

23
29



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
U. N. A. M.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES - CUAUTITLAN

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"CUAUTITLAN"



DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

LA DIRECCION DE UNA PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE ENVASES DE PLASTICO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

JAIME GUADALUPE SANCHEZ PICHARDO

DIRECTOR DE TESIS: CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ



V N A M

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1990

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



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.

C O N T E N I D O

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES GENERALES.

1.1. Los antecedentes de la Pequeña Empresa.....	9
1.2. ¿Qué es una Pequeña Empresa? Como se define	22
1.3. Problemas de la Pequeña Empresa	27
1.4. Características de la Pequeña Empresa	29
1.5. Importancia de la Pequeña Empresa en el Sistema - - Económico.....	31

C A P I T U L O I I

LA PEQUEÑA EMPRESA.

2.1. Diferentes tipos de Pequeñas Empresas.....	36
2.2. Areas Funcionales de la Pequeña Empresa.....	47
2.3. Canales de Comunicación en la Pequeña Empresa.....	51
2.4. Ventajas y Desventajas de la Pequeña Empresa	55

C A P I T U L O I I I

LA DIRECCION COMO CONDUCTORA, MOTIVADORA Y COORDINADORA DE ACTIVIDADES.

3.1. La Dirección, su significado, importancia y elementos.61	
---	--

3.2. Los principios de la Dirección	72
3.3. Las funciones de la Dirección	74
3.4. La Dirección como función necesaria en todos los niveles jerárquicos	78
3.5. La Dirección como parte integrante del Proceso Adminis - trativo	80

C A P I T U L O I V

LA INDUSTRIA DEL PLASTICO

4.1. Antecedentes	84
4.2. Características generales de los plásticos	88
4.3. Diferentes tipos de plástico	93
4.4. El uso del plástico en México	96
4.5. Clasificación de la empresa del plástico	99
4.6. Participación de la industria del plástico en la econo - mía nacional	101

C A P I T U L O V

INVESTIGACION DE CAMPO

5.1. Necesidad de la investigación	110
5.2. Hipótesis	112
5.3. Metodología utilizada	113

5.4. El cuestionario	119
5.5. Tabulación y análisis del cuestionario	129
Conclusiones y Sugerencias	183
Bibliografía	196

I N T R O D U C C I O N

La importancia que representa para el país la gran cantidad de pequeñas empresas, lo demuestran los datos obtenidos a través del FOGAIN (Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana) el 76.83% corresponde a pequeñas y medianas empresas, este porcentaje da ocupación al 84.45% de la mano de obra activa del país.

Otra de las aportaciones que hacen a la vida nacional es el referente al Producto Interno Bruto que en la actualidad representa el 35.6% del total, según datos proporcionados por el Banco de México.

Pero, el problema es que, a pesar de la gran actividad que despliegan estas empresas poseen una serie de dificultades, tales como, baja productividad, falta de experiencia administrativa, no tienen control de inventarios, falta de conocimiento del mercado donde se introduce con sus nuevos productos, etc.

Con fundamento en mi formación académica, me orienté hacia la Dirección de la pequeña empresa, de ahí el título de mi trabajo: "La Dirección de una pequeña empresa productora de envases de plástico" lo que analizo en este trabajo son

los antecedentes de la pequeña empresa, sus características - principales y su importancia, para terminar con algunas sugerencias.

En el capítulo I me referiré primero a los antecedentes de la pequeña empresa, su definición, sus problemas y características inherentes a las mismas tomando en cuenta el papel fundamental que desempeñan en nuestro medio económico en el cual nos encontramos inmersos.

En el capítulo II en el punto uno se analizan los diferentes tipos de pequeñas empresas, y a continuación las áreas funcionales de este tipo de empresas en particular, los canales de comunicación existentes, además de sus ventajas y desventajas de las mismas.

En el capítulo III se analiza a la dirección, se habla de su significado, la importancia, sus elementos, sus principios y sus funciones, además, se contempla a la dirección - como algo necesario en toda la organización y como elemento indispensable del proceso administrativo.

en el capítulo IV se presenta a la industria del plástico en México, partiendo de sus antecedentes, de las características propias de esta industria, de la diversidad del plás

tico mismo para llegar a su utilización, así pues la industria del plástico cubre una amplia gama de utilizaciones lo cual nos sirve de base para ser considerada como importante.

Por último en el capítulo V se contempla lo relacionado con la investigación de campo, para inducir a conclusiones y sugerencias.

CAPITULO I

ANTECEDENTES GENERALES.

1.1. Antecedentes de la pequeña empresa. 1.2. ¿Qué es una pequeña empresa? cómo se define. 1.3. Problemas de la pequeña empresa. 1.4. Características de la pequeña empresa. - - 1.5. Importancia de la pequeña empresa en el sistema económico.

1.1. ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

En el México actual, en donde las expectativas y los esfuerzos persiguen la obtención de un modelo de desarrollo independiente capaz de impulsar el crecimiento y la eficiencia de los sectores productivos de la economía, existe un hondo desconocimiento acerca de las raíces y causas de la situación actual, ésto es, son pocos los mexicanos que conocen los antecedentes de la formación económica del país, principalmente del sector industrial.

Es importante conocer el punto original del actual aparato productivo, para reconocer los primeros trazos del proceso, y en función de eso observar las deformaciones que ha experimentado a través del tiempo. Independientemente de la problemática diaria a la que se enfrentan la pequeña y la mediana industria del país, y el camino a seguir será observar el recorrido histórico para establecer la trayectoria de las mismas dentro del esquema global que conforma el país.

Constantemente al referirse a México se dice que es un país en vías de desarrollo hace tiempo caía dentro del grupo de los subdesarrollados pero al hacerlo no se le puede alcanzar a describir, y tampoco a descubrir las causas de por qué dicha condición, porque al analizar la estructura económica, contendrá varios elementos los recursos naturales, el capital,

la mano de obra, la tecnología, los instrumentos de apoyo técnico y financiero, etc., que entrelazados entre sí le dan esa condición, al estudiar la estructura interna del país, y viendo que es producto de la interacción de todos esos elementos, y como proceso de cambio, determina las características de su sistema, el cual también está sujeto a las influencias externas, de este esquema se puede entender la dinámica del desarrollo mexicano.

En 1803, a pocos años de iniciarse el movimiento de independencia llegó a la Nueva España el barón Alejandro de Humboldt, el cual vino con el propósito de elaborar un estudio particular de la estadística de México y las causas que más influyen en los progresos de la población y de la industria nacional.

El barón describe las incipientes actividades industriales de aquel entonces con las siguientes palabras: "Si se considera el pequeño progreso que las manufacturas han hecho en España, a pesar de la protección de que han disfrutado desde el ministerio del marqués de Ensenada, no se extrañará que todo lo que atañe a la fabricación y a la industria manufacturera esté todavía más atrasado en México. La política inquieta y suspicaz de los pueblos de Europa, la legislación y el sistema colonial de los modernos han puesto estorbos insuperables a los establecimientos que podrían asegurar una

gran prosperidad a las posesiones lejanas y una existencia in dependiente de la Metr6poli". Con lo anterior establece la - situaci6n productiva del M6xico de entonces, lo que sucedia - era que los negociantes de la Metr6poli ejercian un control - monopolico en el intercambio comercial.

Adem6s, estos espafioles influyeron en forma determinante en el desarrollo de su propio pa6s, en aras de su propio - beneficio, al preferir importar los bienes con los que mercadeaban, ya sea de Holanda, Inglaterra o Alemania, preferible - esto, a fomentar la industrializaci6n de Espafia.

Si esto sucedia en el pa6s dominador, es f6cil deducir - lo que sucedia en la colonia, pero a pesar de esto, la Nueva - Espafia trataba de sobresalir y expandir una forma de produc - ci6n, que a la postre vendria a ser el primer antecedente de - la f6brica en M6xico: conocido como el obraje.

Como instituci6n de producci6n manufacturera, reflejaba las condiciones de la 6poca, el cual mantuvo una constante - pugna con los talleres artesanos y con los gremios, a quienes el r6gimen colonial y la corona espafiola protegian sin mayo - res restricciones, pero para explicar a el obraje, ¿qu6 hacia? ¿c6mo funcionaba? hay que volver a Humboldt quien escribi6: "En agosto de 1803 visit6 las f6bricas de Quer6taro. Estas - se distinguen en grandes, llamadas obrajes, y pequeas llama-

das trapiches. Sorprende desagradablemente, no sólo la extrema imperfección de sus operaciones técnicas en la preparación de los tintes, sino aun más la insalubridad de los locales y el mal trato que se da a los trabajadores. Hombres libres están confundidos con presidiarios que la justicia distribuye a las fábricas para hacerles trabajar a jornal".

Otra de las trabas que tenían los obreros eran los aspectos legales, esto en cuanto al cumplimiento de las técnicas de producción, las cuales el obrero no estaba en condiciones de cumplir, a menos que sacrificaran el objetivo de cualquier empresa de hoy en día, y que era la obtención de ganancias.

Otro impedimento, eran las disposiciones que le negaban a la persona el derecho a comerciar, si no había sido examinado y aprobado como maestro artesano.

Otro aspecto que contribuyó al atraso industrial fue la inexistencia de un mercado interno, todo por no haber una red de vías de comunicación, esto hizo que la producción manufacturera de las provincias tuviera que consumirse dentro de su propio territorio, con la consecuente limitación de la expansión y diversificación industrial.

El movimiento de independencia encuentra en dichas con-

diciones al país. Hidalgo conocedor de la situación, orienta la situación al rompimiento de la estructura colonial que impedían cualquier progreso.

Más adelante, Hidalgo dió a luz un esquema más completo sobre sus ideas, cito de las mismas una de importancia para enriquecer la descripción de la época: "Establezcamos un Congreso que se componga de representantes de todas las ciudades, villas y lugares de este Reino, que teniendo como objeto principal mantener nuestra Santa Religión dicte leyes suaves, benéficas y acomodadas a las circunstancias de cada Pueblo; - - ellos entonces gobernarán con la dulzura de un padre; nos tratarán como a sus hermanos; desterrarán la pobreza, moderando la devastación del Reino y la extracción de su dinero; fomentarán las artes, se avivará la industria, haremos uso libre de las riquísimas producciones de nuestros países".

Morelos hace suyo el pensamiento de Hidalgo, y le introduce un matiz revolucionario más profundo, sin embargo, su realización fue incompleta, a pesar de la consumación de la independencia en 1821, en este proceso enfocado a transformar el sistema colonial, el capital circulante se encontraba en manos del clero, lo cual impedía que las pequeñas industrias pudieran contar con financiamiento pues las solicitudes les eran negadas y en caso contrario les abrían la cartera a los hacendados.

Pero nunca se ha podido detener por mucho tiempo el cambio, y el desarrollo industrial del país no podía ser la excepción, así algunos obreros y trapiches estuvieron a cargo de personas como Esteban de Antuñano, quienes hicieron posible la evolución paulatina de sus establecimientos hacia lo que más tarde serían las pequeñas industrias.

A pesar de todas las restricciones españolas sobrevivieron los gremios o guildas que eran agrupaciones de hombres de una misma actividad, profesión, oficio o especialidad, que buscaban a través de su unión la defensa de intereses comunes.

En 1825, tiempo después a la consumación de la independencia en nuestro país, surgieron varios planes de industrialización, proyectándose fábricas de hilados y tejidos creando escuelas de arte y oficios para la capacitación de los artesanos, pero, faltó el capital, tan escaso en nuestro país, y todo quedó en papeles.

Con la llegada de Porfirio Díaz a la presidencia de la República se incrementa la penetración de capitales extranjeros y se limita aún más la economía nacional, conformada por pequeños talleres artesanales.

Todo lo anterior truncó el proceso de cambio de los múltiples talleres artesanales.

Posteriormente el país conoce de un alto grado de industrialización, esto, antes de la Primera Guerra Mundial aproximadamente entre 1900 y 1905, el sector industrial contribuía con alrededor del 14% del producto interno total, y no debe parecernos poco, pues el poco crecimiento se debía a que el país estaba conformando su infraestructura.

Al término de la Revolución, y hasta la mitad del presente siglo vuelven a tomar vida los talleres artesanales, y para ejemplificar esto tan sólo en 1930, el 87% del total de organizaciones existentes en el país eran talleres artesanales, que con el continuo devenir del tiempo, se volverían pequeñas empresas.

Iniciamos nuestro proceso de desarrollo industrial bajo la política de sustitución de importaciones. Todo esto se dio en un clima interno de acelerado crecimiento, relativa disponibilidad de divisas y una gran carencia de técnicos y directivos.

Fue principalmente el instrumento arancelario el que permitió dar abrigo a una gran cantidad de mexicanos que en diferentes partes de la República empezaron a aplicar su capacidad de riesgo, creatividad e ingenio en una nueva actividad, la industria.

Fue así como nacieron las primeras industrias del México actual fundamentalmente productoras de bienes de consumo, con mercados asegurados y posibilidades inmediatas de desarrollo. No se alentó suficientemente la capacidad de riesgo - para enfrentar proyectos que sólo dan resultado en el mediano o largo plazo.

Las divisas para la importación las aportaba el sector primario, el estímulo para ejercer el riesgo estaba constituido por el proteccionismo.

Este período se prolongó más de lo debido y su falta de selectividad proporcionó una gran dispersión industrial y la proliferación de empresas con pequeñas escalas de planta y con tecnología anticuada, lo que nos mantenía fuera de los mercados abiertos.

En otras palabras, generamos una planta dispersa, dedicada fundamentalmente a los bienes de consumo, con tecnología rebasada y desentendida de los bienes intermedios y los de capital.

Los esfuerzos más recientes para profundizar en el proceso de industrialización del país, se concretan estableciendo importantes industrias de bienes de capital y en la búsqueda del desarrollo de actividades de nueva tecnología, como

petroquímica, electrónica y la biotecnología. En este esfuerzo se han conjugado la decisión del Gobierno Federal de ingresar a los nuevos niveles de desarrollo y la capacidad de Nacional Financiera para desarrollar, financiar y operar proyectos.

Toda esta acción se ha visto correspondida por la participación de empresarios privados que, en nuevos campos industriales de mayor riesgo y de larga maduración, han puesto su capacidad creativa y su decisión nacionalista de hacer progresar a México.

Ciertamente, estos nuevos esfuerzos corresponden más bien al campo de la gran industria, pero a su vez, contribuyen al sustento de la pequeña y mediana, tanto porque fabrican los bienes de capital que ésta necesita, como porque constituyen buena parte de la energía del motor del crecimiento económico.

Creo que ésto da un panorama claro y realista del origen, evolución y estado actual de nuestro desarrollo industrial. Asimismo, es conveniente dar a ustedes algunas cifras de la composición de nuestra pequeña y mediana industria en la actualidad.

Distinguimos como pequeña y mediana industria aquélla -

que genera de 6 a 250 empleos y que vende de 30 a 1 100 millones de pesos al año a precios de diciembre de 1984. La diferencia entre la pequeña y la mediana, está en 100 empleos y 400 millones.

El estrato inferior, que genera 5 empleos o menos, es lo que denominamos microindustria.

Estos tres estratos conforman lo que en términos generales conocemos como pequeña y mediana industria y su importancia es de la siguiente magnitud: se integra por el 99% de los establecimientos industriales registrados, de los cuales 58.6% son microindustrias 37% pequeñas industrias y 4% medianas industrias. En el sector, generan el 55% del empleo, aportan el 41% de la producción y contribuyen con el 40% del valor agregado. Se concentran fundamentalmente en las ramas de muebles y accesorios, prendas de vestir, editorial e impresión, alimentos, calzado e industrias del cuero. Su participación es menos importante en el ensamble de maquinaria y equipo, fabricación de equipo de transporte y sus partes y en la rama metálica básica, que es el área en donde tradicionalmente se concentra la gran industria.

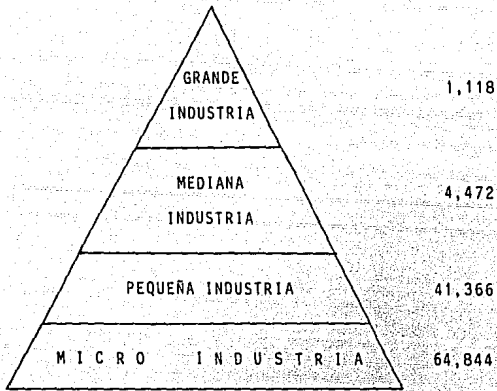
Así pues, el proteccionismo indiscriminado, una relativa disponibilidad de divisas y un mercado en constante expansión, fueron los principales generadores de la inicial base -

industrial del país cuyas carencias fundamentales se constituyen ahora en la ausencia de bienes intermedios y de capital, - pequeñas escalas de producción gran diversidad y obsolescencia tecnológica y, consecuentemente, falta de capacidad para competir en mercados abiertos.

PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA EN MEXICO.

T A M A Ñ O	ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO	VALOR AGREGADO	VALOR BRUTO DE LA PRODUCCION	NUM. DE ESTA- BLECIMIENTOS.
Microindustria	58%	32%	23%	24%	64,844
Pequeña Industria	37%	21%	15%	15%	41,366
Mediana Industria	4%	2%	2%	2%	4,472
Total Subsector	99%	55%	40%	41%	110,682

Fuente: FOGAIN: Sub-Dirección General de Estudios Económicos y
Programación Industrial
Noviembre de 1986.



NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS

Fuente: FOGAIN: Sub-dirección General de Estudios Económicos y Programación Industrial.

Noviembre de 1986.

1.2. ¿QUE ES UNA PEQUEÑA EMPRESA? COMO SE DEFINE.

Día con día, cientos de personas impulsadas por iniciativa propia y con todas sus esperanzas puestas en lo que van a hacer, constituyen un pequeño negocio en busca del éxito. Cada persona es un sendero diferente, una tarea diferente, - orientada a forjar el avance.

Pocos eligen las bellas artes, algunos más una actividad profesional, y así sucesivamente, hasta llegar a que hay algunos que pretenden lograr el éxito formando un negocio propio y la mayoría son al iniciar, "Pequeñas Empresas".

Hay quienes consideran que una pequeña empresa lo es, - cuando ocupa a un reducido número de trabajadores para desempeñar su función, siendo por lo general, un máximo de 10, - otros sostienen la idea, de que es, aquélla que su radio de acción se limita a solamente un mercado local, y aún hay - quienes afirman que la pequeña empresa son simplemente los establecimientos tales como: la tienda de artesanías, la papelería, la farmacia, la tintorería, etc.

En el Diario Oficial de la Federación del día 18 de Mayo de 1990, apareció el acuerdo que define a la pequeña empresa, el cual se reproduce a continuación:

Con fundamento en los artículos 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 3o. de la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria; 5o. del Decreto que aprueba el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña; 4o. y 19, fracciones V y VIII del Reglamento Interior de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y

CONSIDERANDO

Que por Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de abril de 1985, se aprobó el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña, en el que participan en forma coordinada y concertada los sectores público, social y privado, a fin de apoyar y promover la instalación y operación de las empresas de este subsector;

Que el artículo 5o. del mencionado Decreto, faculta a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial para que ajuste periódicamente el valor de las ventas anuales y el número de trabajadores, con base en los indicadores económicos idóneos para este efecto, he tenido a bien expedir el siguiente

ACUERDO

Artículo Único.- Se modifican las definiciones de micro-

industria, Industria Pequeña e Industria Mediana, contenidas en el artículo 5o. del Decreto que aprueba el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña, publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de abril de 1985, para quedar como sigue:

Microindustria.

Industria Pequeña, a las empresas que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas no rebase el equivalente al importe de 1,115 veces el salario mínimo general, elevado al año, correspondiente al Area Geográfica "A". - - - - (\$ 4,102,308,000 al 18 de mayo de 1990).

Industria Mediana.

De conformidad con el Artículo 3o. del Decreto citado, - las cifras de personal y ventas serán las correspondientes al cierre del último ejercicio de la empresa de que se trate. En caso de empresas de nueva creación, las ventas anuales se estimarán en razón del número de trabajadores y de la capacidad de producción.

TRANSITORIOS

Primero.- El presente Acuerdo entrará en vigor el día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federa -

ción.

Segundo.- Se abroga el Acuerdo por el que se modifican - las definiciones de los extractos de Micro, Pequeña y Mediana Industria, publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 2 de Diciembre de 1988.

Viendo a las pequeñas empresas desde un punto de vista - más funcional más práctico, tomaré de una manera textual, las reformas hechas a la Ley del Impuesto Sobre la Renta en diciembre de 1986 aún más concreto lo que dice el artículo 815.

Artículo 815.-Para los efectos del art. 816, son empresas con mediana capacidad administrativa, las sociedades mercantiles residentes en México que reúnan los siguientes requisitos:

1.-Que sus ingresos del ejercicio inmediato anterior no hubieran excedido de 250 millones de pesos.

2.-Que no tengan las características de sociedades que - puedan ser sociedades controladoras conforme al art. 57.

3.-Que su capital social no sea propiedad en más de un - 10% en forma directa o indirecta de otra sociedad mercantil.

4.-Que sus deducciones por intereses en el ejercicio inmediato anterior no excedan del 20% de las deducciones del - mismo ejercicio, excluidas las de los artículos 22 (b) frac ción IX (b) y 51 (c).

5.-Que sus ingresos por intereses del ejercicio inmediato anterior no excedan del 20% de los ingresos del mismo ejercicio.

ción IX (b) y 51 (c).

5.- Que sus ingresos por intereses del ejercicio inmediato anterior no excedan del 20% de los ingresos del mismo ejercicio.

6.- Que no hayan acumulado o disminuido los intereses y la ganancia o pérdida inflacionaria conforme al art. 7-B de la Ley.

También se considerarán empresas con mediana capacidad-administrativa las personas físicas residentes en México que realicen actividades empresariales y reúnan los requisitos previstos en las fracciones I, IV, V, VI de este artículo".

1.3. PROBLEMAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

La pequeña empresa, es donde por lo común, la Dirección es ejercida por los miembros de una familia y en algunas ocasiones sus asociados, lo cual contrae una serie de dificultades al pequeño negocio, los cuales ya vimos son una gran cantidad de nuestro país, y parte de su futuro va a depender, de lo que nosotros, los Licenciados en Administración podamos - aportar al desarrollo de estas pequeñas entidades, y que son de nacionales, pues las transnacionales son de extranjeros.

Al iniciar mi vida profesional, me fue fácil identificar me con dicho sector, razón por la que, me di cuenta de que - atraviesan por una serie de problemas, como por ejemplo, inexperiencia, falta de experiencia, falta de habilidades directivas, experiencia desbalanceada, mismos que, rara vez, se presentarán en una empresa grande, pues estas empresas poseen un especialista para cada actividad.

Al entrar en contacto con estas empresas, se reconoce - la posibilidad de que el fracaso está siempre presente en - todo momento, pero es en la pequeña empresa, donde debido a - lo limitado de sus recursos, el índice es más elevado.

La pequeña empresa ha venido acumulando una serie de - problemas, mismos que limitan su desarrollo, y a los cuales se tiene que enfrentar el director de la pequeña empresa, entre-

los que se refiere al aspecto directivo son los siguientes:

INEXPERIENCIA.

En la Dirección de una empresa se debe de contar a una persona con cierta experiencia en el ramo en el cual se desenvuelve la empresa.

Muchos problemas que agobian a las pequeñas empresas, - son el resultado de los diversos tipos de inexperiencia del - dirigente.

FALTA DE EXPERIENCIA EN EL RAMO.

En muchas ocasiones, el pequeño inversionista, carece - de toda experiencia en el ramo que ingresa por vez primera, - conoce de otras ramas, pero no en donde va a incursionar.

FALTA DE HABILIDADES DIRECTIVAS.

En este caso, desconoce totalmente el cómo administrar - un pequeño negocio.

EXPERIENCIA DESBALANCEADA.

El director debe de tener una visión global de la empre - sa, y no dedicar mayor atención a una(as) área(s) determina - da(s), de acuerdo a su especialidad, descuidando las otras.

1.4. CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Comparada con la gran industria la pequeña industria se caracteriza por:

- 1.- Requerimientos menores de inversión en obras de infraestructura.
- 2.- Utilización de procesos productivos intensivos en mano de obra.
- 3.- Elevado índice de empleo por capital invertido.
- 4.- Utilización generalizada de maquinarias e insumos de procedencia nacional.
- 5.- Versatilidad y flexibilidad operativa para incorporar rápidamente cambios tecnológicos en la producción.
- 6.- Plazos reducidos entre la decisión de inversión y la utilización plena de la capacidad productiva.
- 7.- La participación directa de los propietarios en dicha actividad.

Entre los factores que limitan el desarrollo de la pequeña empresa se encuentran principalmente aspectos de carácter técnico, administrativo y financiero.

Por lo que se refiere a la productividad, la pequeña empresa se caracteriza por sus bajos rendimientos. Esto se de-

riva de su escasa y obsoleta tecnología, y frecuente utilización de modelos de producción diseñados para otro tipo de establecimientos. Todo lo anterior le impide acudir al mercado en condiciones de competencia.

Otros factores limitantes de la pequeña empresa son: -
- inadecuados o inexistentes controles de calidad y su discontinuidad en la producción, causada por la imposibilidad financiera de mantener niveles adecuados de inventarios en función de un ciclo razonable y permanente de producción.

Entre las limitaciones de carácter administrativo se puede mencionar que, por regla general, la pequeña empresa -- carece de conocimientos de gestión administrativa y de capacidad de negociación, tanto ante sus clientes como ante sus -- proveedores de insumos, situación explicable por los montos -- poco considerables de ventas y adquisiciones.

Sin embargo, los mayores problemas a que se enfrenta la pequeña empresa son de carácter financiero, ya que su falta -- de liquidez es general debido a su propia informalidad y a -- que opera sin criterios de rentabilidad, particularmente en -- los casos de talleres y agrupaciones informales de productores. Adicionalmente carecen de registros contables y de documentación respecto de su situación financiera.

1.5. LA IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL SISTEMA ECONOMICO.

Para poder ayudar al sector de las pequeñas empresas, el gobierno dirigió el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo de 1984 a 1988, así como otros Programas Nacionales Sectoriales aprobados por el Ejecutivo Federal, para así de esta manera tratar de impulsar a las pequeñas y medianas empresas una vez confirmada la gran cantidad e importancia de las mismas, en la plataforma que conforman, luego entonces la importancia que representan estas industrias para el desarrollo del país, desde cualquier ángulo será el económico, político y social.

Al respecto se anotarán algunos puntos:

- a) Los empleos que generan las medianas y pequeñas empresas, y como consecuencia la asignación de sueldos y salarios con que benefician a los trabajadores que en ellas laboran, representa el 84.45% del personal ocupado en la industria nacional, según cifras preliminares facilitadas por el fideicomiso del gobierno federal en nacional financiera, S.A. (FOGAIN).
- b) Fomenta la formación o capacitación de mano de obra favorable para un país como el nuestro en vías de desarrollo formado con una estructura educacional ten -

diente al sector agropecuario, el cual va perdiendo terreno frente al sector manufacturero, fundamentado en la mayor diversidad, en su mayor poder adquisitivo - que les brinda la industria y a la vez conjuntado con la capacitación, incrementa de alguna manera el nivel cultural y económico de la población.

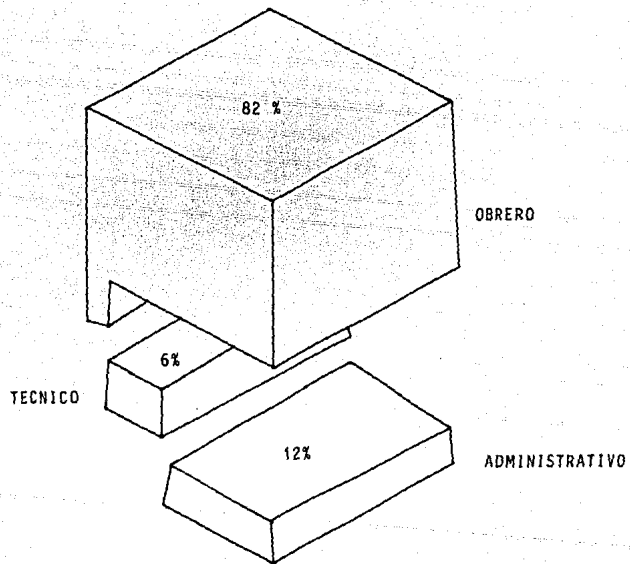
- c) Otro campo que desarrolla es el de la tecnología ya - que una pequeña empresa cada vez va necesitando una - mejor maquinaria y equipo para incrementar su calidad, su capacidad, su desarrollo, de una manera paralela - proyecta a los técnicos egresados de las institucio - nes de educación media al darles la oportunidad de - aplicar la teoría vista en sus planes de estudio.
- d) Otra de las aportaciones que hacen las pequeñas empre - sas a la economía del país es que incrementan en gran parte el PIB y actualmente representan el 35.6% del - total (Datos tomados del Banco de México).

En la actualidad el 76.82% de la actividad in - dustrial del país está integrado por pequeñas y media - nas empresas, que contribuyen con la mayor parte de - las fuentes de trabajo que proporciona la industria - nacional, a tal grado que el 84.45% de la mano de obra autorizada trabaja en las pequeñas industrias pero por la baja productividad que se tiene, la diferencia de - salarios entre las personas que laboran en la empresa grande, con las que trabajan en la empresa pequeña, -

es de 40.31% y en la grande es de 75.52%.

Los datos anteriores ponen de manifiesto la importancia-substancial de la pequeña empresa en el aparato económico nacional, ofrece pues, oportunidad a miles de personas para que posean su propia empresa y a su vez proveer de fuentes de trabajo a miles más.

CLASIFICACION DEL PERSONAL OCUPADO POR LA INDUSTRIA PEQUERA



CAPITULO II

LA PEQUEÑA EMPRESA

2.1. Diferentes tipos de pequeñas empresas. 2.2. Areas funcionales de la pequeña empresa. 2.3. Canales de comunicación en la pequeña empresa. 2.4. Ventajas y desventajas de la pequeña empresa.

2.1. DIFERENTES TIPOS DE PEQUEÑAS EMPRESAS

Con la finalidad de determinar los hechos y operaciones de las empresas, es necesario clasificarlas dentro de un grupo genérico, para poder precisar en qué consisten sus diferencias y en qué se parecen.

Las empresas se clasifican tradicionalmente en tres - - grandes ramas (1)

- 1.- De servicios
- 2.- Comerciales
- 3.- Industriales

2.1.1. De servicios.-se puede definir la firma de servicios como aquella que realiza actividades para - sus clientes a cambio de honorarios o contratos - sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea. (1)

Existen múltiples actividades que caen dentro de la definición anterior y como ejemplos tenemos: mantenimiento, transporte, publicidad, contabilidad, auditoría, ingeniería, seguros, bienes raíces, etc.

(1) Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas.

J.Rodríguez Valencia. Editorial ECASA, México 1985.

El número de empresas de servicio crece rápidamente por una serie de factores que facilitan y estimulan la entrada en esta rama y entre otros tenemos:

- 1.- El poder trabajar desde la casa de uno.
- 2.- Inversión mínima inicial.
- 3.- Exceso de demanda para toda clase de servicios.
- 4.- La oportunidad de emplear un oficio o destreza.
- 5.- Posibilidad de hacer dinero.
- 6.- Ser su propio jefe.

A menos que el servicio que se ofrece tenga una demanda suficiente y atraiga a los clientes - por sí solos, el negocio deberá situarse relativamente cerca de donde se encuentran los clientes - presentes y potenciales.

Establecimientos de servicios tales como pe luquerías, corredores de bienes raíces, pueden - formar parte de centros comerciales.

Los de servicio tales como consultas médi - cas, dentistas, optometristas pueden estar situa - dos inclusive, en plantas altas y como consecuen - cia pagar rentas bajas.

Otras clases de servicios como reparación de relojes, plomería, electricidad no necesitan estar situados en calles principales.

Es común que una empresa de servicio se desarrolle alrededor de la capacidad, experiencia y destreza del dueño, será indispensable que esta vaya creando una imagen de calidad, en cuanto al servicio que presta y así lograr la confianza del cliente presente y del potencial.

La confianza del cliente es fundamental en este tipo de empresa, sin ella, las posibilidades de existir son mínimas.

Otra característica de estas empresas es, que esta debe adaptarse a los cambios de métodos y de tecnología para poder seguir siendo competitiva, ejemplo: el caso de nuevos productos que requieren que el que los repara esté al tanto de las innovaciones y de las nuevas modificaciones que surjan en el área donde se desenvuelve.

Dentro de este tipo de empresa encontramos básicamente:

2.1.1.1. Sin concesión.

Son aquellas empresas que solo necesitan de alguna licencia del lugar donde se vayan a instalar por parte de las autoridades y para ejemplificar tenemos a las escuelas e institutos, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles, restaurantes, etc.

2.1.1.2. Concesionadas por el Estado

La generalidad, es que en este grupo de empresas caen las que tienen como giro principal el giro financiero, como ejemplo están las compañías de seguros, las compañías afianzadoras, las casas de bolsa, etc.

2.1.1.3. Concesionadas por el Estado, no financieras.

Son las que autoriza el Estado, pero con la condición de no ejercer actividad financiera alguna, sus servicios son de otro tipo como por ejemplo las empresas de transportes, empresas surtidoras de gas, de gasolina, de agua, etc.

2.2.1. Comerciales

"Son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico, en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisición, un cierto porcentaje, lo que será su margen de utilidad". (1)

En este tipo de empresas se encuentran los concesionarios, los distribuidores, los detallistas, etc., este tipo de empresas son los intermediarios entre el productor y el consumidor.

Algunas de sus características son:

- a.- Se encuentra en un sector muy competitivo, por lo tanto el margen de utilidad de venta es siempre menor.
- b.- El distribuidor satisface una necesidad, tanto del fabricante como del detallista, actuando como intermediario entre ambos.
- c.- Está planeada a largo plazo, por lo tanto, requiere de una adecuada proyección por parte del distribuidor.

(1) Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas

J. Rodríguez Valencia

Editorial ECASA, México 1985

Un aspecto fundamental en la operación de este tipo de empresas es que el dueño deberá ser sensible a las demandas del mercado que sirve, deberá programar a que horas la tienda deberá de estar abierta, a fin de hacerle frente, en forma satisfactoria a la competencia. Otros puntos importantes, son el de tener niveles y clases de inventarios adecuados y mantener un personal bien entrenado a fin de ofrecerle al cliente el mejor servicio posible.

Entre los diferentes tipos de tiendas comerciales tenemos los siguientes:

- a) Tiendas que venden una sola línea de producto o mercancía como por ejemplo: las zapaterías, las joyerías, etc.
- b) Tiendas de especialidades.-Que es aquella que concentra su esfuerzo en un número limitado de líneas de productos, pero que ofrece una adecuada variedad de artículos dentro de cada línea de productos que trabaja, por ejemplo la tienda de corbatas para hombre.
- c) Tienda de variedades, esta empresa opera con una amplia gama de productos baratos y de uso doméstico, ejemplo de artículos que se venden en este tipo de tienda son: tijeras, dedales,-

útiles de escritorio, papelería, etc.

- d) Tiendas de víveres.-Son aquéllas que expenden productos tales como quesos, leche, carne, etc.
- e) Tiendas de descuento.-Son aquéllas que ponen a punto especial en la promoción y venta de artículos a un precio más bajo que la competencia.

Existen 4 aspectos relacionados con el mercado de una pequeña empresa que deben de tenerse en consideración, a saber son:

- 1.- Publicidad y promoción de ventas.
- 2.- Entrenamiento del personal y servicio a los clientes.
- 3.- Ciclo de vida de los productos que se venden.
- 4.- Medición de las áreas de mercado.

Tres de los objetivos que la tienda comercial aspira alcanzar por medio del arreglo esquemático del local, a saber son:

- a).- Elevar al máximo las ventas.
- b).- Eficiente operación de la firma.
- c).- Comodidad del cliente.

2.3.1. Industriales.

Entre todos los tipos de empresas pequeñas, las que requieren una mejor coordinación y planificación en su dirección por parte del empresario, son la empresa manufacturera.

Este tipo de empresa es aquella que se dedica a la fabricación de bienes. Su proceso de transformación se inicia en el momento en que la materia prima es adquirida y termina una vez que el artículo está terminado y listo para su venta.

Existen dos tipos de productos manufactureros: Bienes de consumo y bienes industriales.

Bienes de consumo son aquéllos que son utilizados por el último comprador para sí mismo.

Bienes Industriales.-Son aquéllos productos que son utilizados en la fabricación de otros productos.

Desde el momento que una empresa comienza a fabricar artículos en serie resulta primordial la planificación, para determinar el curso concreto que se debe de seguir, desde la compra de materia prima, la programación de las máquinas a utilizar en la elaboración del producto hasta la selección y entrenamiento del personal responsable, con excepción de empresas muy pequeñas, aquellas empresas bien administradas poseen usualmente algún -

tipo de organigrama.

Si no existieran líneas de autoridad especificadas y definidas se corre el riesgo de que la responsabilidad sea mal distribuida y mal ejecutada.

Cuando las líneas de autoridad y responsabilidad son bien conocidas por el personal, cada uno realiza su trabajo en una forma más eficiente.

Parte integrante del estilo de administrar es el referente a la cantidad de autoridad y responsabilidad que el dueño ha delegado a los miembros claves de la organización, después de haber observado que todos los niveles necesitan de una autoridad para actuar en forma correcta, la vieja idea de la centralización está siendo olvidada y en su lugar se ha introducido el trabajo en equipo, con lo que no se adquiere responsabilidad, sino participación, con lo cual el director se está librando de tener que ocuparse de tomar decisiones relativas a las áreas que se pueden delegar.

La delegación de autoridad sirve a un doble propósito:

- a) Le deja al dueño de la empresa más tiempo para otras actividades de la empresa.
- b) Promueve la moral del personal al darle al su-

bordinado la oportunidad de ejercitar su creati
vidad en beneficio de la empresa y él propio.

Una clasificación muy común es la siguiente:

2.3.1.1. Industrias extractivas.-Son aquéllas -
que su giro principal es la extrac -
ción de las riquezas naturales y la -
explotación de las mismas, sin modifica
car su estado original.

Este tipo de industrias se sub-
divide en:

2.3.1.2. De recursos renovables.-son aquéllas -
cuyas actividades se encaminan a --
hacer producir a la naturaleza, es de
cir, el hombre aprovecha las transfor
maciones biológicas de la vida animal
y vegetal, así como la actuación de -
elementos naturales, dentro de este -
tipo de industrias encontramos las si
guientes: de explotación agrícola, de
explotación ganadera, de explotación-
pesquera, etc".

2.3.1.3. De recursos no renovables.-son aqué -
llas cuya actividad fundamental trae-
consigo la extinción de recursos natu
rales, sin que sea posible renovarlas

o reintegrarlas, pues su agotamiento es incontenible. Dentro de este tipo de industrias se encuentran: la minería, gas, la gasolina, etc.

2.3.2. Industrias de transformación.

"Las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente".

En este tipo de industrias interviene el elemento humano con ayuda de alguna maquinaria, con la que transforma la materia prima, en dimensión, forma o sustancia, para que resulte un satisfactor de necesidades sociales; como ejemplo lo tenemos en las empresas textiles, químicas, farmacéuticas, etc.

2.2. AREAS FUNCIONALES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Al iniciar una persona un nuevo negocio pequeño sin tomar en cuenta y sin hacer distinción alguna acerca de si va a vender un cierto servicio o a fabricar un producto, tampoco interesa si la persona que va a iniciarlo, va a hacer él mismo todo el trabajo o va a contratar personal, cualquier empresa pequeña, debe realizar al menos las siguientes funciones esenciales:

- a) Creación de utilidades.
- b) Proveer los medios de distribución.
- c) Financiamiento. (2)

Creación de utilidades.

"Se debe crear algo de valor en forma de producto o servicio. Por ejemplo, en lo que concierne a la fabricación, un producto se fabrica o se ensambla; en una tienda al menudeo se crea un medio para su distribución; en una línea aérea se crea una utilidad de tiempo y lugar mediante el cuidado y mantenimiento de los aviones y las facilidades que hacen posible el tráfico; en una compañía de explotación del petróleo se -

- (2) Administración; Curso para nuevos gerentes
Burt K. Scanlan
Editorial Limusa, México 1978.

produce el petróleo y se refina.

Cualquier empresa debe crear un valor, mismo que constituye su motivo básico para existir, al definir el trabajo que se va a hacer, el administrador debe preguntarse siempre: - - "¿Qué utilidad básica crea este trabajo?" si hay algún objetivo para que se haga el trabajo, esta pregunta tiene una respuesta; pero si no se puede contestar, el trabajo es innecesario.

Proveer un medio de distribución.

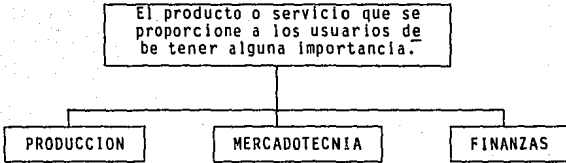
En seguida, es necesario distribuir a los usuarios el producto o servicio que se ha creado. La primera función sólo ha servido para crear un valor que es potencialmente utilizable. Sin embargo, la empresa debe lograr que este producto o servicio esté al alcance del consumidor. Por ejemplo, en la fabricación o procesamiento esta función la constituyen las ventas. En una tienda de menudeo, usualmente se le llama comercio. En todos los casos esta función está relacionada con el intercambio de lo que se creó por algún otro valor, que por lo general es el dinero. En una tienda de menudeo, esta función hace posible la compra, creando un lugar en el cual los artículos estén a disposición del cliente.

Financiamiento.

Por último, ambas funciones básicas deben ser financiadas. Esto es, que se debe ganar y mantener el capital necesario para crear algún producto o servicio y distribuirlo, si se pretende que la empresa subsista. En consecuencia, este elemento necesario incluye en primer lugar no sólo el reunir el capital para que la empresa exista, sino realizar todas las actividades contables y llevar los registros para controlar el capital".

Estas tres funciones básicas se deben realizar sin importar el tipo de empresa en cuestión, se conocen como funciones primarias o directas; no existe una organización en la cual no se realicen estas funciones.

LAS TRES FUNCIONES BASICAS:



Todas las demás actividades relacionadas con la organización son auxiliares y de apoyo por la naturaleza; se les clasifica como funciones secundarias. Resultan del crecimiento de la organización más allá de las tres funciones básicas, y se originan como conclusión del aumento en la complejidad de las funciones primarias, las funciones secundarias sólo se crean cuando los administradores no pueden manejar todos los detalles de la administración de personal, de aquí que se contrate un especialista que lo releve de determinadas actividades y que le ofrezca consejo experto. Lo mismo se puede decir en lo que respecta a compras, planificación de la producción y muchas otras áreas.

2.3. CANALES DE COMUNICACION EN LA PEQUEÑA EMPRESA.

Por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporta los mensajes; memoranda, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc. (3)

Cualquier comunicación requiere de un medio o canal por el cual va a transitar, desde la palabra escrita, la palabra hablada hasta determinadas actitudes, tendencias, gestos, signos, etc., debe tenerse en consideración que cualquiera de estos elementos a transmitir pueda en un momento dado disminuir en su precisión, en la energía, la fidelidad y la claridad de la comunicación, por esto es que, si un canal se alarga, la comunicación tenderá a debilitarse o a distorsionarse, existe el principio de que a mayor complejidad de la organización, mayor complejidad o sofisticación de la comunicación.

La comunicación atendiendo a los canales que sigue y de su contenido (*), se divide en formal e informal (4).

(*) Contenido.-Es lo que se pretende comunicar, el mensaje que se quiere transmitir.

(3) Administración de Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia (coordinador)
Editorial Trillas, México 1984

(4) Administración de Empresas (Teoría y práctica) segunda parte
Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa-Wiley, S.A. México 1985

Comunicación Formal.- Es la que lleva un contenido querido u ordenado por la empresa, a través de los canales señalados por ésta; así es, comunicación formal la de un reporte de trabajo, la de las órdenes, la de una queja presentada dentro de un sistema.

Comunicación Informal.- no se refiere a las cosas que la empresa desea se comuniquen, ni sigue los canales fijados, son ejemplos de comunicación informal los comentarios, los chismes, etc.

La comunicación informal es más rápida, más energética y más difusiva que la formal, precisamente porque suele ir cargada de aspectos sentimentales o emocionales.

La comunicación formal resulta de gran utilidad para la dirección pues con ella va a informar de sus normas, políticas, objetivos, responsabilidades, etc., mismos que deben ser acatados por los miembros integrantes de la organización.

"El establecimiento de canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza y se controlen resultados, constituye el sistema nervioso de la empresa. Lleva al órgano directivo todo lo que debe conocerse, y de éste, hacia cada jefe, supervisor o trabajador, las órdenes de acción, debida-

mente coordinadas (1).

Por su dirección los canales de comunicación se dividen en: (3)

- a) Verticales descendentes
- b) Verticales ascendentes
- c) Horizontales o de coordinación

Canales verticales descendentes

Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros sobre lo que deben o no deben hacer; siempre provienen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados. Ejemplos: órdenes, circulares, boletines, etc.

Canales verticales ascendentes

Se basan en la doble urgencia que todo humano siente de expresarse, y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado, Ejemplos: informes, reportes, quejas, sugerencias, etc., con frecuencia se presta gran atención a los canales descendentes y se descuida los ascendentes.

(1) J. Rodríguez Valencia, op. cit.

(3) F. Arias Galicia, Op. cit.

Canales horizontales o de coordinación.

Se basan en la necesidad de transferir e intercambiar - dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, - etc.

Es evidente que estos tres tipos de comunicación se complementan.

2.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Las siguientes ventajas de la pequeña empresa, son resultado de su tamaño.

2.4.1. Autonomía

El dueño de una pequeña empresa está íntimamente ligado con todas las decisiones que pueden afectar a su pequeña empresa, decide a su libre albedrío, en ocasiones sobre la marcha, con lo que ahorra tiempo, lo que es algo bien importante.

2.4.2. Líneas de comunicación cortas y directas.

Por lógica en una pequeña empresa existe un contacto directo entre el dueño y los empleados, lo que permite una fácil comunicación entre ellos, ya sea para recibir o para dar instrucciones, para discutir asuntos, inclusive personales o del establecimiento. Vemos pues que existe una relación personal.

En un pequeño negocio es factible la comunicación directa entre dueño y trabajador, lo cual será un valioso auxiliar para mejorar el entendimiento entre los miembros de la organización, lo cual redundará en un mejor funcionamiento, y por el contrario, el no utilizarla traerá una repercusión negativa en la compañía de la que forman parte.

2.4.3. La Ganancia como Salario.

Uno de los mayores incentivos que otorga la pequeña empresa a su propietario es el hecho de trabajar para sí mismo, en su provecho - directo. Las ganancias que se obtengan en las operaciones serán retribución financiera para su dueño.

En el caso del salario, éste le puede aumentar mediante algún tipo de política, - con lo cuál recompensará directamente su es fuerzo, su acierto al administrar el pequeño negocio, de aquí que se diga que éste es un factor de motivación para iniciar un pequeño negocio.

2.4.4. Accesibilidad del medio.

Esto es, lo que resulta prácticamente muy fácil, la iniciación de una nueva pequeña empresa, pues sólo va a requerir de un pequeño local, de los permisos correspondientes de la localidad en la cual se vaya a asentar y un modesto capital, el cual quiera lo tiene, son sistemas muy abiertos con lo que tienen fácil acceso a los insumos necesarios.

2.4.5. Contacto directo con empleados y clientes.

El pequeño empresario logra de una -

manera muy fácil una relación armónica con sus empleados, ya que logra conocer las necesidades y aspiraciones de sus trabajadores, y de una manera recíproca, los trabajadores tienen una visión directa del patrón, así pues, si surge algún problema - hay la posibilidad de que éste sea resuelto de una manera conjunta, el trabajo se vuelve cosa de un equipo de trabajo, por la cooperación existente.

Otra ventaja es el contacto que establece con sus clientes, ya que estos pueden ser objeto de un buen trato, atenciones, ciertas consideraciones que pueden volcarse en éxito para la empresa pues la clientela se sentirá a gusto al realizar ahí sus compras, también el dueño recibe las quejas - directamente y hace algo al instante para mejorar el servicio.

Desventajas de la pequeña empresa.

Es necesario tener presente que la pequeña empresa también tiene desventajas, porque van a representar una restricción en el funcionamiento de la empresa.

Falta de Especialización.

En un pequeño negocio existe un gerente, el cual hace todas las funciones, pues sus recursos son limitados, su administrador no es un especialista, es un generalista, pues él es el patrón, el contador, el gerente de ventas, de personal, de producción, etc. hace cualquier trabajo que sea necesario realizar. Al tener una gran cantidad de trabajo, se ve seriamente limitado en cuanto a tiempo, lo que le va a impedir planear las actividades a largo plazo, su tiempo se le va a ir en actividades cotidianas de la empresa, con lo cual la pequeña empresa ya tiene una seria limitación, al no tener a su servicio a un especialista con lo cual va a tener menor productividad.

En una gran empresa, existe un especialista para cada actividad, un contador, un gerente de ventas, un analista financiero, un encargado de personal, pues sus recursos financieros son tan grandes que pueden contratar a un especialista para cada departamento, lo que va a generar una mayor utilidad.

La pequeña empresa tiene una serie de barreras, con lo que su presencia tiene una menor influencia en el medio en el que se desenvuelve.

Riesgo de pérdidas monetarias.

Aunado a las oportunidades lucrativas de una pequeña em

presa, existe en igual proporción, el riesgo de perder la inversión hecha en el pequeño negocio, esto es, puede llegar a la quiebra, y además de la quiebra, le pueden resultar deudas posteriores onerosas. Así pues, hay que tener presente, que años de estar ahorrando se pueden esfumar o se pueden convertir en deudas a largo plazo.

CAPITULO III

LA DIRECCION COMO CONDUCTORA, MOTIVADORA Y COORDINADORA DE ACTIVIDADES.

3.1. La Dirección, su significado, importancia y elementos, 3.2. Los principios de la Dirección. 3.3. Las funciones de la Dirección. 3.4. La Dirección como función necesaria en todos los niveles jerárquicos. 3.5.- La Dirección como parte integrante del proceso administrativo.

3.1. LA DIRECCION, SU SIGNIFICADO, IMPORTANCIA Y ELEMENTOS.

Al hablar acerca de la Dirección, se analizarán definiciones basadas en una aproximación moderna y científica que puedan aceptarse para uso general ya que los teóricos de la Administración no se han puesto de acuerdo sobre cual es el objeto de la dirección y su terminología, sus ideas se vuelven fácilmente confusas a tal grado que es muy fácil que se confunda la definición de Administración con la de Dirección, y la fundamentación es la siguiente:

- a) Los primeros directores científicos usaron el término Administración, para definir lo que hoy es la Dirección, estos, usaron intercambiados los términos y como muestra lo tenemos cuando el pionero Henri Fayol publicó su libro: "La Dirección General e Industrial" originalmente con el nombre de: "Administración General e Industrial".
- b) Como todo, las técnicas de Dirección han evolucionado, desde la base tradicional, que era fundamentada en la intuición, a una forma basada en principios científicos.
- c) Los directores han visto con buenos ojos la evolución, quizá un poco renuentes, aunque obligados por las circunstancias, como la influencia de los sindicatos, como el avance tecnológico, entre otros.

Con lo anterior, se comprueba que el concepto de Direc-

ción atraviesa por un proceso de transición y el porqué de -
ello, y a nosotros los administradores, nos corresponde, ase-
gurarnos de que el cambio sea el adecuado y una forma de lo -
grarlo es teniendo un lenguaje común y un vocabulario preciso.

Dirección es: "un proceso social que entraña la respon-
sabilidad de la planificación y regulación administrativas y
económicas de las operaciones de una empresa, para cumplir un
proyecto o trabajo fijados de antemano, responsabilidad que -
comprende:

- 1.- Valorar y decidir que proyectos van a llevarse a la
práctica y que datos van a usarse para controlar -
los resultados y la marcha del negocio, respecto a -
los proyectos; y
- 2.- Dirección, integración, motivación y supervisión -
del personal de la empresa que lleva a cabo sus ope-
raciones". (5)

(5) Fundamentos y Práctica de Dirección

E.F.L. BRECH

Editorial Limusa-Willey México 1985.

Dirección es: "Primera función jerárquica en la empresa, cuyo propósito principal consiste en establecer la estructura formal de la institución vigilando además la administración de acuerdo con las proyecciones establecidas por los niveles de autoridad localizados en esta función". (6)

En el libro Principios de Administración, de George R.-Terry, encontramos más que una definición, una amplia exposición de este elemento de la administración, donde se afirma - que la dirección en la administración es una de las herramientas más efectivas en la ejecución, la dirección pone en movimiento la voluntad de hacer algo y transformar los deseos tibios en ardientes pasiones para lograr el éxito.

Administración es: "La ciencia social que busca obtener los fines organizacionales con la mayor eficacia a través de la cooperación humana y del económico y eficiente uso de los recursos disponibles". (7)

(6) El proceso administrativo

José Antonio Fernández Arena
Editorial Diana México 1982

(7) Origen e importancia de la administración

Lorenzo Manzanilla López de Llergo,
México Editorial Herrero 1982.

"La Administración estudia y considera a la Dirección social, pero procurando siempre, invariablemente, que sea una Dirección eficaz en el más alto grado posible. La eficacia de la Dirección social: he aquí lo que Administración moderna significa". (8)

De donde se deduce que la Dirección es un elemento de la Administración por medio de la cual se va a lograr todo lo que se haya planeado, el administrador se encuentra investido de una cierta autoridad, y este la va a ejercer a través de las decisiones, algunas tomadas directamente y algunas otras a través de la delegación de autoridad, y se cuida constantemente que toda orden emitida sea efectivamente realizada.

IMPORTANCIA DE LA DIRECCION.

Las fases del proceso administrativo según Agustín Reyes Ponce son: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, y todas, de la que nos ocuparemos será de la dirección en realidad todas son importantes, pero visto como un sistema (que lo es) cualquier falla hace fallar al sistema, sin embargo pueden localizarse problemas en cada una de las etapas y esto afectar al sistema.

Otra razón de su importancia, radica en que mientras en la mecánica administrativa (previsión, planeación y organización) se trabaja lo material, en la dinámica administrativa -

(Integración, Dirección y Control) se trabaja lo humano, lo real, lo concreto, aquí el director se enfrenta a las cosas y a los problemas, es la etapa de mayor imprevisión, de diversos cambios, donde algunas veces los errores resultan costosos y en ocasiones difíciles de reparar.

ELEMENTOS DE LA DIRECCION.

Los elementos de la dirección según Agustín Reyes Ponce son: comunicación, autoridad, delegación y supervisión.

COMUNICACION.

La raíz del verbo comunicar es de la voz latina "comunicaré", en su acepción más general, "Comunicación es la acción y el efecto de hacer a otro, participe de lo que uno tiene, - descubrir, manifestar o hacer saber algo a alguien, consultar, compartir con otros algún asunto, tomando en cuenta su opinión". (8)

En cuanto a los elementos de la comunicación, veremos -

- (8) Hacia una comunicación administrativa integral
Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez
Editorial Trillas, México 1982.

los que se refieren al punto de vista administrativo, que dice que todo plan de acción administrativa debe de ir de lado de un plan para comunicarlo a los interesados y que requiere de lo siguiente para ser eficiente:

- a) Un emisor.- Que es aquella persona o grupo en el que se origina la comunicación.
- b) Una retransmisión.-Que es el medio o canal a través del cual va a pasar la comunicación.
- c) Un receptor.-Que es quien va a captar la información emitida por el emisor.
- d) Un procedimiento.- Que es el seguir el curso de la comunicación constatando su efectividad.

PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION.

Los principios de la comunicación según Agustín Reyes Ponce son los siguientes:

- a) La comunicación es Bilateral, porque existe un emisor y un receptor en la comunicación, y con esto la comunicación cambia de sentido, entonces, en cuanto se ayude a la bilateralidad, la comunicación será más enérgica y efectiva.
- b) La comunicación debe revisarse periódicamente, esto es, que la comunicación será cada vez más difícil, si no se trata de cuidarla permanentemente.

c) La comunicación siempre es un medio, pues se pretende lograr algo.

"AUTORIDAD.-Derecho que tiene una persona por su nivel jerárquico a exigir de otra el cumplimiento responsable de los deberes que le ha asignado en la condición de subordinado suyo". (9)

"MANDO.-Autoridad compulsiva para requerir acción de los subalternos inmediatos". (9)

El mando es la aplicación práctica de la autoridad, esto es, la autoridad puesta en función.

TIPOS DE AUTORIDAD.

Según Agustín Reyes Ponce, existen cuatro tipos de autoridad:

a) Autoridad formal.-Resulta ser aquélla que se recibe de un jefe, para a su vez ejercerla sobre otras personas.

(9) Introducción al estudio de la teoría administrativa

Wilburg Jiménez Castro

Fondo de cultura económica, México 1981.

- b) Autoridad operativa.-Es aquélla que no es ejercida directamente sobre los subordinados, sino que se va a ejercer sobre ciertos actos, no sobre las personas, por ejemplo regular la hora de la comida.
- c) Autoridad Técnica.-Es aquélla que da el conocimiento, sea este, teórico o práctico, que tenga una persona en cierta materia, como por ejemplo, el profesionista, el técnico, etc.
- d) Autoridad personal.-Es aquélla que poseen los hombres en función de sus cualidades morales, psicológicas, sociales, etc., lo cual les va a dar autoridad sobre los demás.

DELEGACION.-Es el acto mediante el cual un jefe confiere deberes y comparte responsabilidad con un subalterno.

VENTAJAS DE LA DELEGACION.

Las ventajas de la delegación según Agustín Reyes Ponce-son:

- a) Permite atender los asuntos de mayor importancia, dejando a otras personas ocuparse de los pequeños detalles.
- b) Permite aumentar la eficiencia administrativa, ya que el jefe ocupará su tiempo en actividades que le den proyección a la empresa.
- c) Promueve la especialización, ya que se va a delegar en base

a funciones específicas.

- d) Permite que las resoluciones sean tomadas con base en la realidad, un jefe de alta gerencia muchas veces no conoce al detalle todos los pequeños problemas.

DESVENTAJAS DE LA DELEGACION (10)

- a) Naturaleza del trabajo.-Hay varios factores limitantes relacionados con la naturaleza del trabajo y la responsabilidad que entraña. Por ello, los trabajos altamente especializados y los de naturaleza confidencial no son susceptibles de delegación.
- b) Permiso para delegar.-En muchos casos un jefe no puede delegar, a no ser que esté autorizado por la persona ante la que el mismo es responsable.
- c) Capacidad de los subordinados.-Sus limitaciones están determinadas por su capacidad física y/o mental para realizar el trabajo, por el grado de entrenamiento necesario, por el tiempo disponible y por la compatibilidad del trabajo delegado con otras obligaciones.

(10) Administración de Empresas

L. Hall

Editorial Herrero, México 1977.

- d) Capacitación.-La naturaleza y extensión de las facilidades disponibles para la capacitación pueden ser un factor de - terminante en muchos casos, si se quiere que la delegación tenga éxito, la capacitación es un prerrequisito imprescindible.

SUPERVISION.-Es la verificación de las órdenes impartidas, que éstas hayan sido cumplidas, como éstas fueron dadas.

LA IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION.

- a) El ser el encargado de la labor de vigilancia se puede verificar que las cosas realmente se hagan.
- b) Es el eslabón entre el cuerpo administrativo y el personal operativo, está en contacto con el nivel jerárquico superior y a la vez con el inferior.
- c) Sirve de transmisor de la comunicación proveniente de los superiores dirigida a los subalternos, (órdenes, motivaciones, informaciones, etc.) y a la vez dirige de estos las - quejas, sugerencias, reportes, etc.

FUNCIONES DEL SUPERVISOR

Para poder cumplir un supervisor sus funciones necesita- conocer las técnicas de producción, ventas, contabilidad, etc.,

mismas que va a manejar por su carácter de jefe.

Necesita además tener conocimientos administrativos para no caer en errores, y de igual manera debe ser responsable.

Sus funciones son entre otras las siguientes:

- a) Debe aplicar la división del trabajo.
- b) Debe manejar las relaciones humanas.
- c) Realiza la calificación de méritos de sus empleados.
- d) Instruye al personal de nuevo ingreso.
- e) Coordina las relaciones entre jefes y subalternos.
- f) Cuida la disciplina dentro de la empresa, etc.

3.2. LOS PRINCIPIOS DE LA DIRECCION.

Los siguientes principios, tienen la función de servir de guía en las tareas de coordinación de las actividades de la empresa, la relación es una selección de los principios más comunes y más tratados por los estudiosos de la materia.

- a) Necesidad del liderazgo.-Un hábil líder es más importante para una empresa, que una gran máquina de computación, o un edificio más lujoso, el saber liderar con acierto una empresa es esencial para lograr una dirección eficaz y efectiva.
- b) Eficiencia de la Dirección.-Para poder decir si la Dirección de una empresa es eficiente debe de alcanzar los objetivos, sin consecuencias no deseadas, alcanzarlos con productividad, con costos mínimos, etc.
- c) Coordinador de intereses.-El alcanzar o no el fin común será más sencillo cuanto mejor se logre la cohesión de intereses de grupo o individuales.

La subordinación de las actividades de cada departamento, de cada persona al fin común no quiere decir, que se suprima los intereses de cada persona pues es todo lo contrario es para lograr estos, el director debe lograr que todos persigan el interés común, y así de ésta manera obtienen mejor sus fines particulares.

- d) Impersonalidad del mando.-Al ejercer la autoridad en una

empresa debe hacerse como producto de una necesidad de la misma, más que como la voluntad del que paga, o del que manda, debe de salirse del autoritarismo personal, las órdenes deben impersonalizarse.

El origen de una orden en una empresa surge cuando - la situación lo exige, donde se debe indicar, el porqué de dicha orden, involucrando dentro de la misma, la importancia de la realización o no.

- e) Vía jerárquica.-Al darse una orden deben seguirse los conductos fijados con antelación, y jamás saltarlos si no - - existe razón para hacerlo, y si esto pasara no hacerlo en forma constante, pues se podría debilitar el prestigio y la moral de los jefes intermedios, con la consecuente pérdida o al menos el debilitamiento de su autoridad, se desconocería a los subordinados y además se da lugar a la duplicidad del mando.

Cuando por alguna razón se saltara a algún jefe intermedio, se debe explicar la razón de esta medida tanto a los subordinados como al jefe que se salto.

- f) Resolución de conflictos.-Cualquier conflicto que aparezca debe ser resuelto de inmediato, de la mejor manera posible, sin crear disgustos o alterando la disciplina.

Cualquier conflicto será siempre un obstáculo a la - coordinación, es contradictorio a la eficacia administrativa el dejar que los conflictos se resuelvan por sí solos de la mejor manera posible con el transcurso natural del tiempo.

3.3. LAS FUNCIONES DE LA DIRECCION.

El director ha de conocer qué tareas son inseparables del cumplimiento de su misión directiva, ya que éstas debe realizarlas personalmente y, en cambio, la ejecución de las restantes puede confiarla a sus colaboradores.

Un director no ha de olvidar que su trabajo consiste en - conseguir que el trabajo conjunto de los individuos que componen su empresa valga más que el conjunto de los trabajos individuales aislados.

Debe de determinar el trabajo de sus empleados inmediatos, pero ello no lo autoriza a escoger sus propias ocupaciones espontáneas, de una manera irreflexiva.

Acerca de las funciones que todo director debe de realizar por su condición de tal, debe desempeñarlas personalmente, ya que en caso contrario quedarán incumplidas o serán ejercidas por quienes no están facultados para ello, con grave quebranto de la eficiencia y armonía, dichas funciones son las siguientes: (10)

(10) Administración de empresa op. cit.

3.3.1. Previsión.-Antes de planificar, la Dirección debe hacer la previsión tácita o expresamente, sobre las actividades necesarias de la empresa, con la finalidad de tratar de anticiparse a los acontecimientos que se le puedan presentar en el medio en que se desenvuelven, otro ejemplo son la fijación de objetivos.

3.3.2. Planificación.-Va a comprender:

3.3.2.1. Planificación de la política general de la empresa.-Esta es una de la responsabilidad principal de la Dirección, el fijar de la manera más apropiada la política que funcionará en la empresa.

3.3.2.2. Planificación de la estructura de la organización.

En esta etapa la dirección va a definir los deberes y responsabilidades, a determinar como serán las interrelaciones de su personal de acuerdo al organigrama que para tal efecto elabore.

3.3.2.3. Planificación de directores funcionales y/o directores lineales.

Los cuales pertenecen estrictamente a la administración, el consejo dele-

ga en ellos la planificación, pero con la limitante de sus propias funciones y apegado a las actividades de su departamento.

3.3.3. CONTROL.-La totalidad de los autores ubican el control como la última fase del proceso administrativo, con lo cuál colocan a la Dirección en la posibilidad de poder determinar las diferencias entre lo planeado y lo realmente ejecutado, con la finalidad de implementar las correcciones pertinentes de las desviaciones sufridas en los planes originales.

3.3.4. MOTIVACION.-Debe la Dirección saber conducir al individuo para que realice el esfuerzo extra, y lo puede lograr con una implantación efectiva de incentivos y premios lo suficientemente atractivos para todos los miembros de la organización.

Las diferentes alternativas de que dispone la Dirección para motivar a sus empleados son:

- 1.-Entorno.-el lugar y las condiciones de trabajo pueden incrementar o disminuir la motivación en un grado importante.
- 2.-Seguridad.-En el empleo es muy importante si -

se puede dar seguridad, esto será muy conveniente para la motivación.

- 3.-Comunicación.-Es de considerable importancia dar a conocer las acciones que se están realizando y con antelación las acciones proyectadas.
- 4.-Opiniones Personales.-se debe tener en cuenta a las sugerencias de los empleados y si estas son buenas tratar de ponerlas en práctica.
- 5.-Reconocimiento.-El reconocer la capacidad de cada empleado es muy motivante, con algo tan sencillo como una palabra.
- 6.- El Liderato.-un buen líder además de la capacidad de dirigir, debe ejercer la autoridad sin demasiada notoriedad, no se debe limitar nada más a mandar.

3.3.5. COORDINACION.-Si la empresa trabaja a base de armonía y la eficiencia, toda buena dirección debe aspirar a la coordinación para ello la alta dirección debe predicar con el ejemplo.

3.4. LA DIRECCION COMO FUNCION NECESARIA EN TODOS LOS NIVELES JERARQUICOS.

La importancia de la dirección como función necesaria en todos los niveles jerárquicos de una empresa, se destacó en el punto anterior, al haber citado las funciones de la Dirección.

Cuando se tocó el tema de la división del trabajo, de la delegación de autoridad y de la exigencia de la responsabilidad vienen a resultar temas que para que puedan operar adecuadamente se requiere de una autoridad integradora, sea esta una superior o una intermedia, cualquier nivel jerárquico requiere de una adecuada dirección, y esta no es exclusiva del consejo de administración, sino que es algo que va a ser inherente a cualquier persona que tenga algún grado jerárquico.

Según el estilo de administrar (Administración por Objetivos) la centralización funcional es prácticamente imposible, pues se requiere de la estrecha cooperación de toda la gente, en todos los departamentos y en todos los procesos.

El director General al integrar su equipo, les asigna a cada uno de ellos diversas funciones, por la cual ellos deban responder, y él sólo atenderá aquellos asuntos que graviten - tanto que no sea posible de disolver, o aquellos que atañan a toda la empresa.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- 79 -

Con un sistema así, se evita la centralización de decisiones, lo cual atrofia una gran cantidad de asuntos fáciles de resolver por los jefes intermedios, se evita de igual manera el acrecentamiento de dichos problemas y se fomenta la motivación, la iniciativa, la satisfacción de los jefes intermedios, al saberse estos útiles a la empresa, pues se va a equiparar al director general, pues este también va a conducir, - supervisar y controlar las actividades dentro de su departamento donde va a fungir como líder. Al estar limitado su campo de acción a su departamento puede adquirir y desarrollar - la especialización en su trabajo.

3.5. LA DIRECCIÓN COMO PARTE INTEGRANTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Los autores más representativos de nuestro país, ubican a la Dirección como una etapa del proceso administrativo.

Uno de esos estudiosos, Francisco Laris Casillas en su libro: "Administración Integral", analiza el proceso administrativo y para tal efecto, él señala las siguientes etapas:

1.-Planeación; 2.-Organización; 3.-Integración; 4.- Dirección y 5.-Control, donde como vemos ubica en cuarto lugar a la Dirección y la define como: "La expedición de instrucciones, indicaciones de los planes a los responsables de efectuar los establecimientos de la relación personal diaria entre jefe y subordinados, etc., La Dirección incluye los elementos de comunicación de órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones".

Otro autor más conocido y leído en el ámbito administrativo, es el maestro Agustín Reyes Ponce, quien también nos lega su Proceso Administrativo, y las fases que él considera las más apropiadas para que el proceso funcione son: 1.-Previsión; 2.-Planeación; 3.-Organización; 4.-Integración; 5.-Dirección; y 6.-Control, y de igual manera que Laris Casillas nos da su definición de lo que él considera como Dirección: "Aquel elemento de la Administración en el que se logra la -

realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad y, se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas".

Este autor considera que la dirección es el punto central y más importante de la Administración.

Un filósofo de la Administración Isaac Guzmán Valdivia en su libro: "La Dirección de los Grupos Humanos" dice que el proceso administrativo esta integrado por la: 1.-Planeación; 2.-Organización; 3.-Integración; 4.-Dirección y 5.-Control.

Como vemos también incluye a la Dirección como una fase del Proceso Administrativo y para tal efecto la define como: "El objeto material de la Administración. Administración es dirigir. Sin la Dirección la Administración no se realiza, no existe, pueden efectuarse las otras funciones que estudiamos, pero mientras la dirección no se lleva a cabo no podemos decir que se esta administrando, las otras funciones tienen valor administrativo, sólo en tanto que sirven a la Dirección".

Sin la Dirección el proceso administrativo no es tal, no se realiza, pueden efectuarse las otras funciones, pero

mientras la Dirección no se realice no podemos decir que haya proceso administrativo, las otras funciones tienen valor administrativo, sólo en cuanto que sirven a la Dirección, pero - por otra parte la eficacia del proceso administrativo está en la realización exacta de la Dirección.

CAPITULO IV

LA INDUSTRIA DEL PLASTICO

4.1. Antecedentes. 4.2. Características generales de los plásticos. 4.3. Diferentes tipos de plástico. 4.4. El uso del plástico en México. 4.5. Clasificación de la empresa del plástico. 4.6. Participación de la industria del plástico en la economía nacional (1975-1986).

4.1. ANTECEDENTES.

Desde tiempos muy remotos el ser humano ha dependido de la naturaleza para satisfacer la mayoría de sus necesidades, - ejemplificando, la naturaleza fue y ha sido la fuente de la - cal para construir su casa, de madera para quemar, animales - para su alimentación, fibras con la que hará sus vestidos.

Curioso por naturaleza, el hombre comenzó a enriquecer - su vida con cosas que llamaron su atención, por ejemplo, a - sus vestidos les añadió algún colorante.

Algunos artículos, todavía se utilizan como se descu - brieron, esto es, en su estado natural, como la madera, la - cal, y en algunos casos se llevó un cierto tiempo el descu - brirlos e identificarlos para poder adaptarlos a su modo de - vivir. Pero hoy en día ya nos hemos familiarizado con una - amplia gama de materiales, los cuales son totalmente diferen - tes de como son extraídos por la naturaleza, éstos son deriva - dos, por medio de la alteración química, y entre estos, se en - cuentran las extrañas sustancias llamadas "Plásticos".

Aún cuando el término "Plástico" en cierta forma resul - ta falso es empleado para describir una gran diversidad de - sustancias, con las que se construyen muchos artículos. En - su forma final, estos productos son por lo regular, duros y -

rígidos, sin conservar ninguna de las propiedades que frecuentemente asociamos con la propiedad "Plástico".

La razón por la que se le da el nombre de plástico a estos artículos, es porque, en alguna fase de su proceso de fabricación presentó características plásticas. Ablandados y con la fuerza de la masilla, se pueden moldear con la forma requerida, para luego aplicarles un tratamiento que les va a permitir mantener su forma.

Existe una fuerte tendencia a asociar los plásticos con materiales sintéticos que recién han sido introducidos en nuestras vidas, en los últimos años. Aún cuando la naturaleza por sí misma ha producido plásticos de diversos tipos que han sido utilizados durante milenios.

El descubrimiento de los plásticos sintéticos ha ampliado enormemente el campo de los plásticos disponibles, con lo que se explota al máximo la característica de los plásticos conocida como "moldeabilidad".

El uso generalizado de los plásticos dió comienzo en el final del SXIX, a raíz de la introducción del celuloide y algunos otros plásticos derivados de la celulosa.

En el amanecer del SXX se descubrió la baquelita, lo

cual marcó un gran incremento en el uso de los plásticos, se desarrollaron nuevas aplicaciones al encontrarse un material, fácil de moldear, infusible que está abierto a la fabricación de una larga lista de artículos.

En la tregua existente entre el fin de la primera guerra mundial y el inicio de la segunda guerra mundial, la natural-escasez de productos naturales, obligó a los investigadores a fabricar productos sintéticos susceptibles de sustituir a los productos naturales.

Pero el auge en el desarrollo de los artículos de plástico ocurre alrededor de la década de los 60's, que es cuando se fabrican productos superiores a los productos naturales; e inclusive proporcionar ciertas ventajas.

La cronología es la siguiente:

- 1833 se creó la palabra polímero y fue idea del químico J.S. Berzelius, y con este término trató de describir a una molécula grande con idéntica composición en todas sus partes - que una molécula aislada, llamada monómero.
- 1833 se preparó la nitrocelulosa.
- 1838 H.V. Regnault observó que el cloruro de vinilo se polimerizaba a la luz solar.
- 1839 E. Simón polimerizó el estireno.

- 1860 G. Williams preparó el isopreno.
- 1873 W. Caspary y B. Tollers prepararon los ésteres metálicos, etílicos y acrílicos del Dc Metacrílico.
- 1879 G. Bouchardat polimerizó el isopreno.
- 1880 G. W. D. Polimerizó el metil metacrilato para formar polimetil metacrilato.

Además de los anteriores, muchos otros investigadores desarrollaron y polimerizaron diversos productos, uno de los más notables lo fue W.H. Carothers descubridor entre otros plásticos del Nylon.

4.2. CARACTERISTICAS GENERALES DE LOS PLASTICOS.

La plasticidad es la característica principal de todos los materiales que llamamos plásticos, la cual puede considerarse más simplemente como la moldeabilidad, que es la habilidad para modificar la forma bajo la acción de una fuerza, - siendo esta proveniente de un molde, de una estampa o simplemente de los dedos, y conservar esa forma una vez que se ha dejado de ejercer la fuerza.

Al tener presente la propiedad de plasticidad, la sustancia se comporta parcialmente como líquido y a la vez como sólido, esto es, fluye y cambia de forma cuando es líquido - bajo la acción de una fuerza de moldeo; pero aún conserva la suficiente rigidez, propia de un sólido, para conservar la forma final cuando no existe la fuerza.

La plasticidad es la propiedad que hace que los plásticos sean materias primas de elevado valor en la industria moderna, pues permite la producción en serie de artículos de las más variadas y complicadas formas por la simple operación de moldeo. La plasticidad por sí sola es de poco valor práctico. Para que alguna sustancia ofrezca interés como plástico en el sentido comercial actual, debe de tener la propiedad de la plasticidad en alguna parte de su elaboración, pero - también debe de ser capaz de perderla una vez que ha cumplido

su finalidad. Debe transformarse en un sólido una vez adquirida su forma final.

Con lo anterior la característica inicial, adquiere doble característica, requisito fundamental para un plástico - con aspiración comercial, si no tiene pues ambas propiedades, no puede ser utilizado como plástico en su forma normal.

Un ejemplo: La goma cruda pulverizada es plástica, blanda y moldeable, pero antes de conocerse la vulcanización no era un plástico comercial, pues el objeto que se moldeaba con esta goma perdía su forma tan fácilmente como la lograba, cuando era sometida a una cierta fuerza, el artículo moldeado era de valor práctico comercial limitado.



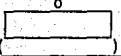
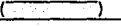
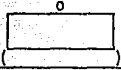
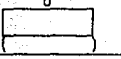

Durante el SXIX a medida que se fue incrementando el uso de los plásticos, se dieron cuenta que éstos podían tomar su dureza por dos procesos diferentes, de ahí surgió, que los plásticos se clasificaran sobre la base de dos grupos, importantes, vigentes, hasta hoy en día. Uno de estos grupos son los plásticos termoplásticos o simplemente termoplásticos; y el otro grupo son los plásticos de fraguado térmico.

Termoplásticos.-Los materiales termoplásticos son aquellos que se endurecen y se ponen rígidos a temperatura normal, pero que se ablandan y se tornan plásticos con el calor.

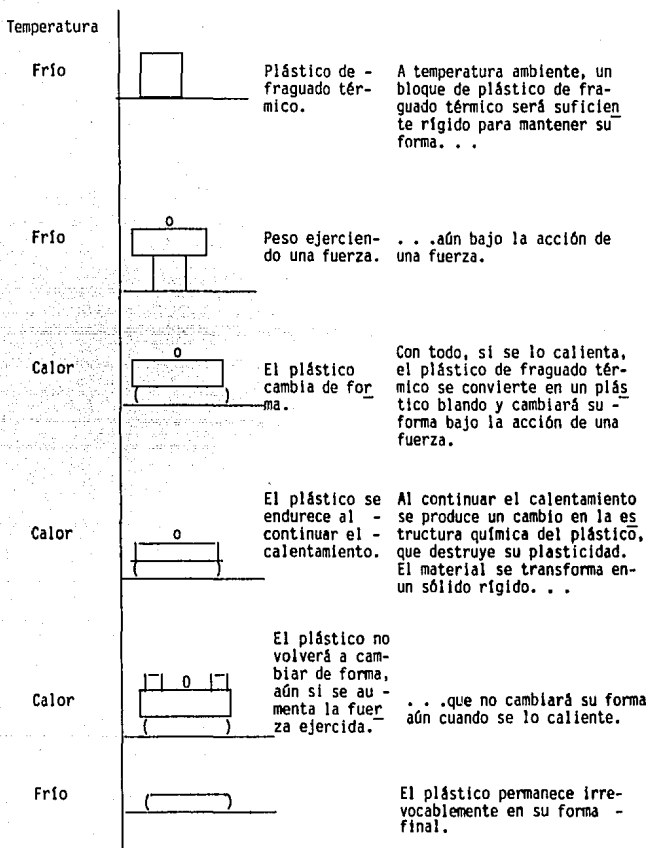
Un termoplástico se puede ablandar y endurecer repetidas veces, con solo calentarlo y enfriarlo.

Plásticos de fraguado térmico.-Estos difieren de los termoplásticos en el hecho de que irrevocablemente toman su forma final por el calentamiento continuo, esto es, la materia prima posee la suficiente plasticidad para dar la forma, pero, durante el moldeo, se produce un cambio químico en el plástico calentado con lo cual se destruye la propiedad esencial de la plasticidad. El material final se vuelve rígido y ya nunca más vuelve a convertirse en un plástico.

EFFECTOS DEL CALOR SOBRE UN TERMOPLASTICO.

Temperatura			
Frío		Termo - plástico	A la temperatura ambiente un bloque de material termoplástico es suficientemente rígido como para tener su forma. . .
Frío		Peso ejerciendo una fuerza.	. . . aún bajo la acción de una fuerza.
Calor		El plástico cambia de forma.	Con todo, si se lo calienta el termoplástico se ablanda y se torna plástico, cambiando de forma bajo la acción de la fuerza.
Frío		El plástico se endurece.	. . . y no se deformará bajo la acción de una fuerza.
Frío		El plástico no cambia de forma.	Retendrá esta nueva forma al enfriarse. . .
Calor		El plástico cambia nuevamente de forma.	Pero si se lo calienta nuevamente, volverá a variar su forma.
Frío		El plástico endurece.	Si nuevamente se enfría, se endurecerá resistiendo cambios posteriores de forma mientras no se lo calienta. Este ciclo de ablandamiento y endurecimiento que sufre el plástico al calentarlo y enfriarlo, puede repetirse cualquier número de veces.

EFFECTO DEL CALOR SOBRE UN PLASTICO DE FRAGUADO TERMICO.



4.3. DIFERENTES TIPOS DE PLASTICOS.

Dentro de las resinas naturales, las cuales han sido tomadas de los árboles en crecimiento, las que mezcladas con materiales, colorantes y pigmentos, han sido utilizados durante mucho tiempo en forma común conocida como lacre. Y calentadas hasta fundirse, los lacres poseen suficiente fluidez como para recibir la impresión de un sello. Una vez que el sello se retira, este retiene esta impresión y se endurece al enfriarse, desapareciendo completamente la propiedad de la plasticidad.

El ámbar se usó muy poco y solo con fines decorativos. Este material de color oro y transparente, se hace muy fácilmente en un plástico con solo calentarlo y una vez hecho esto se puede moldear hasta darle alguna forma que se desee.

La goma laca es otro plástico orgánico y natural, su naturaleza es la de un material ceroso, resinoso, y es un producto de algunos insectos habitantes de países orientales, mas concretamente exudada por pequeñas larvas rojas que viven sobre los árboles de la legendaria India y algunos otros países asiáticos.

El látex es otro plástico de naturaleza análoga a la anterior este fluye de la abertura que se practica en la corteza

del árbol, precisamente de ese nombre, el cual es recogido en pequeñas copas, de donde es transportado a un recipiente, - - donde se puede coagular por la adición de agentes químicos, o sumergiendo repetidamente un palo en el líquido y pasándolo - por el humo del fuego esto produce una pelota de goma en bruto de aspecto correosos.

En un principio la goma en bruto era triturada en rodillos de madera con púas, en la era moderna es triturada en rodillos de materiales muy duros o mezclas formando una masa de plástico triturado blando

Si esta masa se coloca en un molde, se calienta y luego se le comprime, puede moldearse dándole alguna forma, pero -- este artículo no será muy resistente porque aún es plástico, - pero si ésta mezcla es adicionada con azufre, durante el proceso de trituración, quedando éste incorporado en la masa de plástico triturado, si se le comprime y calienta en un molde, se le puede dar cualquier forma y ésta la conservará (aún si se calienta una infinidad de veces) no se deformará bajo la - acción de una fuerza.

El lacre, el celuloide y las resinas naturales son unos ejemplos de los termoplásticos, pues cumplen con los dos requisitos mínimos elementales de un plástico que se precie de serlo aún cuando sea en su presentación más sencilla, cuando se le -

calienta se ablanda y con esto adquiere plasticidad, y enfriado se endurece y conserva su forma final.

Uno de los primeros materiales de fraguado térmico conocidos fue la goma vulcanizada. En estado natural, se consigue del látex, la goma es termoplástica, y si se calienta se ablanda, y cuando está fría se vuelve dura y correosa, por medio del procedimiento conocido como vulcanizado esto es, el fraguado o curado de la goma por tratamiento con el azufre o algunas otras sustancias que sean capaces de formar cadenas cruzadas entre las moléculas de goma aumenta la termoplasticidad de la goma, de tal manera que permanece plástica aún en temperaturas ordinarias. Pero ésta con fines comerciales no es muy aceptada, pues se deforma tan fácilmente como se moldea.

La baquelita es otro plástico de fraguado térmico, el material sintético producido del formol y del fenol, se puede ablandar por medio del calentamiento y de ahí moldearlo. Pero si el calentamiento es constante mientras el plástico está en el molde, la baquelita sufre una fuerte reacción química que la convierte en un sólido. Luego, aunque se le exponga a altas temperaturas nunca más volverá a ablandarse.

4.4. EL USO DEL PLASTICO EN MEXICO.

Durante los últimos años los plásticos han penetrado en casi todas las actividades de nuestra vida diaria. Hemos visto como con algún plástico han realizado el televisor, los muebles, el automóvil, los refrigeradores, los salvavidas, los vestidos, las casas, los aviones y hasta en los satélites de telecomunicaciones que orbitan alrededor de nuestro planeta, con esto vemos que los plásticos se usan para todo y con esto no nos debe de sorprender, ya han sido aceptados como parte integrante de nuestra vida moderna.

La fabricación de los productos plásticos se ha convertido en una de las industrias más grandes del mundo, día con día aparecen nuevos plásticos, a pesar de lo anterior, la investigación científica que ha dado como resultado todos los plásticos tendrá apenas alrededor de medio siglo.

La laca de palo, se recoge y se pulveriza. Se le da una purificación preliminar calentando y filtrando la laca fundida para eliminar impurezas y artículos extraños. La laca se lava y se seca para así surgir comercialmente la goma laca.

La goma laca se disuelve en alcohol y se le da uso de barniz al evaporarse el alcohol permanece sobre la superficie una película de goma laca dura.

La parquesina tiene gran importancia por su variedad de aplicaciones: rodillas para telares, para presión y entintado en trabajo de imprenta, mangos de cuchillos, pernos, peinetas, mangos de paraguas, bastones, suelas de zapatos, broches, botones, tapas de libros, cubetas fotográficas, tapones para botella, celdas para baterías, artículos a prueba de agua, instrumentos científicos, artículos quirúrgicos, manualidades generales, la aislación de conductores telegráficos.

Acerca de los plásticos a base de nitrato de celulosa - tenemos que se utilizan para hacer lacas y fabricar hules, se producen en una amplia gama de espesores y tamaños, son de varios colores, y tienen efectos especiales, tales como la imitación de perla, tornasolado, nacarado entre otros, y se puede aplicar en manijas y mangos, armazones para anteojos, pantallas y ventanas transparentes, mangos de pinceles y cepillos, instrumentos de dibujo, zapatos, teclas para piano, teclas para máquinas de escribir, películas fotográficas para usos especiales, lápices y lapiceras, manijas, bombas para bicicleta.

El acetato de celulosa, con características de buena resistencia al impacto, sin olor, sin gusto, fuerte, duradero - buen aislante, se producen en una amplia gama de colores, transparentes, traslúcidos y opacos, se fabrica con esta materia prima juguetes, recipientes, pantallas para lámparas; man

gos para cepillos y pinceles, carteles de anuncios, armazones para anteojos, bases para películas fotográficas, empaques, - cubiertas de libros, aislaciones, mangos pasamanos, artículos de tocador, bombas de aceite, pinceles, bobinas para usos tex tiles, botones y brochas, gabinetes de radio, teléfonos, mani jas.

Acetato-Butirato de Celulosa, este es resistente a la - mayoría de los agentes químicos de uso en el hogar, es afec - tado por el alcohol, los álcalis fuertes, los removedores de - pintura y la acetona, los usos que puede dar es: en carteles - para propaganda, mangueras para aplicaciones especiales, pro - tecciones para máquinas, mangos de pinceles y cepillos, cu - biertos, lápices y lapiceras, equipos eléctricos, fantasías.

Ethyl Celulosa, es de buena resistencia, es un excelen - te aislador no es recomendable para exposiciones prolongadas - al aire libre, sus aplicaciones es en los empaques, los vi - drios para relojes, cubiertas para mangos y empuñaduras, man - gueras especiales, teléfonos, fantasías, equipos de automóvil, mangos para herramientas, accesorios para aspiradoras, recu - brimientos para protección de herramientas, etc.

4.5. CLASIFICACION DE LA EMPRESA DEL PLASTICO.

CLASIFICACION SECCION 46 ARTICULOS DE PLASTICO DE LA CAMARA
NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION.

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1.- ENVASE Y EMBALAJE | a) Bolsa, Rollo y Película |
| | b) Botellas y Garrafrones |
| | c) Tapas, Tapones y Perillas |
| | d) General de empaques y acceso
rios |
| 2.- ARTICULOS PARA LA
CONSTRUCCION | a) Tubos, Conexiones y Man -
gueras |
| | b) Recubrimientos, Aislantes,
Anticorrosivos y Loquetas |
| | c) Domos y Perfiles |
| | d) Blocks y Casetones |
| | e) Artículos publicitarios de
acrílico |
| 3.- LAMINAS, TELAS PLASTICAS | a) Monofilamentos y piel sinté
tica |
| | a) Ornamentales |
| 4.- RECREATIVOS | b) Deportes |
| | c) Juguetes y Juegos de salón |
| 5.- MAQUILA | a) Por Inyección |
| | b) En General |

- 6.- ARTICULOS DE PLASTICO
- 7.- PLASTICOS PARA EL HOGAR
- 8.- PLASTICOS ESPUMADOS
- 9.- PLASTICOS REFORZADOS
- 10.- PLASTICOS DE INGENIERIA
Y PARA LA COMPUTACION

11.- ARTICULOS PARA LA
INDUSTRIA

- a) Fonográfica
- b) Automotriz
- c) Textil
- d) Eléctrica
- e) En General

12.- ARTICULOS DE VINIL
Y OTROS PLASTICOS

- a) Para vestir y personales
- b) Carpetas y Gafetes
- c) Publicitarios
- d) Para protección y Hospitales
- e) Para calzado

13.- RECUPERADOS DE PLASTICO

4.6. PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA DEL PLASTICO EN LA ECONOMIA NACIONAL (1975-1986)

Como consecuencia del descenso del nivel adquisitivo de la población mexicana, es que ha surgido un auge de ciertos productos plásticos de consumo generalizado, pero a pesar de ello, el consumo per-cápita es de apenas 12 Kilogramos anuales, mientras que en otros países como Japón por ejemplo el consumo per-cápita es de 85 Kilogramos (cuadro 1) siendo esta la razón por la que los industriales mexicanos piensan que hay grandes posibilidades de expansión del mercado, y además apoyándose en las siguientes proyecciones:

- 1.- Los materiales como el metal, el papel y el vidrio se encarecerán.
- 2.- Para el año 2000 habrá 100 millones de habitantes y de esos el 20% estarán entre 20 y 70 años.
- 3.- Luego entonces, habrá un mercado muy amplio y que demandará de los productos de plástico, ya que son más económicos que los anteriores.

A pesar de la crisis, y de haber llegado a su fin, las restricciones arancelarias para algunos productos extranjeros, las poco más de 3 000 empresas que componen este ramo, están dispuestas a aceptar el reto de la transformación tecnológica, con 140,000 empleados y una cifra de negocios de 4 billones de

pesos, lo que representa el 1.5% del PIB, la industria del plástico esta orientada hacia el futuro.

El éxito del plástico se debe entre otras razones a:

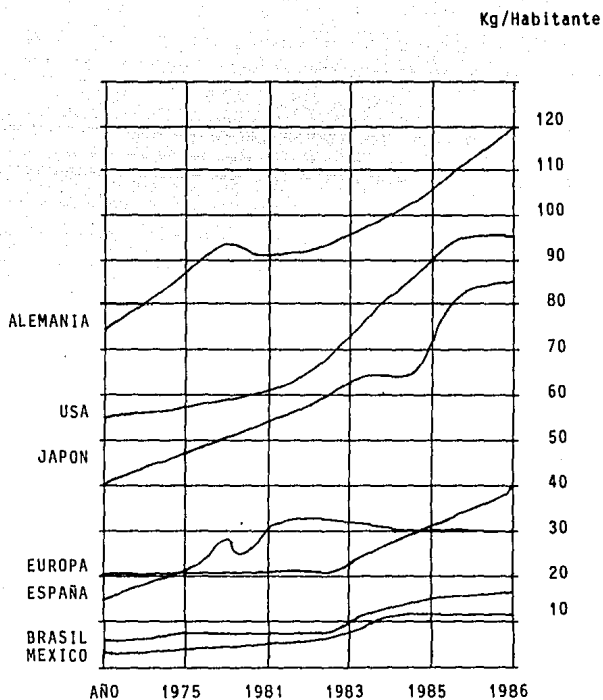
- 1.- Peso mínimo
- 2.- Buen aislante eléctrico
- 3.- Diversidad de colores
- 4.- Diferentes apariencias
- 5.- Resistente a la corrosión
- 6.- Transparente
- 7.- Resistente a los productos químicos
- 8.- Adaptabilidad

Hoy en día el auge del plástico es incontenible, por razones tales como el desarrollo de la industria petrolera y - por el incremento de la población, si bien esta industria es por ahora dependiente absoluta del crudo, y que puede acabarse para los años 2300 a 2400, las investigaciones estarán tan avanzadas que llegará un momento en que el plástico se extrae ra del azúcar y del carbón.

En nuestro país, el mercado del plástico industrial el 80% corresponde a las resinas sintéticas que son materias primas intermedias para ésta industria y de éstas las más importantes son: polietileno de baja densidad, cloruro de polivi-

nilo, polietileno de alta densidad, poliestireno, polipropileno y poliuretanos. La capacidad instalada de las resinas sintéticas creció a una tasa media anual del 15% alcanzando el orden de las 525,000 toneladas en 1980, para 1984 la capacidad de ellas aumento a 781,000 toneladas, con un 49% de incremento anual.

CONSUMO PER CAPITA DE PLASTICOS
EN VARIOS PAISES (1975-1986)



FUENTE INDUSTRIAL: INSTITUTO MEXICANO DEL PLASTICO (IMP).

PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA DEL PLASTICO
EN LA ECONOMIA NACIONAL (1975-1986)

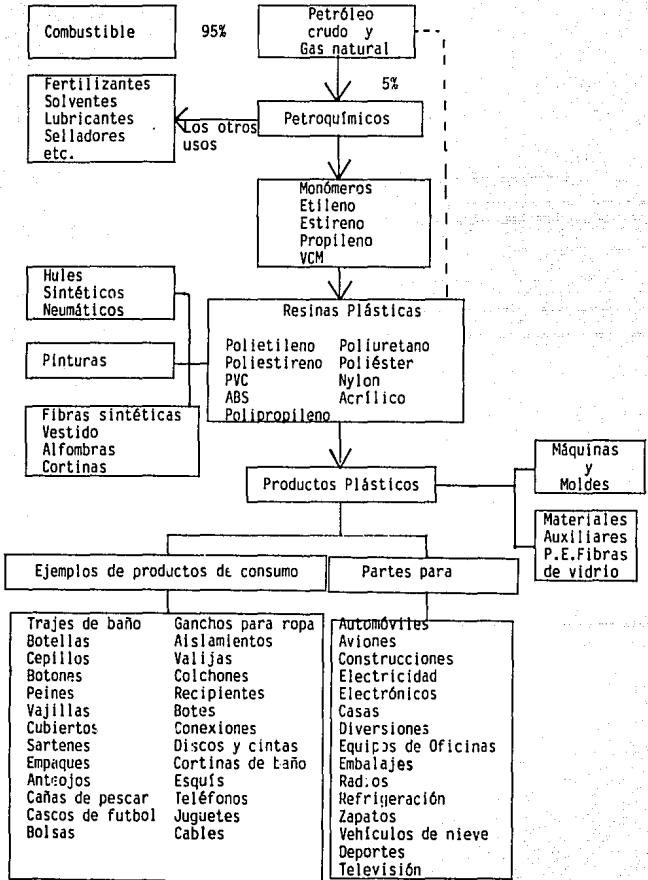
millones de pesos de 1970

AÑO	1975	1976	1977	1978	1979	1989	1981	1982	1983	1984	1985	1986
PIB												
Nacional	609 976	635 831	657 722	711 982	777 163	841 865	908 358	903 838	856 173	887 647	912 334	878 085
Manufacturero	148 088	155 517	161 037	176 817	195 614	209 682	224 303	217 852	202 026	211 683	223 886	211 460
Industria Química	29 605	32 521	34 450	37 496	41 378	45 319	49 303	49 995	50 141	53 327	55 608	54 321
Resinas sintéticas. Resinas artificiales.	3 946	4 356	4 805	5 141	5 800	6 203	6 389	6 200	6 939	7 615	8 041	7 759
Transformación de plásticos	2 126	2 445	2 666	2 976	3 280	3 868	4 243	4 337	3 599	3 761	4 002	4 046

DESARROLLO DE LOS PLÁSTICOS

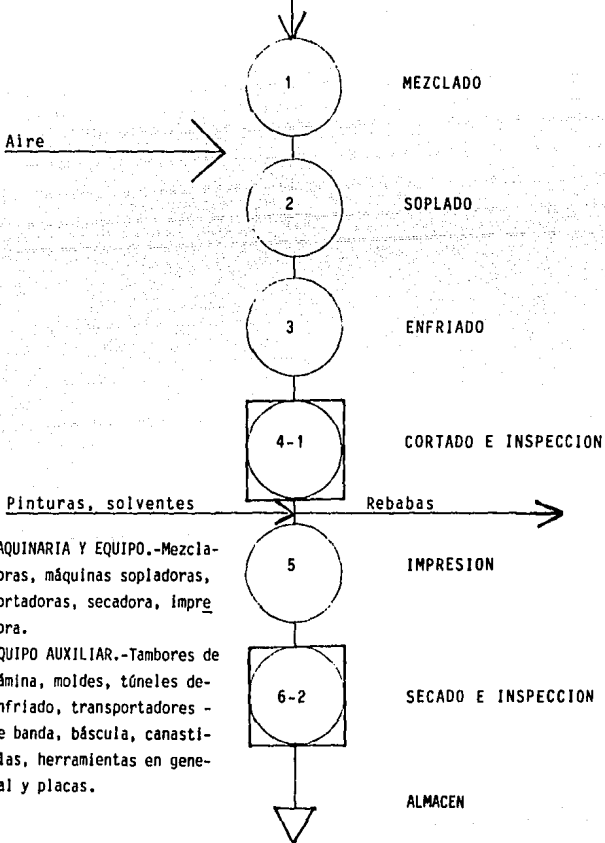
1835 Nitrocelulosa	1937 Hule Buna N
1839 Vulcanización del Hule	1937 Poliuretanos
1852 Xilonita	1939 Polivinilacetat
1865 Acetato de celulosa	1939 Poli Cloruro de Vinilideno
1868 Celuloide	1940 Teflón
1884 Seda Chardonnnet	1942 Silicones
1891 Rayón Cupramonio	1942 Poliesteres Saturados
1900 Plásticos de caseína	1943 Hule Butílico
1908 Celofán	1946 Compuestos de PVC
1910 Rayón Viscosa	1946 Elastómeros de Poliuretano
1910 Baquelita	1947 Resinas Epoxi
1912 PVC	1948 Poliacrilonitrilo
1918 Urea Formaldehído	1953 Pe Reticulado
1920 Poli Acetato de Vinilo	1955 Polipropileno
1927 Poli Metil Metacrilato	1957 Policarbonato
1931 Neopreno	1958 Polioximetileno
1932 Thiokol	1960 Poliamidas
1933 Polietileno	1960 Polimetilpenteno
1935 Nylon	1961 Fluoruro de Vinilideno
1935 Melamina Formaldehído	1962 Polialómeros
1936 Acrílicos	1963 Poli óxido de Fenileno
1936 Poliésteres no saturados	1964 Ionómeros
1936 Poliestireno	1965 Polisulfonas

LA INDUSTRIA DE LOS PLASTICOS



PRODUCTO: BOTELLAS DE PLASTICO
DIAGRAMA DE OPERACIONES

Monómeros, desperdicios, etc.



MAQUINARIA Y EQUIPO.-Mezcladoras, máquinas sopladoras, cortadoras, secadora, impresora.

EQUIPO AUXILIAR.-Tambores de lámina, moldes, túneles de enfriado, transportadores de banda, báscula, canastillas, herramientas en general y placas.

CAPITULO V

INVESTIGACION DE CAMPO

5.1. Necesidad de la investigación. 5.2. Hipótesis. 5.3. Metodología utilizada 5.4. El cuestionario. 5.5. Tabulación y análisis del cuestionario.

5.1. NECESIDAD DE LA INVESTIGACION.

La investigación es en la actualidad el fundamento indiscutible para toda ciencia, sea ésta exacta, natural, histórica o social, puesto que solamente conociendo los verdaderos -- hechos se puede actuar de modo satisfactorio.

El carácter científico de la administración actual ha -- sido posible gracias a la investigación sistemática y confiable; y a través de ella ha sido posible su cuerpo doctrinal.

Algunas de sus investigaciones se iniciaron observando varios hechos o casos particulares, que luego crecieron y se convirtieron en hipótesis, después en tesis y de allí en teorías científicas, con sus propios principios obtenidos por -- inducción de conclusiones válidas.

Las investigaciones administrativas son indispensables -- para conocer los objetivos particulares de la empresa o institución y sus políticas, para orientar sus planes, establecer la estructura adecuada o llevar a cabo reorganizaciones de -- las mismas, etc..

Luego entonces, el primer paso realizado fue investigar cuáles eran los antecedentes existentes en este tipo de giro de empresas, siendo la información muy concisa, y sin embargo

durante los últimos años hemos sido testigos de que los plásticos han penetrado en casi todos los aspectos de nuestra vida diaria, así pues, los plásticos se usan para todo, y ya no nos sorprende todo lo que con ellos puede hacerse, esto es, ya forma parte de nuestra vida moderna.

Durante el transcurso de la investigación, en términos generales hubo buena cooperación por parte de las empresas para la obtención de información y en forma paralela se pudo comprobar en forma directa, la realidad sobre el medio ambiente en el cuál se desenvuelven los directores en la realización de sus labores.

DEFINICION DEL PROBLEMA.

Un punto importante acerca de los fracasos de las pequeñas empresas, consiste en saber que es lo que causa dichos fracasos. El primer paso para alcanzar el éxito en la pequeña empresa es conocer y comprender los motivos que originaron el problema, para que de esta manera se puedan evitar posteriormente, los cuales son el resultado directo de la inexperiencia y/o incompetencia del director de la pequeña empresa.

5.2. HIPOTESIS.

- 1.- El director de la pequeña empresa utiliza incentivos económicos solamente para motivar a los trabajadores con lo que descuida otros más efectivos.
- 2.- Uno de los mayores obstáculos para el desarrollo de la pequeña empresa es que su director carece de conocimientos administrativos.
- 3.- No existe uniformidad en cuanto a las profesiones, conocimientos, experiencias, etc., del personal que presta asesoría directa al director de la pequeña empresa.

Debido a que el trabajo del director en la industria del plástico en algunos casos resulta ser deficiente, debido a los problemas por los que atraviesa, nació la inquietud de conocer más acerca de estas personas, y se trató de satisfacer al conocer lo siguiente:

- El comportamiento que manifiestan los directores de pequeñas empresas dedicadas a este giro.
- Cuáles son los factores que influyen en la conducta de un director.
- Cuáles son los elementos motivacionales que utilizan los directores de este ramo para lograr una mejor relación laboral.
- Lo anterior es el motivo, por el cuál se planeó la investigación de campo de tal manera que contestara a las interrogantes expuestas.

5.3. METODOLOGIA UTILIZADA

Con el objeto de conocer en forma precisa la realidad de las pequeñas empresas dedicadas a la Fabricación de Envases de Plástico se recurrió a la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, la cuál proporcionó un Directorio del Distrito Federal y Zona Metropolitana, el que contenía todas las empresas dedicadas a este ramo siendo un total de 46.

La relación anterior hubo la necesidad de depurarla, ya que se verificó que había algunas empresas registradas dentro de este giro, pero en la práctica se dedicaban a la fabricación de diferentes artículos de plástico, sin ser estos envases de plástico, ya que se trataba de artículos para la Industria o para el hogar, de igual manera, cabe señalar que durante la visita física efectuada a algunas empresas se comprobó que estas ya no operaban, algunas más cayeron fuera del rango considerado como pequeña empresa, por ser microempresas o empresas medianas y por último una más se negó a proporcionar información, dando como resultado que el número de empresas se viera substancialmente reducido a 8 empresas.

Tomando como punto de referencia que el universo a encuestar quedó muy pequeño se determinó realizar un censo, para de esta manera contar con resultados lo más precisos posibles para el correcto desarrollo del presente estudio.

La clasificación para determinar el tamaño de Empresa se hizo tomando en consideración el publicado por la revista - - "Ejecutivos de Finanzas" la que tiene el siguiente criterio - para determinar la magnitud de la Empresa en nuestro país:

* POR EL NUMERO DE PERSONAL

- | | |
|-------------------|------------------------------|
| * Pequeña Empresa | Menos de 25 trabajadores. |
| * Mediana Empresa | Entre 50 y 250 trabajadores. |
| * Grande Empresa | Más de 250 trabajadores. |

A continuación se relaciona el nombre, ubicación de cada una de las empresas encuestadas:

" D I S T R I T O F E D E R A L "

- 1.- Envases Everest de Plástico, S.A.
Benito Juárez 1980
Colonia Ejidos de Huipulco
México, Distrito Federal
C.P. 14380

- 2.- Envases Nattel, S.A.
Juárez 200
Colonia Ejidos de Huipulco
México, Distrito Federal
C.P. 14380

- 3.- Envan, S.A. DE C.V.
Acatl 320-4 Nivel A
Fraccionamiento Industrial San Antonio
México, Distrito Federal
C.P. 02760

- 4.- Envases Plásticos Coapa, S.A.
Aquiles Serdán 80
Colonia Ejidos de Huipulco
México, Distrito Federal
C.P. 14380

- 5.- Envases Termoplásticos, S.A.
Cauhtémoc 152-A Colonia Aragón
México, Distrito Federal
C. P. 07000

" C U A U T I T L A N "

- 1.- Envases Cuautitlán, S.A.
Kilometro 39.3 Carretera México Querétaro
Cuautitlán Izcalli
Estado de México
C.P. 54730.

" N A U C A L P A N "

- 1.- Envases y Productos Plásticos, S.A.
Avenida Toluca 153-B
Naucalpan de Juárez
Estado de México
C.P. 53000

" E C A T E P E C "

- 1.- Industrias Plásticas Azteca, S.A. de C.V.
Necaxa 132-A San Pedro Xalostoc
Estado de México
C.P. 55310

5.4. EL CUESTIONARIO

Ante la imposibilidad de las generalizaciones administrativas, pues cada caso debe ser visto de acuerdo a sus propias características y condiciones, y posteriormente se estará en condiciones de aplicar el correcto principio administrativo.

La necesidad del análisis o de la investigación administrativa, no existe sólo cuando una empresa inicia sus actividades, sino también durante la operación, puesto que siempre se está en un continuo devenir, por el cambio que caracteriza a todo el género humano.

Las pequeñas empresas por lo regular, no toman conciencia de la importancia de la dirección, razón por la cual la relegan a un segundo término y no tiene la prioridad que merece, razón por la cual en ausencia de ella existe tanta improvisación administrativa.

"Toda investigación debe hacerse tomando en cuenta los siguientes aspectos (9)

1.- Todo fenómeno social tiene causas específicas que pueden conocerse.

(9) Introducción al estudio de la Teoría Administrativa op. cit.

- 2.- Para lograr mejores resultados en la investigación, los hechos que sirven de punto de partida deben darse en términos que correspondan con la realidad y además ser clasificados en forma que concuerde con la actividad que se investigue.
- 3.- Los hechos que se investigan tienen que formularse de acuerdo con las ciencias en que esta basada la actividad-en estudio.
- 4.- Ser susceptibles de medición, por medio de unidades o normas precisas establecidas con anticipación".

Para la elaboración del cuestionario se tomaron en cuenta los siguientes factores:

- Del total de Información recopilada en la teoría, se tomaron los elementos considerados como básicos para que estuvieran contenidos en el cuerpo del cuestionario.
- Se trato de que fuera lo más entendible posible.
- Se cuidó que tuvieran secuencia las preguntas conforme se iba avanzando en el cuestionario.
- Se utilizaron preguntas abiertas y combinadas.

Lo anterior con el objeto de que el cuestionario se contestara lo más rápido posible, pues el cuestionario iba dirigido a personas que por lo regular disponen de poco tiempo.

La forma de obtener la Información fue por medio de entrevistas las cuales se realizarón en forma directa a través del cuestionario, esto con la idea de tener datos lo más fidedignos posibles para poder cumplir con el objeto del estudio.

En primer instancia, con el objeto de acercarse lo más posible a lo que se pretende llegar en este estudio, se procedió a formular un cuestionario, el cual se aplicó por medio de entrevistas.

En primer lugar se llevó a cabo una prueba "piloto" con la finalidad de conocer:

- Cuál era la reacción de los entrevistados al leer las preguntas.
- Calcular el tiempo aproximado para cada entrevista.
- Hacer correcciones, para obtener resultados acordes a las hipótesis planteadas originalmente.

Una vez hechas las correcciones, resultado de la prueba "piloto", se procedió a elaborar el cuestionario final, el que se presenta a continuación:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

D A T O S D E L A E M P R E S A

NOMBRE: _____
DIRECCION: _____
POBLACION: _____
TELEFONO: _____
ACTIVIDAD: _____
PRODUCTO TERMINADO: _____
REGISTRO C.N.I.T. _____ SOCIO NUMERO _____

C U E S T I O N A R I O

1.- ¿Quién realiza la Función de Dirección en su Empresa?.

2.- ¿Cuáles son las principales actividades de la Dirección -
en su Empresa?

3.- ¿Quién define las actividades, responsabilidades y formas de valuación para cada puesto de su Empresa?

4.- ¿La Dirección qué Información recibe de sus diferentes Departamentos?

5.- ¿La Dirección que Decisiones toma en Función de la Información recibida?

6.- ¿Qué Profesión tiene la persona que realiza la Función de Dirección en su Empresa?

7.- ¿Dentro de su Empresa existe alguna persona o Grupo de -
Personas que se encuentre más arriba del Director y que -
tome Decisiones?

SI ()

NO ()

¿Si Quiénes? _____

8.- ¿La Dirección de esta Empresa, para llevar a efecto sus -
Decisiones en quiénes se apoya?

9.- ¿Qué Area Funcional considera que debiera de atender con-
más cuidado el Director de esta Empresa?

10.- ¿A su Empresa,Cuál es el recurso que más se le dificul-
ta conseguir?

11.- ¿Tiene el Director de la Empresa planes de Desarrollo para la Organización?

SI ()

¿Cuáles?

¿Porqué?

12.- A nivel General ¿Cuáles son las actitudes de resistencia más comunes que se encuentran en su Empresa para la implantación de un Cambio?

13.- ¿Existe Comisario en su Empresa?

SI ()

¿Qué Profesión tiene?

NO

()

¿Por qué?

14.- ¿Cuáles considera que deben ser las cualidades y aptitudes de un director de la Pequeña Empresa?

15.- ¿Qué preparación y/o experiencia se requiere para ocupar el Puesto de Director General dentro de la Pequeña Empresa?

16.- ¿Cuáles considera que sean los objetivos personales de el Director de una Pequeña Empresa?

17.- ¿Cuáles son las experiencias que le dejan a un Director de la Pequeña Empresa los éxitos y los fracasos?

18.- ¿Cuáles son los problemas más frecuentes a los que se enfrenta el Director de la Pequeña Empresa?

19.- ¿Qué conocimientos técnicos considera que se necesitan para dirigir una Pequeña Empresa?

20.- En su Opinión, ¿Cómo debería considerar un Director de la Pequeña Empresa al Recurso Humano?

21.- ¿Qué le recomendaría que hiciera a una persona que se -
inicia como Director de una Pequeña Empresa?

México, a _____

5.5. TABULACION Y ANALISIS DEL CUESTIONARIO

A continuación se analiza cada una de las preguntas, las tablas correspondientes a cada una de las preguntas se anexan al final.

El Cuestionario iba dirigido al Director de la Pequeña Empresa, y por lo tanto, se busco que las personas a entrevistar realizaran la función de Dirección, en la pregunta número 1 - nos proporcionaron los entrevistados que puestos ocupan en sus empresas. En la Tabla 5.5.1. se muestran los puestos de éstos, observando en la misma su nivel jerárquico, lo que les permite tener amplio conocimiento de la empresa que dirigen, - se encontró una mayor tendencia a que dicha función la realice una sola persona, -Administrador Único o Gerente General-, en un 37.5% y en un 25% respectivamente.

La pregunta número 2 ¿Cuáles son las principales actividades de la Dirección en su Empresa?, en la tabla Número - 5.5.2. se muestran los resultados, las respuestas obtenidas son:

PLANEACION (10 %)

Número de Empresas

R E S P U E S T A S

1, 5, 7

Fijación de Objetivos

5, 6, 8

Planificación de las Actividades.

RELACIONES PUBLICAS (28 %)

2, 4, 6, 7	Atención a autoridades Gubern <u>a</u> mentales
2, 3, 6	Visitas a Clientes y Proveedo- res
1, 3, 8	Solicitud de Préstamos Banca - rios
2, 3, 8	Compras de Seguros
1, 3, 7, 8	Aprobación de Obsequios y Aten <u>en</u> ciones a Clientes

CONTABILIDAD (20 %)

1, 3, 6	Interpretación de Estados Finan <u>en</u> cieros
3, 4	Contratación de contadores y - asesores
3, 4, 5	Autorización del Cumplimiento- de Obligaciones Fiscales
4, 5, 6, 8	Aprobación de Créditos

PRODUCCION (13 %)

1, 2, 4, 6	Supervisión de la Producción
2, 3, 4, 8	Compras de Materias Primas

RECURSOS HUMANOS (16 %)

2, 3, 5, 8	Contratación de Personal
3, 4, 6	Determinación de Sueldos y Salarios
3, 5, 7	Toma de Decisiones sobre Despedido y Liquidación de Personal

MERCADOTECNIA (13 %)

1, 2, 4, 7	Contratación de Vendedores
2, 3, 4, 6	Venta de Mercancías

Se consideró apropiado enlistar todas las respuestas, - pues el nombre genérico que se le dió a cada uno, no indicaría con precisión a que se refería. Los totales de cada uno y sus porcentajes no se hicieron en cuanto al total de las empresas (8 empresas), puesto que todas las empresas respondieron que tienen más de una actividad, por lo tanto, se tomó - como referencia el total de las respuestas, resaltando para - cada título lo más importante.

La pregunta número 3 se deriva de la anterior, pues en algunas ocasiones las empresas no cuentan con el personal idóneo para que realice dicha función.

En la Tabla 5.5.3 se indica quien define las activida -

des, responsabilidades y formas de valuación para cada puesto, y correspondió la definición en un 50% de la muestra (8 empresas) a el Administrador Único, siguió con un 25% la delimitación que da el Consejo de Administración y con un 12.5% que - dan clasificados, una por un Gerente General y otra por un Gerente de Recursos Humanos.

Acerca de esta pregunta Número 4 se siguió el mismo criterio de la pregunta Número 2, exponiendo todas las respuestas y tomando a las 8 empresas como referencia.

T I P O D E I N F O R M A C I O N

<u>Número de Empresa</u>	<u>Información Recibida</u>
1, 8	Financiera
1, 2	Económica
1, 3, 7, 8	Mercadotecnia
1, 6	De los Problemas de la Empresa
1, 7	De los Gastos de Caja Chica
2, 8	Del Funcionamiento de la Empresa
2, 3, 4, 5, 7, 8	De Producción
2, 5, 6	Del Personal
3, 6	Acerca de los errores cometidos
3, 4, 6, 7, 8	Contable
5, 7	De los Inventarios de Materia Prima

4, 5, 7	De las deudas de la Empresa
5, 6	De las actividades por realizar
5, 7, 8	De los Créditos otorgados

Pasando a la pregunta Número 5 que dice: ¿La Dirección que decisiones toma en Función de la Información Recibida?

En la Tabla 5.5.5. están tabuladas las respuestas, lo - que se recibió como respuestas se clasificó de acuerdo a la - Función que afectaban para quedar de la siguiente manera:

- Decisiones Financieras. Un 22% respondió que de la Informa- ción recibida tomaba decisiones de Carácter Financiero.
- Decisiones Tendientes al Desarrollo de la Empresa. Un 33% - indicó que la Información obtenida era utilizada para pro - yectar a la Empresa.
- Decisiones Comerciales un 11% nos Informó que afectaba con- sus decisiones aspectos comerciales.
- Decisiones Industriales, del total de las respuestas obteni- das un 17% respondió que tenían modificación sus asuntos In- dustriales una vez que recibían cierto tipo de Información.
- Decisiones Acerca del Papel del Personal en la Empresa. Un 11% de las respuestas están enfocadas a qué hacer con el - personal una vez que se tiene noticia de algo.
- Decisiones Correctivas. Un 6% de las respuestas que se lo-

graron muestran que tratan de corregir las desviaciones o errores, se refiere a experiencias pasadas.

Los totales de cada uno y sus correspondientes porcentajes no se hicieron tomando en cuenta al total de las empresas (8) sino que se tomó como referencia al total de las respuestas.

En la Pregunta Número 6 se preguntó lo siguiente: ¿Qué Profesión tiene la persona que realiza la Función de Dirección en su Empresa?.

La tabla 5.5.6. muestra la profesión del dirigente, la cual se explica a continuación:

Licenciado en Administración de Empresas, Profesor y Contador Público son profesiones que sólo la ostentó una persona, lo que representa un 12.5% para cada uno.

Sin Estudios profesionales indicaron tres personas, representando un 37.5% con lo que se demuestra que alcanzaron tal puesto en base a la experiencia adquirida como empresario.

La Carrera de Ingeniero estuvo representada por un 25%, de los cuales uno era Mecánico y el otro Industrial.

La pregunta Número 7; ¿Dentro de su empresa existe algu

na persona o Grupo de personas que se encuentre más arriba del Director y que toma Decisiones?.

La tabla 5.5.7. muestra las respuestas obtenidas de la pregunta anterior.

En un 87.5% contestó que no existía persona o grupo de personas más arriba del Director General, con lo que se indica, que ellos eran el personal de más alto nivel jerárquico dentro de la empresa. La excepción estuvo dado que una empresa (12.5%) que contestó que si había personas más arriba del Director y estaba representado por los accionistas, los cuales a su vez eran integrantes del Consejo de Administración.

La pregunta Número 8 cuestiona: ¿La Dirección de la Empresa, para llevar a cabo sus decisiones en quienes se apoya?.

En estas respuestas obtenidas observamos que intervienen personas de diferentes conocimientos y de diferentes puestos, en algunos casos desempeñan una función específica dentro de la empresa, con lo que poseen una cierta autoridad, siendo esta la suficiente, como para participar de manera directa en la toma de decisiones. Y en otros casos son personas ajenas a las actividades diarias de la empresa pero de alguna manera unidas a ella.

En la Tabla 5.5.8, se indican las respuestas dadas a esta pregunta, las cuales se analizan a continuación:

<u>NUMERO DE EMPRESA</u>	<u>PERSONAL DE APOYO</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1, 6	Gerentes	8%
2	Socio Mayoritario	4
3	Asesor Profesional	4
4, 7	Secretaria	8
4, 7, 8	Trabajadores	13
4, 5, 6	Contador del Despacho	13
5, 6	Accionistas	8
2, 7	Encargado de Almacén	8
3, 7	Encargado de Producción	8
2, 3, 8	Contador de la Empresa	13

Un 8% tiene como punto de apoyo a los Gerentes

Un 4% lleva a cabo sus decisiones en forma conjunta con el otro accionista principal.

Un 4% toma en cuenta los conocimientos y experiencia de un asesor externo

Un 8% de las empresas encuestadas confía en los conocimientos y habilidades de la secretaria, esto al invertir la de cierta autoridad.

Un 13% toma en cuenta a todo el elemento humano de que disponen.

Un 13% esperan la llegada del Contador del despacho y -

una vez que hace acto de presencia se cuestionan el quehacer.

Otro 13% deja en las manos del supervisor ciertas actividades que repercuten en la producción la cual a su vez - afecta directamente a la empresa.

Otro 8% de las respuestas indican que las decisiones se ven influenciadas por las ideas de los otros accionistas los cuales tienen injerencia en la vida diaria de la empresa.

Un 8% más se ve favorecido por las decisiones que lleva a cabo el encargado del almacén.

Y de manera análoga a la anterior otro 8% de las respuestas recae sobre el encargado pero en este caso de producción.

Por último un 13% de las respuestas nos indica que el contador de la empresa es quien ayuda al Director de la Empresa en cuanto a toma de Decisiones se refiere.

Los totales de cada uno y sus respectivos porcentajes se hicieron tomando en cuenta el total de las respuestas y no al total de las empresas.

Sigue la Pregunta Número 9 ¿Qué Area Funcional considera que debiera de atender con más cuidado el Director de Esta Empresa?.

A esta pregunta respondieron con un porcentaje muy alto

62.5% de la proporción corresponde a 5 empresas, que no existe una área funcional que sea más importante que otra, esto es, en su opinión, consideran que todas las áreas están a un mismo nivel en cuanto a importancia, no se conceden prioridades de ninguna especie.

Con un porcentaje de un 25% (2 empresas) están aquellas empresas que dicen que el área funcional a la que hay que poner mayor atención es aquella que esté dando problemas y una vez solucionado el problema de la empresa esperar a que alguna ofrezca problemas para prestarle atención, y así sucesivamente.

Por último con un 12.5% (1 empresa) está aquella para quien el área funcional más delicada es la de producción, por lo tanto, es a la que hay que vigilar más de cerca.

En la tabla 5.5.9. están graficadas las respuestas que se obtuvieron de ésta pregunta.

Pasando a la Pregunta Número 10: ¿A su empresa, cuál es el recurso que más se le dificulta conseguir?

En la tabla 5.5.10. se muestran las respuestas que se obtuvieron de esta pregunta.

Acerca de las respuestas, hubo la generalidad acerca de que el recurso más difícil de conseguir para la mitad de las empresas encuestadas era el recurso financiero y para la otra mitad era el recurso humano.

Un 50% y un 50% fue el porcentaje obtenido para cada uno de los recursos enunciados anteriormente, el empresario tiene que afrontar problemas por este tipo de situaciones, pero el problema de la falta de liquidez viene empujado por otros problemas tales como bajo volumen de ventas, elevado costo de venta, elevados gastos fijos y variables, etc., en cuanto al recurso humano sabemos que es escaso ya que todo el mundo es diferente y no todos poseemos las mismas habilidades, conocimientos, etc.

La pregunta Número 11: ¿Tiene el Director de la Empresa planes de Desarrollo para la Organización?

Un 62.5% (5 empresas) nos respondieron que sí tienen planes de Desarrollo para la Empresa y a la vez nos indican cuáles son esos planes, con lo que se ve el deseo de lograr algo más, en este caso las metas establecidas en la Planeación por la Empresa.

Número de Empresa	Tiene Planes de Desarrollo	¿ C U A L E S ?
1, 4	S I	Expansión
5	S I	Cobertura más amplia del mercado
6	S I	Alcanzar utilidades más altas.
7	S I	No Indica

El caso contrario 3 empresas (37.5%) nos respondieron - que por el momento no tenían planes de desarrollo y nos indicaron también el Por Qué.

Número de Empresa	Tiene Planes de Desarrollo	¿ POR QUE ?
2	N O	Por falta de conocimiento.
3, 8	N O	Por falta de Recursos Financieros.

En el caso específico de esta pregunta se hicieron 3 gráficas 5.5.11., 5.5.11A y 5.5.11B, una indicando si tenían o no planes de Desarrollo y la otra cuales eran dichos planes y una tercera, el porqué no había planes de Desarrollo.

La pregunta Número 12 Nos dice: A nivel General ¿Cuáles son las actitudes de resistencia más comunes que se encuentran en su empresa para la Implantación de un cambio?.

El comportamiento del personal que labora en una empresa, es uno de los matices más difíciles de predecir, los problemas humanos siempre están presentes por un sinnúmero de actividades- (Conflictos internos, problemas económicos, problemas de salud, etc.,) o por factores negativos en el desempeño de sus actividades (No delegar autoridad, duplicidad de funciones, asignar al personal en puestos equivocados, etc.)

En la Tabla 5.5.12 se encuentran los datos tabulados - originados por la pregunta anterior. Las respuestas son las siguientes:

- DESINTERES

Expresaron ésto 2 empresas (25%) lo que se debe a que - las personas no están apoyando a la empresa en la persecución de objetivos, los empleados trabajan porque tienen que trabajar y nada más.

- NINGUNA

Sólo una empresa (12.5%) indicó que no se le presentaba ninguna resistencia al cambio, sólo en un principio por el - proceso normal de adaptación.

- EL TEMOR A PERDER EL EMPLEO

Son 3 empresas (37.5%) las que respondieron de la manera anterior, esto es, lo que al trabajador no le permite coo-

perar en las modificaciones que se pretendan realizar, pues con eso, cree que va a ser desplazado o reemplazado.

- IGNORANCIA

2 empresas (25%) respondieron que por ignorancia a los cambios no querían modificar su forma de trabajar.

En la Pregunta Número 13 ¿Existe Comisario en su Empresa?.

En la Tabla 5.5.13 se encuentran tabulados los porcentajes y las respuestas.

A esta pregunta respondieron el total de las Empresas que si existe comisario en la empresa, la cuestión es que no hay uniformidad en cuanto a la actividad profesional que tienen, de esta manera:

- Un 37.5% (3 empresas) indicó que su comisario tenía la profesión de Contador Público.
- Un 12.5% (1 empresa) contestó que sí tiene comisario pero no indicó que profesión tiene.
- Un 37.5% (3 empresas) más está representado por aquellas personas que son comisarios pero que no tienen estudios profesionales.
- Por último un 12.5% (1 empresa) está representado por una Em

presa que contestó que su comisario es un Ingeniero Químico.

Continuando con el cuestionario la siguiente pregunta fue:

¿Cuáles considera que deben ser las cualidades y Aptitudes de un Director de la pequeña Empresa?.

A esta pregunta respondieron con una larga serie de palabras, las que a criterio de cada empresa debían ser las cualidades y Aptitudes que debiera de cubrir un aspirante a Director de una Pequeña Empresa.

La lista de cada una, las empresas que la consideraron y su porcentaje se encuentran tabuladas en la tabla 5.5.14 y se analizan a continuación.

Se consideró apropiado escribir todas las palabras a -- efecto de tener una idea más clara acerca de lo que debe de -- cubrir un Director de una Pequeña Empresa.

Los totales de cada uno y sus porcentajes no se hicieron en cuanto al total de las empresas (8 empresas) puesto -- que todas las empresas respondieron que tienen que tener más -- de una Cualidad o Aptitud, luego entonces se tomó como refe -- rencia al total de las respuestas.

<u>NUMERO DE EMPRESA</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>CUALIDAD Y/O APTITUD</u>
1, 4, 5	5	Liderazgo
1, 3, 8	5	Carisma
1, 2, 3, 4, 8	8.34	Don de Manco
1, 7	3.34	Don de Convencimiento
1, 2, 7	5	Decisión
1, 6, 8	5	Amabilidad
1, 2, 5	5	Lealtad
1, 3, 7	5	Habilidad Mental
2, 7	3.34	Analítico
2, 4, 6	5	Comprensión
2, 8	3.34	Paciente
3, 7, 8	5	Creatividad
3, 4, 6, 8	6.6	Iniciativa
3, 4	3.34	Constancia
3, 8	3.34	Facilidad para relacionarse
3, 5, 7	5	Capacidad Negociadora
3, 6	3.34	Conocimientos actualizados
4, 6, 7	5	Personalidad
4, 6, 8	5	Conocimientos del Ramo
5, 7	3.34	Confianza en sí mismo
5, 8	3.34	Sagacidad
<u>5, 8</u>	<u>3.34</u>	<u>Visión</u>
Total 60	100.00	

La siguiente pregunta está íntimamente ligada a la anterior ¿Qué preparación y/o experiencia se requiere para ocupar el puesto de Director General dentro de la Pequeña Empresa?.

La totalidad (100%) coincidió, al decir que la experiencia requerida debe ser en el giro de la Empresa que se pretende dirigir.

Y sólo un 50% contestó que la preparación debe de ser de estudios profesionales en un área ligada a Aspectos Administrativos, el otro 50% no respondió.

De la experiencia necesaria para dirigir una Empresa no se hizo tabla alguna, pues ya se indicó que todas las empresas encuestadas contestan que la experiencia requerida debe ser del giro de la empresa a dirigir.

Acerca de la preparación requerida para ocupar el puesto de Director se hizo la tabla 5.5.15.

Pasando a la Pregunta Número 16 ¿Cuáles considera que sean los objetivos personales del Director de una Pequeña Empresa?.

A esta pregunta respondieron las empresas con más de un objetivo, se consideró conveniente enumerar todos los objeti-

vos:

- Realización Personal Como Dirigente.
- Lograr el Crecimiento de la Empresa.
- Progreso Económico.
- Progreso Social.
- Desarrollo de la Iniciativa.
- Tener Libertad de Acción.
- Alcanzar el éxito.

Realización Personal como Dirigente.- Muchos dirigentes crean su propia empresa por sí mismos, con mucho esfuerzo, el resultado lógico es la ganancia, las cuales ayudan al sostenimiento del dueño y su familia, sin embargo, los resultados monetarios no son tan importantes como la satisfacción personal que deriva de dirigirla, fue lo que contestaron 3 empresas representadas por un 12%.

Lograr el Crecimiento de la Empresa.- Muchos dirigentes trabajan en la empresa pero más con proyección al futuro que para su bienestar actual. Sus ideas y deseos son incrementar la empresa, hacerla grande y poderosa, son respuestas de 5 empresas (un 20%).

Progreso Económico.- Otro aspecto sumamente importante en la Decisión de crear su propia empresa es el deseo de obte

ner grandes ganancias y adquirir de esta manera seguridad económica, son objetivos de 5 dirigentes de Empresas (20%).

Progreso Social.-En el ámbito social, Un Director de Empresa, ocupa un lugar elevado en el nivel jerárquico de trabajo, es conocido, que un status adquirido, logrado por sí mismo, da mayor satisfacción a la persona que el que le otorgan otras personas, esto según 2 empresas (8%).

Desarrollo de la Iniciativa.-El Director de la Pequeña Empresa, encuentra satisfacción cuando puede concebir nuevas ideas, desarrollarlas y llevarlas a la práctica dentro de poco tiempo y con los recursos con que cuenta son objetivos de 4 dirigentes de empresa (16%).

Tener Libertad de Acción.-El Director de la Pequeña Empresa no acepta la Dirección y Supervisión de otras personas, le resulta difícil trabajar a gusto dentro de un orden preestablecido por una Empresa, trabaja a gusto siendo él el Director de Empresa, a esto respondieron 2 empresas (8%).

Alcanzar el éxito.-No es tan fácil alcanzar el éxito, - casi nada es sencillo en la vida y triunfar menos, si no se está dispuesto a trabajar con constancia, sin embargo 4 empresas responden que los directores persiguen el éxito (16%).

En esta pregunta, como en algunas anteriores, los totales de cada uno y sus porcentajes no se hicieron en cuanto al total de las empresas (8 empresas) puesto que todas las empresas respondieron que tienen más de un objetivo, y se tomo como referencia el total de las respuestas.

La pregunta Número 17 es: ¿Cuáles son las experiencias que le dejan a un Director de la Pequeña Empresa los éxitos y los fracasos?.

Las respuestas de las empresas se analizan a continuación:

Aprendizaje.-Es un proceso constante de la vida y cualquier modificación deja algo a la persona que ha pasado por cierta experiencia, lo mismo sucede en la empresa, cualquier situación, cambio o modificación se verá afectada la empresa con lo que el Dirigente esta aprendiendo, esto lo dijeron 4 empresas (16%).

El camino que conduce al Exito.-Ciertos resultados afectarán la situación actual de la empresa, luego entonces, si se ha obrado de manera adecuada, se volverá a repetir la decisión, la experiencia obtenida es que ya se sabrá el camino que conduce al éxito, lo responden 2 empresas (8%).

Espíritu Analítico.-Un acierto o un error, debe ser motivo para que un Director Inteligente, sea capaz de actuar conforme a las situaciones que se le presenten, y que debe analizar los problemas y situaciones que se le presenten para solucionarlos esto según 3 empresas (12%).

Mayor visualización de la Empresa.-Al enfrentarse con una serie de problemas y el obtener aciertos abre el panorama para poder visualizar a la empresa, lo dicen esto 5 empresas-investigadas (20%).

La experiencia misma.-Cualquier situación sea esta conflictiva o de situación de desahogo ofrece una experiencia al Director de la Pequeña Empresa y eso ya es ganancia en sí misma, según lo indican 3 empresas (12%).

Reconocimiento de los subordinados.-El salir adelante ante la adversidad, lograr llevar hacia adelante a la empresa a pesar de tener una serie de limitaciones motiva a los empleados a reconocer las cualidades de sus subordinados, esto lo responden 3 empresas (12%).

Satisfacción Personal.-La mayoría de las personas pasan más de la tercera parte de su tiempo en el trabajo y en algunas ocasiones están a disgusto, muchos Directores encuentran en su trabajo una actividad agradable y de satisfacción personal, 2 empresas (8%).

Pérdidas Moral y Económica.-Esto es uno de los problemas más comunes y frecuentes que podrían afectar inclusive el Futuro de la Pequeña Empresa lo indican esto 2 empresas (8%).

Incremento del Animo.-Un buen acierto, logra un buen efecto motivador que sirve de despegue para la empresa con lo que se logra bastante, lo respaldan a estos renglones una empresa (4%).

Las respuestas anteriores se encuentran tabuladas en la tabla 5.5.17, de igual manera en esta pregunta, los totales de cada uno y sus porcentajes no se hicieron en cuanto al total de las empresas (8) sino que se tomó el total de las respuestas como referencia.

¿Cuáles son los problemas más frecuentes a los que se enfrenta el Director de la Pequeña Empresa?. Es la Pregunta Número 18 a la que responden con una lista de problemas, los que se analizan a continuación, los datos tabulados se encuentran en la tabla 5.5.18.

Los totales de cada uno y sus porcentajes no se hicieron en cuanto al total de las empresas (8) puesto que todas las empresas respondieron más de una vez, luego entonces, se tomó como referencia el total de las respuestas.

Ausencias de Personal.-2 empresas (6.7 %) indicaron que el que no se presente uno y otro trabajador cierto día de la semana retrasa el trabajo, ya que simplemente no vienen a trabajar.

Exceso de Cuentas por Pagar.-Igual Número de Empresas - que la anterior, dijeron que muchas veces deben más de lo que tienen por equis razones.

Exceso de Cuentas por cobrar.-El caso contrario es éste, cuando confiando en la palabra del cliente le sueltan la mercancía, y éste no la paga en la forma y el tiempo indicado.

Escasez de Materia Prima.-Igual 2 empresas indican que es problema encontrar la materia prima, con la cual elaborar su producto terminado, obviamente, ocasionando un retraso en la Producción.

Elevado Costo de Ventas.-En éste caso las deducciones superan a los ingresos, con lo cual el costo de venta se ve incrementado substancialmente, es problema de una empresa - - (3.3%).

Pérdida Constante de Clientes.-El no cumplir con condiciones de garantía, no dar buenos precios, etc., hace que los clientes desistan de seguir comprando a la empresa, lo ante -

rior lo contestaron 2 empresas (6.7%).

Incapacidad del Personal.-Los trabajadores al servicio de la empresa no son eficientes, confiables, hacen las cosas mal, lo cual afecta el crecimiento de la organización, éste es un problema manifestado por 3 empresas (10%).

Reglamentismo y Burocratismo Oficial.-Una empresa (3.3%) indicó que era problema ya que en las oficinas gubernamentales encontraba muchas trabas a sus trámites.

Mala Disposición de los clientes.-Según una empresa (3.3%) su clientela no es del todo aceptable, razón por la cual es muy difícil darle gusto en sus preferencias.

Pérdidas Económicas.-La empresa al estar en funcionamiento opera de tal manera como si fuera una bolsa rota pues no sabe ni por donde se le va el dinero, lo anterior lo indicó una empresa (3.3%).

Falta de Liquidez.-Este fue uno de los problemas más enunciados (4 empresas, 13.3%) ya que indican que para la empresa es muy común el encontrarse sin dinero.

Dificultad para encontrar el socio idóneo.-La empresa que respondió esto es porque prácticamente no tiene socios ahorita

y está en busca de uno nuevo lo cuál no se ve tan fácil.

Indisciplina de los empleados.-La empresa que contesta esto manifiesta una abierta rebeldía por parte del personal que labora en la empresa, lo cuál atrae una serie de dificultades, como por ejemplo, retraso en la producción, ausencias del personal, etc.

Producción Insuficiente.-Dos empresas responden no saber que hacer al no surtir los pedidos que obtienen, y quedar con esto con una mala imagen frente al cliente.

Ventas Mínimas.-El caso contrario a las 2 empresas anteriores está manifestado por 3 empresas, que dicen que sus ventas se encuentran en un nivel muy bajo, siendo esto algo muy común.

Falta de experiencia propia.-Cuando se es joven no se sabe el que hacer, y 2 empresas indican que carecen de la experiencia para resolver cierto tipo de problemas.

Pasando a la pregunta Número 19 que dice: ¿Qué conocimientos técnicos considera que se necesitan para dirigir una Pequeña Empresa?.

De igual manera nos contestan las empresas más de una vez, por lo tanto se considera al total de las respuestas en-

lugar del total de las empresas.

Hubo una sola empresa (Número 2) que no contestó a ésta pregunta.

El análisis de los datos obtenidos se encuentran tabulados en la tabla 5.5.19, los cuales se analizan a continuación:

Administración de Recursos Humanos, Financieros y Materiales.-Nos contestaron 4 empresas(14%) que es requisito indispensable del Director de la Pequeña Empresa el saber manejar con eficiencia los recursos de que dispone.

Planeación y Organización Industrial,El mismo porcentaje, nos indicaron que uno de los conocimientos de un Director deben estar relacionados con la planeación y la Organización Industrial, pues es uno de los departamentos que hay que cuidar de cerca.

Mercadotecnia.-Es un trabajo sistemático que consiste en diseñar, indagar, recoger y analizar la información básica relacionada con los problemas de venta de un producto o servicio 4 empresas (14%) consideran lo anterior.

Este es otro renglón que deben de dominar los buenos directores de la Pequeña Empresa pues de esto depende la supervi

vencia o el fracaso de la Empresa.

Contabilidad y Finanzas.-Debido a la Compleja estructura social y económica tan acelerada que genera diversas presiones, inclusive contradictorias, hoy en día el Director tiene problemas que antes no tenía y está encaminada a que debe de conocer de estas materias de otra manera tendría muchos problemas, esto lo indicaron 5 empresas (19%).

Relaciones Humanas.-El Director de una Pequeña Empresa debe mantener relaciones cordiales con los clientes, si es que quiere que lo sigan siendo, lo mismo debe hacer con sus empleados para fomentar la eficiencia, etc., 2 empresas (8%) dijeron que esto es algo que debe de manejar el Director.

Comunicación.-Hubo una empresa (3%) que consideró que el Director debe saber comunicarse eficazmente con clientes, proveedores, empleados, el saberlo hacer lo conducirá con mucha más facilidad al éxito.

Cálculo Mercantil.-Otra empresa (3%) considera que el cálculo mercantil es materia indispensable para un buen dirigente.

Aspectos Fiscales.-El incumplimiento de las obligaciones fiscales trae como consecuencia la imposición de sanciones por

parte de la autoridad fiscal, luego entonces, si no se cuida este renglón puede ocasionar graves problemas a la empresa, - según lo indican 3 empresas (11%).

Derecho laboral.-Según 3 empresas (11%) éste es otro renglón que hay que manejar, pues se está frente a los trabajadores, frente a los sindicatos, etc., los cuales si obrasen de mala fé podrían dar algunos problemas a la Empresa.

Organización de Oficinas.-Por último una empresa (3%) manifestó que un Director tenía que conocer el como organizar el lugar donde trabaja el personal administrativo.

Pregunta Número 20: En su Opinión, ¿Cómo debería considerar un Director de la Pequeña Empresa al Recurso Humano?.

La empresa es un ente que esta siempre en busca de objetivos y para ello necesita contar con unos recursos, los que si se administran correctamente le permitirá progresar, siendo estos los recursos Materiales, Técnicos y Humanos y en este último quedan comprendidos al trabajador en sí, además de los factores que le dan su diversidad como habilidades, conocimientos, experiencias, actitudes, motivaciones, Conflictos, etc., el 50% de las empresas contestó que este recurso es el más importante y el 50% restante manifestó que es tan solo un recurso necesario para alcanzar los objetivos de la empresa.

El análisis de las respuestas se encuentran tabulados en la gráfica 5.5.20.

La última pregunta del cuestionario ¿Qué le recomendaría que hiciera a una persona que se inicia como Director de una Pequeña Empresa?.

Las empresas contestaron a esta pregunta con una serie de palabras, las que se analizan enseguida:

Hubo una empresa que no contestó a esta pregunta (número 2) por lo tanto, los totales de cada uno y sus respectivos porcentajes se hicieron tomando en cuenta el total de las respuestas (18) y no al total de las empresas (8).

Las respuestas se analizan en la tabla 5.5.21.

Tener decisión ante la adversidad.-Nada es fácil al inicio, y para sobrevivir se requiere esfuerzos adicionales, debido a múltiples problemas que hay que enfrentar el triunfo económico tarda en llegar de ahí que 4 empresas (22%) manifiestan esto como recomendación.

Mucho cuidado al dirigir.-El Director va a correr ciertos riesgos pero siempre tiene que andar con cuidado a efecto de evitar las consecuencias de un error, esto manifestado por

una empresa (5.6%).

El ver crecer una Empresa es una Satisfacción.-indica - una empresa (5.6%) que se disfruta enormemente el ver que algo que era pequeño está creciendo.

Adquiera conocimientos.-2 empresas (11%) aconsejan que es muy confortable y se adquiere una mayor seguridad si se dominan conocimientos generales.

Don de Convencimiento.-Una empresa (5.6%) dice que hay- que modificar la conducta de las demás personas a través de - la palabra hablada, esto en beneficio de la empresa.

Sea Disciplinado.-Una Empresa (5.6%) el mejor consejo - que cree dar esta empresa es que la disciplina es un factor - fundamental en la empresa pues ahorra muchos dispendios.

Adecuada Planeación.-Es común que el que se inicia como empresario espere obtener resultados rápidos y concretos, luego entonces, una empresa aconseja realizar una adecuada planeación.

Analítico.-Una empresa recomienda que el dirigente sea capaz de separar las cosas vitales de las que no lo son y que pueden ser delegadas, dejando más tiempo a las funciones verdaderamente importantes.

Preparación Mental.-Una empresa recomienda que hay que estar preparado mentalmente para afrontar factores tales como falta de liquidez, exceso de trabajo, problemas familiares, etc..

Motivación muy fuerte.-Si ha decidido ser empresario - debe de hacerse a la idea y no dejarla ni un momento so pena de caer en baches que podrían originar retroceso, esto lo indica una empresa.

Confianza y Fe en sí mismo.-El Director va a tomar decisiones diarias y debe de estar convencido de que hará las - cosas lo mejor posible, es algo que manifiestan 2 empresas - (11%).

Disposición a aceptar responsabilidades.-se debe de estar conciente de que se va a manejar recursos propios y ajenos y - que quizás se cometan errores, la cuestión es reconocer y en - mendar, esto recomendado por una empresa (5.6%).

Habilidad para aprender y enseñar.-debe ser capaz de -- aprender cosas que no sabe con una gran facilidad y a su vez debe estar predispuesto a enseñar lo que sabe, esto recomienda una empresa (5.6%).

T A B L A 5 . 5 . 1 .

EMPRESAS ENTREVISTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	Total	%
	Consejo de Administración	X	X					X		3
Administrador Unico			X	X				X	3	37.5
Gerente General					X	X			2	25
T O T A L									8	100

T A B L A 5 . 5 . 2 .

EMPRESA \ ACTIVIDADES	EMPRESA								Total	%
	1	2	3	4	5	6	7	8		
PLANEACION	1				2	1	1	1	6	10
RELACIONES PUBLICAS	2	3	4	1		2	2	3	17	28
CONTABILIDAD	1		3	3	2	2		1	12	20
PRODUCCION	1	2	1	2		1		1	8	13
RECURSOS HUMANOS		1	3	1	2	1	1	1	10	16
MERCADOTECNIA	1	2	1	2		1	1		8	13
T O T A L									61	100

T A B L A 5 . 5 . 3 .

EMPRESA \ ENTREVISTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	Total	%
	Gerente de Recursos Humanos	X								1
Consejo de Administración		X					X		2	25
Administrador Unico			X	X		X		X	4	50
Gerente General					X				1	12.5
TOTAL									8	100

T A B L A 5 . 5 . 4 .

EMPRESA \ INFORMACION	EMPRESA								Total	%
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Financiera	X							X	2	5
Económica	X	X							2	5
De Mercadotecnia	X		X				X	X	4	10
De los problemas	X					X			2	5
De los Gastos	X						X		2	5
Del Funcionamiento		X						X	2	5
De Producción		X	X	X	X		X	X	6	15
Del Personal		X			X	X			3	7.5
De los errores			X			X			2	5
Contable			X	X		X	X	X	5	12.5
De los Inventarios				X	X				2	5
De las deudas				X	X		X		3	7.5
De las actividades					X	X			2	5
De los Créditos					X		X	X	3	7.5
T O T A L									40	100

T A B L A 5 . 5 . 5 .

DECISION \ EMPRESA	EMPRESA								Total	%
	1	2	3	4	5	6	7	8		
FINANCIERA	X		X	X				X	4	22
TENDIENTES AL DESARROLLO	X	X		X	X		X	X	6	33
COMERCIALES		X	X						2	11
INDUSTRIALES			X			X	X		3	17
ACERCA DEL PERSONAL			X		X				2	11
CORRECTIVAS						X			1	6
TOTAL									18	100

T A B L A 5 . 5 . 6 .

PROFESION \ EMPRESA	EMPRESA								Total	%
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Lic. en Admon.de Empresas	X								1	12.5
Profesor		X							1	12.5
Contador Público									1	12.5
Ingeniero				X	X				2	25
Sin Estudios Profesionales			X			X		X	3	37.5
T O T A L									8	100

T A B L A 5 . 5 . 7 .

ENTREVISTADO \ EMPRESA	1	2	3	4	5	6	7	8	Total	%
	Director, Nivel Jerárquico Más alto	X	X	X	X	X		X	X	7
Arriba del Director un Grupo de personas						X			1	12.5
T O T A L									8	100

T A B L A 5 . 5 . 8 .

EMPRESA									Total	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8			
PERSONAL DE APOYO											
GERENTES	X					X				2	8
SOCIO MAYORITARIO		X								1	4
ASESOR EXTERNO			X							1	4
SECRETARIA				X			X			2	8
TRABAJADORES				X			X	X		3	13
CONTADOR DE DESPACHO				X	X	X				3	13
SUPERVISOR				X	X			X		3	13
ACCIONISTAS					X	X				2	8
ENCARGADO DE ALMACEN		X					X			2	8
ENCARGADO DE PRODUCCION			X				X			2	8
CONTADOR DE LA EMPRESA		X	X					X		3	13
T O T A L									24	100	

T A B L A 5 . 5 . 9 .

AREA FUNCIONAL \ EMPRESA	EMPRESA								Total	%
	1	2	3	4	5	6	7	8		
TODAS LAS AREAS	X		X	X	X		X		5	62.5
AREA DE PRODUCCION		X							1	12.5
LA DE MAYOR PROBLEMAS						X		X	2	25
T O T A L									8	100

T A B L A 5 . 5 . 1 0 .

RECURSO	EMPRESA								Total	%
	1	2	3	4	5	6	7	8		
HUMANO	X	X	X					X	4	50
FINANCIERO				X	X	X	X		4	50
T O T A L									8	100

T A B L A 5 . 5 . 11.

EMPRESA TIENE PLANES DE DESARROLLO									Total	%
	1	2	3	4	5	6	7	8		
SI	X			X	X	X	X		5	62.5
NO		X	X					X	3	37.5
TOTAL									8	100

T A B L A 5 . 5 . 11A.

CON PLANES DE:	EMPRESA								Total	%
	1	2	3	4	5	6	7	8		
EXPANSION	X			X					2	40
COBERTURA MAS AMPLIA DE MERCADO					X				1	20
ALCANZAR UTILIDADES MAS ALTAS						X			1	20
NO INDICA							X		1	20
T O T A L									5	100

T A B L A 5 . 5 . 11B.

EMPRESA	1	2	3	4	5	6	7	8	Total	%
	SIN PLANES POR:									
FALTA DE CONOCIMIENTOS		X							1	33.33
FALTA DE RECURSOS FINANCIEROS			X					X	2	66.37
T O T A L									3	100

T A B L A 5 . 5 . 12.

ACTITUDES \ EMPRESA									Total	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8			
DESINTERES	X					X				2	25
NINGUNA		X								1	12.5
EL TEMOR A PERDER EL EMPLEO			X	X			X			3	37.5
IGNORANCIA					X			X		2	25
T O T A L									8	100	

T A B L A 5 . 5 . 13.

GRADO ACADEMICO \ EMPRESA	1	2	3	4	5	6	7	B	Total	%
	Contador Público	X					X	X		3
No Indico		X							1	12.5
Sin Estudios Profesionales			X	X				X	3	37.5
Ingeniero Químico					X				1	12.5
T O T A L									B	100

T A B L A 5 . 5 . 14.

EMPRESA CUALIDAD O APTITUD	1	2	3	4	5	6	7	8	Total	%
	CAPACIDAD NEGOCIADORA			X		X		X		3
LIDERAZGO	X			X	X				3	5
VISION					X			X	2	3.34
CARISMA	X		X					X	3	5
DON DE MANDO	X	X	X	X				X	5	8.34
DON DE CONVENCIMIENTO	X						X		2	3.34
DECISION	X	X					X		3	5
AMABILIDAD	X					X		X	3	5
LEALTAD	X	X			X				3	5
HABILIDAD MENTAL	X		X				X		3	5
ANALITICO		X					X		2	3.34
COMPRESION		X		X				X	3	5
PACIENTE		X						X	2	3.34
CREATIVIDAD			X				X	X	3	5
INICIATIVA			X	X		X		X	4	6.6
CONSTANCIA			X	X					2	3.34
FACILIDAD PARA RELACIONARSE			X					X	2	3.34
CONOCIMIENTOS ACTUALIZADOS			X			X			2	3.34
PERSONALIDAD				X		X	X		3	5
CONOCIMIENTOS DEL RAMO				X		X		X	3	5
CONFIANZA EN SI MISMO					X		X		2	3.34
SAGACIDAD					X			X	2	3.34
TOTAL									60	100

T A B L A 5 . 5 . 15.

PREPARACION	EMPRESA								Total	%
	1	2	3	4	5	6	7	8		
ESTUDIOS PROFESIONALES	X		X	X			X		4	50
NO INDICO		X			X	X		X	4	50
T O T A L									8	100

T A B L A 5 . 5 . 16.

EMPRESA \ OBJETIVO PERSONAL	EMPRESA								Total	%
	1	2	3	4	5	6	7	8		
REALIZACION PERSONAL COMO DIRIGENTE	X				X		X		3	12
LOGRAR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA		X		X	X	X	X		5	20
OBTENER PROGRESO ECONOMICO	X	X	X			X		X	5	20
OBTENER PROGRESO SOCIAL			X	X					2	8
DESARROLLO DE LA INICIATIVA			X	X	X	X			4	16
TENER LIBERTAD DE ACCION			X				X		2	8
ALCANZAR EL EXITO		X		X	X	X			4	16
T O T A L									25	100

T A B L A 5 . 5 . 17.

EMPRESA									Total	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8			
EXITOS O FRACASOS											
APRENDIZAJE	X	X				X		X	4	16	
EL CAMINO QUE CONDUCE AL EXITO	X			X					2	8	
ESPIRITU ANALITICO			X	X		X			3	12	
MAYOR VISUALIZACION DE LA EMPRESA			X		X	X	X	X	5	20	
LA EXPERIENCIA MISMA				X			X	X	3	12	
RECONOCIMIENTO DE LOS SUBORDINADOS					X	X		X	3	12	
SATISFACCION PERSONAL					X			X	2	8	
PERDIDAS MORAL Y ECONOMICA					X		X		2	8	
INCREMENTO DEL ANIMO								X	1	4	
T O T A L									25	100	

T A B L A 5 . 5 . 1 B .

PROBLEMAS	EMPRESAS								Total	%
	1	2	3	4	5	6	7	8		
FALTA DE EXPERIENCIA PROPIA							X	X	2	6.7
AUSENCIAS DE PERSONAL	X							X	2	6.7
EXCESO EN CUENTAS POR PAGAR	X		X						2	6.7
EXCESO EN CUENTAS POR COBRAR	X		X						2	6.7
ESCASEZ DE MATERIA PRIMA	X	X							2	6.7
ELEVADO COSTO DE VENTA		X							1	3.3
PERDIDA CONSTANTE DE CLIENTES		X		X					2	6.7
INCAPACIDAD DEL PERSONAL		X	X	X					3	10
REGLAMENTISMO Y BURDCRATISMO OFICIAL			X						1	3.3
MALA DISPOSICION DE LOS CLIENTES				X					1	3.3
PERDIDAS ECONOMICAS				X					1	3.3
FALTA DE LIQUIDEZ					X	X	X	X	4	13.3
DIFICULTAD PARA ENCONTRAR SOCIOS IDONEOS					X				1	3.3
INDISCIPLINA DE LOS EMPLEADOS					X				1	3.3
PRODUCCION INSUFICIENTE					X			X	2	6.7
VENTAS MINIMAS						X	X	X	3	10
T O T A L									30	100

T A B L A 5 . 5 . 19.

EMPRESA									Total	%
	1	2	3	4	5	6	7	8		
CONOCIMIENTO										
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUM.FINANCIEROS Y MATERIALES	X			X		X		X	4	14
NO INDICO		X								
PLANEACION Y ORG. INDUSTRIAL			X	X			X	X	4	14
MERCADOTECNIA			X	X			X	X	4	14
CONTABILIDAD Y FINANZAS			X		X	X	X	X	5	19
RELACIONES HUMANAS			X			X			2	8
COMUNICACION			X						1	3
CALCULO MERCANTIL			X						1	3
ASPECTOS FISCALES					X	X	X		3	11
DERECHO LABORAL						X	X	X	3	11
ORGANIZACION DE OFICINAS								X	1	3
T O T A L									28	100

T A B L A 5 . 5 . 20.

RECURSO HUMANO \ EMPRESA	1	2	3	4	5	6	7	8	Tota	%
	EL MAS IMPORTANTE	X			X		X	X		4
SOLO NECESARIO		X	X		X			X	4	50
T O T A L									8	100

T A B L A 5 . 5 . 21.

RECOMENDACION	EMPRESA								Total	%
	1	2	3	4	5	6	7	8		
DECISION ANTE LA ADVERSIDAD	X			X			X	X	4	22
NO INDICO		X								
CUIDADO EN LA DIRECCION			X						1	5.6
VER CRECER LA EMPRESA ES UNA SATISFACCION			X						1	5.6
ADQUIERA CONOCIMIENTOS			X			X			2	11
DON DE CONVENCIMIENTO			X						1	5.6
SEA DISCIPLINADO			X						1	5.6
ADECUADA PLANEACION				X					1	5.6
ANALITICO					X				1	5.6
PREPARACION MENTAL						X			1	5.6
MOTIVACION FUERTE							X		1	5.6
CONFIANZA Y FE EN SI MISMO							X	X	2	11
DISPOSICION A ACEPTAR RESPONSABILIDADES							X		1	5.6
HABILIDAD PARA APRENDER Y ENSEÑAR							X		1	5.6
T O T A L									18	100

C O N C L U S I O N E S Y S U G E R E N C I A S .

Los resultados obtenidos en esta investigación se analizan a continuación:

Se observa que exista uniformidad en cuanto a que a la empresa sea dirigida por una sola persona, teniendo ésta, a su cargo todas las funciones de la empresa, sea administrador único o gerente general, lo que obviamente se refleja en la estructura organizacional, siendo esto fácil de entender, ya que se trata de pequeñas empresas.

Sabemos que la información como parte básica de la comunicación, tiene un papel muy importante, pues es base para la toma de decisiones, y sin embargo en las pequeñas empresas, esto no es interpretado correctamente, el criterio no está bien definido acerca de lo que se necesita informar.

Ahora bien, en la función de dirección no intervienen las personas adecuadas, ya que al ser empresas del ramo de fabricación de artículos de plástico intervienen personas, ya sea, sin estudios profesionales, o ingenieros o cualquier otra profesión, con lo anterior se observa que poseen los más diversos conocimientos, y lo mismo sucede con las personas que trabajan para la empresa y ya que estas personas poseen una función específica dentro de la empresa, lo que les concede cier

ta autoridad, siendo esta suficiente como para tener injerencia directa en la toma de decisiones directamente o indirectamente por medio de asesoría, y estos al no tener conocimientos administrativos conducen a la empresa, con una serie de errores, lo que se explica con lo siguiente: Para que la empresa desarrolle determinada función, necesita contar con los recursos suficientes y necesarios, y sin embargo, en la realidad se encuentra que a las empresas, los siguientes recursos los tenían en cantidad insuficiente:

- a).- Recurso humano.-Nos indican que no cuentan con el personal suficiente y capacitado para su desempeño, esto se debe a que son empresas pequeñas, no permitiendo su estructura cierta especialización, lo que sería muy costoso.
- b).- Recursos financieros.-Acerca de esto su situación es crítica, toda vez que el país vive una época muy difícil, creando fenómenos tales como la inflación.

En las empresas se refleja su preocupación por querer crecer, pero las más de las veces no se puede, como resultado lógico de sus carencias de todo tipo.

Cualquier cambio de actitudes, que tiene que experimentar el ser humano, las más de las veces representa no tener pleno conocimiento de lo que vendrá, encontrando de esta manera resistencias por vencer, lo que origina contratiempos a la

empresa al querer modificar algo que de por sí no está saliendo nada bien.

Se comprobó que existe un comisario en la empresa, pero este existe sólo en teoría, porque es un requisito que se - - tiene que asentar al realizar la constitución de la sociedad mediante la escritura constitutiva correspondiente, luego entonces, la designación no se hace en base a los servicios que tiene que prestar a la empresa, sino se hace por cubrir un requisito y nada más, de ahí que los comisarios tengan las más-diversas profesiones y la mayoría de las veces no ejerzan su-función.

Poca literatura existe en México, respecto a las cualidades y aptitudes, y a la preparación y/o experiencia necesarias para ocupar el puesto de director de la pequeña empresa, y -- todo porque no existen reglas mágicas que por el solo hecho - de cumplirse garanticen de una manera rotunda el éxito de los negocios.

Sin embargo existen ciertos aspectos que identifican más cercanamente a las personas con inclinación a la vida dirigente, el director de la pequeña empresa encuentra plena satisfacción al estar planeando, organizando, dirigiendo una empresa. El poder concebir nuevas ideas, desarrollarlas y llevarlas a-cabo dentro del tiempo y con los recursos previamente asigna-

dos, es característica de aquellos empresarios que saben dónde se encuentran y en que dirección debe moverse la empresa. El director triunfador es aquél que no tiene reparos en trabajar largas horas hasta obtener el objetivo que previamente se ha señalado.

Toda pequeña empresa desde el mismo momento en que nace, estará sometida a presiones externas e internas, las primeras derivadas del mercado al que sirve y al ambiente donde se desenvuelve y la segunda por factores endógenos, un director eficiente requiere tener en mente dichas presiones y aquellos cambios lógicos del devenir del tiempo, unos debidos a imitaciones en el mercado y otros debido al crecimiento de la firma, lo cuál sólo lo dará la experiencia de estar al frente del negocio.

Lo realmente importante acerca de los fracasos empresariales consiste en saber cuál es la causa por la que se presentan, un avance hacia el desarrollo de la pequeña empresa - consiste en conocer y comprender los motivos que originaron - el fracaso para con ello evitarlos de la mejor manera posible.

Se pudo comprobar que el director de la pequeña empresa, tiene la idea de que es lo que necesita conocer, de que aspectos le falta cubrir, para que se pueda identificar más cercanamente con la buena marcha de la organización.

Dirigir una empresa, es como entrar a un juego, donde se gana o se pierde, se sale lastimado o expulsado y se puede perder todo y hay que comenzar de nuevo todo de nuevo, por lo tanto, así como el jugador, el director se debe de preparar a fondo, contar con un plan de juego, es decir, realizar una adecuada planeación.

Los directores deben ser personas motivadas para lograr sus propósitos, saber asumir los riesgos para conseguir lo que se proponen, tener gran confianza ser optimista por naturaleza, ser original y confiar en sus propios recursos.

Considero conveniente hacer la aclaración de que al haber considerado el tema de la dirección en este trabajo, no se trató de excluir las otras fases del proceso administrativo, aunque se profundizó en la dirección, tampoco se cree haber incluido todo sobre dirección, hay que considerar los otros puntos de vista que puedan reforzar a este trabajo y así nutrirse con nuevas ideas.

El comportamiento de estas empresas, que son de la industria del plástico puede presentarse en otras empresas, de otro giro, y de cualquier zona, y puede aplicarse esta investigación a ellas, claro con ciertas salvedades y bajo ciertas circunstancias que le asemejen.

Los principales problemas de la pequeña empresa, son básicamente de materias primas, técnicos, organización, de la producción, financiamiento adecuado y oportuno, mano de obra calificada, etc., aquí es donde nuestras observaciones y análisis ayudarían a resolver alguna de estas carencias, que aparte es una de las carencias de un sistema administrativo - adecuado implica entre otras cosas, no disponer de la información que solicita la banca y las instituciones de crédito para poder otorgar algún tipo de financiamiento.

La repercusión de la pobre dirección, se manifiesta en las dificultades para cumplir con las obligaciones fiscales - en forma correcta y oportuna, pues se carece de la persona - que lleve los registros necesarios para ello, aunque lo complejo de la materia y las constantes modificaciones dificultan la situación.

Las pequeñas empresas, como fuentes generadoras de empleo y a la vez equilibradoras de la estructura actual del mercado, desempeñan un papel importante y estratégico en el proceso de la industrialización de la economía mexicana. Y lo pueden ser más si se organizaran adecuadamente, esto es, utilicen a la administración.

El establecimiento de grandes plantas industriales en ciertas zonas estratégicas, necesariamente propician la crea-

ción de empresas de menor tamaño a su alrededor, lo que hay que aprovechar.

La política de descentralización geográfica, abre puertas al desarrollo más acelerado y sólido de la Pequeña Empresa en provincia.

Muchos de los problemas del Director surgen por problemas financieros, para ello necesita conocer cómo ser un buen administrador financiero, deberá estar capacitado para controlar las finanzas de su empresa y no a la inversa, que sus operaciones financieras lo controlen a él.

Es conveniente desarrollar a ejecutivos medios, pensando que con el tiempo van a sustituir al director actual o para que pueda sustituirlo, en funciones rutinarias, en vacaciones, en caso de enfermedad, retiro, etc.

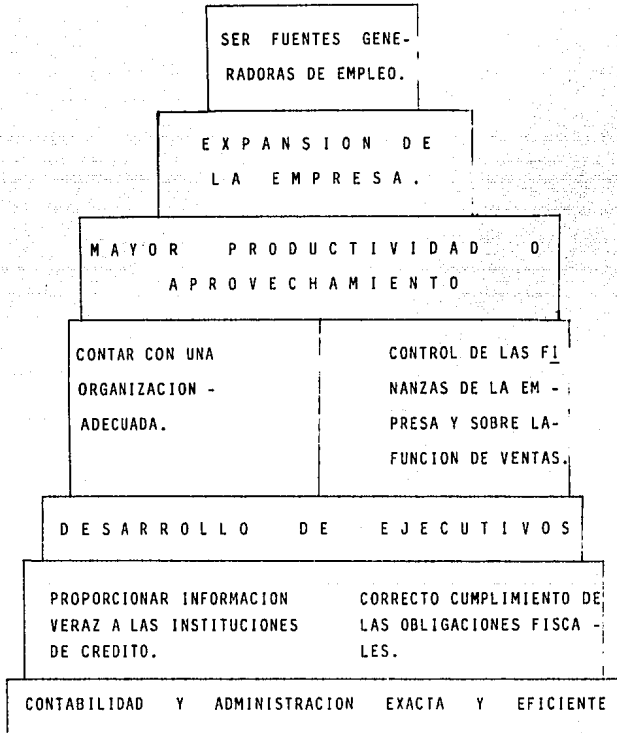
Un buen dirigente necesita controlar la función de ventas, deberá estar capacitado para influir en todos los factores controlables que puedan afectar la obtención de los objetivos de la empresa.

De igual manera para que la empresa pueda marchar sin grandes problemas, necesita de una contabilidad eficiente y exacta que pueda conducir a la Dirección a administrar un ne-

gocio en forma adecuada y rentable.

El Director de la Pequeña Empresa debe saber aprovechar las ventajas de la misma, tales como la flexibilidad, simplicidad y relaciones personales con lo cuál adquiere una ventaja competitiva tremenda.

PRIORIDAD DE OBJETIVOS



Para concluir hay que tomar en cuenta que la empresa se encuentra en un ambiente que le impondrá cierto tipo de presiones y para efectos de alcanzar una cierta estructura es conveniente que tenga en cuenta una detallada planificación basada en objetivos que tienen que alcanzar.

Es de vital importancia que se identifique con claridad y en forma los objetivos a los cuales se dirige la empresa.

Por último, se propone establecer un orden jerárquico para el logro de los objetivos, cual objetivo va a contribuir a cual como se observa en la gráfica es recomendable ir conformando una estructura que nos sirva de soporte, por lo que hay que ir fijando objetivos de abajo hacia arriba para poder ir ascendiendo en la escala.

1.- El objetivo primario consiste en disponer de una contabilidad y una administración exacta y eficiente.

Antecedentes.- Contratación del personal adecuado que cumpla con el perfil del puesto que se pretende cubrir.

Funciones.- Mantener actualizados los libros, tener el día las cuentas por cobrar, elaboración de estados financieros, una vez cubierto el hueco anterior, mismo que nos sirva de soporte podremos aspirar a eliminar ciertas carencias.

2.- Objetivo.- Proporcionar información veraz a las -
Instituciones de crédito.

Antecedentes.- Disponer de una contabilidad y una ad-
ministración exacta y eficiente.

Funciones.- Elaboración de estados de situación ini -
cial, presupuestos de venta por un año, estados de flujo de-
efectivo por un año, determinación del punto de equilibrio,-
determinación de fuentes de fondo por un año, etc.

3.- Objetivos.- Cumplir correctamente con las obliga-
ciones fiscales.

Antecedentes.- Disponer de una contabilidad y una ad-
ministración exacta y eficiente.

Funciones.- Elaboración de declaraciones de impuesto-
mensuales y anuales, práctica de auditorías internas, actua-
lización de reformas fiscales, etc.

4.- Objetivo.- Desarrollar ejecutivos.

Antecedentes.- Los puntos anteriores.

Funciones.- Cursos de capacitación, sustitución de -
personal en funciones rutinarias, en vacaciones, en caso de-
enfermedad, retiro, etc.

5.- Objetivo.- Contar con una organización adecuada.

Antecedentes.- En éste caso serían los objetos ante -
riores.

Funciones.- Elaboración de manuales de controles y procedimientos, elaboración de organigramas, fijación de promociones dentro de la empresa, etc.

6.- Objetivo.- Control de las finanzas de la empresa y de la función de ventas.

Antecedentes.- Los objetivos anteriores.

Funciones.- Elaboración de presupuestos financieros, aplicación de las razones contables, elaboración de informes presupuestales que comparen el resultado con los planes previamente adaptados, investigación de mercado, realizar promociones de ventas, creación de una imagen de la empresa, etc.

7.- Objetivo.- Lograr una mayor productividad o aprovechamiento.

Antecedentes.- El correcto cumplimiento de los objetivos anteriores nos permitirán el logro de este objetivo por sí solo.

Funciones.- Supervisión adecuada, fijar la forma de ascensos dentro de la empresa, planeación de actividades, delegación de autoridad y responsabilidad.

8.- Objetivo.- Expansión de la empresa.

Antecedentes.- El efectuar los objetivos anteriores de acuerdo como se haya planeado.

Funciones.- Capitalización del exceso del promedio -

de utilidades, contratación de créditos con organismos estatales y paraestatales, proyectar ventas al extranjero, uso de métodos modernos y eficientes para el procedimiento de materia prima y productos semiterminados, fabricar artículos necesarios para otras industrias productoras, etc.

9.- Objetivo.- Ser fuentes generadoras de empleo.

Antecedentes.- Para que se de este objetivo, se debió haber cubierto en forma satisfactoria todos los objetivos establecidos anteriormente, ya que son el soporte de este objetivo, todos contribuyen a que se dé este objetivo.

Funciones.- Reclutamiento de más empleados, capacitación del personal, rotación de puestos, etc.

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

Revista: Pequeña y Mediana Industria
Año 1 Núm. 6
Marzo de 1981

Diario Oficial de la Federación
30 de Diciembre de 1986.

Ley del Impuesto Sobre la Renta
(Publicada en el Diario Oficial
de la Federación el 30 de Diciem
bre de 1986).

Principales Características y
Problemas de la Industria Pequeña
y Mediana en México
(Sub-Dirección de Estudios Econó-
micos y Programación Industrial).
Noviembre de 1985
FOGAIN

Como Administrar Pequeñas y
Medianas Empresas
J. Rodríguez Valencia
Editorial Ecasa, México 1985.

Administración: Curso para Nuevos
Gerentes

Burt K. Scanlan

Editorial Limusa, México 1978.

Administración de Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia (Coordinador)

Editorial Trillas, México 1984.

Administración de Empresas (teoría y
Práctica)

Segunda parte

Agustín Reyes Ponce

Editorial Limusa-Willey, S.A.,
México 1985.

Fundamentos y Práctica de Dirección

E. F. L. BRECH

Editorial Limusa-Willey, México 1985.

El Proceso Administrativo

José Antonio Fernández Arena

Editorial Diana, México 1982.

Origen e Importancia de la
Administración

Lorenzo Manzanilla López de Llergo
Editorial Herrero, México 1982.

Hacia una Comunicación Administrativa
Integral

Sergio Flores de Gortari y
Emiliano Orozco Gutiérrez
Editorial Trillas, México 1982.

Introducción al Estudio de la Teoría
Administrativa

Wilburg Jiménez Castro
Fondo de Cultura Económica, México 1981.

Administración de Empresas

L. Hall
Editorial Herrero, México 1977.

Orígenes y Perspectivas de la Administración
Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua Aduna
Editorial Trillas, México 1985.

La Dirección de los Grupos Humanos

Isaac Guzmán Valdivia

Editorial Limusa, México 1974.

Introducción al Estudio de la Administración

Francisco Sánchez Guzmán

Editorial Limusa, México 1981.

Administración de Empresas Pequeñas y
Medianas

Hal B. Pickie y Royce L. Abrahamson

Editorial Limusa, México 1982.

Manual de Relaciones Industriales

Euquerio Guerrero

Editorial Porrúa, Méx. 1971.

Elementos de Administración Moderna

Eugene J. Benge

Editorial Diana, Méx., 1981.

Administración Funcional

Innovador enfoque lógico práctico de
la Ciencia Administrativa

Manuel Estrada M.

Méx., UNAM 1974 serie estudios 41

Lecturas selectas en Administración

George R. Terry

C.E.C.S.A. Méx., 1980.

El Directorio Eficiente

Myles L. Mace

Editorial "El Ateneo"

Buenos Aires Argentina 1975.

La Dirección de Empresas Medianas

y Pequeñas

Joseph Klee

Editorial Hispano Europea

Barcelona España 1973.

El Exito en la Administración de las

Empresas Medianas y Pequeñas

Franklyn J. Dickson

Editorial Diana, México 1987.

Planificación, Organización y

Dirección de la Pequeña Empresa

Leonardo Rodríguez

Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.

México 1986.

Tu Futuro en tu propio Negocio

Salvador García Liñan

Editorial Pax-México, México 1988.

Revista: Pequeña y Mediana Industria

Año 5 Núm. 49

Noviembre de 1985.

Enciclopedia del Plástico

J. Gordon Cook

Editorial Hobby, Buenos Aires 1967

Plásticos

C. P. Vale

Editorial Stella Robinson 1975