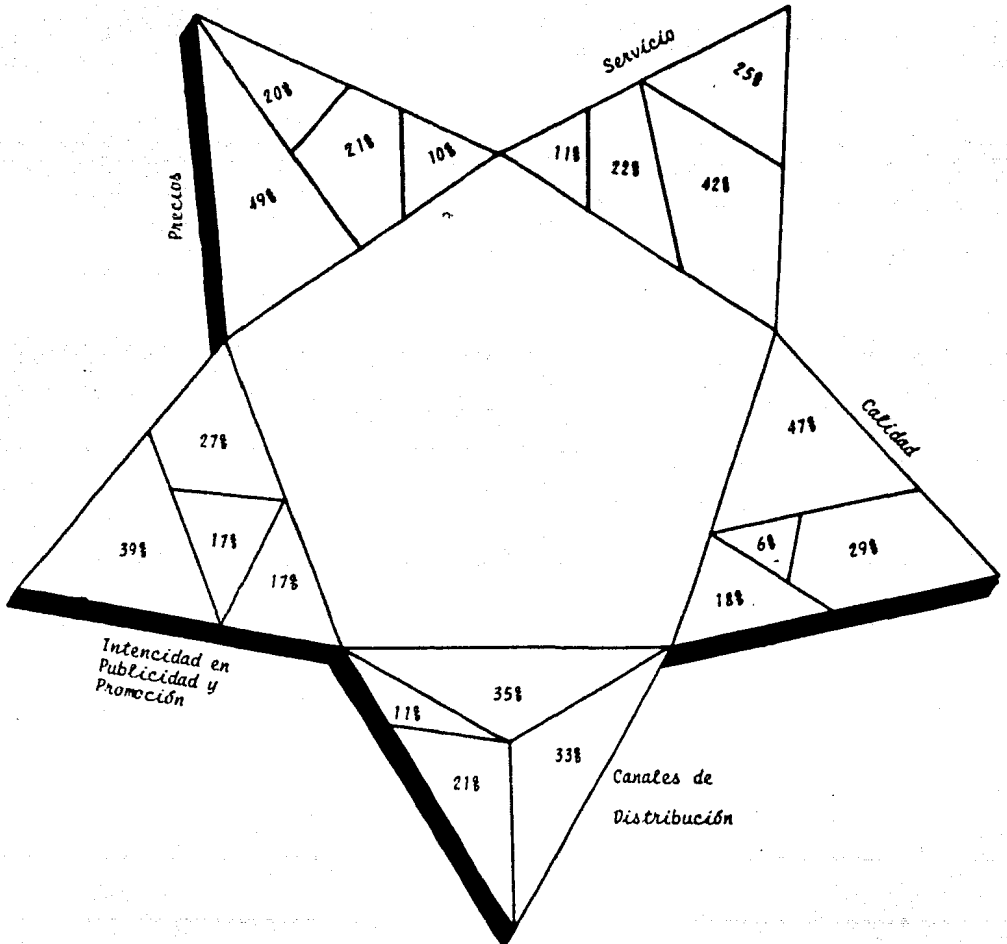
	No conocen		Menos de 25%		De 25 a 50%		Mds de 50%		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
a) Precios	23	20	11	10	24	21	55	49	113	100
b) Servicio	28	25	12	11	25	22	48	42	113	100
c) Calidad	33	29	7	6	20	18	53	47	113	100
d) Canales de distribución	39	35	13	11	24	21	37	33	113	100
e) Intensidad en publicidad y promoción.	<u>45</u>	<u>39</u>	<u>19</u>	<u>17</u>	<u>19</u>	<u>17</u>	<u>30</u>	<u>27</u>	<u>113</u>	<u>100</u>
	<u>168</u>		<u>62</u>		<u>112</u>		<u>223</u>		<u>565</u>	<u>500</u>

A través de estos resultados se palpa el bajo nivel de conocimientos sobre uno de los aspectos básicos e importantes de la mercadotecnia, y que es el mercado potencial, representado en este caso por la competencia y del cual se observa un conocimiento bajo puesto que, un 30% desconoce todo acerca de la misma, y un 31% tiene un grado de conocimiento menor al 50%, obviamente que con esto el resultado por lograr un mayor volumen de ventas será malo, puesto que el crecimiento mas importante en este renglón se logra a través de la conquista del mercado potencial.

Comercialización

#15

186



**COMERCIALIZACION**

**PREGUNTA No.16**

Indique los conceptos que utiliza en la elaboración de un plan de ventas.

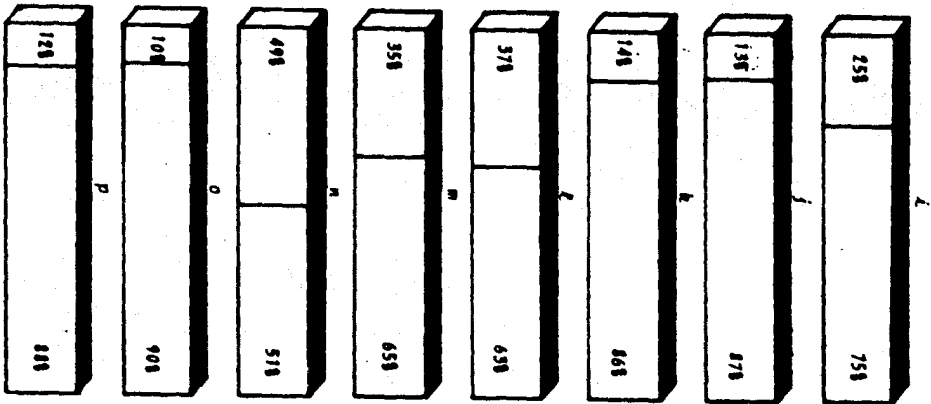
	Si utiliza		No utiliza		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Tendencia de ventas últimos 3 años.	65	58	48	42	113	100
b) Mercado potencial	59	52	54	48	113	100
c) Mezcla de productos óptima	15	13	98	87	113	100
d) Nuevos productos	51	45	62	55	113	100
e) Precios	66	58	47	42	113	100
f) Costo de manufactura	46	41	67	59	113	100
g) Publicidad y Promoción	18	16	95	84	113	100
h) Utilidad marginal por producto.	25	22	88	78	113	100
i) Utilidad por línea de producto.	28	25	85	75	113	100
j) Rentabilidad por canal de distribución	15	13	98	87	113	100
k) Productividad de la fuerza de ventas.	16	14	97	86	113	100
l) Demanda actual	42	37	71	63	113	100
m) Resultados últimos 3 años	39	35	74	65	113	100
n) Capacidad de promoción	55	49	58	51	113	100
o) Capacidad ociosa	11	10	102	90	113	100
p) Exceso de inventarios	14	12	99	88	113	100
	<u>565</u>		<u>1243</u>		<u>1808</u>	

COMERCIALIZACIONConclusión pregunta No.16

En términos generales se puede aseverar que no existe la planeación de ventas en la mayoría de las empresas entrevistadas, ya que la pregunta contempla desde el aspecto mas elemental al mas sofisticado en nuestro medio para tal efecto; ahora bien, en el sector que si planea (31%), podemos aseverar que dicha planeación podria mejorar sustancialmente si tomaran mas en consideración aspectos como la mezcla de productos (13%), utilidad marginal por producto (22%), utilidad por línea (25%), productividad de la fuerza de ventas (14%), y los resultados últimos 3 años (35%).

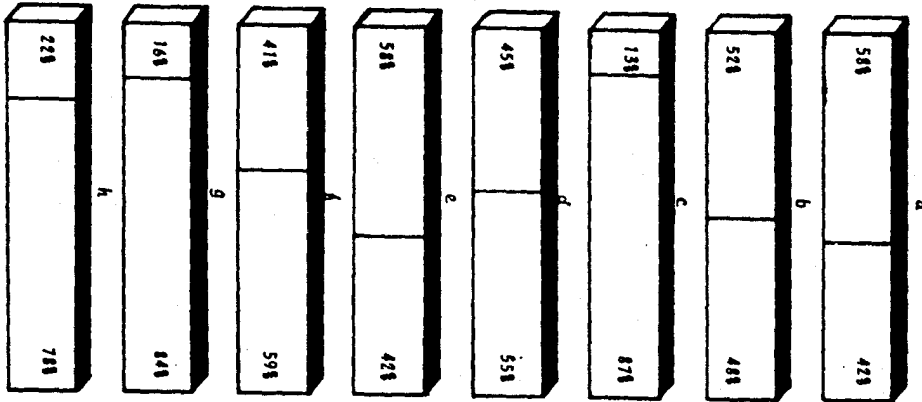


Utiliza



No utiliza

Utiliza



No utiliza

COMERCIALIZACIONPREGUNTA No. 17

¿Qué tipo de organización de ventas utiliza?

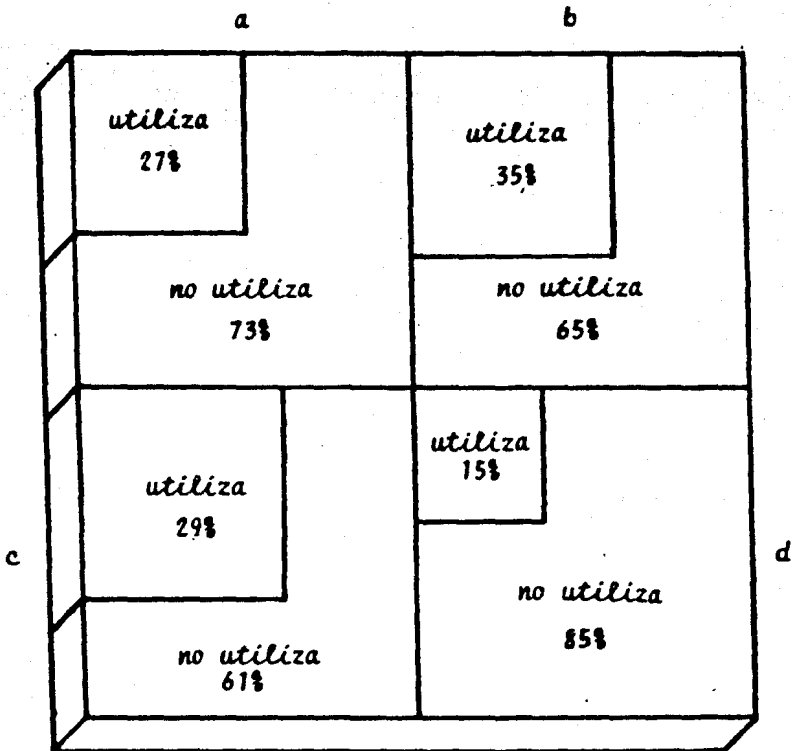
	Utiliza		No utiliza		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Por producto	31	27	82	73	113	100
b) Por mercado	40	35	73	65	113	100
c) Por zona o área geográfica.	44	39	69	61	113	100
d) Mixta	<u>17</u>	<u>15</u>	<u>96</u>	<u>85</u>	<u>113</u>	<u>100</u>
	<u>132</u>	<u>29</u>	<u>320</u>	<u>71</u>	<u>452</u>	<u>100</u>

En esta pregunta los resultados en forma individual no indicaron gran cosa, ya que se detectó que debido a la complejidad de los productos de estas empresas, es probable que se utilice cualquiera de las alternativas o varias en forma simultánea para la organización de venta.

Comercialización

#17

191



COMERCIALIZACIONPREGUNTA No. 18

¿Qué informes utiliza para el control de ventas?

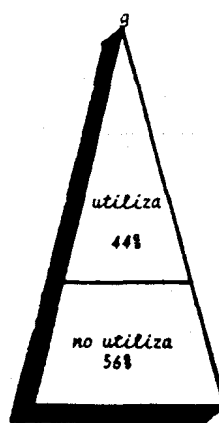
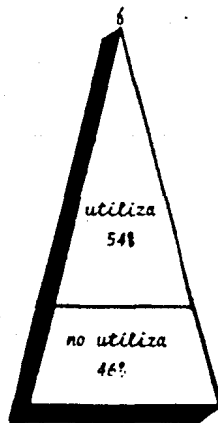
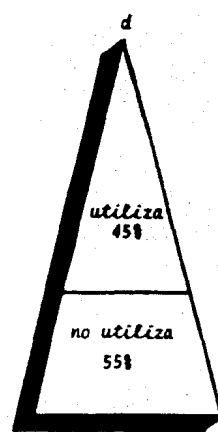
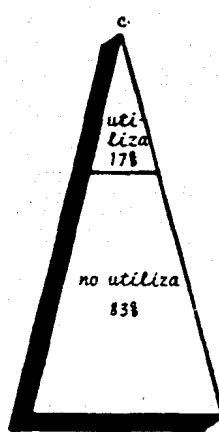
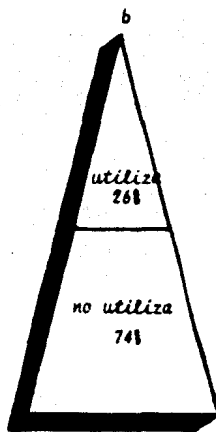
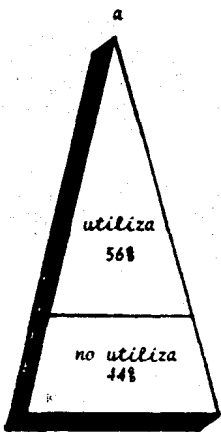
	Utiliza		No utiliza		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Reportes sobre visitas a clientes	63	56	50	44	113	100
b) Productividad de las visitas	29	26	84	74	113	100
c) Efectividad de la publicidad	19	17	94	83	113	100
d) Análisis del presupuesto de ventas.	51	45	62	55	113	100
e) Análisis de utilidad por producto	7	6	106	94	113	100
f) Análisis de utilidad por línea	61	54	52	46	113	100
g) Comparación de resultados de un ejercicio anterior con el actual.	50	44	63	56	113	100
h) Comparaciones de lo planeado con lo realizado.	60	53	53	47	113	100
	<u>340</u>	<u>38</u>	<u>564</u>	<u>62</u>	<u>904</u>	<u>100</u>

En las preguntas anteriores, se ha analizado el aspecto planeación, organización; así como también el aspecto operativo. Esta pregunta y las 2 siguientes se analiza el aspecto control, el cual, con base en los resultados, muestra que también en este existen deficiencias, pues solo un 34% de las empresas utiliza alguno de los informes indicados para tal efecto, siendo h), d) y g) los más analizados, pero con un índice menor al 54%.

Comercialización

#18

193

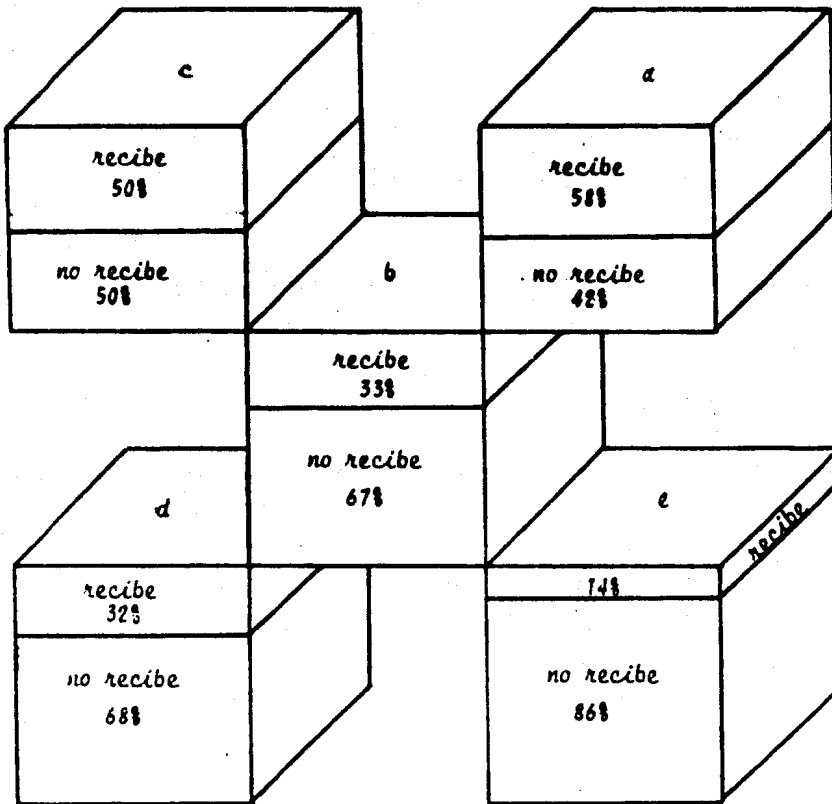


COMERCIALIZACIONPREGUNTA No. 19

Indique la información que usted recibe respecto de sus ventas.

	Recibe		No recibe		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Margen de utilidad	65	58	48	42	113	100
b) Punto de equilibrio	37	33	76	67	113	100
c) Períodos altos de venta	57	50	56	50	113	100
d) Períodos bajos de venta	36	32	77	68	113	100
e) Otros	16	14	97	86	113	100
	<u>211</u>	<u>37</u>	<u>354</u>	<u>63</u>	<u>565</u>	<u>100</u>

Aquí también la situación no es adecuada, ya que solo un 37% en promedio recibe la importante información descrita; siendo además, uno de los aspectos más importantes (punto de equilibrio) uno de los que menos se recibe.



COMERCIALIZACIONPREGUNTA No. 20

*¿Con qué periodicidad le son proporcionados los siguientes reportes?*

	No contestó		Mensual		Trimestral		Semestral		Anual		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
a) Existencia de producto terminado.	29	25	68	60	10	9	3	3	3	3	113	100
b) Producción en proceso	50	44	57	50	3	3	1	1	2	2	113	100
c) Costo de manufactura	33	29	59	52	11	10	3	3	7	6	113	100
d) Gastos de publicidad promoción y ventas.	53	47	34	30	9	8	8	7	9	8	113	100
e) Costo de distribución	49	43	44	39	10	9	4	4	6	5	113	100
	<u>214</u>		<u>262</u>		<u>43</u>		<u>19</u>		<u>27</u>			<u>500</u>

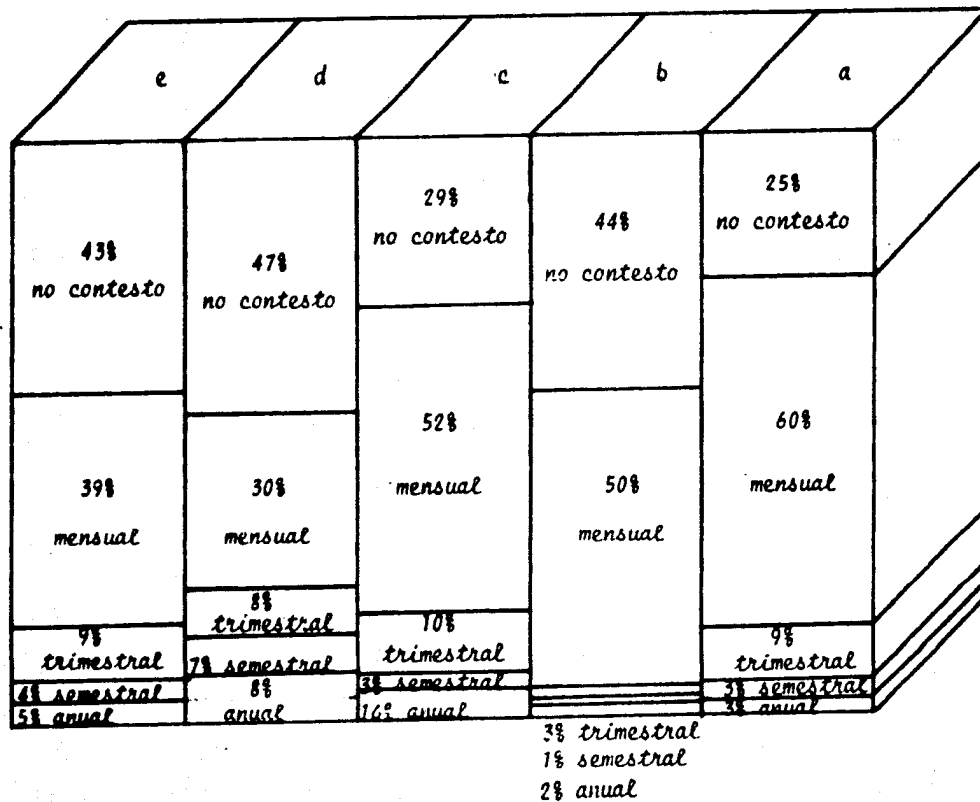
Con base en el análisis de esta pregunta y los resultados de las preguntas 18 y 19, la conclusión es que en el aspecto control, la situación en este tipo de empresas es crítica debido a que en términos generales, no utilizan los informes incluyendo uno de los más importantes, y la periodicidad con que son proporcionados otros reportes importantes, no es adecuada, pues solo un 54% lo hace dentro de un lapso de tiempo razonablemente útil.

Todo esto, ocasiona que la toma de decisiones sea un fracaso por la carencia de datos suficientes y oportunos, y consecuentemente el logro de los objetivos resultará muy difícil.



Comercialización  
#20

197



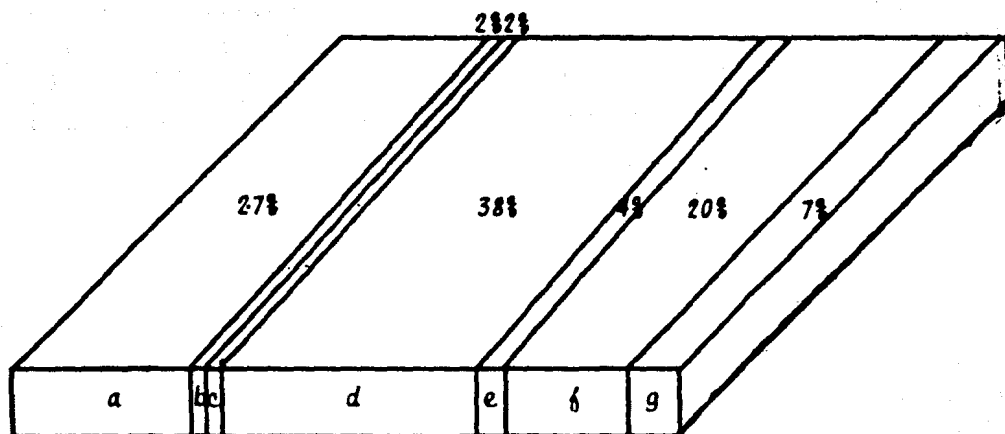
## ADMINISTRACION DE TRABAJO

### PREGUNTA No. 1

Si existe en esta empresa una área encargada de la administración del trabajo, ¿qué nombre se le da?

	No. de respuestas	%
a) Relaciones Industriales	30	27
b) Relaciones Laborales	2	2
c) Recursos Humanos	2	2
d) Personal	43	38
e) Otros	5	4
f) No existe	23	20
g) No contestó	8	7
	113	100

Se observó que este tipo de industrias en su mayoría, identifican el área de administración del trabajo con el nombre de Personal y Relaciones Industriales; así como que en un 20% de empresas carece de esta área, las cuales no analizan la necesidad esencial de esta función para una mayor coordinación de su personal.



ADMINISTRACION DE TRABAJOPREGUNTA No. 2

¿En qué nivel jerárquico se encuentra esta área?

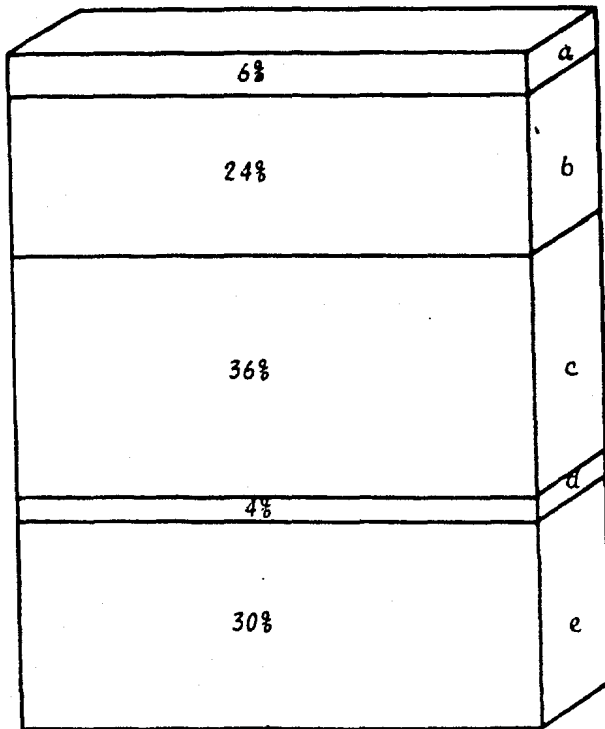
	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Dirección	7	6
b) Gerencia	27	24
c) Departamento	41	36
d) Otro	4	4
e) No contestó	<u>34</u>	<u>30</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

El nivel jerárquico de esta área principalmente ubica en la jefatura de departamentos, haciéndose notar que un 30% prefirió no contestar, lo cual pudiera reflejar menor nivel jerárquico.

Administración de trabajo

#2

201



ADMINISTRACION DE TRABAJO

PREGUNTA No. 3

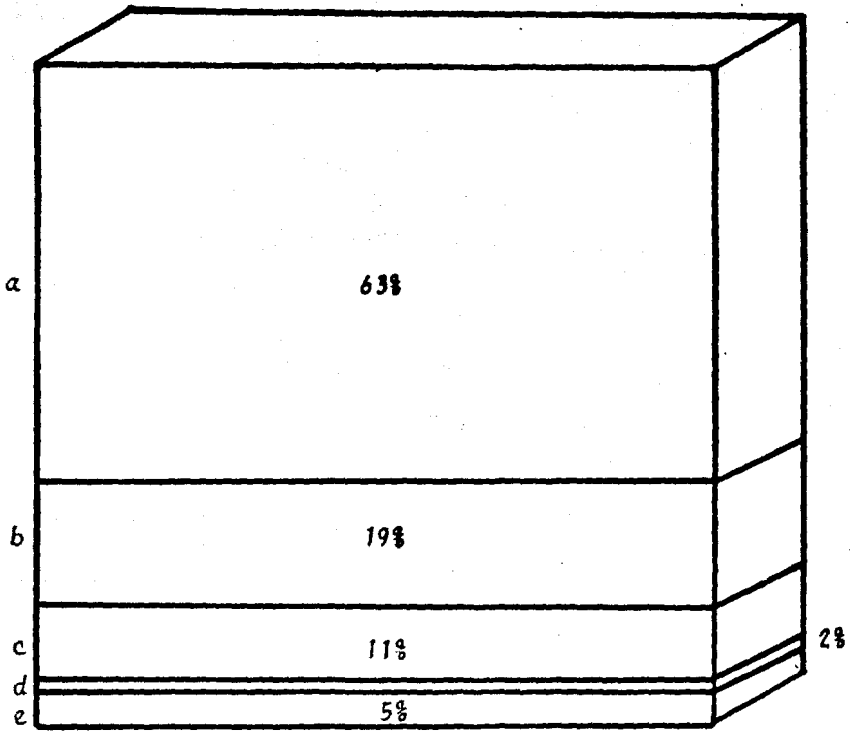
¿Cuántos trabajadores (empleados y obreros), laboran en esta empresa?

	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) De 1 a 100	71	63
b) De 101 a 200	22	19
c) De 201 a 500	12	11
d) Más de 500	2	2
e) No contestó	6	5
	<u>113</u>	<u>100</u>

Como característica principal del análisis se localiza un máximo de 100 trabajadores en la mayoría de empresas.

Administración de trabajo  
#3

203



ADMINISTRACION DE TRABAJO

PREGUNTA NO.4

*¿Qué función es realiza esta drea?*

	Si realiza		No realiza		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Análisis y valuación de puestos.	25	22	88	78	113	100
b) Reclutamiento	50	44	63	56	113	100
c) Selección	49	43	64	57	113	100
d) Contratación	82	73	31	27	113	100
e) Inducción	18	16	95	84	113	100
f) Entrenamiento	31	27	82	73	113	100
g) Salarios e incentivos	52	46	61	54	113	100
h) Prestaciones y Servicios.	46	41	67	59	113	100
i) Calificación de méritos.	14	12	99	88	113	100
j) Ascensos y promociones	34	30	79	70	113	100
k) Relaciones internas	57	50	56	50	113	100
l) Seguridad Industrial	38	34	75	66	113	100
m) Control de asistencias	64	57	49	43	113	100
	<u>560</u>	<u>38</u>	<u>909</u>	<u>62</u>	<u>1469</u>	<u>100</u>

En promedio el 63% de las empresas entrevistadas, no realizan alguna función enmarcada en nuestra tabulación, lo cual demuestra que estas empresas no analizan la necesidad de todas las funciones requeridas para una buena administración de sus recursos humanos.

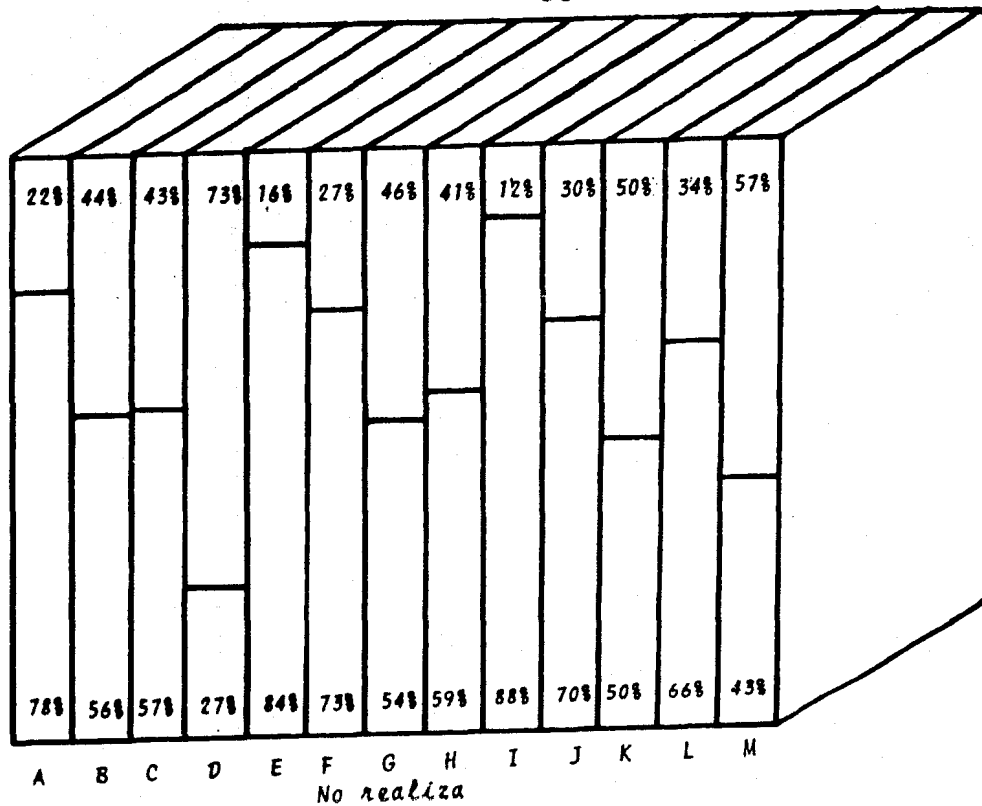


Administración de trabajo

#4

205

*Si realiza*



ADMINISTRACION DE TRABAJO

PREGUNTA No. 5

¿A qué fuentes recurren para el reclutamiento de su personal?

	Si recurren		No recurren		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Tecnológico	15	13	98	87	113	100
b) Universidades	21	19	92	81	113	100
c) Escuelas Técnicas	11	10	102	90	113	100
d) Escuelas Comerciales	12	11	101	89	113	100
e) Agencias de Colocación.	45	40	68	60	113	100
f) Bolsas de trabajo	40	35	73	65	113	100
g) Medios publicitarios	52	46	61	54	113	100
h) Recomendaciones	52	46	61	54	113	100
i) Sindicatos	30	27	83	73	113	100
j) Otros	4	4	109	96	113	100
	<u>282</u>	<u>25</u>	<u>848</u>	<u>75</u>	<u>1130</u>	<u>100</u>

Sólo el 25% en promedio recurre a alguna fuente de reclutamiento enumerada en la pregunta, dando preferencia a los medios publicitarios y en 2o. y 3er. lugar, recomendaciones y agencias de colocación, siendo pocas las empresas que recurren a Tecnológicos, Universidades, Escuelas Técnicas o Comerciales que son lugares idóneos para reclutar personal preparado y hacer una mejor selección.

Administración de trabajo

#5

Si ocurren

207

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
Si ocurren	13%	19%	10%	11%	40%	35%	46%	46%	27%	4%
No ocurren	87%	81%	90%	89%	60%	65%	54%	54%	73%	96%

No ocurren

ADMINISTRACION DE TRABAJO

PREGUNTA No.6

En la selección de su personal, ¿qué pasos siguientes realiza?

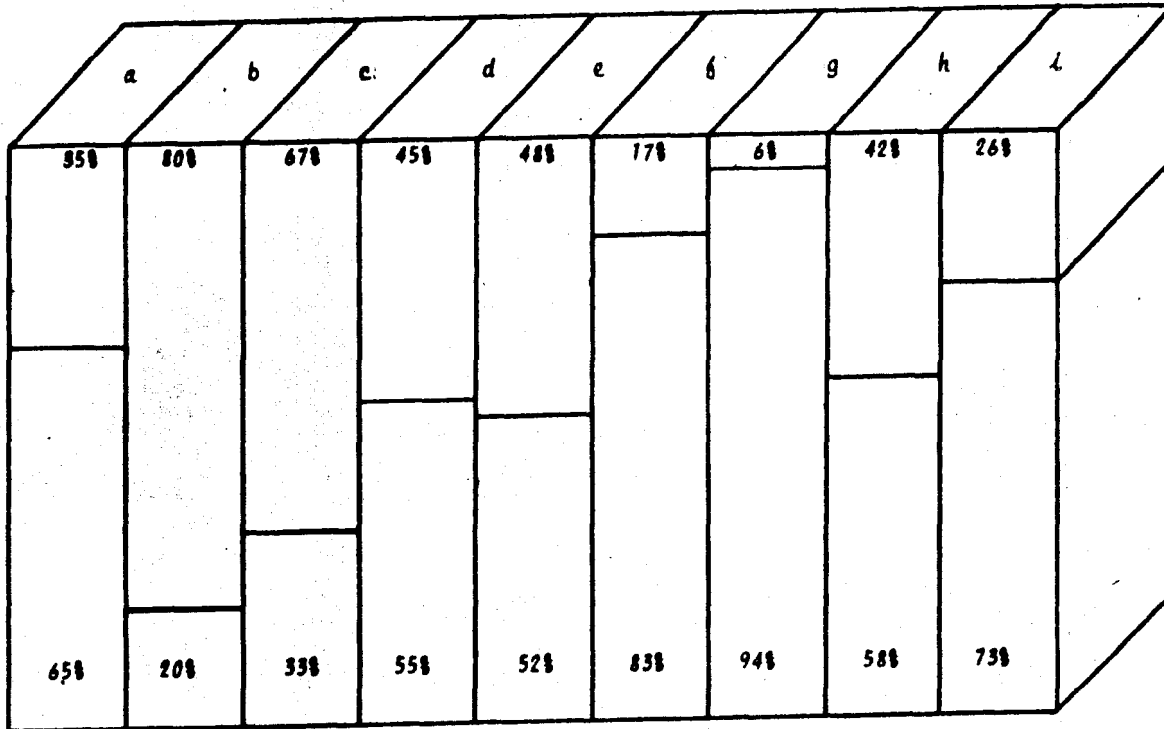
	Si realiza		No realiza		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Requisitos de ingreso	40	35	73	65	113	100
b) Solicitud de empleo	90	80	23	20	113	100
c) Entrevista inicial	76	67	37	33	113	100
d) Análisis de entrevistas	51	45	62	55	113	100
e) Examen de aptitud	54	48	59	52	113	100
f) Examen Psicométrico	19	17	94	83	113	100
g) Encuesta socioeconómica	7	6	106	94	113	100
h) Investigación de referencias.	47	42	66	58	113	100
i) Examen médico	29	26	84	74	113	100
	<u>413</u>	<u>41</u>	<u>604</u>	<u>59</u>	<u>1017</u>	<u>100</u>

En promedio el 59% de empresas no realizan un completo proceso de selección, las cuales carecen de una información completa de los candidatos, dando como resultado una evaluación deficiente de los mismos.

Administración de trabajo

#6

Si realiza



No realiza

209

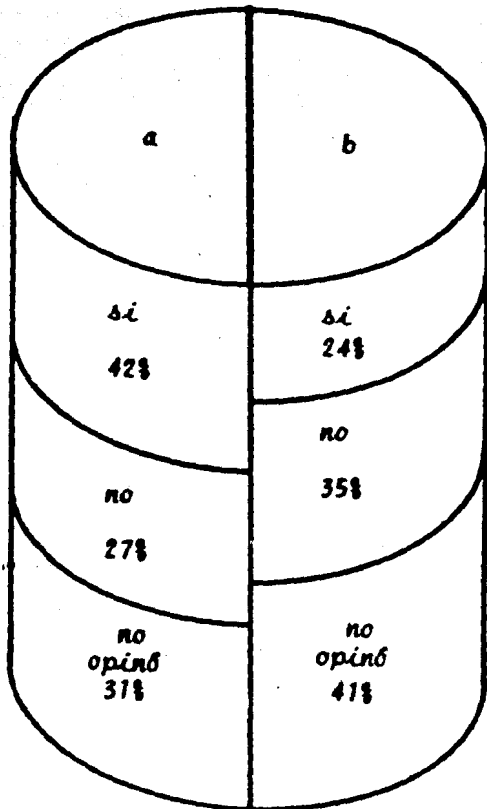
ADMINISTRACION DE TRABAJOPREGUNTA No. 7

En la selección de su personal, ¿se hace una previsión para evitar ausentismo y/o retardos en exceso; tomando en cuenta lo siguiente?

	Si realiza		No realiza		No opina		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
a) Domicilio del solicitante.	48	42	30	27	35	31	113	100
b) Transporte que utiliza	27	24	39	35	47	41	113	100
	75	33	69	31	82	36	226	100

Únicamente un 33% en promedio, si toman en cuenta estos aspectos, de los que se deduce que la mayoría de las empresas no toman en consideración estos factores que coadyuvarían a disminuir el ausentismo y/o retardos que repercuten negativamente a la empresa y al mismo trabajador.

Administración de trabajo  
#7



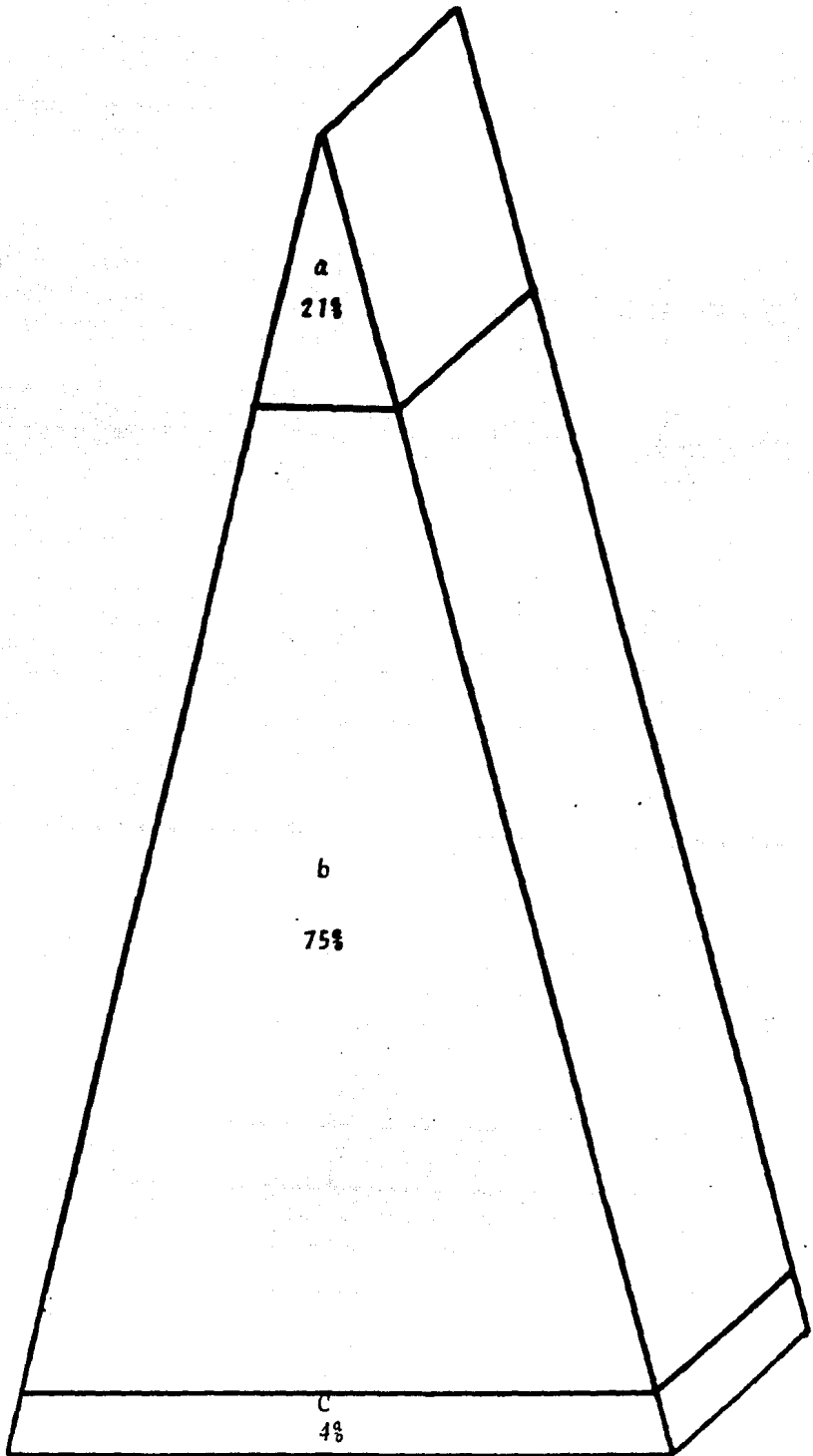
ADMINISTRACION DE TRABAJOPREGUNTA No. 8

¿La empresa tiene transporte para su personal?

	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Sí	24	21
b) No	85	75
c) No contestó	<u>4</u>	<u>4</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

Este resultado es común en la industria mediana y pequeña, ya que el 75% de empresas no disponen de transporte para su personal.





ADMINISTRACION DE TRABAJOPREGUNTA No. 9

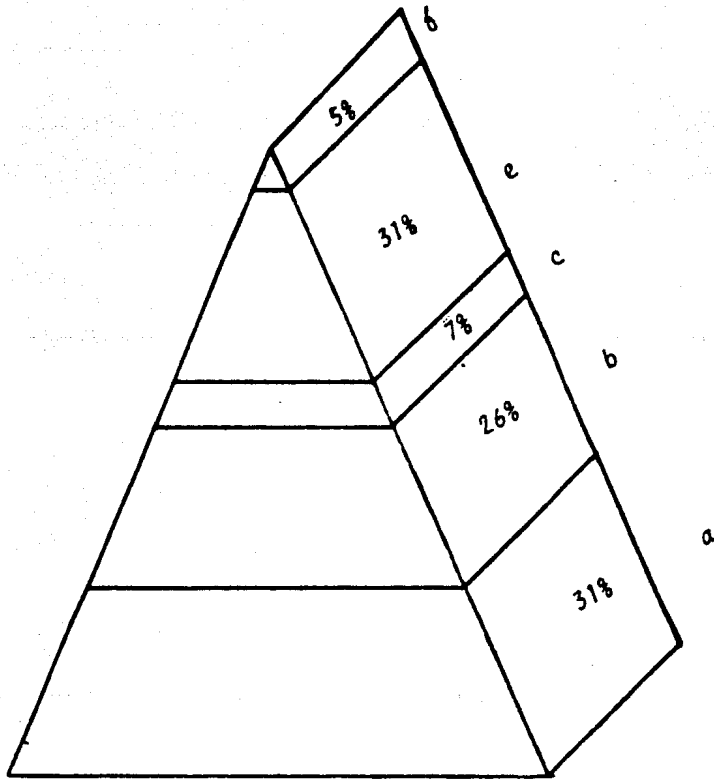
Si existe Sindicato en esta empresa, ¿cómo considera las relaciones Sindicato-Patronales?

	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Muy buenas	35	31
b) Buenas	30	26
c) Regulares	7	7
d) Malas	--	--
e) No hay Sindicato	35	31
f) No contestó	<u>6</u>	<u>5</u>
	113	100

De acuerdo a los resultados, ninguna empresa tiene malas relaciones y sólo el 7% sus relaciones son regulares. Lo anterior indicaría que en la gran mayoría de empresas existe una colaboración y apoyo por ambas partes, pero debemos tomar en cuenta que la pregunta fue dirigida solo al patrón, lo que pone en duda la veracidad de la respuesta.

Administración de trabajo  
#9

215



ADMINISTRACION DE TRABAJOPREGUNTA No. 10

¿Al nuevo trabajador se le proporciona un folleto o manual de bienvenida?

	<u>No. de</u> <u>respuestas</u>	<u>%</u>
a) Sí	30	27
b) No	77	68
c) No contestó	<u>6</u>	<u>5</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

PREGUNTA No. 11

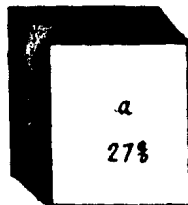
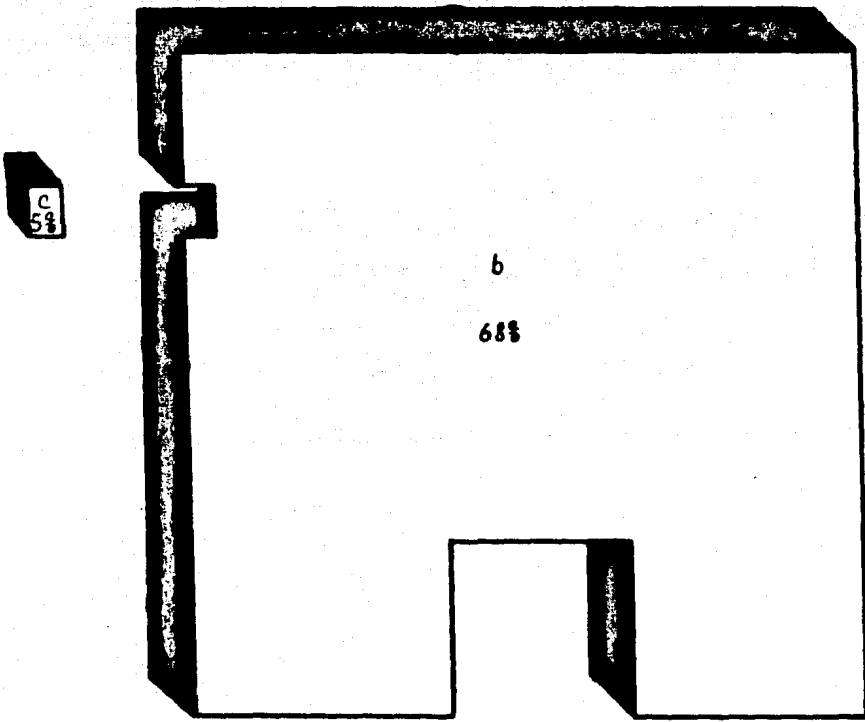
¿En este manual o folleto se da a conocer los siguientes datos?

	<u>Dan a conocer</u>		<u>No dan a conocer</u>		<u>Total de entrevistas</u>	
	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
a) Historia de la empresa	17	15	96	85	113	100
b) Objetivos de la empresa	16	14	97	86	113	100
c) Horarios	27	24	86	76	113	100
d) Lugar y días de pago	30	27	83	73	113	100
e) Ramo de la empresa	12	11	101	89	113	100
f) Políticas de la empresa	9	8	104	92	113	100
g) Prestaciones y Servicios	15	13	98	87	113	100
h) Reglamento Interior del Trabajo.	<u>20</u>	<u>18</u>	<u>93</u>	<u>82</u>	<u>113</u>	<u>100</u>
	<u>146</u>	<u>16</u>	<u>758</u>	<u>84</u>	<u>904</u>	<u>100</u>

Administración de trabajo

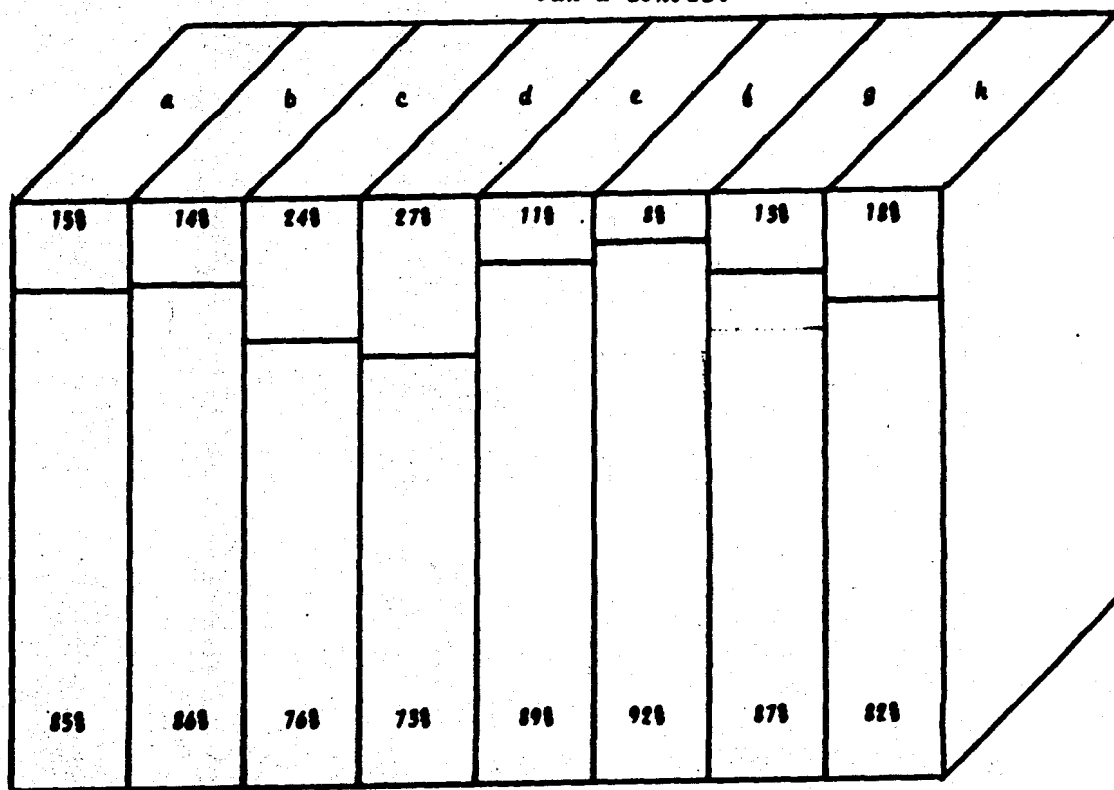
#10

217



Administración de trabajo  
#11

Dan a conocer



No dan a conocer

218

ADMINISTRACION DE TRABAJOPREGUNTA No. 12

*¿Al trabajador de nuevo ingreso se le da a conocer lo siguiente?*

	<u>Dan a conocer</u>		<u>No dan a conocer</u>		<u>Total de entrevistas</u>	
	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
a) Las instalaciones y oficinas.	64	57	49	43	113	100
b) Los representantes del Sindicato (en su caso).	38	34	75	66	113	100
c) Los jefes y/o supervisores.	93	82	20	18	113	100
d) Los compañeros del departamento.	79	70	34	30	113	100
e) Tipo de trabajo a desarrollar.	97	86	16	14	113	100
f) Ubicación de su puesto	81	72	32	18	113	100
	<u>452</u>	<u>67</u>	<u>226</u>	<u>33</u>	<u>678</u>	<u>100</u>

## ADMINISTRACION DE TRABAJO

### Conclusión, preguntas

#### 10, 11 y 12

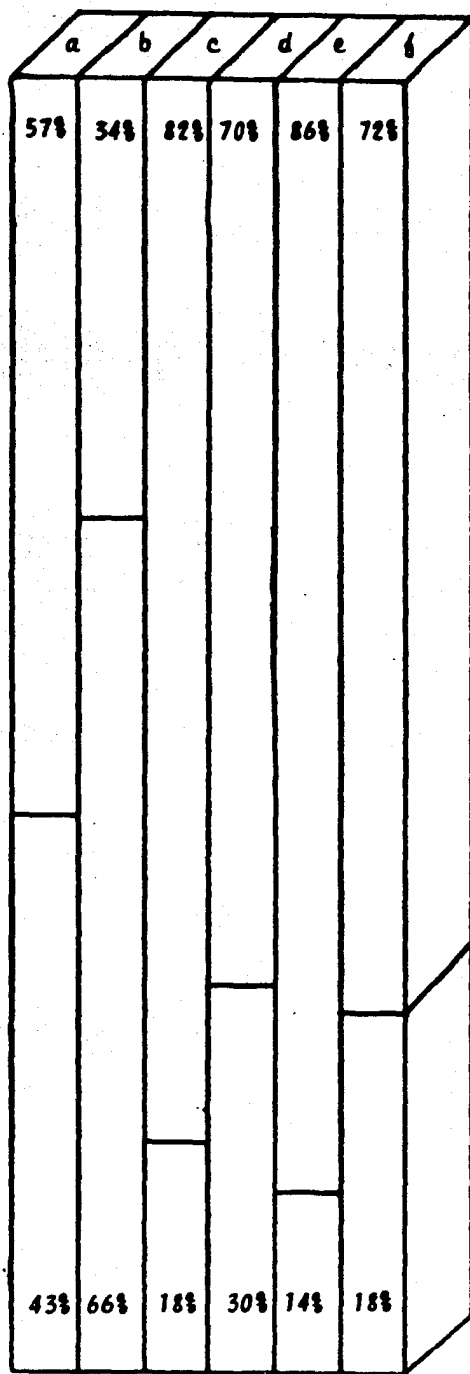
No tienen elementos por falta de recursos o porque no le dan importancia las empresas para adaptar al nuevo trabajador al ambiente en que se vá a desarrollar, ya que el 68% no proporcionan un folleto o manual de bienvenida.

Por otro lado, se observa que las empresas que si dan este manual o folleto, (27%), no especifican todos los datos necesarios para poder identificar a la empresa en que se vá a laborar.

Dado que en promedio dan a conocer solamente el 16% de los datos consignados en la pregunta No.11, y que el 33% de las empresas no dan a conocer sus instalaciones u oficinas, y omiten hacer la presentación informal de sus compañeros de labores, se estima que existe una incompleta inducción, provocando una lenta adaptación del trabajador al sistema de la organización, repercutiendo negativamente en ambas partes.



Dan a conocer



No dan a conocer

## ADMINISTRACION DE TRABAJO

### PREGUNTA No. 13

Si existe capacitación en esta empresa, ¿en qué porcentaje se realiza?

	No. de respuestas	%
a) 25%	25	22
b) 50%	17	15
c) 75%	14	12
d) 100%	9	8
e) No existe	20	18
f) No contestó	28	25
	113	100

### PREGUNTA No. 14

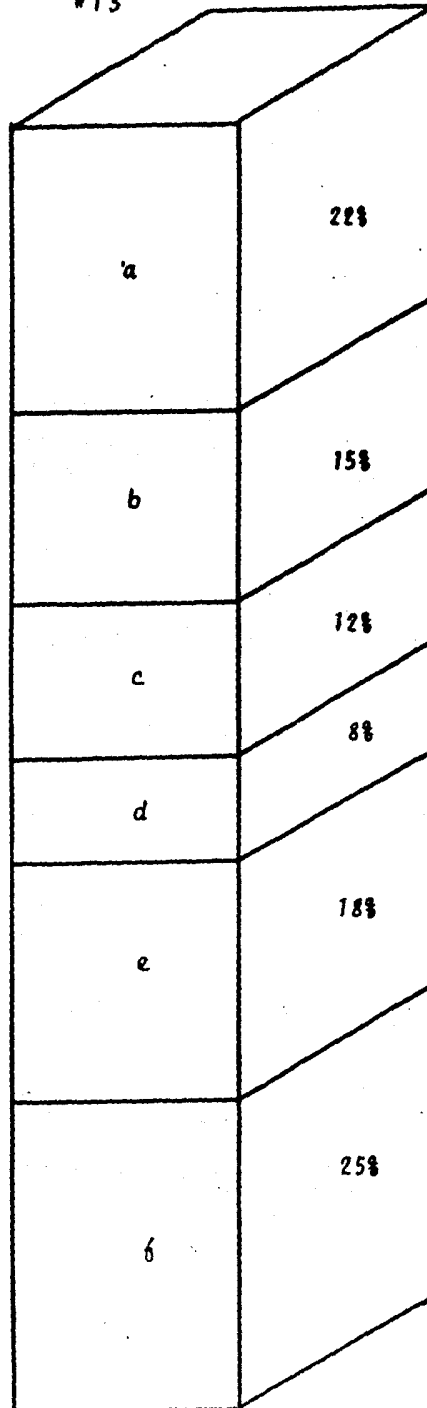
Si existe adiestramiento en esta empresa, ¿en qué porcentaje se realiza? (proporcionar destreza en la habilidad adquirida para labores motoras).

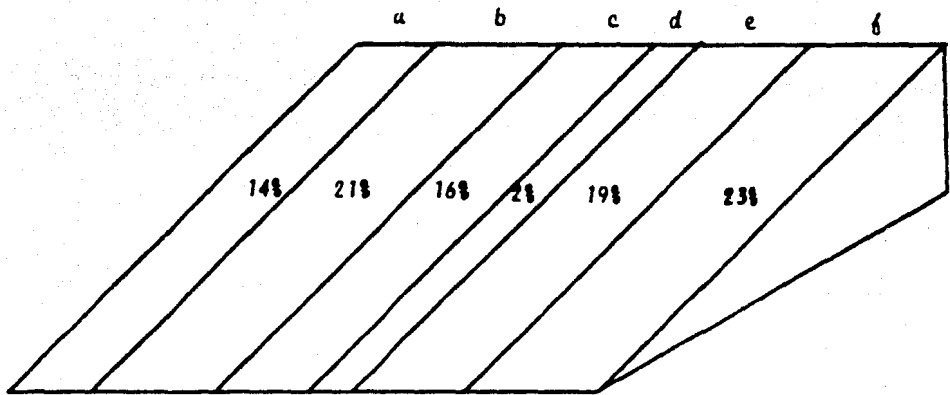
	No. de respuestas	%
a) 25%	16	14
b) 50%	24	21
c) 75%	18	16
d) 100%	8	7
e) No existe	21	19
f) No contestó	26	23
	113	100

Nota: Ver conclusión en las preguntas 18 y 19

Administración de trabajo

#13





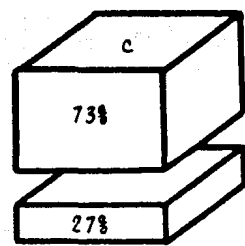
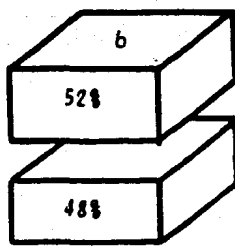
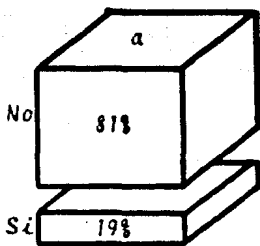
ADMINISTRACION DE TRABAJOPREGUNTA No. 15

¿A qué área esta dirigida la capacitación y adiestramiento?

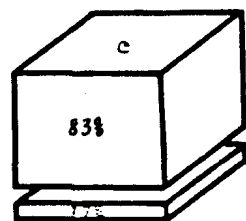
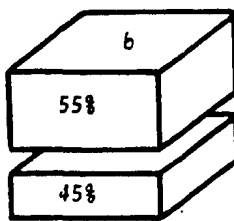
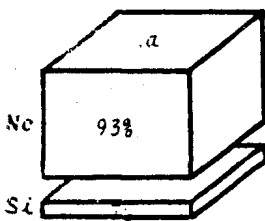
	Sí da capacitación		No da capacitación		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Finanzas	21	19	92	87	113	100
b) Producción	54	48	59	52	113	100
c) Comercialización	31	27	82	73	113	100
	<u>106</u>	<u>31</u>	<u>233</u>	<u>69</u>	<u>339</u>	<u>100</u>

	Sí da adiestramiento		No da adiestramiento		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Finanzas	8	7	105	93	113	100
b) Producción	51	45	62	55	113	100
c) Comercialización	19	17	94	83	113	100
	<u>78</u>	<u>23</u>	<u>261</u>	<u>77</u>	<u>339</u>	<u>100</u>

Capacitación



Adiestramiento



ADMINISTRACION DE TRABAJO

PREGUNTA No.16

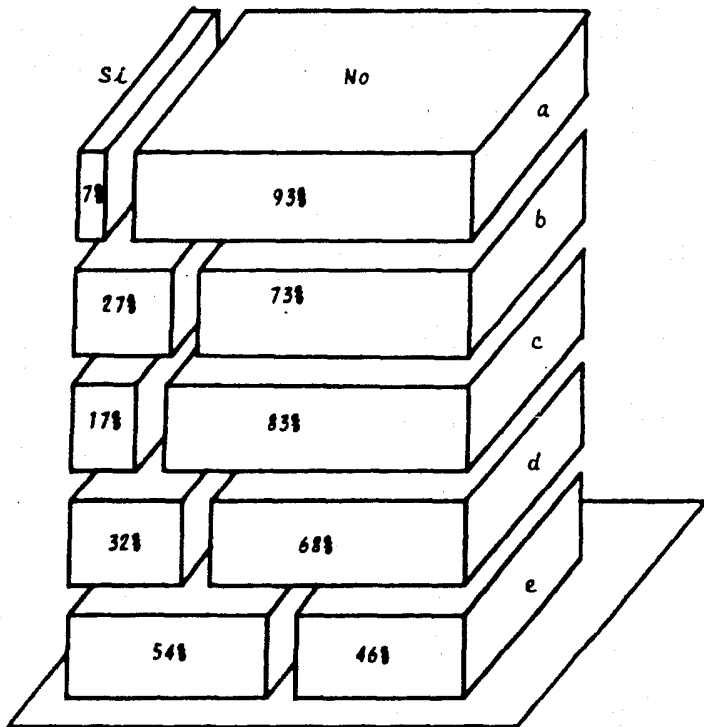
¿A qué nivel esta dirigida la capacitación y adiestramiento?

Nivel	Si da capacitación		No da capacitación		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Dirección	8	7	105	93	113	100
b) Gerencia	30	27	83	73	113	100
c) Jefatura departamental.	19	17	94	83	113	100
d) Supervisión	36	32	77	68	113	100
e) Operación	<u>61</u>	<u>54</u>	<u>52</u>	<u>46</u>	<u>113</u>	<u>100</u>
	<u>154</u>	<u>27</u>	<u>411</u>	<u>73</u>	<u>565</u>	<u>100</u>

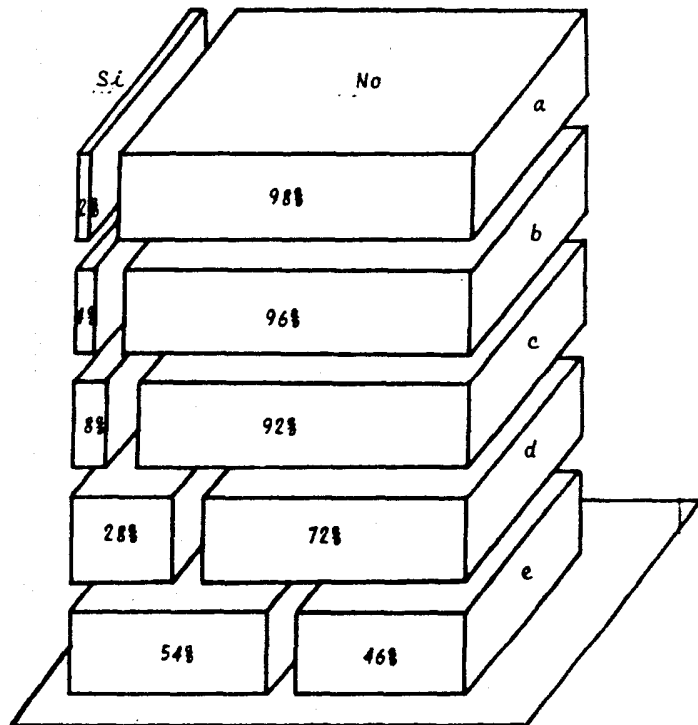
	Si da adiestramiento		No da adiestramiento		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Dirección	2	2	111	98	113	100
b) Gerencia	4	4	109	96	113	100
c) Jefatura departamental.	9	8	104	92	113	100
d) Supervisión	32	28	81	72	113	100
e) Operación	<u>61</u>	<u>54</u>	<u>52</u>	<u>46</u>	<u>113</u>	<u>100</u>
	<u>108</u>	<u>19</u>	<u>457</u>	<u>81</u>	<u>565</u>	<u>100</u>

Administración de trabajo  
#16

228



Capacitación



Adiestramiento



## ADMINISTRACION DE TRABAJO

### Conclusión, preguntas

#### 15 y 16

Es evidente que se da prioridad a producción en un 48% en capacitación, y un 45% en adiestramiento, siendo los porcentajes muy bajos para finanzas y comercialización. Por otro lado, este entrenamiento se imparte a un nivel de operación en un 54%, descuidando otros niveles superiores.

Estos resultados demuestran que la gran mayoría de las empresas, no analizan la necesidad del entrenamiento a las diferentes áreas, así como impartirlo a todos los niveles, lo que repercute en perjuicio de toda la organización.

ADMINISTRACION DE TRABAJOPREGUNTA No. 17

¿Los programas de capacitación y adiestramiento, son revisados periódicamente?

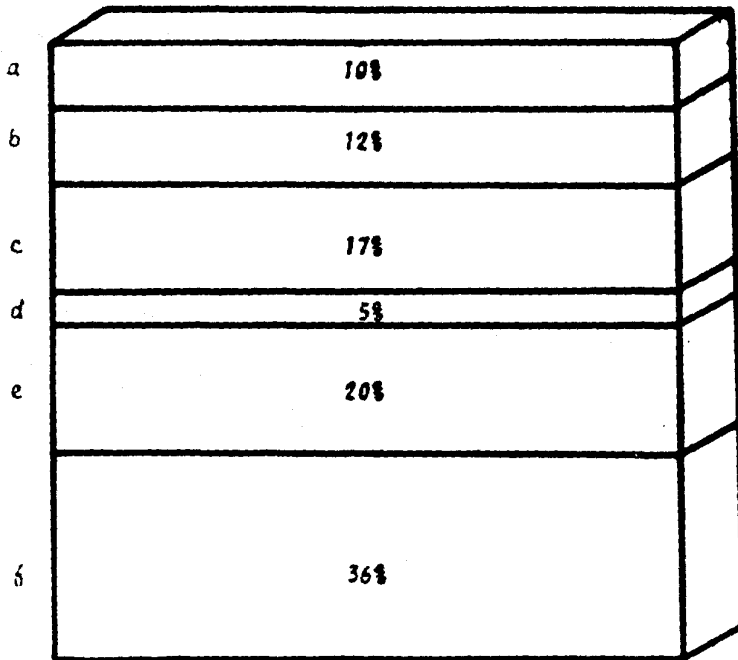
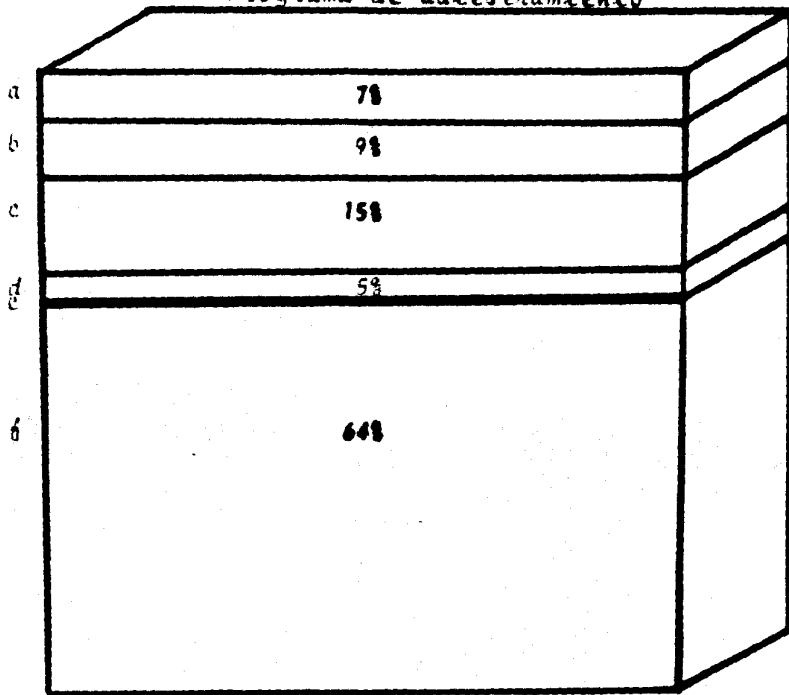
	Programas de capacitación		Programas de adiestramiento	
	No.	%	No.	%
a) De 1 a 6 meses	11	10	8	7
b) De 7 a 12 meses	14	12	10	9
c) De 1 a 2 años	19	17	17	15
d) Más de 2 años	6	5	6	5
e) No se revisan	22	20	--	--
f) No contestó	41	36	72	64
	<u>113</u>	<u>100</u>	<u>113</u>	<u>100</u>

Según se observa, los programas de capacitación son revisados en un 22% dentro de un periodo de un año y en un 20% no los revisan, de lo cual deduce que la gran mayoría de las empresas que imparten capacitación, no le da la importancia debida.

Por lo que se refiere al adiestramiento, el 16% revisa los programas anualmente y el 64% se abstuvo de contestar, lo cual ratifica el incumplimiento legal establecido.

Administración de trabajo  
#17  
Programa de adiestramiento

231



Programa de capacitación

ADMINISTRACION DE TRABAJOPREGUNTA No. 18

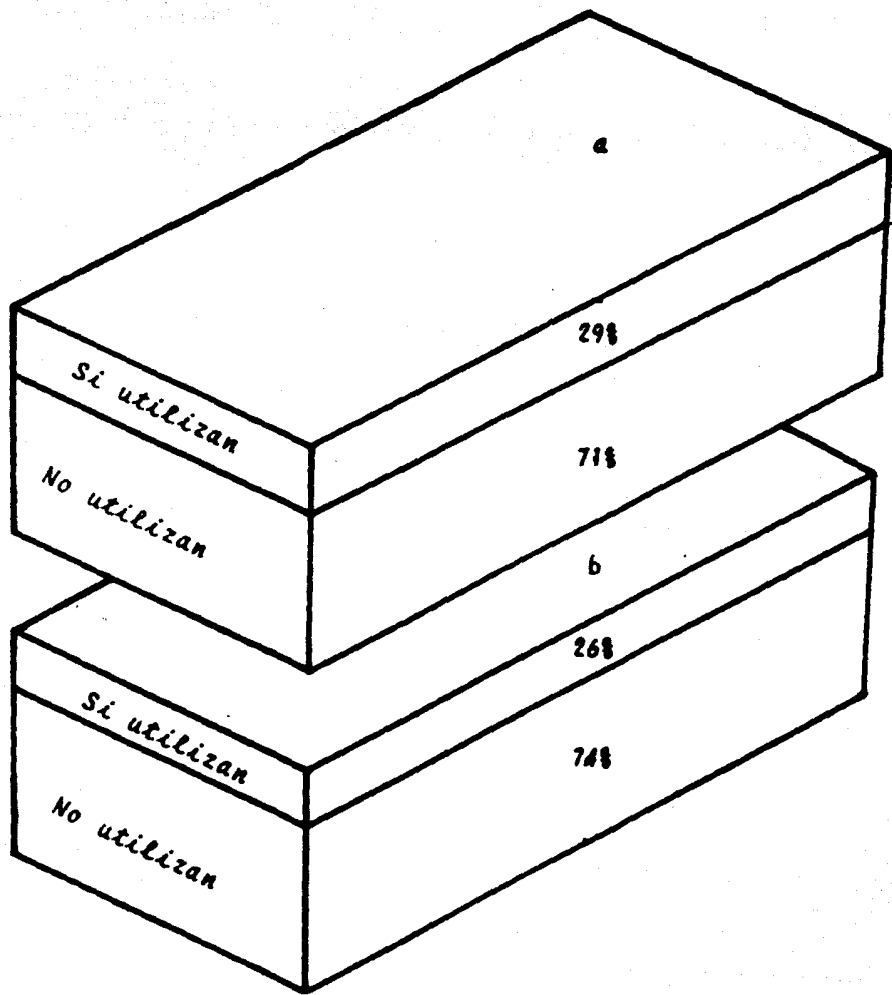
¿Qué medios utilizan para la capacitación?

	<u>Si utilizan</u>		<u>No utilizan</u>		<u>No. de entrevistas</u>	
	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
a) Internos	33	29	80	71	113	100
b) Externos	29	26	84	74	113	100
	<u>62</u>	<u>55</u>	<u>164</u>	<u>45</u>	<u>113</u>	<u>100</u>

PREGUNTA No. 19

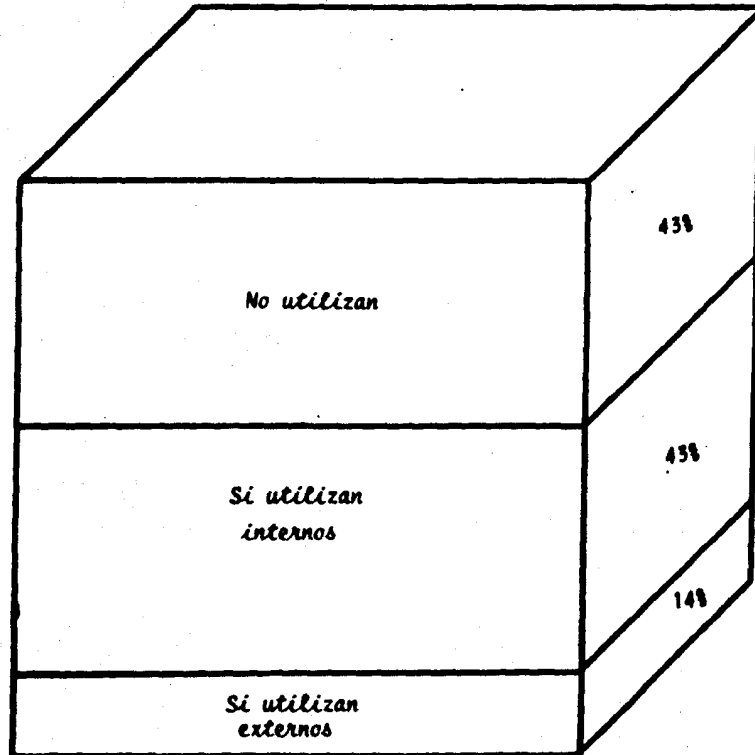
¿Qué medios utilizan para el adiestramiento?

<u>Si utilizan</u>	<u>No. de entrevistas</u>		<u>%</u>
<b>INTERNOS</b>			
a) Seminarios	7		
b) Cursos	10		
c) Proyecciones	7		
d) Conferencias	11		
e) Folletos	7		
f) Otros	7	49	43
<b>EXTERNOS</b>			
a) ARMO	3		
b) CECATI	---		
c) CENAPRO	2		
d) CANACINTRA	5		
e) CONCANACO	2		
f) Otros	4	16	14
No utilizan		48	43
		<u>113</u>	<u>100</u>



Administración de trabajo  
#19

234



## ADMINISTRACION DE TRABAJO

### Conclusión, preguntas

13, 14, 18 y 19

En este resultado se observa que en suma, en el 57% se imparte capacitación del (25 al 100%) de trabajadores.

En el caso del adiestramiento, el 58% sí imparte del (25 al 100%), por lo que se estima que un número considerable de empresas, no analiza la necesidad del entrenamiento, así como el proporcionarlo al 100% de su personal, lo que provoca problemas en las diferentes áreas de la organización por carecer de personal calificado, además de que no se da cumplimiento a las reformas elaboradas en la Ley Federal del Trabajo, Art.123.

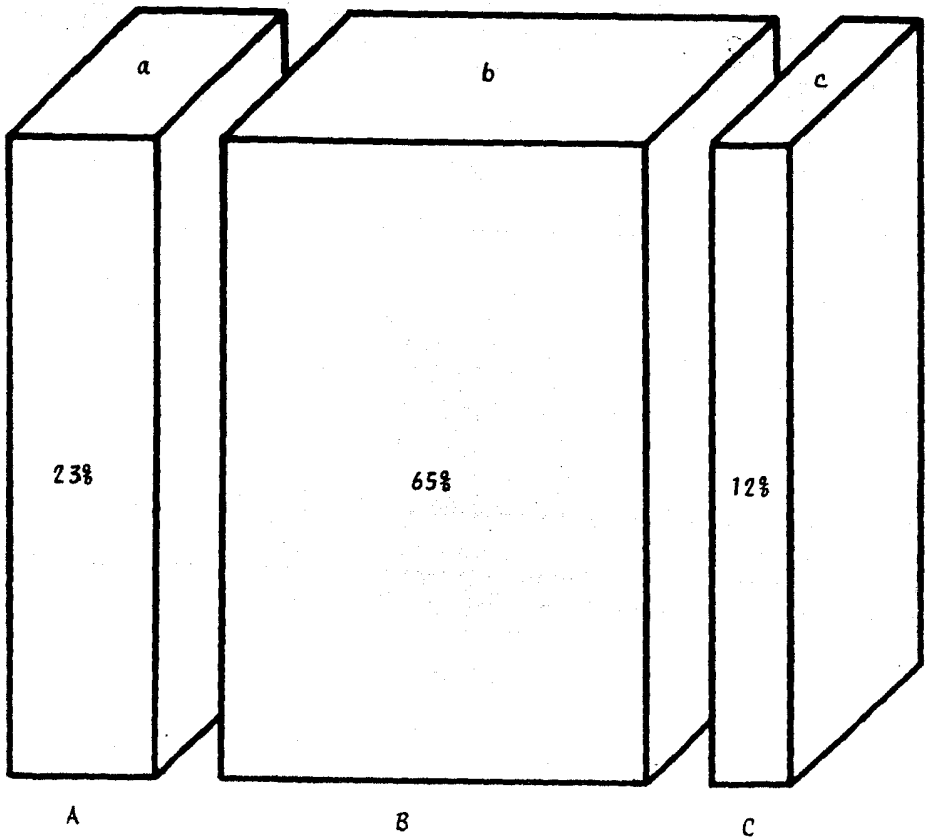
ADMINISTRACION DE TRABAJOPREGUNTA No. 20

¿Se proporciona un desarrollo a su personal?  
(Formación de la personalidad).

	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Sí	26	23
b) No	74	65
c) No contestó	13	12
	<u>113</u>	<u>100</u>

Se advierte que solamente el 23% de las empresas entrevistadas proporciona desarrollo a su personal, de lo que se deduce que en la mayoría de las empresas 65%, no se analiza la necesidad de preparar a su personal.





ADMINISTRACION DE TRABAJOPREGUNTA No.21

¿Qué incentivos se da al personal para motivarlo y así mejorar el trabajo realizado?

	<u>Si da</u> <u>incentivos</u>		<u>No da</u> <u>incentivos</u>		<u>Total de</u> <u>entrevistas</u>	
	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>
a) Incentivos económicos	63	56	50	44	113	100
b) Reconocimientos	25	22	88	78	113	100
c) Premios especiales	16	14	97	86	113	100
d) Otros	13	12	100	88	113	100
	<u>117</u>	<u>26</u>	<u>335</u>	<u>74</u>	<u>452</u>	<u>100</u>

PREGUNTA No.22

¿Se da incentivos para evitar el ausentismo y promover la puntualidad?

	<u>No.de</u> <u>respuestas</u>	<u>%</u>
a) Si	46	41
b) No	61	54
c) No contestó	6	5
	<u>113</u>	<u>100</u>

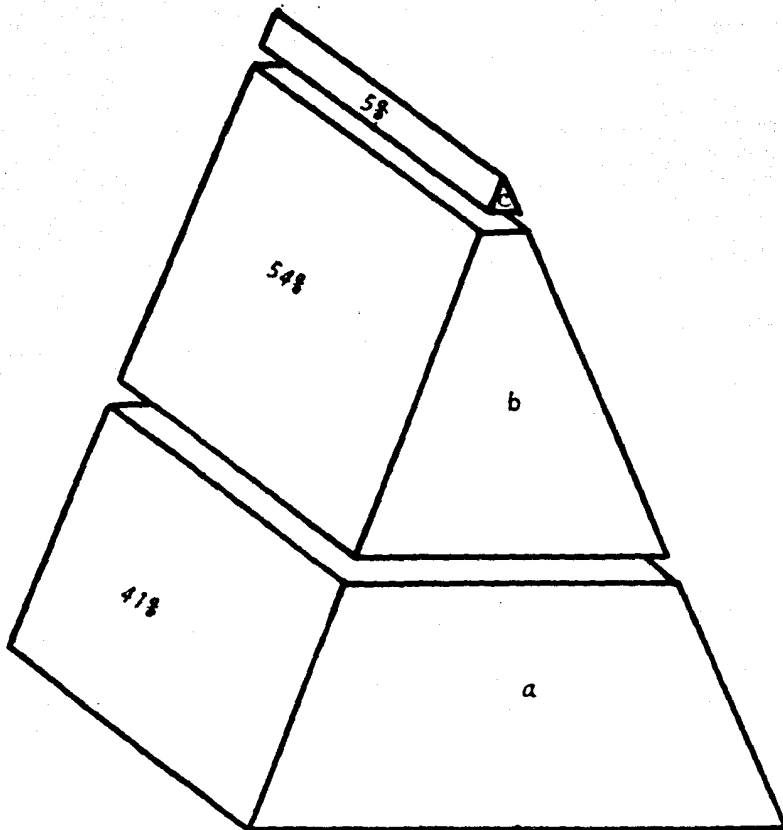
Administración de trabajo  
#21

239

*Si da incentivos*

	a	b	c	d
<i>Si da incentivos</i>	56%	22%	14%	12%
<i>No da incentivos</i>	44%	78%	86%	88%

*No da incentivos*



## ADMINISTRACION DE TRABAJO

### Conclusión, preguntas

#### 21 y 22

De acuerdo a estos resultados, se observa que para motivar al trabajador, en promedio el 26% otorga incentivos, dando preferencia a los económicos y de reconocimiento, asimismo el 41% de empresas otorga incentivos para evitar ausentismo y/o retardos.

De lo anterior se deduce que la mayoría de las empresas no estimulan al personal y desaprovechan sus habilidades potenciales, así como reducir el ausentismo y/o retardos, lo que provoca una limitada productividad.

ADMINISTRACION DE TRABAJOPREGUNTA No. 23

¿Qué prestaciones otorga a sus trabajadores?

	Si otorga		No otorga		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Liquidaciones por retiro voluntario.	36	32	77	68	113	100
b) Vacaciones mayores a las que marca la ley.	37	33	76	67	113	100
c) Aguinaldo mayor al que marca la ley.	50	44	63	56	113	100
d) Seguro de vida	42	37	71	63	113	100
e) Las que marca la ley	74	65	39	35	113	100
f) Servicio de comedor	24	21	89	79	113	100
g) Caja de ahorro	43	38	70	62	113	100
h) Otros	3	3	110	97	113	100
	<u>309</u>	<u>34</u>	<u>595</u>	<u>66</u>	<u>904</u>	<u>100</u>

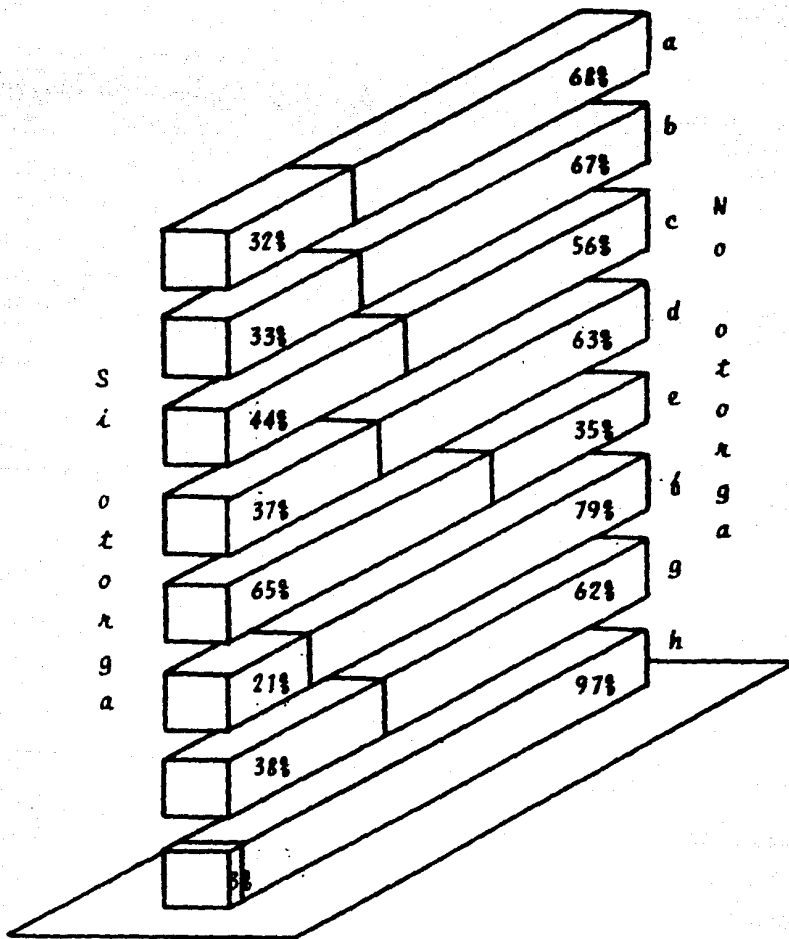
Se observa en promedio un alto porcentaje de empresas que no otorgan prestaciones y/o servicios mayores a los que marca la ley.

Aspecto importante para motivar al trabajador y desarrollar mejor su trabajo.

Administración de trabajo

#23

243



ADMINISTRACION DE TRABAJO

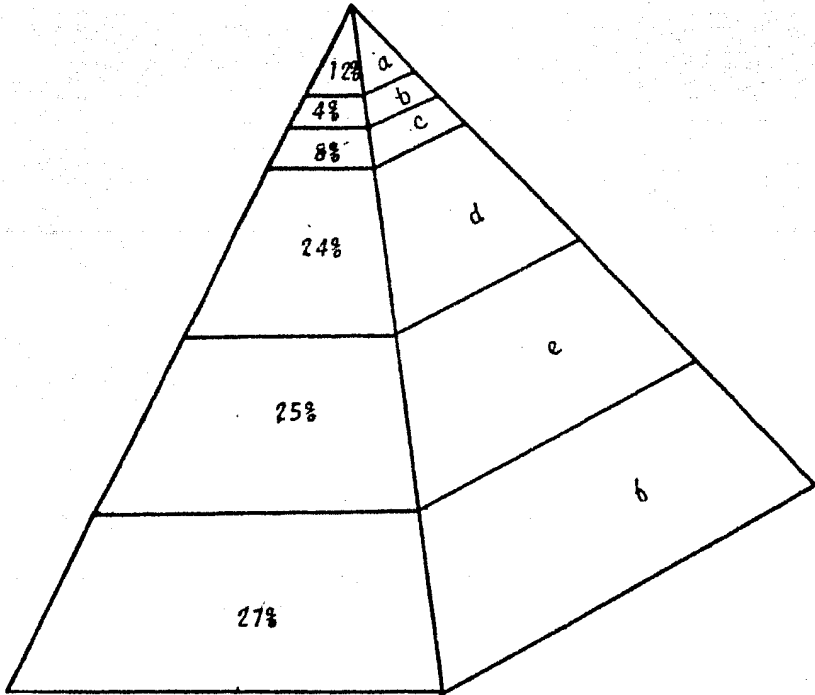
PREGUNTA No. 24

¿En qué porcentaje la empresa ha permitido el desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización?

	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) 100%	14	12
b) 90%	4	4
c) 70%	9	8
d) 50%	27	24
e) Menos del 50%	28	25
f) No contestó	<u>31</u>	<u>27</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

Solamente el 24% de las empresas entrevistadas permiten desarrollar la iniciativa y creatividad de un 70% al 100% de su personal, así como una comunicación en la organización, lo cual podrá ser desmotivante para el personal, limitando el desarrollo de la empresa.





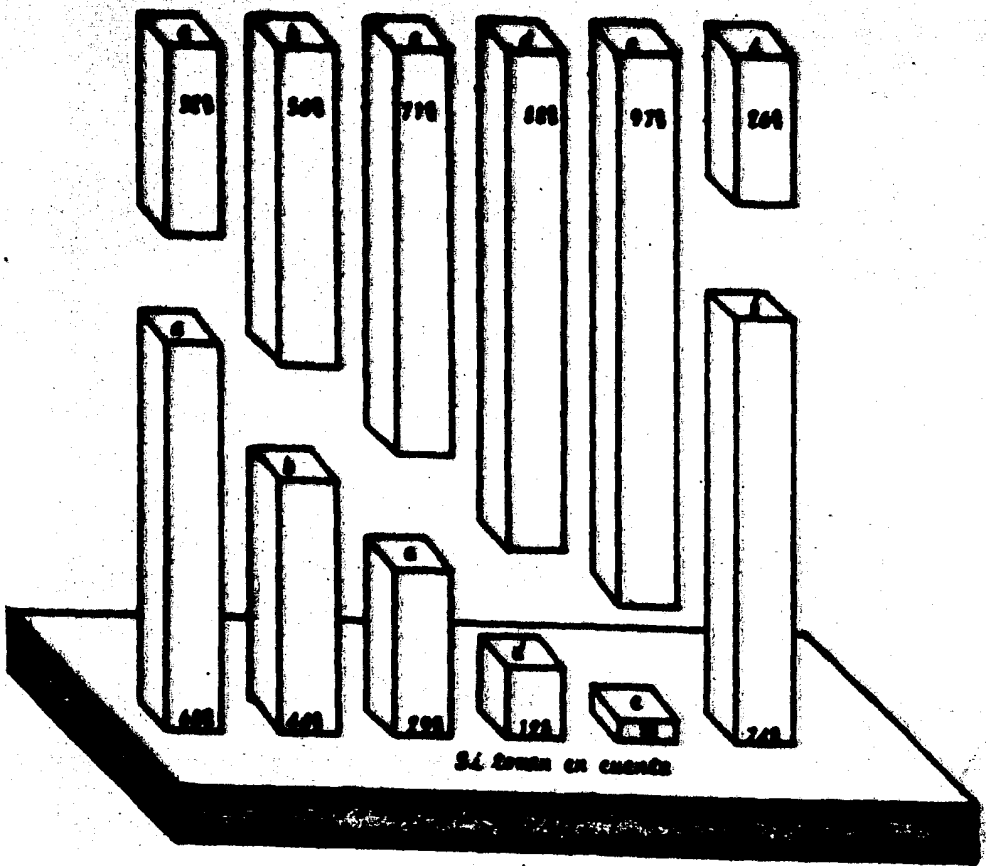
ADMINISTRACION DE TRABAJOPREGUNTA No. 25

¿Qué factores se toman en cuenta para ascender o promover a su personal?

	Sí toman en cuenta		No toman en cuenta		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Méritos	77	68	36	32	113	100
b) Antigüedad	50	44	63	56	113	100
c) Escolaridad	33	29	80	71	113	100
d) Escalafón	14	12	99	88	113	100
e) Recomendaciones	3	3	110	97	113	100
f) Capacidad	84	74	29	26	113	100
	<u>261</u>	<u>38</u>	<u>417</u>	<u>62</u>	<u>678</u>	<u>100</u>

El factor predominante para el otorgamiento de ascensos fue el de capacidad en un 74%, siguiendo en importancia los méritos con un 68%. De donde se deduce que en términos generales los razonamientos para este tipo de movimientos son adecuados.

Nº. de personas en cuarentena



ADMINISTRACION DE TRABAJOPREGUNTA No.26

¿Tienen un sistema de quejas o recomendaciones al servicio de su personal?

	<u>No.de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Si	29	26
b) No	74	65
c) No contestó	<u>10</u>	<u>9</u>
	113	100

PREGUNTA No.27

¿En qué porcentaje el personal utiliza este sistema?

	<u>No.de respuestas</u>	<u>%</u>
a) 100%	3	3
b) 75%	6	5
c) 50%	7	6
d) 25%	10	9
e) No se utiliza	38	34
f) No contestó	<u>49</u>	<u>43</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

## ADMINISTRACION DE TRABAJO

### Conclusión, preguntas

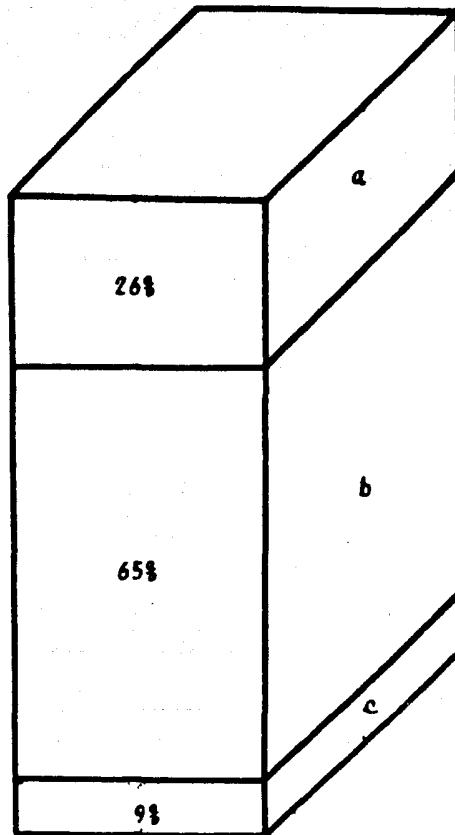
26 y 27

Unicamente el 26% de empresas tiene establecido el sistema de quejas o recomendaciones al servicio del personal.

Se advierte por lo tanto, que la mayoría de empresas no le da la importancia debido al hecho de conocer el sentir de sus trabajadores, lo que provoca un limitado conocimiento de los problemas que pueda tener su personal, así como ignorar ciertas recomendaciones que pudieran ser en beneficio de la empresa.

Administración de trabajo  
#26

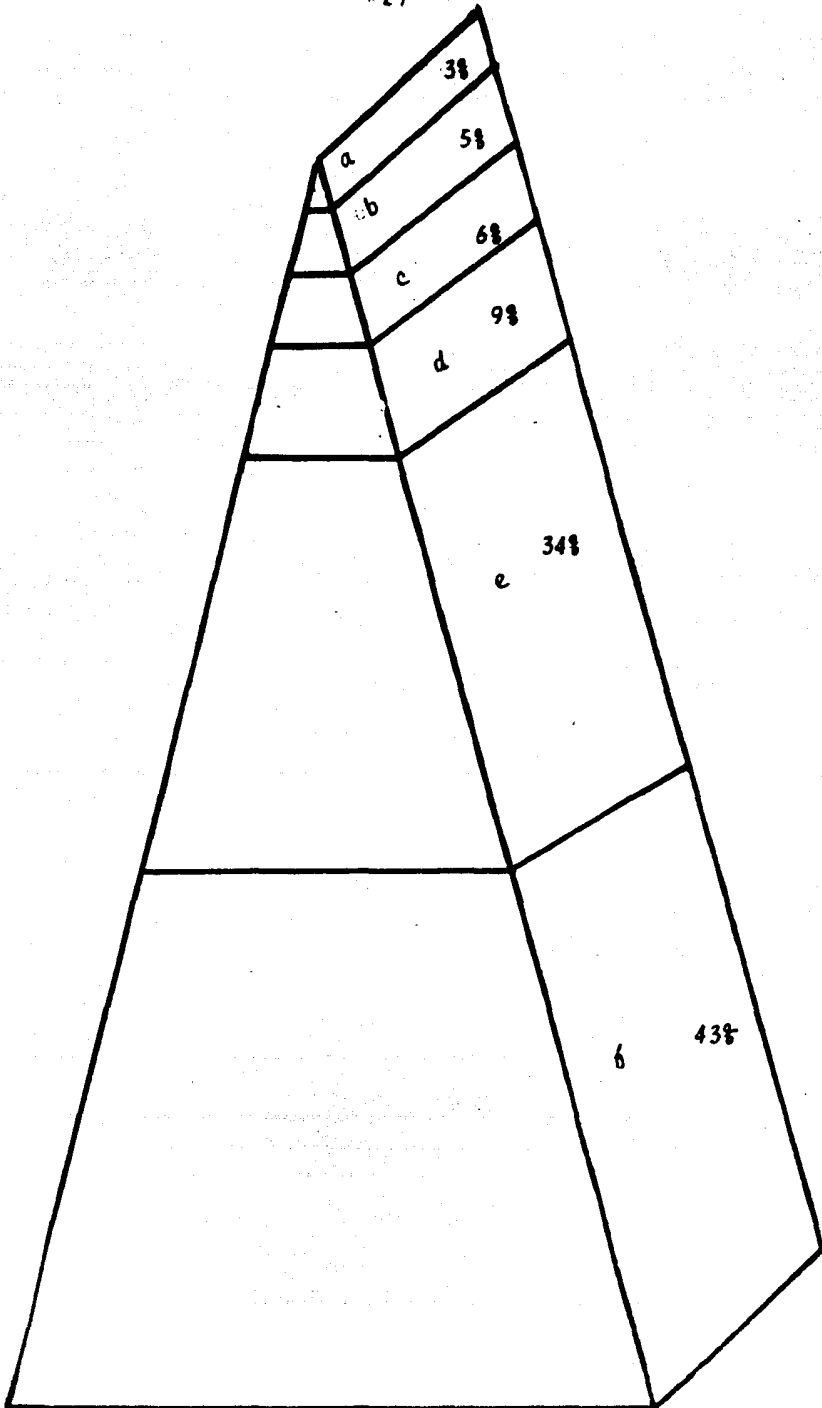
250



Administración de trabajo

#27

251



ADMINISTRACION DE TRABAJOPREGUNTA No.28

*¿Existe un programa de higiene y seguridad industrial?*

	<u>No.de</u> <u>respuestas</u>	<u>%</u>
a) Si	91	81
b) No	15	13
c) No contestó	7	6
	<u>113</u>	<u>100</u>

PREGUNTA No.29

*¿Se han constituido comisiones mixtas de higiene y seguridad industrial para vigilar y mejorar los programas existentes?*

	<u>No.de</u> <u>respuestas</u>	<u>%</u>
a) Si	80	71
b) No	26	23
c) No contestó	7	6
	<u>113</u>	<u>100</u>

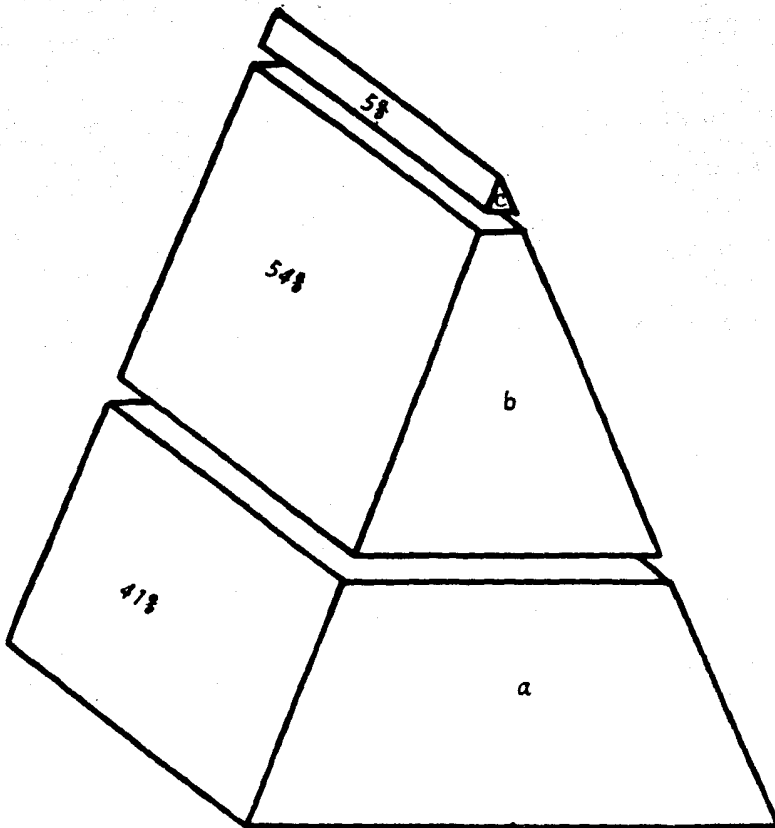


## ADMINISTRACION DE TRABAJO

### Conclusión, preguntas

#### 28 y 29

Del análisis de las preguntas 28 y 29, se observa que aún cuando la mayoría de las empresas entrevistadas (81%), si tienen programa de higiene y seguridad de protección al personal, aún no cumplen en su totalidad con las disposiciones legales en relación a constituir comisiones mixtas de higiene y seguridad industrial (71%); por otra parte, existe un 13% de las empresas entrevistadas que no establece un sistema de protección al personal y a sus instalaciones, lo cual ratifica el incumplimiento a las disposiciones legales a la Ley Federal del Trabajo.



## ADMINISTRACION DE TRABAJO

### Conclusión, preguntas

#### 21 y 22

De acuerdo a estos resultados, se observa que para motivar al trabajador, en promedio el 26% otorga incentivos, dando preferencia a los económicos y de reconocimiento, asimismo el 41% de empresas otorga incentivos para evitar ausentismo y/o retardos.

De lo anterior se deduce que la mayoría de las empresas no estimulan al personal y desaprovechan sus habilidades potenciales, así como reducir el ausentismo y/o retardos, lo que provoca una limitada productividad.

**ADMINISTRACION DE TRABAJO**

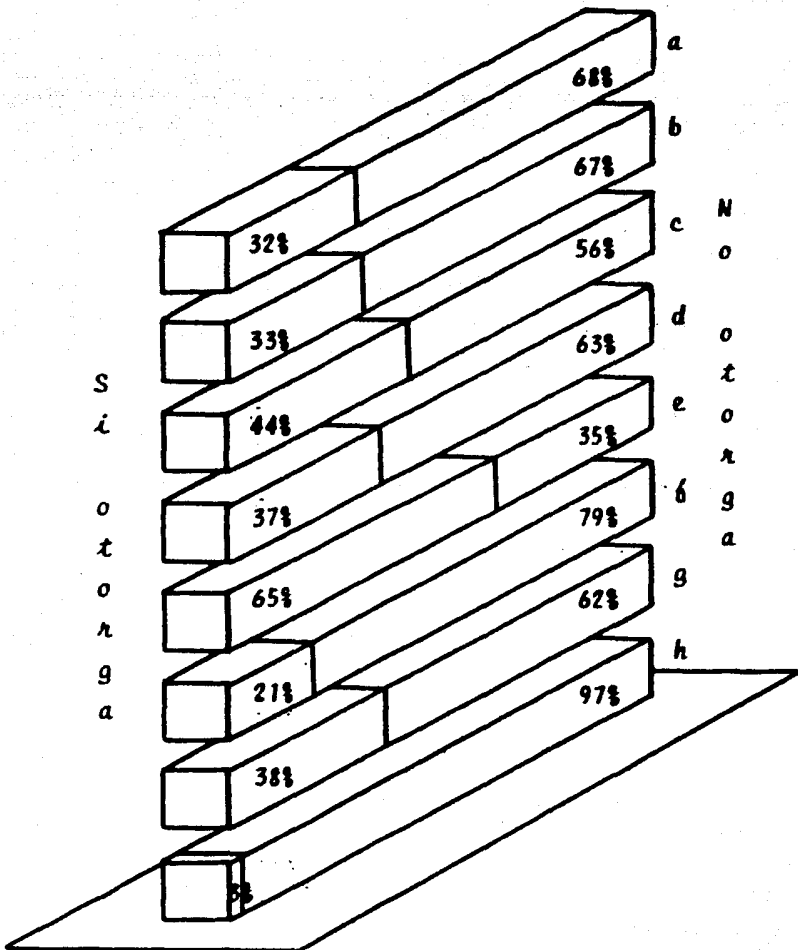
**PREGUNTA No. 22**

**¿Qué prestaciones otorga a sus trabajadores?**

	Si otorga		No otorga		Total de entrevistas	
	No.	%	No.	%	No.	%
a) Liquidaciones por retiro voluntario.	36	32	77	68	113	100
b) Vacaciones mayores a las que marca la ley.	37	33	76	67	113	100
c) Aguinaldo mayor al que marca la ley.	50	44	63	56	113	100
d) Seguro de vida	42	37	71	63	113	100
e) Las que marca la ley	74	65	39	35	113	100
f) Servicio de comedores	24	21	88	79	113	100
g) Caja de ahorro	43	38	70	62	113	100
h) Otros	3	3	110	97	113	100
	<u>309</u>	<u>24</u>	<u>505</u>	<u>66</u>	<u>904</u>	<u>100</u>

Se observa en promedio un alto porcentaje de empresas que no otorgan prestaciones y/o servicios mayores a los que marca la ley.

Aspecto importante para motivar al trabajador y desarrollar mejor su trabajo.



ADMINISTRACION DE TRABAJO

PREGUNTA No. 24

*¿En qué porcentaje la empresa ha permitido el desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización?*

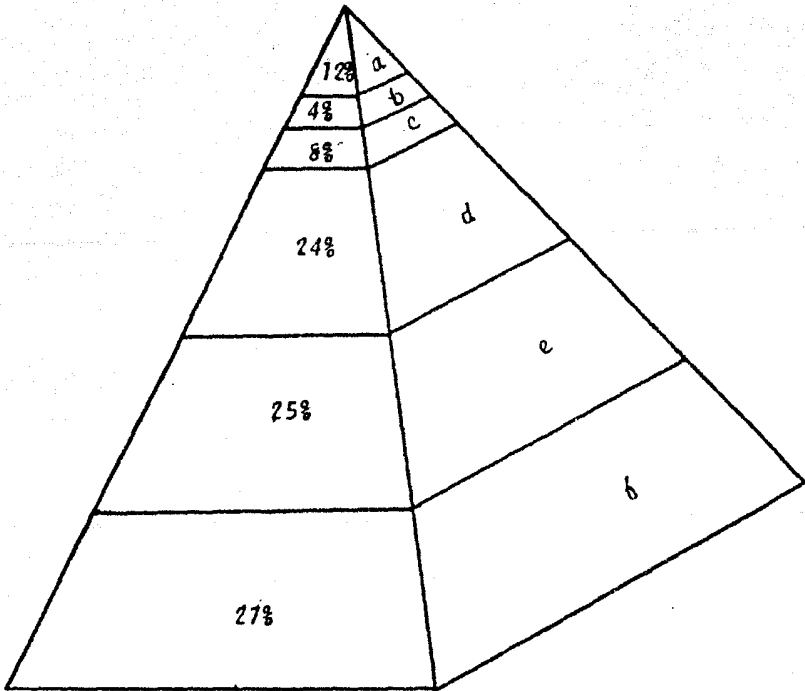
	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) 100%	14	12
b) 90%	4	4
c) 70%	9	8
d) 50%	27	24
e) Menos del 50%	28	25
f) No contestó	<u>31</u>	<u>27</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

Solamente el 24% de las empresas entrevistadas permiten desarrollar la iniciativa y creatividad de un 70% al 100% de su personal, así como una comunicación en la organización, lo cual podrá ser desmotivante para el personal, limitando el desarrollo de la empresa.

Administración de trabajo

#24

245



ADMINISTRACION DE TRABAJOPREGUNTA No.25

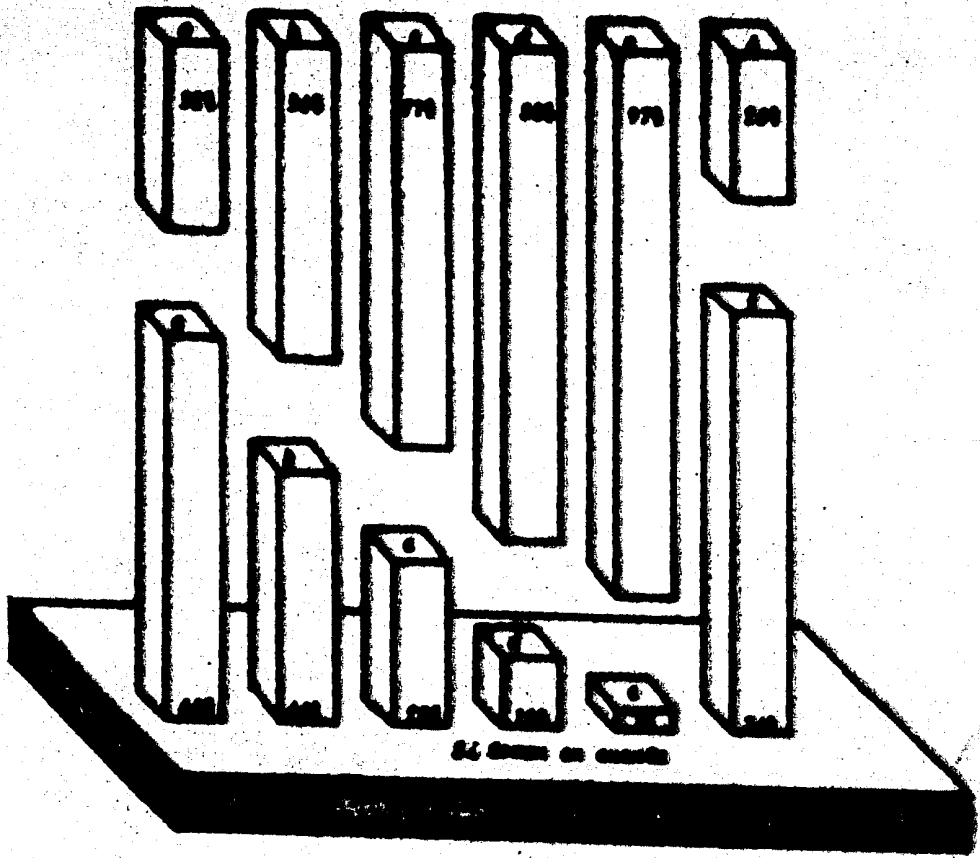
*¿Qué factores se toman en cuenta para ascender o promover a su personal?*

	<i>Si toman en cuenta</i>		<i>No toman en cuenta</i>		<i>Total de entrevistados</i>	
	<i>No.</i>	<i>%</i>	<i>No.</i>	<i>%</i>	<i>No.</i>	<i>%</i>
a) Méritos	77	68	36	32	113	100
b) Antigüedad	50	44	63	56	113	100
c) Escolaridad	33	29	80	71	113	100
d) Escalafón	14	12	99	88	113	100
e) Recomendaciones	3	3	110	97	113	100
f) Capacidad	84	74	29	26	113	100
	<u>261</u>	<u>38</u>	<u>417</u>	<u>62</u>	<u>678</u>	<u>100</u>

*El factor predominante para el otorgamiento de ascensos fue el de capacidad en un 74%, siguiendo en importancia los méritos con un 68%. De donde se deduce que en términos generales los razonamientos para este tipo de movimientos son adecuados.*



En un momento de tiempo



## ADMINISTRACION DE TRABAJO

### PREGUNTA No. 26

¿Tienen un sistema de quejas o recomendaciones al servicio de su personal?

	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Si	29	26
b) No	74	65
c) No contestó	<u>10</u>	<u>9</u>
	113	100

### PREGUNTA No. 27

¿En qué porcentaje el personal utiliza este sistema?

	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) 100%	3	3
b) 75%	6	5
c) 50%	7	6
d) 25%	10	9
e) No se utiliza	38	34
f) No contestó	<u>49</u>	<u>43</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

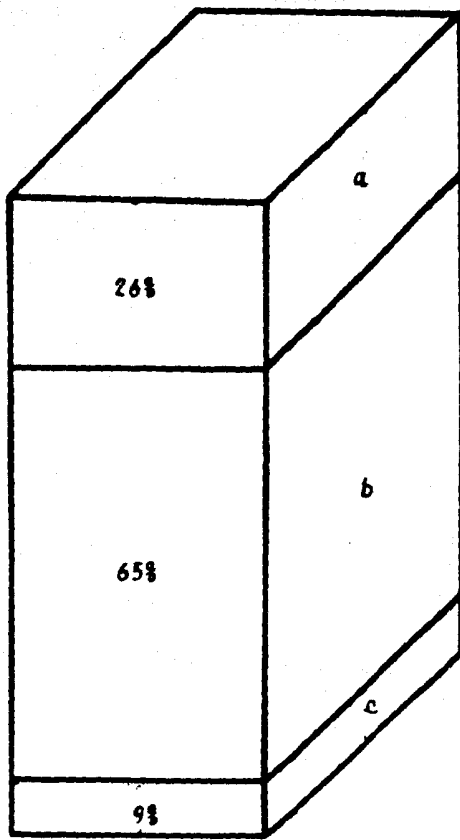
## ADMINISTRACION DE TRABAJO

### Conclusión, preguntas

26 y 27

Unicamente el 26% de empresas tiene establecido el sistema de quejas o recomendaciones al servicio del personal.

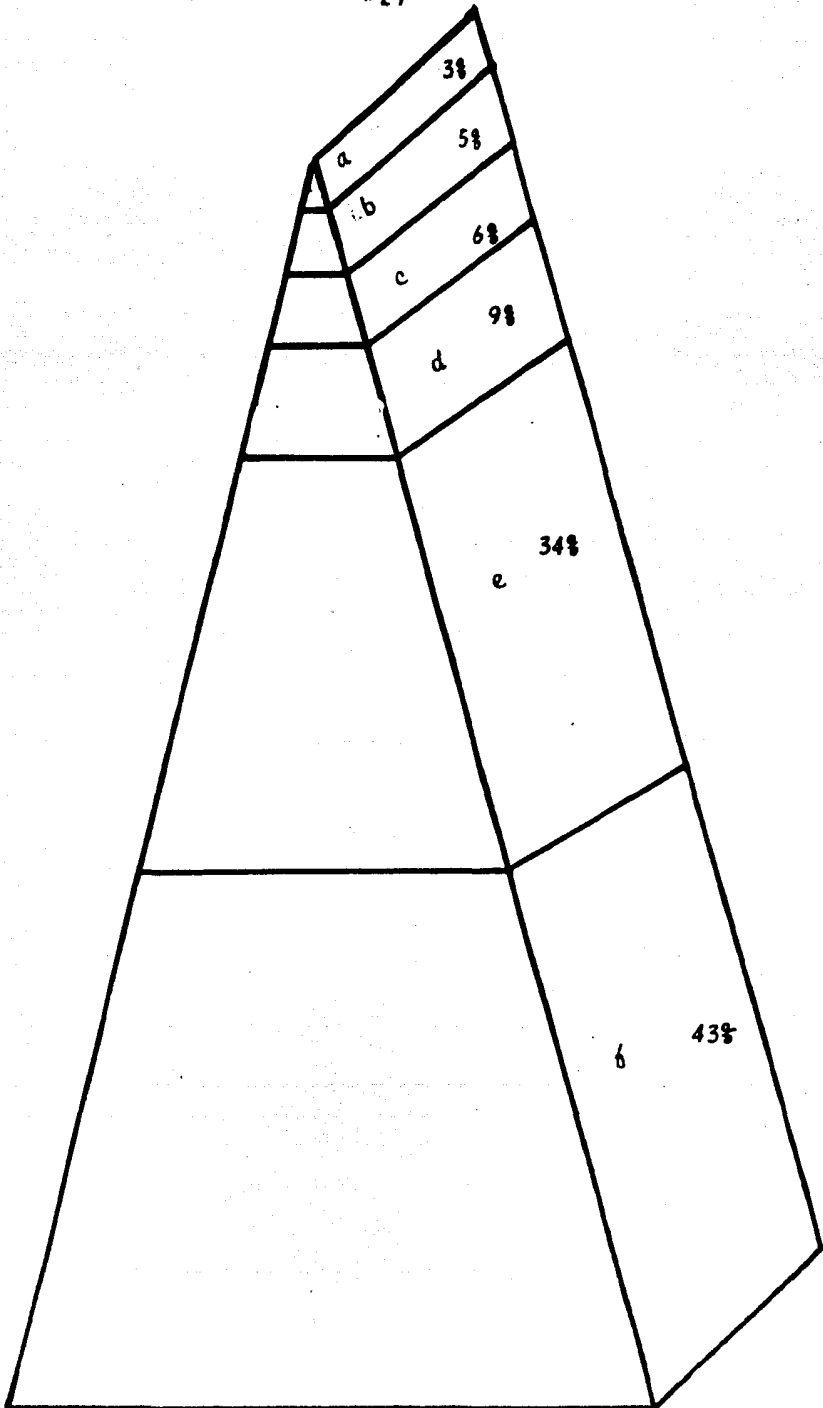
Se advierte por lo tanto, que la mayoría de empresas no le da la importancia debido al hecho de conocer el sentir de sus trabajadores, lo que provoca un limitado conocimiento de los problemas que pueda tener su personal, así como ignorar ciertas recomendaciones que pudieran ser en beneficio de la empresa.



Administración de trabajo

#27

251



ADMINISTRACION DE TRABAJOPREGUNTA No. 28

*¿Existe un programa de higiene y seguridad industrial?*

	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Si	91	81
b) No	15	13
c) No contestó	<u>7</u>	<u>6</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

PREGUNTA No. 29

*¿Se han constituido comisiones mixtas de higiene y seguridad industrial para vigilar y mejorar los programas existentes?*

	<u>No. de respuestas</u>	<u>%</u>
a) Si	80	71
b) No	26	23
c) No contestó	<u>7</u>	<u>6</u>
	<u>113</u>	<u>100</u>

## ADMINISTRACION DE TRABAJO

### Conclusión, preguntas

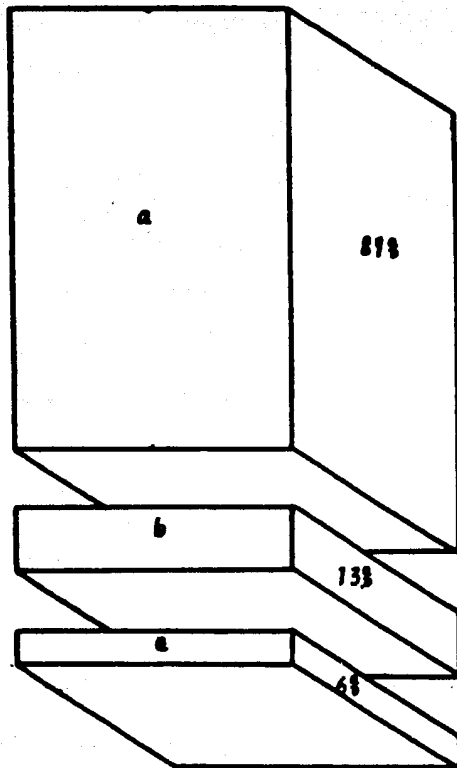
#### 28 y 29

Del análisis de las preguntas 28 y 29, se observa que aún cuando la mayoría de las empresas entrevistadas (81%), si tienen programa de higiene y seguridad de protección al personal, aún no cumplen en su totalidad con las disposiciones legales en relación a constituir comisiones mixtas de higiene y seguridad industrial (71%); por otra parte, existe un 13% de las empresas entrevistadas que no establece un sistema de protección al personal y a sus instalaciones, lo cual ratifica el incumplimiento a las disposiciones legales a la Ley Federal del Trabajo.

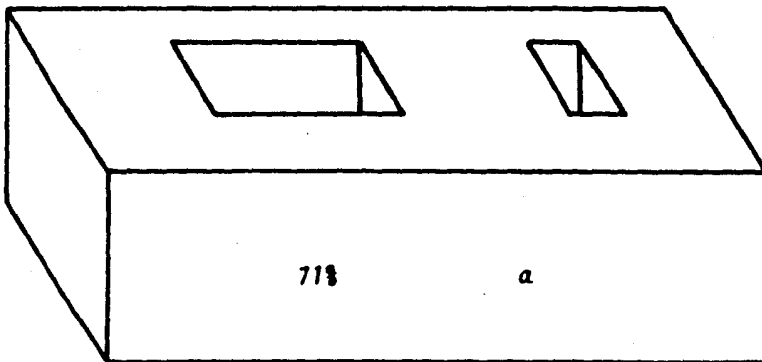
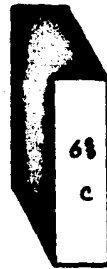
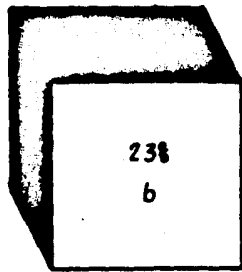
Administración de trabajo

#28

254







#### D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

*Del estudio realizado a la industria mediana y pequeña específicamente en el ramo de la industria química, se puede concluir:*

*Existe dualidad de funciones en el Gerente Administrativo, las cuales limitan y obstaculizan el cumplimiento de las metas más importantes a corto plazo, como son entre otras. El cumplimiento de programas, capacidad de pago, elaboración de indicadores financieros y controles presupuestales.*

*No utilizan la palanca financiera con las instituciones de crédito para apoyar a la empresa en la realización de una planeación a mediano y largo plazo, impidiéndoles un adecuado desarrollo.*

*No se aprovecha la capacidad económica y técnica que brinda los fondos y bancos de segundo piso.*

*Por carecer de un sistema eficiente de quejas o recomendaciones, en muchas ocasiones los directivos no conocen los problemas existentes en los diferentes niveles jerárquicos.*

Carecen de herramientas administrativas que les permitan tener una adecuada selección de personal.

Un alto porcentaje de las industrias, no se preocupa por proporcionar una inducción al nuevo personal, lo que provoca una lenta adecuación al puesto y al sistema de organización.

Un alto grado de empresas no se preocupa por dar capacitación y adiestramiento a un 100% de los niveles necesarios, lo cual repercute negativamente y desmotiva al personal.

Algunas empresas que si proporcionan entrenamiento al personal, sus programas son obsoletos, y en muchos casos, no aprovechan los medios externos.

Generalmente las empresas no observan el ordenamiento legal previsto en la Ley Federal del Trabajo, referente a la creación de comisiones mixtas para vigilar los programas de higiene, seguridad y capacitación del personal.

No se fomenta el desarrollar la iniciativa y creatividad de su personal, lo cual limita el progreso de la empresa en general.

La industria mediana y pequeña se caracteriza por gener como máximo 100 trabajadores.

La prioridad de funciones que se realizan dentro del área de comercialización es adecuada.

El grado de importancia que le dan a la función comercial es aceptable, ya que el nivel jerárquico que ocupa en la mayoría de las empresas, es Gerencial, aún cuando se sigue conservando el título de Ventas para identificar al área encargada de la función, siendo este nombre un término que puede dar idea de un limitado desarrollo de funciones.

El alcance de las operaciones de comercialización esta limitado, ya que el principal volúmen de operaciones que se realizan son ventas directas en el área metropolitana, con un gran número de estudios de Investigación de Mercados, de los que se omite el establecimiento de zonas de venta y mercados y

mercados de prueba, dentro de los considerados mas importantes.

Respecto al desarrollo de la planeación, implementación y control en el área de comercialización, el nivel técnico no es apropiado ya que los medios utilizados en la planeación de ventas, información de apoyo y medios de control se encuentran en la primera etapa de desarrollo. No obstante en lo relativo a medios publicitarios, promocionales y Estudios de Investigación, la situación es aceptable, considerando que el bajo volúmen de operaciones y los bajos recursos técnicos y económicos de este tipo de empresas, muchas veces impiden utilizar los medios mas efectivos para tal efecto.

El nivel de conocimiento que tienen sobre el ámbito en el cual desarrollan la función comercial, es bajo; además de tener una participación mínima en el mercado.

Las formas de organización utilizadas para el desarrollo de las funciones de Promoción y Publicidad, son una de las causas de bajo nivel de desarrollo y participación en el mercado, puesto que dichas funciones son llevadas a cabo en su mayoría, en departamentos in-

ternos y debido al bajo nivel técnico que existe en este tipo de empresas, el alcance de los planes elaborados con escasa información y pocos medios utilizables, no permite que la actuación sea satisfactoria, además de que en ocasiones, estos departamentos realizan otras funciones, con lo que el tiempo disponible para cada uno de ellos, la mayor parte de las veces resulta insuficiente.

Las estrategias utilizadas para el logro de las metas de ventas y los objetivos del área, se pueden considerar cargas, ya que la gran mayoría no establece objetivos, procedimientos, políticas y programas.

El nivel jerárquico en el cual se encuentra ubicada la función de Producción, es adecuada y el nombre con que se identifica a esta área es Producción, sin embargo, no todas las empresas cumplen con el total de actividades básicas de la Producción, las técnicas utilizadas para llevar a cabo la planeación, programación y control de los diferentes factores que intervienen en la producción, están mal enfocados, porque no le dan importancia necesaria a los elementos prioritarios ni a las técnicas más adecuadas para la programación y control.

Los recursos materiales y humanos, no son aprovechados satisfactoriamente, puesto que la productividad, volúmenes de producción y calidad de los mismos, en la mayoría de los casos, está por debajo de las estructuras deseadas.

La atención que se presta en 2 de los aspectos importantes en la producción (suministro de materiales y mantenimiento de equipo), es mínima, ocasionando con esto, desajustes en la realización de las demás actividades.

### CONCLUSION GENERAL

En este tipo de empresas la carencia de una estructura operacional adecuada, es en términos generales el aspecto que más está afectando a su desarrollo. Esto repercute financieramente en las siguientes formas: Altos costos de producción, márgenes reducidos de utilidad, retrasos en la captación de recursos, falta de capacidad de pago y disminución constante de la liquidez a corto plazo.

Por otra parte, la carencia de recursos

humanos, técnicos y materiales adecuados, impiden el aprovechamiento, mismo que se observa como característica en este tipo de empresas.

No obstante, existe un conocimiento básico sobre las formas de organización, los sistemas y procedimientos que se requieren para una buena administración. En otras palabras, existe un conocimiento elemental de la técnica administrativa, situación que en un momento dado, puede ser el punto de partida para lograr el desarrollo y fomento de este tipo de industrias, siempre y cuando se consideren entre otras las siguientes:

### RECOMENDACIONES

Que los Colegios Profesionales y las Cámaras correspondientes, orienten a la industria química sobre la importancia de la funcionalidad que deben tener las empresas.

Que exista mayor difusión por parte de los fondos o bancos de segundo piso, lo cual permitirá el cumplimiento más adecuado de los objetivos de dichos fondos y una disminución considerable en los costos financieros en la



*industria mediana y pequeña.*

Dado que la industria mediana y pequeña en ocasiones no cuenta con los recursos económicos suficientes para tener un sin número de técnicos calificados en las diferentes funciones de finanzas, administración de trabajo, - comercialización y producción, se recomienda la utilización de asesores externos, los cuales podrían ser organizaciones que el gobierno federal ha creado para tales efectos o a través de la contratación de servicios profesionales en administración de empresas, o propugnar por la creación de sociedades privadas que agrupen un sin número de personas técnicamente capacitadas y que proporcione este servicio en forma gratuita o con un costo mínimo a cargo de la empresa solicitante.

## B I B L I O G R A F I A

1. INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO.  
*Arias Galicia, Fernando.*  
*Editorial Trillas 3a. edición.*
2. ADMINISTRACION Y DIRECCION TECNICA DE LA PRODUCCION.  
*Buffa, Elwood S.*  
*Editorial Limusa Wiley, S. A. 1973*
3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.  
*Fernández Arena, José Antonio.*  
*Editorial Herrero Hermanos Sucesores, S.A.*  
*8a. edición 1973.*
4. INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION.  
*Fernández Arena, José Antonio.*  
*texto programado, UNAM 1970.*
5. AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
*Leonard, William P.*  
*Editorial Diana 3a. impresión junio'73.*
6. EL ASPECTO HUMANO DE LA EMPRESA.  
*Mc Gregor, Douglas.*  
*Editorial Diana 4a. impresión julio'72.*

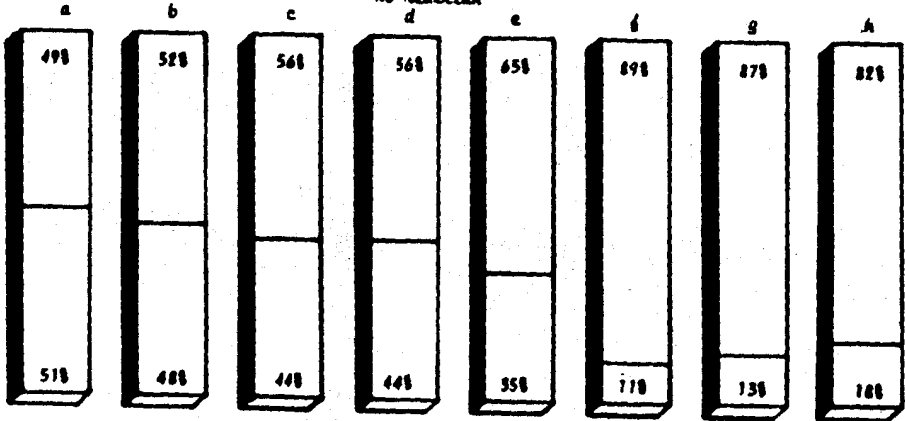
7. METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES.  
Pardinas, Felipe.  
Editorial Siglo XXI editores, S. A.  
12a. edición 1974.
8. ADMINISTRACION DE EMPRESAS 1A. Y 2A. PARTE  
Reyes Ponce, Agustín.  
Editorial Limusa Wiley, S. A. 6a. edición 1970.
9. LOS ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION.  
Urwick, L.  
Herrero Hermanos Sucesores, S. A. 6a. edición octubre '69
10. LOS SISTEMAS DE PRODUCCION.  
Velázquez Mastreta, Gustavo.  
Editorial Limusa Mex. 1973
11. ADMINISTRACION FINANCIERA DE EMPRESAS.  
Weston, J. Fred Brigham, Eugene F.  
Interamericana 1978 3a. edición.
12. NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.  
Trueba Urbina, Alberto Trueba Barrera, Jorge  
Editorial Porrúa, S. A.  
Primera edición 1978

13. ADMINISTRACION DE PERSONAL.  
Reyes Ponce, Agustln.  
Primera parte.  
Relaciones Humanas.  
Editorial Limusa.  
Mex. 1978.
14. ANUARIO DE LA INDUSTRIA QUIMICA MEXICANA  
Edición 1978.
15. INFORME ANUAL DE LA ASOCIACION NACIONAL  
DE LA INDUSTRIA QUIMICA.  
1978.

Comercialización

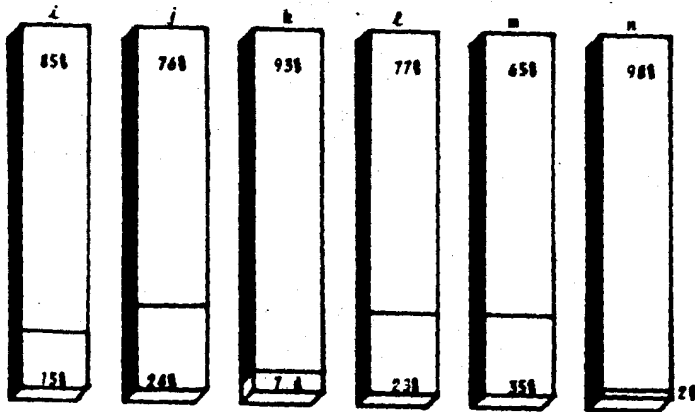
910

No realizan



Realizan

No realizan



Realizan