

301302  
3  
24



**Universidad del Valle de México**

con Estudios Incorporados a la UNAM  
Escuela de Administración

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**"VENTAJAS QUE SE OBTIENEN CON LA PARTICIPACION  
DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN LA PEQUEÑA  
Y MEDIANA EMPRESA"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**Que para obtener el título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**p r e s e n t a**

**Armando Carlos Ojinaga Carbajal**

**México, D. F.**

**1984**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## CONTENIDO

INTRODUCCION	1
CAPITULO I. ADMINISTRACION	2
CAPITULO II. IMPORTANCIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MEXICO	7
1.-Definición de Empresa Pequeña y Mediana	9
a) Criterio volumen de Producción	9
b) Criterio volumen de Venta	9
c) Criterio volumen de Personal	10
d) Criterio Capital Invertido	11
e) Criterio Contexto Social	12
2.-Papel de las Empresas Pequeñas y Medianas en el Desarrollo Socio-Económico de México	13
CAPITULO III. LA EMPRESA FAMILIAR COMO SINONIMO DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS	16
1.-Características administrativas peculiares de las empresas pequeñas y medianas en México.	16
A) Estructura Administrativa	
a) El estilo gerencial del propietario, repercusiones en la estructura administrativa	17
b) Insuficiencia de recursos humanos, -- técnicos y financieros	17
CAPITULO IV. ASPECTOS EN LOS QUE INTERVIENE EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DENTRO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	20
1.-Aspectos Económicos	20
2.-Aspectos Productivos	21
3.-Aspectos Funcionales	22
4.-Aspectos Comerciales	23
5.-Aspectos Sociales	23
CAPITULO V. PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (Caso Práctico)	25
1.-Hipótesis	25
a) Aspectos Económicos	25
b) Aspectos Productivos	25
c) Aspectos Funcionales	27
d) Aspectos Comerciales	28
e) Aspectos Sociales	28

2.-Metodología	35
a) Objetivo	35
b) Universo	35
c) Muestra	35
d) Cuestionario	36
e) Tabulación y Análisis	40

#### ANEXOS

SUGERENCIAS	47
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACION	49
BIBLIOGRAFIA	50

## INTRODUCCION

Estamos atravesando por una nueva etapa de desarrollo socioeconómico en nuestro país, la estrategia que seguimos finca sus objetivos en la resolución de los -- principales problemas macroeconómicos que vivimos actualmente, resolverlos a -- corto plazo será nuestra meta y alcanzarla dependerá del conjunto de esfuerzos-- coordinados de todos los sectores que integran la actividad económica.

Actualmente, la participación de todo gremio de profesionistas tiene como fundamental importancia el conocimiento de los problemas económicos y el planteamiento de medidas a tomar para su acatamiento y resolución.

El problema del desempleo en nuestro país está latente y parece agudizarse a medida que los años transcurren, es por ello que existe una gran urgencia de buscar medidas viables que coadyuven al desarrollo socioeconómico de México, es -- aquí donde surge la importancia de la pequeña y mediana industria en la actividad económica de nuestro país como fuente generadora de empleo que ayude al mejoramiento del nivel de vida del trabajador mexicano.

Y es aquí donde el profesional de la administración se hace indispensable como un agente de cambio que ayude al mejoramiento de los problemas que presenta. Este importante sector de la economía mexicana.

Dicha tarea no resulta fácil, ya que generar y promover un cambio trae consigo una serie de problemas difíciles de resolver; pero a través de una correcta administración y aplicación de recursos se logrará que la pequeña y mediana empresa juegue un papel importante y decisivo en el desarrollo socioeconómico de México.

El licenciado en administración ejerce en el ámbito económico del país una influencia profesional macroadministrativa, su formación especializada le proporciona el instrumental adecuado para resolver problemas específicos dentro de -- las áreas que conforman la estructura de las organizaciones tanto públicas como privadas.

No debe soslayarse, sin embargo, que las pequeñas y medianas empresas en el ámbito administrativo, no se encuentran aisladas de todas las instituciones que conforman la realidad económica de México,

Las características administrativas de las pequeñas y medianas empresas generan en estas instituciones necesidades específicas de asesoría en materia administrativa, independientemente de la ayuda que pudiera requerir en otras áreas en el caso de la gran empresa, también quien la administra enfrenta problemas diferentes, aunque en términos generales, en ambos casos son interrogantes pendientes de resolución por los especialistas.

Ante esta situación se requiere un grupo interdisciplinario de especialistas a fin de tener mayores posibilidades de solucionar la problemática administrativa de la pequeña y mediana empresa.

Nuevamente aquí el licenciado en administración se enfrenta a su responsabilidad histórica social: coordinar y tomar decisiones, ya que no debemos olvidar que la administración es la herramienta coordinadora de esta participación interdisciplinaria.

## I ADMINISTRACION

En el campo de cualquier profesión es necesario conocer la esencia y finalidad de la misma; de otra manera corremos el riesgo de especular sobre una serie de considerandos que difícilmente nos ubicaran dentro del significado estricto del término.

Por tal motivo, en el caso de la licenciatura en administración es necesario -- tratar de definir que es administrar.

La definición etimológica, es la forma mas usual de explicar el origen de cualquier palabra, basandonos en esta, tenemos que el término administración se forma del prefijo "ad" hacia, y de "ministratio" Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad y del subfijo "ter" que sirve como término de comparación.

La etimología de *minister*, es pues diametralmente opuesta a la de *magister*: de *magis*, comparativo de superioridad y de *ter*.

Si *magister* (magistrado), indica una función de preminencia o autoridad el que ordena o dirige a otros en una función *minister* expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da de la administración una idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta.

Servicio y subordinación, son los elementos principales obtenidos.

Existen varios autores que han dado su propia definición de lo que ellos consideran es administración, entre los cuales destacan los siguientes.

Henry Fayol. La definición que el nos da viene implícita en la conceptualización que dicho autor nos da del proceso administrativo, el cual se verá más adelante.

G.R. Terry. Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

Koontz y O'Donnell. Consideran la administración como: "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Por lo que respecta a autores mexicanos, encontramos los siguientes:

Lic. Agustín Reyes Ponce. Nos dice que administración es: "La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros".

Lic. C.P. José Antonio Fernández Arena. "La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo humano coordinado.

Lic. Issac Guzmán Valdivia. Llega a definir la administración como "la ciencia de la dirección social".

Lic. y C.P. Francisco Javier Laris Casillas. Define la administración de acuerdo con Reyes Ponce, como el obtener resultados mediante un conjunto sistemático de reglas.

Enunciada la definición de administración se hace necesario efectuar un análisis de el "Proceso administrativo", ya que van muy ligadas entre sí.

Las definiciones que existen a éste respecto son muy variadas en cuanto a las diferentes etapas que integran dicho proceso.

Henry Fayol. Se le considera como el padre de la escuela de los procesos administrativos, su definición nos dice que los pasos que integran dicho proceso son:

prever.  
organizar.  
dirigir.  
coordinar.  
controlar.

Entre los autores mexicanos que han tenido mayor aceptación destacan los siguientes:

Lic. y C.P. Francisco Javier Laris Casillas. Lo define como la administración en marcha y señala las siguientes etapas:

1. Planeación.- Es la determinación de lo que va a hacerse incluyendo decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, determinación de métodos específicos procedimientos y el establecimiento de las cédulas diarias de trabajo.

2. Organizar.- Es el agrupamiento de las actividades necesarias para realizar planes, a través de unidades administrativas definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en sentido vertical y horizontal.



3. Integración.- Consiste en la obtención para uso de la empresa del capital, del personal ejecutivo, terrenos, construcciones y además elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes.

4. Dirección.- Es la expedición de instrucciones, indicaciones de los planes a los responsables de efectuarlos, establecimiento de la relación personal entre jefe y subordinado, etc.

5. Control.- Consiste en medir la operación para que resulte conforme a los planes o lo mas cerca posible de ellos; también incluye el establecimiento de estándares, comparación de los estándares reales con los propuestos y la acción correctiva para así adecuarla al plan original.

Lic. Agustín Reyes Ponce. En cuanto al proceso administrativo señala lo siguiente:

1.- Previsión. Para hacer previsión hay que fijar los objetivos, investigar los factores y coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción. La previsión es así, el elemento de la administración, en que con base a las condiciones futuras en las que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitan realizar los objetivos de la misma.

2.- Planeación. Consiste en fijar un curso concreto de acción derivado de la etapa de previsión, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización.

3.- Organización. Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

4.- Integración. Consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

5.- Dirección. Reyes Ponce nos la define como el elemento de la administra---

ción, en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base en decisiones ya sea tomadas directamente, ya que con mas frecuencia delegando autoridad, vigila simultaneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

6.- Control. Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir formular y mejorar nuevos planes.

Lic. y C.P. José Antonio Fernández Arena. Esto lo divide para su estudio en -- tres elementos.

- Planeación
- Implementación
- Control

Cada una de las tres etapas, las subdivide en fases, asignando a la planeación:

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

Implementación.-Esta etapa se conceptúa como eminentemente ejecutiva, ya que es donde el resultado de la planeación encontrará su aplicación concreta, dentro de esta incluye las siguientes fases:

- a) Decisión
- b) Motivación
- c) Comunicación

Control.- Su concepción es sumamente clara y las fases que asigna a esta etapa explican, por si solas, el caracter evaluador y retroalimentador de su modelo.

- a) Revisión de resultados. (Contra estimulaciones de la planeación).
- b) Determinación de diferencias
- c) Análisis de diferencias.

d) Corrección (para futuros planes).

Por último, señala el valor del control como elemento de reinicio de futuros procesos administrativos y como forma de capitalizar experiencias y superación administrativa.

## II IMPORTANCIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MEXICO

La importancia de la pequeña y mediana empresa ha venido aumentando paralelamente con el desarrollo industrial de nuestro país específicamente la que se refiere a la transformación.

Por ello la pequeña y mediana empresa tiene una importancia prioritaria dentro de nuestra estrategia de desarrollo industrial y económico, pues requiere de medidas específicas y de corto plazo, que le deriven beneficios inmediatos y coadyuven a su sano desarrollo.

En muchos países se considera que la pequeña y mediana empresa es meramente un punto de transición del subdesarrollo al desarrollo industrial.

La experiencia y la práctica ha demostrado lo contrario, el hecho de que nuestro país cuente con una estructura cuya formación en sus dos terceras partes son industrias del pequeño y mediano tamaño <sup>(1)</sup>, no significa que seamos un país en transición y estemos demasiado distantes de alcanzar una estructura industrial altamente desarrollada, donde las directrices de la oferta agregada son fijadas por las grandes empresas exclusivamente. En México como en otros países altamente desarrollados, la estructura industrial presenta las mismas características; es decir, se observa un predominio de las pequeñas y medianas empresas productivas.

El fenómeno que se ha presentado es aquel en que las unidades incipientes que nacen con múltiples deficiencias, al paso del tiempo, dejan de ser empresas menores, y que las pequeñas comienzan un proceso de perfeccionamiento a bajos niveles.

También se observa en la empresa mediana y pequeña un fortalecimiento estructural y continuo en sus procesos y sistemas como una intuición natural de sobrevivir en el medio económico. Estamos plenamente conscientes de que nos encontramos en un país en proceso de desarrollo industrial, y como tal, debemos fijarnos objetivos que sean coherentes entre sí con nuestra realidad.

Los esfuerzos deberán ser meditados y planeados de acuerdo con un marco general de prioridades dentro de éste, ya se han fijado políticas a seguir como son la producción de alimentos, energéticos petroquímicos y materias primas a sector agropecuario [2].

Ante esos objetivos y metas debemos organizarnos para alcanzar y cumplir las metas deseadas del producto interno bruto y de bienestar social. Un país como el nuestro, donde el capital para realizar inversiones es muy escaso, tiene -- que preocuparse por buscar su mejor uso alternativo que derive mayores beneficios a la sociedad. Uno de ellos es precisamente la inversión en negocios a pequeña escala, pues son éstos los que en mayor medida repercuten directamente sobre el empleo y la producción en el corto plazo, son industrias que se implementan en un corto plazo y que por sus características se adecuan a las condiciones del medio donde se ubican.

Esas condiciones las constituyen los mercados eminentemente regionales y las fuentes de abastecimiento de recursos humanos y de materias primas que también son regionales.

1) y 2)

## 1 DEFINICION DE EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA

A éste respecto, encontramos diferentes conceptos y clasificaciones que toman como base el número de trabajadores ocupados, el importe total de los activos fijos, el monto de las ventas, el capital invertido por trabajador y el capital contable o propio de la empresa.

Para fines prácticos utilizaremos los siguientes criterios, con el objeto de darnos una idea de lo que se considera una pequeña y mediana empresa en nuestro país.

### A) Criterio volumen de producción.

Por lo que respecta a éste criterio puede pensarse en una amplia gama de tipos que abarcan desde la empresa prácticamente artesanal, en la que el trabajo del hombre es decisivo y las máquinas y equipos se reducen a unos cuantos instrumentos de trabajo; aquellas otras que, aún cuando están bastante maquinizadas, todavía operan con una gran cantidad de mano de obra, como ocurre en las muy antiguas; las empresas donde la maquinización es muy intensa y el número de trabajadores es relativamente bajo y aquellas donde predomina una intensa técnica de automatización.

### B) Criterio volumen de venta.

"Una empresa puede ser pequeña o mediana en razón del mercado que domina o abastece".

Al tratar de analizar la frase anterior, podemos pensar en empresas que sólo abastecen el mercado local; otras que controlan toda una región; otras que sus ventas abarcan todo el mercado nacional; otras que son conocidas en amplísimos mercados internacionales. En cada uno de estos casos pueden distinguirse tres situaciones:

a) La empresa está presente en todos sus respectivos mercados pero solo en forma minoritaria.

b) Se encuentra en plena competencia con las similares a ella.

c) De alguna manera predomina en dichos mercados, o inclusive actúa en forma de monopolio.

C). Criterio volumen de personal.

En cuanto al personal considero que debe señalarse un primer tipo que a mi juicio no merece siquiera el nombre de empresa pequeña; sino mas bien el de empresa artesanal, se trata de aquellas en que el dueño es ayudado por unas cuantas personas las que directamente controla, sin jefes intermedios, siendo en muchas ocasiones familiares suyos.

El número de estas personas, ordinariamente no pasará de 4 ó 5 pero, para adoptar un criterio conexo con nuestra legislación podría extenderse excepcionalmente hasta menos de 2 ó 20, ya que esta cifra es la que permite la formación de un sindicato.

Considero que como pequeña empresa podría señalarse aquella que de ordinario tiene un número aproximado de 40 ó 50 trabajadores, ya que esto implica casi necesariamente por lo menos un nivel de jefes intermedios.

Los límites extremos, tomando en consideración la distinta y variable capacidad de los jefes para conocer y controlar personal o técnicas, su capacidad de trabajo, etc; podrían fijarse en los 20 citados y como máximo 80.

La empresa grande en México; sería aquella que puede tener un número aproximado de 1000 trabajadores <sup>3)</sup>, ya que en ella se dan casi seguramente los criterios que he señalado.

Como mínimo podría pensarse que, todavía en algunos casos por su escasa complejidad pueda estimarse como empresa mediana la que tenga hasta más de 500 trabajadores.

Por consiguiente, la empresa mediana quedaría por ello, entre los márgenes de 80 a 500 <sup>4)</sup> trabajadores, como se ha visto, las características de este tipo de empresa es quizá la que combina los problemas de los 2 extremos de magnitud con mucha frecuencia, sin poder aprovechar en cambio sus ventajas.

3) y 4)

Fondo de Garantía y Fomento de la Industria Pequeña y Mediana. (FOGAIN), 1982.

d) Criterio capital invertido.

Por razón de su capital social puede pensarse en toda una serie de modalidades determinadas por el tamaño, podría por ejemplo adoptarse como práctico y sencillo un criterio concexo con lo fiscal, que distribuyera en las empresas de -- propiedad individual, aquellas que sean causantes menores, de las consideradas como causantes mayores.

Por otra parte respecto de las empresas que sean autenticamente sociedades, es tablecer diferencias según ciertos niveles de capital en giro, o bien, que las acciones que representan su capital se hallen o no en el mercado, o según el porcentaje que forma la mayoría que ejerce control sobre la empresa.

Como puede apreciarse el establecer un solo criterio en este aspecto es hasta cierto punto algo complicado, a este respecto el "Fondo de garantía y Fomento Industrial para la pequeña y mediana empresa". FOGAIN Establece que las industrias pequeñas y medianas son aquellas cuyos límites se encuentran en 25 mil pesos y los 25 millones de pesos (año 1970).

La clasificación actualizada a éste respecto es la siguiente:

**Industria Pequeña.**

Mínimo 50,000 de pesos

Máximo 7'000,000 de pesos

**Industria Mediana.**

Mínimo 7'000,000 de pesos

Máximo 60'000,000 de pesos

Cabe mencionar que una vez rebasados los 60 millones de pesos es considerada como industria grande.

e) Criterio en el contexto

El hablar de la pequeña y mediana empresa dentro de un contexto social implica enfocarnos hacia el beneficio social que ésta aporta, así como su contribución para mejorar el nivel socioeconómico de nuestro país.

Para alcanzar este propósito se plantea una estrategia para el desarrollo a través de dos líneas fundamentales de acción:

La reordenación económica y el cambio estructural.

5) La primera, reordenación económica, tiene básicamente tres propósitos.

- Abatir la inflación y la inestabilidad cambiaria.
- Proteger el empleo, la planta productiva y el consumo básico.
- Recuperar el dinamismo de crecimiento sobre bases diferentes.

La segunda, el cambio estructural, se precisa en seis generales:

- Enfatizar los aspectos sociales y distributivos del crecimiento.
- Reorientar y modernizar el aparato productivo y distributivo.
- Descentralizar las actividades productivas y de bienestar social.
- Adecuar las modalidades del financiamiento a las prioridades de desarrollo.
- Preservar, movilizar y proyectar el potencial del desarrollo nacional.
- Fortalecer la rectoría del estado.
- Impulsar el Sector Social y alentar el Sector Privado.

La anterior estrategia de desarrollo económico está contemplada en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988.

Como se puede apreciar para ejecutar toda serie de estrategias y alcanzar con -- ello los objetivos deseados es necesario que exista un firme apoyo de la pequeña y mediana empresa mexicana, ya que ésta juega un papel determinante en el logro de las metas deseadas.



### *Política de Fomento a la Pequeña y Mediana Empresa.*

La importancia de estas empresas deriva de su gran capacidad para absorber y capacitar la fuerza de trabajo y de desarrollar vocaciones empresariales, porque su capital es nacional y tiene gran flexibilidad para responder a los cambios de mercado, otra característica es la similitud de problemas que enfrentan.

Por ello es necesario, para su fomento no actuar de manera individual si no de diseñar instrumentos de carácter colectivo para que mediante su organización se puedan resolver los problemas que le son comunes.

La política de fomento para estas empresas enfatiza la canalización de los beneficios, a través de formas de cooperación y organización sin que ellas pierdan su individualidad tales como: uniones de crédito y centros de adquisición de materias primas de trámites burocráticos. También es fundamental el desarrollo de programas de capacitación gerencial.

En particular, son prioritarias las empresas medianas y pequeñas de la rama metal-mecánica, las que producen bienes básicos y bienes exportables para la sustitución de importaciones, se prevé seguir canalizando la demanda del sector público mediante sistemas de subcontratación y fomento de proveedores.

Paralelamente, la oferta se organizará mediante un sistema de información que permita identificar las características técnicas de los oferentes.

Las productoras de básicos se estimulan mediante compromisos de compra para el sistema de distribución del sector público y social.

Asimismo, se buscará organizar grupos de pequeños y medianos industriales para la demanda captada en el exterior, las empresas así organizadas se harán acreedoras a asistencia técnica, crédito preferencial (a través de contratos como garantía).

Así como del resto de apoyos que se brinden dentro de los programas integrales de concentración.

**2 PAPEL DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EN EL DESARROLLO SOCIO ECONOMICO DE MEXICO.**

La pequeña y mediana empresa tiene una importante participación en el desarrollo socioeconómico de nuestro país, para darnos una idea de dicha importancia tendríamos que mencionar los siguientes puntos:

- Participación de la industria mediana y pequeña en el sector industrial. La importancia que tiene la pequeña y mediana industria en la economía en general se ha determinado de acuerdo al monto que aporta en la formación del producto interno bruto del sector industrial, dado que éste último está formado por la suma total del valor de los bienes y servicios que ha producido el sector.

La validez que tiene el establecer la importancia de la pequeña y mediana industria por este conducto, estriba en que el producto interno bruto (PIB) industrial es el medio a través del cual se detecta el crecimiento de la economía en su conjunto. En tal virtud se ha determinado la importancia que tiene este tipo de industria, en primer término, con la actividad manufacturera de la que -- constituye poco más de las dos terceras partes, hasta llegar al sector industrial del cual las pequeñas y medianas industrias de transformación, aportan a través de su producción, el 50% del valor de dicho sector.

El nivel de producción que alcanzan dichas empresas, representa cada vez una mayor proporción del sector al que pertenecen, constituyéndose en esta forma en -- uno de los principales factores en la evolución de la economía nacional.

Bajo esta situación, la economía nacional requiere más que nunca de la participación de los medianos y pequeños comercios, puesto que constituyen uno de los -- principales mecanismos que han mantenido un ritmo constante de desarrollo y, so bre todo en razón del monto de la producción con el que participan dentro de -- la actividad económica.

- Participación de la pequeña y mediana industria en el sector manufacturero.

La estructura que presenta la industria de transformación del país, está conformada en buena medida por unidades productoras de bienes de consumo; secundariamente, por aquellas que producen bienes intermedios o para el consumo industrial, y de manera incipiente, se encuentran las industrias que producen bienes de capital; no obstante, en los últimos años el modelo de desarrollo al que des de tiempo atrás se ha venido ajustando el país, poco a poco se ha ido modifican

do, dándose prioridad cada vez mayor a la producción de bienes intermedios y de capital, especialmente a estos últimos, puesto que el valor de las importaciones por este concepto, son sumamente cuantiosas y han llevado a la balanza de pagos de la nación a un serio desequilibrio.

Dentro de esta estructura industrial, se encuentran predominantemente las pequeñas y medianas industrias manufactureras cuyo significado es importante mencionar.

Por esto, la industria manufacturera a nivel pequeño y mediano presenta perspectivas de interés para el sector interno, ya que al consolidar su desarrollo y fortalecer su estructura, se encuentra en posibilidad de ubicarse a niveles de competencia internacional. Para ello se le deberá apoyar con medidas concretas y específicas, sobre todo en su organización para que mejore su productividad y sus niveles de competitividad.

### III. LA EMPRESA FAMILIAR COMO SINÓNIMO DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

Al utilizar el término sinónimo lo hago con la intención de dar a entender que este tipo de empresas en la mayoría de los casos no merecen ser consideradas como tal, pues como ya he mencionado anteriormente, éstas solo son de tipo artesanal.

Hagamos su análisis y señalemos desventajas administrativas que en ellas existen.

#### 1.- CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS PECULIARES DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EN MÉXICO.

Antes de entrar a analizar la empresa familiar mexicana es necesario establecer la definición de la misma:

Podemos considerar que una empresa es del tipo familiar cuando ésta se encuentra identificada con una familia, y cuando esta identificación tiene influencias tanto políticas de la empresa como en los intereses objetivos de la familia.

En las empresas de este tipo se cumplen las siguientes condiciones:

- La relación familiar es un factor importante entre otros, para determinar la sucesión de la administración.
- Los valores institucionales de la empresa se identifican con una familia en tradiciones de la organización.
- Los familiares se sienten obligados a conservar las acciones de la compañía, por otras razones u las financieras (orgullo, tradición, etc.), aún en situaciones difíciles.

La administración en este tipo de empresas es un asunto muy personal, las relaciones entre los mismos familiares dentro de ella así como los intereses familiares de quien la dirige implican un tratamiento muy especial, problemas que son propios de este tipo de entidades.

A) Estructura Administrativa.

El estilo gerencial que impera en las empresas del orden familiar en nuestro medio social puede ser claramente apreciado en la siguiente frase:

"Yo se mis ganancias y con ésto me basta, además he operado así por años y he funcionado con éxito".

El administrar éste tipo de empresas con esta mentalidad trae como consecuencia entre otras cosas las siguientes:

- Falta de responsabilidad para con la empresa.
- Falta de planes a largo plazo.
- Poca disciplina con las utilidades.
- Poca utilización de talentos no familiares.
- Nepotismo, entre otros.

Todo lo anterior pudiera ser en parte justificado, ya que como se señaló el miclo familiar que maneja la empresa crea problemas en lo administrativo, ya -- que los dirigentes adquieren estos conocimientos de una manera 100% empírica y por ello los controles ejercidos son rudimentarios.

Esta administración elemental en las empresas de orden familiar frena la conquista de nuevos mercados.

Y ésto impide la oportunidad de expansión y de crecimiento, el otro factor es:

La tradición que se tiene por los artículos que produce la empresa, o la forma de elaborar los mismos es tan conservadora que resulta imposible cambiar los métodos de producción o hacerle mejoras a los mismos con el fin de aumentar -- las utilidades.

#### b).-Insuficiencia de recursos humanos

Este es un grave problema al que se enfrentan todas las empresas en el caso de la industria pequeña y mediana se agudiza aún más por lo siguiente:

- En el caso de encontrar obreros calificados, no podríamos contratarlos por el costo tan alto, que ésto implicaría en la producción.

- Al no poder allegarnos de recursos humanos capacitados, debemos recurrir a la mano de obra no calificada, lo cual trae como consecuencia una marcada falta de productividad y una mala calidad en el o los productos que la empresa produce.

#### - Recursos financieros

Todas las empresas sea cual fuere su magnitud, necesariamente requieren de recursos financieros para poder llevar a cabo el desarrollo de sus actividades y el alcance de sus objetivos.

En el caso de la industria pequeña y mediana es factor determinante, para la subsistencia de la misma.

La falta de conocimiento en administración financiera, agudiza aún más estos problemas, por que al no existir un programa presupuestal, no se tendrá un buen control de los ingresos y egresos que nos permita en determinado momento saber con cuanto dinero se cuenta para hacerle frente a una situación imprevista, un ejemplo palpable lo tenemos en la situación que presentó el país a causa de la devaluación que sufrió nuestra moneda; si las empresas grandes o de gran magnitud que llevan un control financiero muy estrecho se vieron afectadas en su economía, con mayor razón las medianas y pequeñas, en el caso específico de estas últimas, hubo un gran número de ellas que se declararon en quiebra y existen otras tantas en vía de liquidación.

Asimismo podemos enumerar algunas limitaciones del área de administración financiera que presenta este tipo de empresas, las cuales son las siguientes:

1.- Falta de control presupuestal, referido estrictamente al de los resultados de operación, al programa de pagos y al flujo de efectivo, lo normal de este tipo de empresas es que no tengan los recursos económicos para costear el establecimiento de estas con las consabidas desventajas y problemas que ello origina.

2.- La ausencia de la planeación donde debería visualizarse el desarrollo a largo plazo y no a corto a través de presupuestos, por medio de planes de acción concretos a un año, y utilizándose pronósticos como un recurso elemental del control administrativo y financiero a mediano plazo.

3.- La industria pequeña y mediana no tiende al crecimiento por la falta de recursos financieros y no obtiene financiamiento debido a que no ofrece garantías, en estas empresas es común que no se cuente con recursos para pagar a proveedores, al fisco, o a los bancos, todo esto trae como consecuencia tensiones, pérdida de tiempo, y desperdicio de esfuerzos valiosos a nivel directivo; que debería de estar enfocado a vigilar su rendimiento en todos sus ángulos.

Recursos Técnicos.-Por lo general la industria pequeña y mediana no tiene un gran desarrollo tecnológico, esto a que la maquinaria con la que cuenta la empresa es rudimentaria y obsoleta, en el caso de la empresa mediana puede ser que exista maquinaria moderna, pero no con la capacidad que se requiere para satisfacer las necesidades del mercado que ésta abastece.

#### IV. ASPECTOS EN LOS QUE INTERVIENE EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DENTRO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

En el capítulo anterior, se observan claramente los problemas existentes en este tipo de empresas, como podemos ver algunos son graves ya que encierran grandes fallas en cuanto a administración se refiere, la resolución de los mismos debe darse de una manera inmediata, ya que en la medida en que sean resueltos podrá resurgir la pequeña y mediana empresa en nuestro país.

Dicha tarea no resulta fácil y es por ello que se requiere de una persona con amplios conocimientos administrativos, que sea lo suficientemente capaz de dar solución a los mismos.

El licenciado en Administración es un profesional que cuenta con los conocimientos suficientes para llevar adelante esta labor; a continuación menciono su participación en la resolución de los problemas que he enumerado.

##### 1.-ASPECTOS ECONOMICOS

El licenciado en Administración, es un profesional que se encuentra capacitado para mejorar el aspecto económico dentro de cualquier tipo de organización, este es sumamente importante, ya que si la empresa sufre problemas de tal índole se ve afectada su capacidad productiva e incluso llegar al cierre mismo, por todo lo anterior, es necesario contar con los servicios de un profesional de la administración para que contribuya a que la empresa tenga una capacidad económica -- que permita desarrollar eficientemente sus funciones y alcanzar sus objetivos.

Ahora bien ¿de qué manera el licenciado en administración logra dicho objetivo?

Como se ha visto, existen grandes errores a este respecto estos no son mas que fallas administrativas que existen en el área financiera de la empresa, resolver las es tarea difícil, pero el profesional de la administración cuenta con los conocimientos suficientes para lograrlo, y esto se realiza con acciones tales como las siguientes:

- Llevar a cabo una correcta planeación financiera que permita a la empresa desarrollar correctamente sus actividades.



- Buscar una mejor y mayor captación de recursos financieros, a través de contratación de créditos y financiamientos con los bancos del país.
- Aplicar correctamente dichos recursos dando prioridad a los aspectos que puedan afectar a corto plazo la situación económica de la empresa.
- Optimizar el aprovechamiento de los recursos financieros a través de una adecuada planeación de compromisos y de la administración de efectivo, así como una correcta evaluación de la situación económica financiera de la empresa.
- Apoyar a las demás gerencias en el procedimiento de una información oportuna y confiable.
- Diseñar, establecer e implementar un sistema de costeo que proporcione información confiable, a fin de que sirva de soporte en la elaboración de estrategias de reducción de costos, rentabilidad, políticas de precios, etc.
- Mantener el justo equilibrio de la situación financiera de la empresa a través del control de índices mediante el análisis e interpretación de los estados financieros.
- Proyectar el desarrollo integral a través de la elaboración de presupuestos a corto y mediano plazo.

## 2.- ASPECTOS PRODUCTIVOS.

El Licenciado en Administración posee los conocimientos suficientes para hacerse cargo de los aspectos productivos de toda empresa, este profesionista, tiene la capacidad necesaria para resolver los problemas que pudieran presentarse, el cual aplica las siguientes técnicas:

- Proyectar los niveles de producción, mediante la optimización de los recursos humanos y materiales, con los que cuenta la gerencia para su operación y el máximo aprovechamiento de la capacidad instalada.
- Elaborar proyectos a corto y mediano plazo, a fin de que sean susceptibles de-

ser desarrollados, como estrategias de producción, cuando las circunstancias de proveeduría y mercado así lo requieran, y a su vez sean soporte en la toma de decisiones.

- Establecer mecanismos de supervisión encaminados a la obtención de una óptima calidad de sus productos procesados, con el objeto de respaldar el área de comercialización en la penetración y promoción de los mismos.
- Elaborar e implementar programas de mantenimiento continuo del equipo industrial a fin de preveer desperfectos que atrasen o impidan el alcance de los programas productivos.
- Mantener estrecha comunicación con las áreas de la empresa, con el objeto de integrarse en el desarrollo y obtención de los objetivos.

### 3.- ASPECTOS FUNCIONALES

Dentro de estos, el Licenciado en administración puede llevar a cabo acciones que permitan el mejoramiento del marco funcional de este tipo de empresas, estas son:

- Establecer las políticas, normas, sistemas y procedimientos para la administración de los recursos humanos, financieros y materiales de acuerdo a sus programas y objetivos generales.
- Asegurar el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal; atendiendo a la planeación de la fuerza de trabajo, a la política laboral y a las necesidades operativas derivadas de los programas aprobados.
- Lograr la máxima eficiencia en la determinación de la información, a fin de lograr una correcta toma de decisiones, de la misma forma, lograr una mayor integración en la elaboración y logro de los objetivos generales.
- Vigilar que las normas de administración sean implantadas, cumplidas y actualizadas.
- Procurar la obtención de metas y resultados en general, que vayan aparejados con la marcha, crecimiento y expansión de la empresa.

- Cumplir con las normas y políticas de comercialización que hayan sido aprobadas, para la obtención y desarrollo de nuevos y mejores mercados, conforme a las características de las zonas de oferta y consumo, de acuerdo con los objetivos socioeconómicos de la misma.

#### 4.- ASPECTOS COMERCIALES

En lo referente a esta área, el licenciado en administración lleva a cabo acciones tales como:

- Encauzar los propósitos de la fuerza de ventas para lograr una efectiva penetración de los productos manufacturados en el mercado.
- Proyectar la imagen de la marca mediante el desarrollo de programas de promoción difundidos a través de diversos canales de comunicación.
- Desarrollar nuevos mercados mediante la elaboración de estudios en la materia a fin de lograr la penetración del producto en aquellas zonas en donde es poco conocido.
- Obtener los márgenes de rentabilidad mediante el establecimiento de políticas de precios que logren mayor beneficio para la empresa, sin menoscabo de la aceptación del producto por parte de los consumidores y distribuidores (si es que existen).
- Mantener estrecha comunicación con las áreas de la empresa a fin de coordinarse para la integración de planes y objetivos.

#### 5.- ASPECTOS SOCIALES

La intervención del licenciado en administración dentro de estos, en una empresa es muy importante, ya que están enfocados a satisfacer los aspectos sociales tanto a nivel de empresa como generales.

Podemos darnos cuenta de lo anterior con lo señalado en el siguiente párrafo:

Si se aprovecha e incrementa el recurso humano, la organización puede beneficiarse, porque va a obtener mayores beneficios de sus miembros; a través de -- los conocimientos que poseen éstos, puede obtener técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos mas eficazmente en tiempos mas cortos, con métodos mas -- económicos, etc.

El país se beneficia por diversas razones; a) sus habitantes pueden contar -- con una mayor integración psicológica; b) gastaran y ahorrarán mas en virtud de que cuentan con mayores ingresos, lo cual permitirá crear mayores fuentes - de trabajo; c) al ganar mas, van a pagar mayores impuestos, cosa que permiti- rá dedicar mas dinero a obras de infraestructura, a educación, y a servicios - de salubridad y asistenciales; d) los mayores conocimientos y experiencias -- pueden conducir a la creación de tecnología propia que implica la fuga de divi sas por el pago de patentes; e) mejores sistemas de producción permitirán aba- tirl costos y competir en los mercados internacionales, etc.

Podemos ver que una correcta administración del recurso humanos puede llegar a mejorar el aspecto socioeconómico del país; esto solo se logrará con acciones- tales como las siguientes:

- Sostener una buena relación entre los trabajadores y la dirección a través - de la utilización y establecimiento de políticas, sistemas y procedimientos, instructivos, sistemas de quejas y sugerencias etc.

El establecimiento de la seguridad e higiene industrial, con el propósito de - controlar aquellos factores del ambiente que pueden causar enfermedades entre- los trabajadores y deteriorar su salud, traduciéndose esto en una baja producti- vidad.

- Administrar correctamente lo relativo a servicios y prestaciones con el pro pósito de que los trabajadores sean remunerados correctamente y con ello lo gran satisfacer sus necesidades mas esenciales.

## V. PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (CASO PRACTICO)

### 1). HIPOTESIS

La pequeña y mediana empresa, enfrenta una serie de problemas que por la importancia que estos tienen es sumamente importante mencionarlos, para con ello tener un panorama mas amplio de este tipo de empresas, en cuanto a su funcionalidad.

Es por ello que para realizar este analisis se ha elaborado la siguiente clasificación:

#### a). Aspectos Económicos.

Se ha señalado el importante papel que juega la pequeña y mediana industria en el contexto económico de nuestro país, y sobre todo la importancia que esta -- tiene como uno de los elementos estratégicos de nuestra política de empleo.

Sin embargo, es necesario que sean precisamente este tipo de empresas las que enfrenten a todos los problemas que implican el desarrollo industrial del país.

Las unidades productivas a pequeña escala, son por naturaleza altamente sensibles a los movimientos de la actividad económica entre estos: el alza de precios, la falta de recursos financieros, la escases de recursos humanos adecuados a sus necesidades y costos, la falta de planeación financiera; no se dispone de una organización adecuada que le permita elevar los niveles de productividad y competitividad en los mercados, en fin, son estos algunos de los muchos problemas que afectan el sano desenvolvimiento de las pequeñas industrias en nuestro país.

#### b). Aspectos Productivos.

Se da a esta problemática en lo referente a problemas en los procesos de fabricación.

Es característico, que en muchas empresas los problemas de producción sean tradi

cionales y no hayan sido adaptadas para beneficiarse con nuevas herramientas, maquinaria y mercados. Según se ha visto, esa adaptación puede ser indispensable como supervivencia en el medio ambiente económico.

Los inversionistas por naturaleza, no conocen a menudo el procedimiento para hacer las modificaciones necesarias. El resultado mas frecuente de la competencia parece ser la aceptación masiva de una situación que se estima viable.

Los directores de muchas empresas necesitan ayuda exterior, (consultoria).- Para hacer frente a las exigencias de los cambios inherentes de la palpable -evolución industrial. Es común que la creación o iniciación de los procesos-productivos sean un poco al azar simplemente con el incentivo de obtener rendimiento económico, pero en la mayoría de las veces improvisada, simplemente con la implementación de los conocimientos generales que el director, gerente, o inversionista puede tener respecto a los procesos de fabricación.

Se sabe que algunos institutos técnicos han diseñado procesos de fabricación-modelos para muchas empresas pequeñas, adaptados al tipo de actividad o mercado, esta implementación podría iniciarse en la actividad industrial a pequeña escala.

Las normas sencillas de producción y conservación establecidas por institutos técnicos, pueden facilitar considerablemente la labor del pequeño productor -no familiarizado con maquinaria moderna y que posiblemente la pueda estar utilizando erróneamente.

Lo que se traduce en costos elevados que son la causa de su desaparición en el mercado.

Debe asesorarse al pequeño industrial en conseguir la tecnología idónea adecuada a sus niveles y montos de producción. Sin embargo, en lo que se refiere a este aspecto de producción y comercialización no se debe exagerar.

Las economías de la producción a gran escala son particularmente importantes, cuando la necesidad de utilizar un equipo costoso, se une el de la producción continua en grandes series de un producto normalizado. Por el contrario, --- cuando una empresa se ve en la necesidad de cambios de un producto a otro los reducidos gastos en que incurre una pequeña unidad industrial redundan en su-

favor.

Ahora bien, por otra parte dentro de los aspectos productivos, es necesario hacer mención de los problemas que existen en este tipo de unidades productivas respecto a la mano de obra.

Es un hecho que las pequeñas y medianas empresas carecen de condiciones para ofrecer salarios iguales o semejantes a los que pagan las grandes empresas. - En particular en ciudades como México en que las pequeñas y medianas empresas compiten por la mano de obra calificada, puede resultar cierto que para los - trabajadores existe un gran aliciente al ser ocupado en una gran empresa en lugar de una pequeña.

La relación personal directa con los trabajadores no es siempre una ventaja y en muchas ocasiones se propician las fricciones personales.

Por otra parte para una gran empresa le será más fácil aplicar sistemas bien concebidos de remuneración por rendimiento, que le permitan reducir la labor de inspección necesaria. En los pequeños establecimientos puede ser más frecuente que los trabajadores tengan que ser capaces de ocuparse de una gran diversidad de tareas, esto implica aún más la labor de supervisión y vigilancia de cada uno de los procesos de producción. Los nuevos trabajadores, por lo general, se tienen que adiestrar durante el desarrollo de la misma actividad-fábrica y mediante las indicaciones que reciben directamente los dueños.

El problema de formación no se plantea exclusivamente en los trabajadores nuevos. La adaptación de los productos y las operaciones a las nuevas condiciones creadas por la evolución industrial, puede exigir que los trabajadores -- que ya laboran en las empresas adquieran nuevas aptitudes que quizá nadie pueda inculcarles en una pequeña o mediana empresa.<sup>6)</sup>

### C). ASPECTOS FUNCIONALES

Análisis por actividad Industrial.

Problemas

Porcentaje

1.- Abastecimiento de materias primas.

25%.

6) Srta de Energía, Minas e Industria Paraestatal. Subsecretaría de Fomento Industria. Dirección General de Industria Pequeña y Mediana. Año 1982.

#### d). Aspectos Comerciales.

Dentro de los aspectos comerciales en la pequeña y mediana empresa ha prevalecido una deficiente política de ventas estricta en la comercialización de sus productos, esto aunado a la falta de planeación, control y supervisión de los mismos.

Existen otros problemas que afectan seriamente a la empresa en lo que a este aspecto se refiere y son los siguientes:

- Inexistencia de diversos canales de distribución que le permitan proyectar la imagen de sus productos a través de programas de promoción, para lograr con ello, que el consumidor tenga un mejor conocimiento de las ventajas que le puede proporcionar el adquirir ese producto.
- Existe poco interés por desarrollar nuevos mercados, ya que este tipo de empresas no son muy afectas a elaborar periódicamente estudios de mercado, -- que le permitan lograr la penetración de sus productos en aquellas zonas -- donde son poco conocidos. Esto se debe, a que ven este tipo de estudio como un gasto y no como una inversión; que a corto plazo les ayude a aumentar su margen de utilidad.
- Asimismo, existe en ellas un servicio deficiente de distribución de sus productos, ya que no cuentan con las técnicas apropiadas para que estos lleguen al consumidor dentro del tiempo requerido, provocando como consecuencia un marco de desconfianza e inseguridad por parte del público que lo adquire.

#### e). Aspectos sociales.

Al analizar el aspecto social dentro de la pequeña y mediana empresa, se hace necesario recordar su definición que señala a la misma como un organismo social.

Si la enfocamos desde este particular punto de vista tenemos necesariamente que analizar el factor humano, el cual ha sido estudiado con especial importancia desde los orígenes de la administración, vale la pena recordar las teorías -- existentes a este respecto y elaborar un análisis de las mismas, las cuales -



Problemas	Porcentaje
2.- Proceso productivo en general	24%
3.- Financiamiento	21%
4.- Mano de obra calificada	13%
5.- Organización	6%
6.- Transporte de materias primas	5%
7.- Ventas	4%
8.- Otros	2%

El abastecimiento de materias primas, el financiamiento, la mano de obra calificada y los problemas surgidos en el proceso productivo; son los principales problemas a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas.

Estos problemas se presentan principalmente en la industria del calzado, vestido, alimento, madera, muebles, hule y equipo no eléctrico; así como en la fabricación de equipo de transporte.

El haber señalado al abastecimiento de materia prima como principal problema indica que las empresas quizá tengan escasez de materia prima, observan lentitud en la tramitación o adquisición de la misma, cuando es de origen extranjero, o las dificultades que implica el transporte lento es inadecuado de algunas de ellas.

En el caso de los problemas de producción, generalmente son resultado muy complejo de factores que se presentan en el productivo, tales como la inexistencia de ingeniería de métodos, falta de programación de la producción, maquinaria y equipo inadecuado, ineficiencia de la funcionalidad del equipo, etc.

La solución de estos problemas es crucial para este subsector en virtud de -- que es mucho más vulnerable a las variaciones del sistema económico en general, o a la problemática de la estructura como es el permanente déficit de materia prima, equipo ferroviario insuficiente y obsoleto; problemas de financiamiento adecuado y los provocados por la inflación que existe en el sistema.

son las siguientes:

#### ADMINISTRACION CIENTIFICA.

La corriente científica de Frederick Taylor y Henry Fayol nace como consecuencia de la Revolución Industrial, dado que las personas que hablan tenido la oportunidad de acumular el capital sienten la necesidad de optimizar sus recursos todo esto iba a realizarse a través de marcadas innovaciones en los procesos de producción y en la misma maquinaria.

Debido a este cambio la mano de obra se ve racionalizada, ya que el trabajo humano empieza a ser visto como una extensión, un engrane de la máquina.

Taylor en su obra "Principios de Administración Científica", lleva a cabo su estudio de tiempos y movimientos, con el cual pretende libertar al hombre de tareas innecesarias aumentando así la productividad, al mismo tiempo, crea un sistema de pago a destajo el cual iría en función a la productividad del obrero.

Taylor tenía una imagen propia del trabajador al que considera como un ser humano, irreflexivo y perezoso, explotándolo al máximo para beneficio del patrón, todo ello nos indica claramente que dicho autor era el prototipo del autócrata.

Henry Fayol, a través de una serie de principios, pretende que la administración sea más eficiente y menos empírica, al mismo tiempo, se da cuenta de que en todas las organizaciones, no importando su tamaño, se dan una serie de funciones de cuya eficiencia e interrelación depende la buena marcha de estas.

#### HUMANO RELACIONISMO.

Dicha corriente es conocida también como -Administración Humanizada-, encierra en un amplio sentido todos los esfuerzos tendientes al manejo de las relaciones sociales dentro de la organización en sus diferentes sectores. El principal exponente de esta corriente fue Elton Mayo quien, realiza experimentos sobre la relación que existe entre la producción y las condiciones laborales.

Es decir, introduce algunas variables que según él influyen de manera determinante en la productividad, estas no son otra cosa que los factores ambientales dentro de los cuales el trabajador lleva a cabo sus funciones.

Elton Mayo y su grupo de colaboradores partían de la hipótesis de que las condiciones ambientales de trabajo afectan de manera determinante el incremento en la producción. Se realizó un experimento en el cual las condiciones físicas o ambientales eran controladas tales como: la iluminación, ruido, humedad, ventilación, temperatura, etc. El grupo de trabajadores que participó en dicho experimento efectivamente aumentó el nivel de producción que venían desarrollando normalmente, pero para asombro de Mayo, al retirar las variables controladas, la producción siguió incrementándose durante algún tiempo, al ver esto se realizaron una serie de entrevistas las cuales mostraban que lo que era más molesto para el grupo de obreros era la falta de comunicación, es decir, el factor social dentro del proceso productivo; considerando los sistemas como elemento básico para evitar los conflictos dentro de las organizaciones.

#### LA ADMINISTRACIÓN NEOHUMANO RELACIONISTA.

En Estados Unidos nace una nueva escuela la Neohumano-Relacionista, en forma paralela al desarrollo de las corrientes estructuralistas en Europa.

Dicha escuela aporta una actualización de las diversas teorías existentes de las relaciones humanas dentro de la empresa. Toma algunos elementos de la corriente estructuralista, tales como, la relación entre la organización productiva y el medio ambiente social presenta como solución y sustitución de la herramienta y autoridad, la participación.

Sus estudios se concretan a encontrar una forma en la cual presentar el control con una apariencia de participación, es decir dar al trabajador la sensación de que participa realmente de las decisiones acerca de su trabajo.

Como uno de los principales representantes de esta corriente encontramos a -- Douglas Mc Gregor, la obra básica de este autor es "El Aspecto Humano de las Empresas".

Los resultados obtenidos de la administración, considera Mc Gregor, manifiesta una capacidad muy considerable para planear y controlar la conducta de los elementos que integran la organización.

#### Estructuralismo.

Dicha corriente se basa en cuanto al análisis que esta realiza sobre las relaciones de la unidad (empresa) y el sistema social que lo rodea. Al mismo tiempo, analiza los elementos formales e informales que existen dentro de la organización.

El estructuralismo estudió elementos tales como los siguientes:

- Relación de los grupos informales.
- Dirige su análisis a todos los niveles de la organización.
- Estudia todo tipo de estímulos (materiales, sociales, ambientales).
- Estudia las relaciones, intercambios, influencia entre la organización y su medio ambiente.
- Realiza el estudio en organizaciones de todo tipo.

Mc Gregor para describir el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control, establece lo que el llama "Teoría X", la cual, consta de los siguientes principios:

- El ser humano ordinario, siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y este lo evitará siempre que pueda.
- Por la misma repugnancia, las personas trabajan por la fuerza, tienen que -- ser controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que estas realicen el esfuerzo adecuado.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan, tiene poca ambición y sólo desea seguridad.

De igual manera propone la teoría y sobre la cual nos dice:

- El individuo va a ejercer la dirección y el control de sí mismo en sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

- Señala la posibilidad de ir prescindiendo poco a poco de las formas externas de control.
- Reconoce que la autoridad ya no es un elemento adecuado para ejercer el control.

Como puede apreciarse, el factor humano a jugado un papel importante en el desarrollo de la administración, desde sus orígenes hasta nuestros días ha sido tema de constante polémica y esto ocasiona que no exista un criterio uniforme en cuanto a administración se refiere.

Aquí surge la interrogante. ¿Qué tanta importancia se le da al elemento humano en la pequeña y mediana empresa?. El resultado es que le da poca y se le reduce a un segundo plano, ya que los empresarios dan mayor preferencia a otros aspectos como el productivo y el comercial.

El elemento humano para ellos solo es visto como una "máquina" que con el simple hecho de cubrir sus necesidades económicas seguirá trabajando como siempre lo ha hecho, ya que se piensa que al trabajador lo único que le interesa es recibir el pago que le corresponde por la prestación de sus servicios. Los empresarios no ven la necesidad que existe en el trabajador de convivir socialmente dentro de la organización, la necesidad que tienen es de sentirse bien socialmente dentro de la organización a través de la convivencia con sus compañeros de trabajo y sobre todo, ser vistos como seres humanos y no como máquinas de trabajo.

Ahora bien, los empresarios se preocupan mas por invertir en aspectos tales como producción y financieros (que la gran mayoría ni siquiera hace esto). No intervienen en el elemento humano ejemplo de ello, es lo referente a "Seguridad e Higiene Industrial".

En este aspecto, no se preocupan por brindar protección a sus trabajadores a efecto de que no corran riesgos al desarrollar sus actividades productivas, ya que el hecho de adquirir artículos como: guantes, botas, mascarillas, cascos y otros que proporcionen una máxima protección al trabajador; es visto como un gasto innecesario que no le traerá ninguna utilidad.

Al respecto el Instituto Mexicano del Seguro Social, elaboró el siguiente estudio:

Si 1982 fue "el año de la crisis" por el cierre de miles de pequeñas y medianas empresas, también lo fue por el incremento del número de accidentes en el trabajo (cerca de 700 mil). Debido sobre todo a que las empresas redujeron su presupuesto destinado a seguridad y capacitación industrial, incluso hay industrias que no invierten un solo centavo en este renglón.

Las causas por las que ocurren los accidentes de trabajo son fundamentalmente las siguientes:

- Ambiente hostil.
- Equipo inadecuado.
- El individuo no quiere o no sabe trabajar.

Este problema se da tanto en la gran industria como en la de pequeña y mediana escala. Sucede que en esta última es más difícil detectarlo pues tiene una organización familiar y de producción artesanal por lo que toca a la mediana empresa vemos que estas tienen un crecimiento arduo y al crecer es cuando registran muchos accidentes.

Así observamos que no existe higiene y seguridad industrial en las medianas y pequeñas industrias.

La dirección de salud ambiente e higiene ocupacional de la secretaría de salud, considera que hay empresas, fundamentalmente medianas y pequeñas, que no cuentan con sistemas de seguridad.

Otro de los problemas que se presentan al respecto es que el trabajador no conoce las ventajas del equipo y se lo quita por que le estorba. Los riesgos se agudizan en la pequeña empresa, donde el trabajador es el propio patrón y se expone a los riesgos. Se sabe que hay enfermedades pulmonares y respiratorias por tóxicos, de la piel por manejo de sustancias y auditivas por alto nivel de decibelios, estos riesgos se concentran en un 90% en el Distrito Federal y su área metropolitana, a este respecto el Instituto Mexicano del Seguro Social señala los siguientes datos:

- 43% Representa accidentes en las manos.
- 16 5% En los pies.
- 10% En los miembros inferiores.
- 9 2% En el tronco .
- 6 7% En los ojos.
- 6 1% En los miembros superiores.
- 1 2% En el torax.
- 0 7% En la columna vertebral.
- 0 3% En la región genital

## 2) METODOLOGIA

### a) Objetivo.

El objetivo de esta investigación es llegar a comprobar que los problemas mencionados existen en la pequeña y mediana empresa mexicana, los cuales afectan la economía nacional, al no contribuir las empresas de manera eficiente en el desarrollo socio-económico del país, por lo cual se hace necesario participar en el mejor funcionamiento y desarrollo de las mismas.

### b) Universo.

Se toma como universo 30 empresas que nos representa el 100% de las de la industria química situadas en el D.F..

### c) Muestra.

Se tomaron 30 empresas de las mas importantes y representativas, estas se señalan a continuación:

- Aqua Treat, S.A. de C.V.
- Akra.
- Basf Vitaminas, S.A. de C.V.
- Industrias Derivadas de Etileno, S.A.
- Monquímica, S.A.
- Carboquímica Block, S.A. de C.V.
- Industrias Igam, S.A.

- Industrias Kroylit, S.A.
- Interquim, S.A.
- Loctite Co de México, S.A. de C.V.
- Mexicana de Resinas, S.A.
- Mexim, S.A.
- Productos Químicos Micro, S.A.
- Química Salcer, S.A.
- Industria Química Tlaloc.
- Servistol, S.A.
- WYN de México Productos Químicos, S.A.
- Tecquim, S.A.
- Sulcona, S.A.
- Piyasa Fabricantes de Adhesivos y Pinturas, S.A.
- Promotora Técnica Industrial.
- Laboratorios Julian de México
- Productos Químicos ABC, S.A.
- Química Hércules, S.A. de C.V.
- Warner Jenkinson.
- Bolaños y Gadea, S.A.
- González Cano y Cla. S.A.
- Productos Químicos Conde y Marin.
- Química Alfa 2000
- Compañía Mexicana Francolor, S.A. de C.V.

d) Cuestionario.

El siguiente cuestionario fue aplicado en las empresas antes mencionadas, las personas que lo contestaron fueron aquellas que dentro de la empresa se encargaban de controlar los aspectos a los que se hace mención.

**CUESTIONARIO DE INFORMACION ADMINISTRATIVA**

Será usted tan amable de contestar a las preguntas que a continuación se ---  
enumeran.

Aspectos económicos.

1. ¿Existe un programa presupuestal adecuado que permita llevar un buen control de ingresos y egresos por parte de la empresa?

Sí ( )

No ( )

¿Porque?



2. ¿Cuenta la empresa con el apoyo de financiamientos que le permitan tener mayor índice de solvencia económica?  
 Sí ( ) No ( ) ¿Porqué?
3. ¿Existen programas de inversión acordes a las necesidades de la empresa?  
 Sí ( ) No ( ) ¿Porqué?
4. ¿Se lleva a cabo un control sobre el origen y aplicación de recursos?  
 Sí ( ) No ( ) ¿Porqué?
5. ¿Existe un adecuado control de precios?  
 Sí ( ) No ( ) ¿Porqué?

#### Aspectos productivos

6. ¿Se cuenta con un adecuado control de los procesos de fabricación?  
 Sí ( ) No ( ) ¿Porqué?
7. ¿Podría decirse que la maquinaria y herramienta utilizada en el proceso de producción está acorde a las necesidades de la empresa?  
 Sí ( ) No ( ) ¿Porqué?
8. ¿Existe una adecuada supervisión en cuanto a la calidad del producto o productos procesados?  
 Sí ( ) No ( ) ¿Porqué?
9. ¿Existe un programa de mantenimiento industrial que permita el buen funcionamiento de la maquinaria empleada en la producción?  
 Sí ( ) No ( ) ¿Porqué?

#### Aspectos Funcionales

10. ¿Cuenta la empresa con un manual de sistemas y procedimientos?  
 Sí ( ) No ( ) ¿Porqué?
11. ¿Se establecen normas y políticas acordes a los objetivos de la empresa?  
 Sí ( ) No ( ) ¿Porqué?





e) Tabulación y análisisAspectos económicos

1. ¿Existe un programa presupuestal adecuado que permita llevar un buen control de egresos e ingresos por parte de la empresa?

Objetivo.- Conocer que importancia se da a la presupuestación en este tipo de empresas.

Resultado.-	Número	%
Si	9	30,0
No	<u>21</u>	<u>70,0</u>
Total	30	100,0

Análisis.- En la mayoría de las empresas no se lleva un buen control presupuestal, lo cual equivale a un 70%, sólo el 30% lo lleva a cabo. (Gráfica 1).

2. ¿Cuenta la empresa con apoyo de financiamientos que le permitan tener un Índice de mayor solvencia económica?

Objetivo.- Conocer si existe o no apoyo financiero en este tipo de empresas.

Resultado.-	Número	%
Si	14	46,7
No	<u>16</u>	<u>53,3</u>
Total	30	100,0

Análisis.- El 53,3% no cuenta con apoyos financieros, sólo el 46,7 cuenta con este apoyo que le permiten mantener un buen Índice de solvencia. (Gráfica 2)

3. ¿Existen programas de inversión acordes a las necesidades de la empresa?

Objetivo.- Conocer si este tipo de empresas realizan programas de inversión que apoyen el desarrollo de las mismas.

Resultado.-	Número	%
Si	11	36,7
No	<u>19</u>	<u>63,3</u>
Total	30	100,0

Análisis.- La mayoría no realiza inversiones sólo el 36,7% lleva a cabo programas de inversión. (Gráfica 3)

4. ¿Se lleva a cabo un control sobre el origen y aplicación de recursos?

Objetivo.- Conocer si este tipo de empresas lleva un control de los recursos que se utilizan en el ejercicio de las mismas.

Resultado.-	Número	%
Si	13	43.3
No	<u>17</u>	<u>56.7</u>
Total	30	100.0

Análisis.- El 56.7% de este tipo de empresas no controla debidamente sus resultados sólo el 43.3% realiza un control sobre el origen y aplicación de -- los mismos. (Gráfica 4)

5. ¿Existe un adecuado control de precios?

Objetivo.- Conocer si el precio de los productos fabricados por estas empresas es debidamente controlado.

Resultado.-	Número	%
Si	12	40.0
No	<u>18</u>	<u>60.0</u>
Total	30	100.0

Análisis.- Sólo el 40% controla el precio de sus productos, el 60% restante no lo hace. (Gráfica 5)

Aspectos productivos

6. ¿Se cuenta con un adecuado control de los procesos de fabricación?

Objetivo.- Conocer si este tipo de empresa vigila que el proceso de fabricación se realice de manera eficiente.

Resultado.-	Número	%
Si	16	53.3
No	<u>14</u>	<u>46.7</u>
Total	30	100.0

Análisis.- El 53.3% de estas empresas si llevan un adecuado control sobre los procesos de fabricación de sus productos, sólo el 46.7% no lleva a cabo dicho control. (Gráfica 6)

7. ¿Podría decirse que la maquinaria y herramienta utilizada en el proceso de producción está acorde a las necesidades de la empresa?

Objetivo.- Llegar a conocer si estas empresas cuentan con maquinaria y herramienta eficientes y en buenas condiciones que le permitan tener una producción eficiente.

Resultado.-	Número	%
Si	10	33.3
No	<u>20</u>	<u>66.7</u>
Total	30	100.0

Análisis.- El 66.7% no cuenta con maquinaria adecuada para fabricar sus productos, sólo el 33.3% poseen maquinaria y herramienta aceptable.

8. ¿Existe una adecuada supervisión en cuanto a la calidad del producto o productos procesados?

Objetivo.- Conocer si este tipo de empresas tienen un buen control de calidad sobre los productos que elaboran.

Resultado.-	Número	%
Si	12	40.0
No	<u>18</u>	<u>60.0</u>
Total	30	100.0

Análisis.- El 60% no ejerce un control de calidad sobre sus productos, sólo el 40% vigila que sus productos cumplan con los requisitos de calidad indispensables. (Gráfica 8)

9. ¿Existen programas de mantenimiento industrial que permitan el buen funcionamiento de la maquinaria empleada en la producción?

Objetivo.- Conocer si este tipo de empresas dan mantenimiento a su maquinaria, con el fin de mantenerse en condiciones óptimas.

Resultado.-	Número	%
Si	12	40.0
No	<u>18</u>	<u>60.0</u>
Total	30	100.0

Análisis.- El 60% de estas empresas no se preocupan en dar mantenimiento a su maquinaria, sólo el 40% cuenta con programas de mantenimiento adecuado. (Gráfica 9)

### Aspectos Funcionales

10. ¿Cuenta la empresa con un manual de sistemas y procedimientos?

Objetivo.- Conocer si existe en estas empresas un manual de sistemas y procedimientos que le facilite realizar sus funciones eficientemente?

Resultado.-	Número	%
Si	16	53.3
No	<u>14</u>	<u>46.7</u>
Total	30	100.0

Análisis.- El 53.3% si cuenta con dicho manual permitiéndole llevar a cabo de una manera eficiente sus funciones, sólo el 46.7% no cuenta con un manual de sistemas y procedimientos. (Gráfica 10)

11. ¿Se establecen normas y políticas acordes a los objetivos de la empresa?

Objetivo.- Conocer si este tipo de empresas fijan normas y políticas que le permitan tener una línea general de acción que le permita cumplir sus objetivos?

Resultado.-	Número	%
Si	16	53.3
No	<u>14</u>	<u>46.7</u>
Total	30	100.0

Análisis.- El 53.3% de estas empresas si cuentan con normas y políticas, sólo el 47% restante no las utiliza. (Gráfica 11)

12. ¿Con qué periodicidad se revisan éstas?

Objetivo.- Saber si dichas políticas se someten a revisión?

Resultado.-	Número	%
Si	10	33.4
No	<u>6</u>	<u>19.9</u>
Total	16	53.3

Análisis.- De las empresas que establecen políticas el 33.4% de ellas las revisa anualmente, mientras que el 19.9% las revisa semestralmente. (Gráfica - 12)

13. ¿Se cuenta con un análisis y valuación de puestos?

Objetivo.- Conocer si estas empresas emplean esta técnica que le permita valorar la función de el elemento humano que labora en las mismas.

Resultado.-	Número	%
Si	8	26.7
No	<u>22</u>	<u>73.3</u>
Total	30	100.0

Análisis.- El 73.3% de estas empresas no cuenta con el análisis y valuación de puestos, sólo el 26.7% realiza éste. (Gráfica 13)

14. ¿Existe un sistema de quejas y sugerencias?

Objetivo.- Saber si existe este sistema en las empresas analizadas.

Resultado.-	Número	%
Si	22	73.3
No	<u>8</u>	<u>26.7</u>
Total	30	100.0

Análisis.- El 73.3% si cuenta con un sistema de quejas y sugerencias el cual facilita la comunicación entre la dirección y el personal de las mismas. --- (Gráfica 14)

15. ¿Se llevan a cabo periodicamente estudios de mercado que determinen la situación del producto o productos en el mismo?

**Objetivo.-** Saber si este tipo de empresas se preocupan por tener conocimiento de la situación que guardan sus productos en el mercado en un momento dado.

Resultado.-	Número	%
Si	13	43.3
No	<u>17</u>	<u>56.7</u>
Total	30	100.0

**Análisis.-** El 56.7% de las empresas no realizan estudios de mercado y no conocen si sus productos son bien aceptados sólo el 43.3% realiza dicho estudio. (Gráfica 15)

16. ¿Se busca desarrollar nuevos mercados que permitan la expansión comercial de la empresa?

**Objetivo.-** Conocer si los canales de distribución son adecuados para distribuir sus productos.

Resultado.-	Número	%
Si	13	43.3
No	<u>17</u>	<u>56.7</u>
Total	30	100.0

**Análisis.-** El 56.7% de las empresas no busca desenvolverse en nuevos mercados, sólo el 43.3% lo lleva a cabo. (Gráfica 16)

17. ¿Se cuenta con suficientes y adecuados canales de distribución para los productos?

**Objetivo.-** Conocer si los canales de distribución son adecuados para distribuir sus productos.

Resultado.-	Número	%
Si	16	53.3
No	<u>14</u>	<u>46.7</u>
Total	30	100.0

**Análisis.-** El 53.3% si cuenta con los canales adecuados para distribuir sus productos, el 46.7% tiene deficiencias a este respecto.

18. ¿Es aceptable la fuerza de ventas de la empresa?

**Objetivo.-** Conocer si las ventas tienen un nivel aceptable en el mercado que estas se desenvuelven.

Resultado.-	Número	%
Si	18	60.0
No	<u>12</u>	<u>40.0</u>
Total	30	100.0

**Análisis.-** El 60% de las empresas consideran aceptable su nivel de ventas, - 40% restante consideran deficientes dicho nivel. (Gráfica 18)



## 19. ¿Se busca proyectar sus productos a través de programas de promoción?

Objetivo.- Saber si es de interés para la empresa el promover sus productos.

Resultado.-	Número	%
Si	15	50.0
No	<u>15</u>	<u>50.0</u>
Total	30	100.0

Análisis.- El 50% realiza programas de promoción para dar a conocer sus productos. (Gráfica 19)

## 20. ¿Qué medios utiliza?

Objetivo.- Saber a través de qué medios da a conocer sus productos.

Resultado.- El 50% que realiza dichos programas lo hace sólo a través de revistas referentes a este tipo de industria.

Análisis.- El 50% utiliza revistas, ya que éstas llegan a sus consumidores en forma constante. (Gráfica 20)

## 21. ¿Se lleva a cabo un control adecuado de los márgenes de rentabilidad?

Objetivo.- Conocer si las empresas ejercen control sobre la rentabilidad que tienen éstas.

Resultado.-	Número	%
Si	11	36.7
No	<u>19</u>	<u>63.3</u>
Total	30	100.0

Análisis.- El 63.3% de las empresas no tienen un control sobre los márgenes de rentabilidad de las mismas, sólo el 36.7% se preocupa por llevar a cabo esta función. (Gráfica 21)

### Aspectos Sociales

## 22. ¿Se mantiene una buena relación entre los trabajadores y la dirección de la empresa?

Objetivo.- Conocer si existe en la empresa una buena relación laboral entre directivos y trabajadores.

Resultado.-	Número	%
Si	25	83.3
No	<u>5</u>	<u>16.7</u>
Total	30	100.0

Análisis.- El 83.3% de las empresas si mantienen una buena relación laboral sólo el 16.7% no se preocupa por llevar ésta. (Gráfica 22)

23. ¿Cuenta la empresa con un adecuado departamento encargado de seguridad e higiene industrial?

Objetivo.- Conocer se este tipo de empresas se preocupan por la seguridad física de sus trabajadores.

Resultado.-	Número	%
Si	9	30.0
No	<u>21</u>	<u>70.0</u>
Total	30	100.0

Análisis.- Sólo el 30.0% de estas empresas cuentan con un departamento de Seguridad e Higiene Industrial que vigila la integridad física del trabajador. [Gráfica 23]

24. ¿Existe un adecuado sistema de comunicación entre todos y cada uno de los niveles jerárquicos de la empresa?

Objetivo.- Conocer si los canales de comunicación existentes en este tipo de empresas son adecuados y abarcan todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Resultado.-	Número	%
Si	11	36.7
No	<u>19</u>	<u>63.3</u>
Total	30	100.0

Análisis.- Sólo el 36.7% de estas empresas poseen adecuados sistemas de comunicación que permiten evitar confusiones a este respecto. [Gráfica 24]

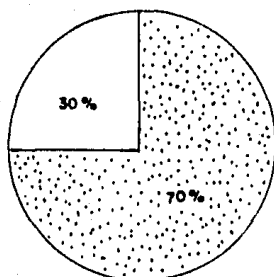
25. ¿Cuáles son dichos sistemas?

Objetivo.- Conocer que sistemas se emplean para que esta comunicación sea -- adecuada.

Resultado.- El 36.7% que emplean sistemas de comunicación en sus empresas lo realizan a través de manuales.

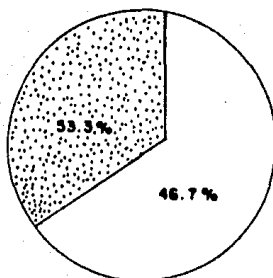
Ver anexos.

**ANEXOS**



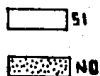
**Fig. 1**  
100 %

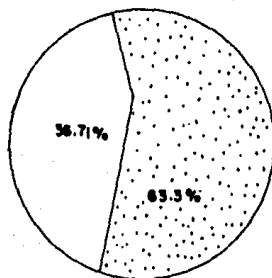
Importancia que se le da a la presupuestación en este tipo de empresas.



**Fig 2**  
100 %

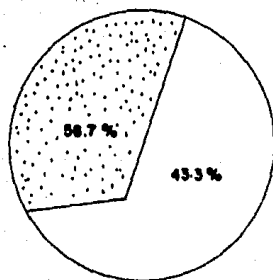
Apoyo financiero en este tipo de empresas.





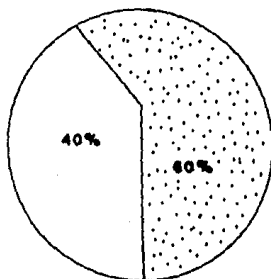
**Fig. 3**  
**100 %**

Existencia de programas de inversión en este tipo de empresas.



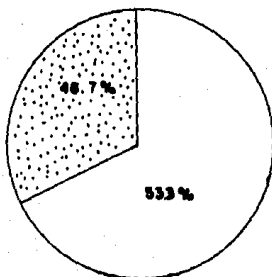
**Fig. 4**  
**100 %**

Existencia del control de recursos en este tipo de empresas.



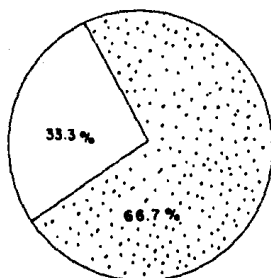
**Fig. 5**  
100%

Existencia del control de precios sobre los productos fabricados en este tipo de empresas.



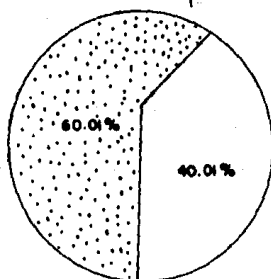
**Fig. 6**  
100%

Vigilancia del proceso de fabricación en este tipo de empresas.



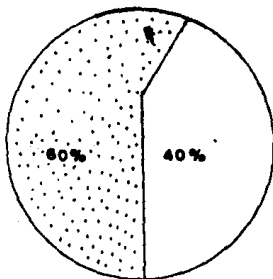
**Fig 7**  
100 %

Existencia de maquinaria y herramienta eficientes en este tipo de empresas.

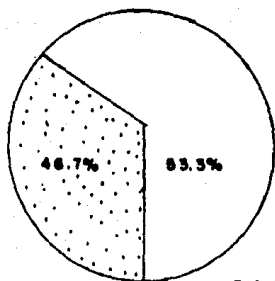


**Fig. 8**  
100 %

Existencia de un buen control de calidad sobre los productos.



**Fig 9** Mantenimiento de maquinaria a fin de mantenerla en óptimas condiciones.



**Fig 10** Existencia de un manual de sistemas y procedimientos en este tipo de empresas.

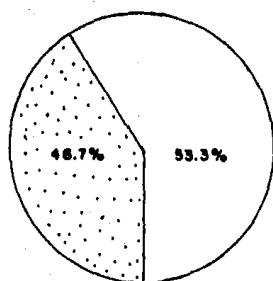


Fig 11  
100 %

Establecimiento de normas y políticas en este tipo de empresas.

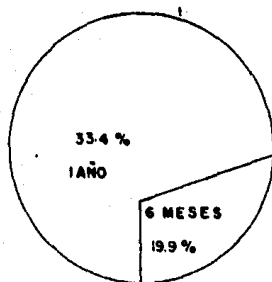
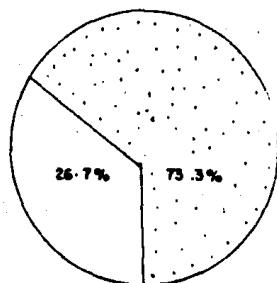


Fig 12  
53.3 %

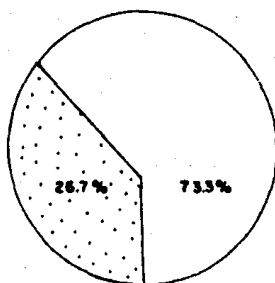
Periodicidad de revisión de aquellas empresas que establecen normas y políticas.





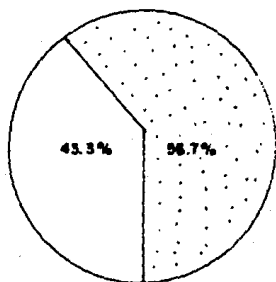
**Fig 13**  
100 %

Existencia del análisis y valuación de puestos en este tipo de empresas.



**Fig 14**  
100 %

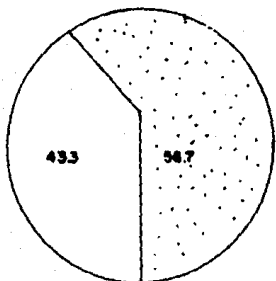
Existencia de un sistema de quejas y sugerencias en este tipo de empresas.



**Fig 15**

100%

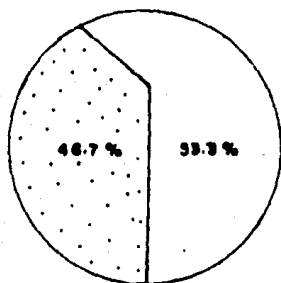
Importancia que se le da a la situación de los productos en el mercado en que estos se desarrollan.



**Fig 16**

100%

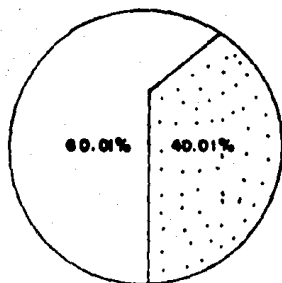
Importancia que se da al desarrollo de nuevos mercados en este tipo de empresas.



**Fig 17**

**100%**

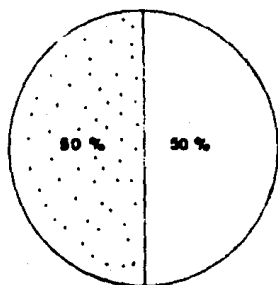
Insuficiencia de canales de distribución para los productos que se fabrican en este tipo de empresas.



**Fig 18**

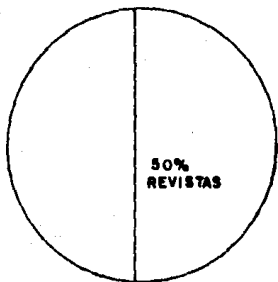
**100%**

Existencia de una aceptable fuerza de ventas en este tipo de empresas.



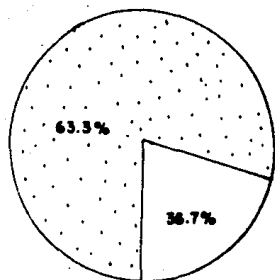
**Fig 19**  
**100 %**

Interés que se da a la promoción de los productos que manejan este tipo de empresas.

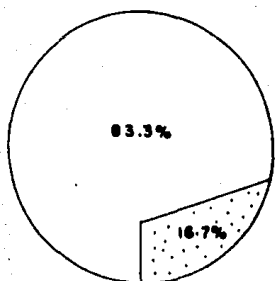


**Fig 20**

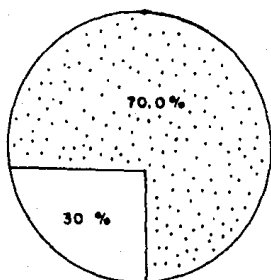
Medio a través del cual se realiza dicha promoción.



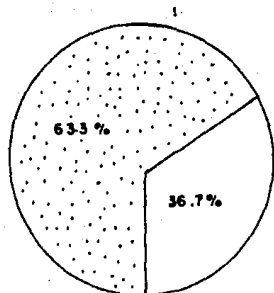
**Fig 21** Control que se ejerce sobre la rentabilidad de estas empresas.  
100%



**Fig 22** Existencia de una buena relación laboral entre directivos y trabajadores.  
100%



**Fig 23** Existencia de una adecuada seguridad e higiene industrial.  
100 %



**Fig 24** Existencia de adecuados canales de comunicación en este tipo de empresas.  
100 %

**LOS 10 PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA MEDIANA EMPRESA**  
(ORDEN DE IMPORTANCIA)

R A M A S	Dívidas	Liquidez	Materias primas	Tasas de interés	Baja demanda	Reglamentación y trámites lentos	Financiamiento	Desconfianza polít. y economía	Control de precios	Huelgas
General	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alimenticia	3	4	2							
Construcción		1		3		2	2		9	
Textil	1	2	4	5	5	4	3			
Cuero y calzado	2	3	1	5			4			
Químico farmacéutico	1	3	2				5		4	
Metal fundición	1	4	3	5	3	2				
Minería	1	3	4				5			
Eléctrica y electrónica	1	2	3				5			
Madera y papel	3	1	2		4				4	
Ed. y Artes gráficas	1	2	3		5	4				
Autopartes	1	3	-	5	5	2	4	4		
Ma. y Eq. industrial	2	4	-	5	1	3				
Vidrio y envases	1	2	-	5	3		4	4		

FUENTE: Banamex, Encuesta directa a 22 empresas realizada entre marzo y abril de 1983.  
Publicada en: Revista Expansión (Economía, Negocios y Finanzas)  
Agosto 31, 1983, Vol. XV No. 373, pág. 41.

## SUGERENCIAS

Se ha podido observar la situación que prevalece en la pequeña y mediana empresa sumamente crítica, ya que contempla una serie de fallas en cuanto administración de la misma se refiere.

Estas se deben mas que nada a los pocos conocimientos que tienen las personas encargadas de la administración de las mismas, ya que estos no son suficientes para sacar adelante una empresa.

Al mismo tiempo estas personas no se preocupan por actualizar sus conocimientos administrativos, ya que siguen utilizando técnicas que pueden ser consideradas como obsoletas y poco prácticas en la actualidad.

Es por ello que se sugiere que dichas empresas utilicen los servicios de un profesional, ya que este se encuentra capacitado para resolver los problemas que existen en este tipo de empresas, pues como puede apreciarse son muchas las ventajas que posee sobre las personas que llevan la administración de este tipo de negocios.

La situación económica por la que atravesamos demanda soluciones inmediatas que la resuelvan. La pequeña y mediana empresa, es un punto clave en el desarrollo socio-económico del país, pero para que dicho tipo de empresas pueda salir al mismo tiempo que dicho desarrollo requieren de una administración confiable y sólida.

Lo anterior es recomendable para lograr un correcto funcionamiento de las mismas, permitiéndole desarrollar sus actividades de una manera eficaz, alcanzando con ello sus objetivos e incrementando su capacidad productiva, así como el nivel social de estas y en última instancia acrecentar los márgenes de utilidad.

## CONCLUSIONES

- 1.- La elaboración de este trabajo se realizó atendiendo a la necesidad que existe de solucionar la problemática que presenta este tipo de empresas, para con ello contribuir al mejoramiento de la situación económica del país.



- 2.- Es la pequeña y mediana empresa parte importante de tales soluciones para lograr superar la crítica etapa por la que atravesamos.
- 3.- Este tipo de empresas, poseen características que son indispensables para nuestra superación económica, ya que por el número de las mismas, -- constituyen una importante fuente generadora de empleo, logrando así contribuir a la elevación de vida del trabajador mexicano.

Pero dentro de estas ventajas, existen también grandes fallas, ello puede apreciarse fácilmente en los porcentajes mencionados anteriormente.

- 4.- Prueba de esto lo son las cifras tales como la que nos demuestra que el 70% de las empresas analizadas no aplican Programas Presupuestales, que le permitan controlar sus ingresos y egresos; así mismo, donde el 63.3% no realiza programas de inversión o aquella otra cifra que nos señala que el 60% de dichas empresas no ofrece un control sobre los precios de sus productos, todo esto por lo que respecta al aspecto económico.
- 5.- En el aspecto productivo, se aprecia que le 67% no posee maquinaria idónea para tener una producción eficiente. El 60% no cuenta con un programa de mantenimiento industrial que le permita conservar su maquinaria en condiciones óptimas de uso.
- 6.- En el aspecto funcional, no existen cifras alarmantes, ya que más del 50% de las empresas aplican las técnicas administrativas correctas que le permiten desarrollar sus funciones de manera eficiente.
- 7.- En el aspecto comercial, el 56.7% no realizan estudios de mercadotecnia que le permitan conocer la situación que guardan sus productos en un momento dado, en el mismo porcentaje, no existe interés por desarrollar nuevos mercados que le permitan aumentar sus volúmenes de venta.
- 8.- Por último, en el aspecto social el 70% de estas empresas no cuenta con un departamento encargado de la seguridad e higiene industrial de sus trabajadores, aspecto que como se ha visto, es de una importancia ya que ocupa un lugar importante en los índices de deficiencia empresarial en la pequeña y mediana empresa.

**ESTA TESIS DEBE  
SALIR DE UN EQUILIBRIO****RECOMENDACION**

Es necesario concientizar e instigar a los pequeños y medianos empresarios a formar parte del proceso de cambio que requieren este tipo de industrias, lo grando que dichas empresas acepten innovaciones en lugar de oponerse a ellas, pues se ha visto que existe en éstas una marcada tendencia a mantener y proteger un estado estable y conservar su equilibrio; tal parece que para estas no existe la palabra innovación y progreso.

El Licenciado en Administración debe actuar como agente de cambio dentro de este tipo de industrias, haciendo que estas se aparten al proceso innovador - y poner todo su empeño en lograr que la pequeña y mediana empresa logre un de sarrollo acorde a las necesidades socio-económicas de nuestro país, contribuyendo así a la superación que México necesita.

## BIBLIOGRAFIA

*Orígenes y Perspectivas de la Administración*  
 Adalberto Ríos Szalay  
 Andrés Paniagua Aduna  
 Ed. Trillas 1980

*Biblioteca Práctica de Administración y Ventas*  
 Tomo I y II  
 Ed. Océano 1981

*Cien Años de Retraso en la Pequeña y Mediana Empresa*  
 Ed. Noguera, S.A., Barcelona 1980  
 Pierre de Lanurien

*La Sucesión en la Dirección de Pequeñas Empresas*  
 Ed. Labor, S.A., Barcelona 1980  
 C. Roland Christensen

*Industrias Pequeñas para Industrias en Desarrollo*  
 Ed. Roble, México 1980  
 Eugene Staley y Richard Morse

*Administración de Efectivo para Industrias Pequeñas y Medianas*  
 Colección Administración Financiera  
 Ed. Diana, México 1980  
 Sam. R. Goodman

*El Éxito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas*  
 Ed. Diana, México 1980

*Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana en México*  
 (Tres tomos)  
 Nacional Financiera, S.A., 1979

*Dirección General de Estadística de la Secretaría de Industria y Comercio (SECOFIN)*  
 IX Censo Industrial 1979,  
 VI Censo Comercial 1979 y  
 VI Censo de Servicios 1979

*Administración de Empresas (Teoría Práctica)*  
 1a. Parte, Ed. Limusa 1980  
 Agustín Reyes Ponce

*Administración de Empresas (Teoría Práctica)*  
 2da. Parte, Ed. Limusa 1980  
 Agustín Reyes Ponce