

24.147

# **Universidad Nacional Autónoma de México**

Facultad de Contaduría y Administración

## **PROBLEMATICA ADMINISTRATIVA DE LA INDUSTRIA MUEBLERA PEQUEÑA Y MEDIANA EN EL ESTADO DE MEXICO.**

### **Seminario de Investigación Administrativa**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P r e s e n t a n :**

**AURELIANO MORALES VARGAS**

**AMBROSIO DAVID NIETO VERA**

**EVARISTO REYES MONTIEL**

**HECTOR TREJO ROMERO**

**Director del Seminario:**

**C.P. y L.A.E. HUMBERTO RAMIREZ IGLESIAS**

**México, D. F.**

**1981**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## I N D I C E

	PAGINA
CAPITULO I P R O L O G O	1
CAPITULO II I N T R O D U C C I O N	4
CAPITULO III M A R C O T E O R I C O	8
1.-Definición y característi <u>ca</u> s de la pequeña y media <u>Emp</u> resa.	8
2.-Importancia económica y social en el desarrollo del país.	14
CAPITULO IV M E R C A D O	21
1.-Definición, importancia y Finalidad.	21
2.-Conocimiento de la situación del Mercado.	23
3.-Canales de distribución.	25
4.-Promoción utilizada para los productos.	28
5.-Ubicación geográfica del Mercado.	30

	PAGINA
6.-Determinación de precios.	34
7.-Políticas de ventas.	41
CAPITULO V P R O D U C C I O N	48
1.-Planeación de la produc-- ción.	48
2.-Localización de la planta.	51
3.-Control de producción.	54
4.-Diseño del producto.	57
5.-Equipos e Instrumentos de trabajo.	59
5.1 Utilización de la ca- pacidad Instalada.	59
5.2 Adquisición de la ma- quinaria.	61
6.-Administración de materia- les.	64
CAPITULO VI F I N A N Z A S	69
1.-Planeación Financiera	69
2.-Problemas de Financiamien- to.	76

	PAGINA
3.-Formas de Financiamiento.	82
4.-Fuentes Oficiales de fi- nanciamiento.	90
CAPITULO VII R E C U R S O S H U M A - N O S	99
1.-Planeación de Personal.	99
2.-Reclutamiento.	104
3.-Selección y Contratación.	109
4.-Salarios.	115
5.-Prestaciones.	119
6.-Incentivos.	126
CAPITULO VIII C O N C L U S I O N E S	129
CAPITULO IX R E C O M E N D A C I O - N E S	142
B I B L I O G R A F I A	146

## I P R O L O G O

El estudio de las empresas Pequeñas y Medianas ha sido un tema de mucho interés por diversas causas, siendo entre las más relevantes, la participación de estas en la economía nacional, la cantidad de fuerzas de trabajo que absorben, los problemas administrativos que les atañen, así como la importancia que revisten en el equilibrio actual y desarrollo futuro de la economía de diversos países y en particular del nuestro.

Consideramos que los conocimientos teóricos sobre las características y problemas de la industria pequeña y mediana en nuestro país, así como su importancia en el desarrollo social, económico, no dejan de ser precisamente conceptos teóricos y en muchos de los casos un tanto subjetivos en nuestro medio, es por esto que apareció en nosotros la inquietud de conocer --

objetivamente en el terreno mismo de las empresas la problemática administrativa a que se enfrentan las industrias pequeñas y medianas fabricantes de muebles de madera en el Edo. de México, como uno de los sectores integrantes de esa rama manufacturera, lo que sirvió de impulso para la realización del presente trabajo. El cual obviamente adolece de una serie de fallas nuestras, entre las cuales figuran las conciernes a la falta de experiencia con que contamos para la realización de la investigación de campo, sin embargo para lograr su culminación - hemos puesto todo nuestro empeño, sin escatimar esfuerzos, lo que nos permitió obtener experiencias de valor incalculable.

El presente trabajo se emprendió con la incertidumbre de no llegar a su feliz término, fundamentalmente debido a que pensábamos que posiblemente los dueños o gerentes no nos atenderían, sin embargo encontramos un gran acogi----

miento de estas personas por lo que invitamos a todos aquellos estudiantes que pretendan realizar investigación de campo de este tipo a llevarlas a cabo.

Expresamos nuestro más profundo agradecimiento a todas aquellas personas e instituciones que nos brindaron su apoyo para hacer posible la realización de este trabajo.



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

Para la realización del presente trabajo nos planteamos como objetivo conocer la problemática administrativa de las empresas pequeñas y medianas fabricantes de muebles de madera en el Estado de México, a fin de detectar los factores que limitan su funcionamiento, para determinar dentro del terreno práctico la aplicación de las técnicas administrativas más viables a fin de promocionar su desarrollo, o en su defecto asegurar la permanencia de éstas en el marco económico de los negocios.

Los planteamientos hipotéticos que sirvieron de guía en el estudio son los siguientes:

Los procesos de fabricación en estas industrias adolecen de las tecnologías modernas existentes en el mercado, por lo que la mayoría revisten rasgos artesanales y en consecuencia, el sistema de producción predominante es sobre-

pedido.

La estructura productiva de estas industrias manifiesta deficiencias principalmente -- por dos razones:

a) No se hace uso del apalancamiento financiero por el desconocimiento de los instrumentos y mecanismos financieros por el temor al endeudamiento.

b) No hay reinversión de utilidades como consecuencia de la carencia de sistemas de información contable capaces de revelar el problema de descapitalización.

Existe desconocimiento del mercado donde operan y por ende, se carece de técnicas de mercadeo capaces de asegurar la vida de la organización; aprovechando ésta y otras coyunturas, -- los distribuidores a gran escala son en la actualidad los personajes económicos que revisten mayor importancia dentro de esta rama económica,

ya que tienden a dominar al productor en varios planos como son mercado, financiamiento y la obtención de utilidades.

Existe una centralización de autoridad y funciones en el dueño, del cual, por carecer de los más elementales conocimientos administrativos, dirige y administra a la organización en formas totalmente empírica.

La administración de los recursos humanos, así como financieros, es practicada sin la menor previsión y planeación, contribuyendo al estancamiento y en ocasiones hasta la eliminación de la empresa en el mercado.

En cuanto a la estructura, el capítulo III está orientado como marco teórico en el cual se plantea de una manera muy somera la definición, características e importancia de la pequeña y mediana industria en el País, y los

capítulos siguientes están orientados a la interpretación de los resultados de la investigación de campo, para lo cual se adoptó el criterio de análisis por área funcional, de tal forma que se presentan en el capítulo IV los problemas y situaciones administrativas referentes a mercadeo o comercialización; en el V se tratan los inherentes a producción; en el VI, los de finanzas; y finalmente, en el capítulo VII, los relativos al área de recursos humanos.

Al final, se presenta un glosario de conclusiones y recomendaciones, las cuales muestran más objetivamente los alcances del trabajo así como sus limitaciones.

### III M A R C O T E O R I C O :

#### 1. DEFINICION Y CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

##### 1.1 DEFINICION.

Encontrar una definición concreta sobre las pequeñas y medianas empresas es difícil, ya que existen diversas formas de medir su tamaño, entre las cuales puede ser por la producción en términos físicos o monetarios, por el capital, en base al número de trabajadores ocupados, tomando en consideración el volumen de ventas de acuerdo a las utilidades, etc. Sin embargo las comparaciones en una escala de medición pueden diferir sustancialmente entre unas y otras; así pues, por ejemplo, al considerar dos fabricas, cada una con 25 empleados, de las cuales una -- utiliza métodos manuales con poco capital y que obtiene como resultado poca producción, en tanto que la otra cuenta con maquinaria altamente-

automatizada, y un elevado capital, por lo cual su producción es elevada.

Conviene reconocer, entonces, que no puede haber un camino preciso, único y concreto para hacer una adecuada clasificación de las empresas pequeñas, medianas y grandes, como tampoco fijar los límites entre los que se encuentran unas y otras. Sin embargo, no debemos pasar por alto que las diversas formas de agrupación de las empresas en cuanto a su tamaño, obedece a los distintos fines que se persiga.

Por otra parte, también es importante tomar en cuenta algunos criterios que se consideran en otros países; por ejemplo, en Italia, en donde de acuerdo al número de trabajadores empleados, las empresas pequeñas son aquellas que ocupan de diez a cien trabajadores y las medianas emplean entre cien y quinientos.

En los Estados Unidos, las empresas medianas son aquellas que emplean entre doscientos cincuenta y mil trabajadores, en tanto que las pequeñas ocupan a menos de doscientos cincuenta trabajadores.

En México generalmente se adoptan los siguientes criterios para clasificar a las empresas por su tamaño:

a) Por el número de trabajadores ocupados. El autor Agustín Reyes Ponce hace una delimitación, señalando que las empresas pequeñas son aquellas que ocupan de veinte a ochenta trabajadores; empresas medianas son las que emplean de ochenta a quinientos aproximadamente y son grandes empresas las que ocupan aproximadamente mil trabajadores en adelante; sin embargo el propio autor hace una consideración respecto a la complejidad organizativa planteando que inclusive pueden existir empresas que cuenten con cerca de mil trabajadores y que de alguna forma se --

puede comprender como mediana.

b) En cuanto al volúmen de Ingresos, La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en relación a lo que debe entenderse como pequeña y mediana empresa por el monto de ingresos, quedan catalogadas como tales, aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a veinte millones de pesos pero tampoco inferiores a millón y medio.

c) Por el capital contable, para los efectos de las operaciones del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña; es industria pequeña aquella que poseé un capital contable entre cincuenta mil y cinco millones de pesos; se considera industria mediana a la que cuenta con un capital contable mayor de cinco millones y hasta cuarenta millones de pesos. Industria grande es la que rebasa los cuarenta millones.



## 1.2 C A R A C T E R I S T I C A S .

Con la finalidad de complementar y apoyar la definición y delimitación de las industrias medianas y pequeñas, se enumeran de manera enunciativa alguna de las características -- más importantes de este sector económico, todas ellas resultantes de diversos puntos de partida de análisis, pero enlazados en uno solo, su diferenciación de ésta con los extremos; es decir, empresas menores que pequeñas y gran industria. Esto servirá para tener una idea panorámica de su situación, así como de su problemática actual desde diversas facetas de estudio como son: económico, financiero, comercial, productivo, fiscal, etc. Para ubicarse en el campo propio de análisis del presente trabajo, dichas características son:

a) Su producción se dirige a mercados limitados, o bien a reducido número de clientes en mercados mayores. Regularmente los mercados que

abarcan son regionales y/o locales, aunque hay una tendencia a expandirse.

b) Su tamaño corresponde a un plan de producción limitado y a la capacidad del empresario para administrarlo.

c) Sus productos no requieren de procesos productivos complicados.

d) Individualmente ocupan poco personal y existe una inadecuada preparación técnica de éste.

e) Los gerentes o dueños colaboran personalmente en el proceso productivo, lo supervisan directamente o lo dirigen mediante un número reducido de capataces o supervisores.

f) Los empresarios llevan a cabo la labor de ventas, las controlan y/o supervisan directamente.

g) Los procedimientos contables son imprecisos en la mayoría de estas empresas; por lo que se desconocen costos, gastos reales, utilidad o pérdida, etc.

h) Presentan desequilibrio en su estructura or

ganizativa.

i) Tienen limitaciones de carácter tecnológico.

## 2. IMPORTANCIA ECONOMICA Y SOCIAL EN EL DESARROLLO DEL PAIS.

En los últimos años se ha observado en México que la industria pequeña y mediana ha tenido una gran importancia económica y social, perfilándose como uno de los pilares en que ha descansado su desarrollo industrial.

En efecto, en 1930 existían en el país alrededor de 46,000 establecimientos de la industria manufacturera de todos los tamaños, de los cuales, casi 40,000; es decir, el 86% correspondía a empresas menores que pequeñas y absorbían el 51.5% del total de los trabajadores industriales, en tanto que a la industria pequeña y mediana apenas correspondía un 12%. En 1950, buena parte de lo que era artesanía o in-

industria menor que pequeña veinte años atrás, ha**u** bía crecido en tamaño por establecimiento y se**u** había incorporado al sector de la mediana y pe**u** queña empresa; en ese año existían 53,389 indus**u** trias, de las cuales 71.9% eran menor que peque**u** ñas en tanto, que el 25.5% correspondía a peque**u** ñas y medianas, las que daban ocupación al ---  
40.7% del total de los trabajadores industria**u** les.

Para 1960 se observaba la misma tenden**u** cia de crecimiento en favor de la industria me**u** diana y pequeña, siendo 99,904 empresas indus**u** triales, de las cuales, el 42.8% estaba integra**u** do por establecimientos menores que pequeños; e**u** en tanto que la industria mediana y pequeña con**u** taba con el 56.8% del total de ellos, dando ocu**u** pación al 79.2% del número total de los trabaja**u** dores industriales.

En 1965, la rama de transformación con-

taba con 135,000 industrias de las cuales ----  
56,000; es decir, el 41.5% eran establecimien--  
tos artesanales y talleres, en tanto que 77,000  
aproximadamente correspondían a las medianas y-  
pequeñas con un 57% y solamente 2,000 se consi-  
deraban como grandes empresas con el 1.5%.

Por lo que se refiere a 1970, el número-  
de establecimientos del sector manufacturero era  
de 118,893 siendo 76,753 los correspondientes a  
pequeñas y medianas industrias, representando -  
un 64.6%. En este período declinó el número de-  
empresas globales; sin embargo el porcentaje de  
las medianas y pequeñas industrias representó -  
un incremento del 7% aproximadamente en rela---  
ción con 1965.

Para 1975, el número de empresas manufactu  
tureras fue de 118,643 de las cuales 91,145 co-  
rrespondían a la industria pequeña y mediana -  
que representaban el 76.8% . Siendo 1,654,331 -

trabajadores los que absorbían toda la rama de transformación de los cuales 1,397,052 eran --- ocupados por la pequeña y mediana industria, co rrespondiéndoles un 84.4%.

Por lo que se refiere al capital invertido, en 1930 el sector manufacturero contaba - con un total de 956 millones de pesos, participando la industria mediana y pequeña con un -- 40.3%. En cuanto al valor de la producción glo- blal en este mismo sector se obtuvieron 887 mi- llones de pesos, de los cuales un 43.4% corres- pondían a este tipo de industria.

Para 1950, el capital invertido en el -- sector manufacturero ascendió a 12,880 millones de pesos, de los cuales, las empresas pequeñas- y medianas participaban con un 70.5%. Con res-- pecto al valor de la producción, ésta ascendió- a 17,284 millones, correspondiendo a la indus-- tria pequeña y mediana una participación del --

52.9%.

En 1960, el capital invertido fue de --  
46,846 millones de pesos, de los cuales el 63.1%  
correspondió a la participación de la indus---  
tria pequeña y mediana. El valor de la produc--  
ción fue de 49,200 millones, correspondiendo un  
68.2% a la participación de la pequeña y media-  
na industria.

En 1965, el capital invertido fue de --  
92,303 millones de pesos; correspondiendo un +-  
51.6% a la participación de la pequeña y media-  
na industria. El valor de la producción fue de-  
116,467 millones, participando la industria pe-  
queña y mediana con un 55.7%.

Para 1970 la inversión de capital ascen-  
dió a 151,094 millones de pesos, correspondien-  
do un 71.9% a la participación de las empresas-  
de referencia, y el valor de la producción fue-  
de 206,844 millones participando con un 74.5% -

la industria pequeña y mediana.

Cinco años más tarde; es decir en 1975,-- el capital invertido fue de 251,489 millones,-- de los cuales la industria mediana y pequeña -- participó con un 69.6% siendo el valor de la -- producción de 461,187 millones de pesos, corres-- pondiendo a la industria mediana y pequeña una-- participación del 75.5%. Ver tablas al final del presente capítulo.

Al observar la evolución histórica de la estructura industrial en México, se puede consi-- derar que el crecimiento del sector industrial-- dentro de la economía, ha propiciado que aumen-- te la dimensión de las unidades productivas, -- por lo que los niveles de industria se trasla-- den de los sectores artesanales a los de peque-- ña y posteriormente a mediana o grande empresa.



En resumen, la industria mediana y pequeña de México es importante no sólo por su -- impacto actual en la producción y en el empleo, sino también porque está llamada a contribuir -- de una manera esencial, al desarrollo e integración de la Economía Nacional.

**PARTICIPACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL SECTOR MANUFACTURERO.**  
(Cifras en millones de pesos)

INDUSTRIA DE TRANSFORMACION												
Concepto	1930		1950		1960		1965		1970		1975	
Número de establecimientos	48573		71311		100335		135118		118893		118643	
Capital invertido	956		12880		46846		92303		151094		251489	
Valor de la producción	887		17284		49200		116467		206844		461187	
Personal ocupado	313153		631590		791440		1343510		1520661		1654331	
INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA												
	%		%		%		%		%		%	
Número de establecimientos	5829	12.0	18701	26.2	56890	56.7	76747	56.8	76895	64.7	91145	76.8
Capital invertido	385	40.3	9085	70.5	29560	63.1	47629	51.6	108649	71.9	75017	69.6
Valor de la producción	385	43.3	9146	52.9	33555	68.2	64872	55.7	154171	74.5	348438	75.5
Personal ocupado	78288	25.0	284335	45.0	609409	77.0	765114	56.8	1274142	83.8	1397052	84.4

**CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA POR TAMAÑOS DE EMPRESAS  
1975**

TAMAÑO	Ramas industriales Absolutos %	No. de Empresas Absolutos %	No. de Trabajadores Absolutos %	Inversión Total Absolutos %	Promedios por Empresa Inversion Empleos
Total	240 100	48643 100	1,654,381 100	251,488,842 100	14 2119
Inds. menores que pequeñas menos de 75,000	7 3	27047 23	48,778 3	567,797 1	2 20
Inds. pequeña de 75001. millones	134 56	85111 72	857,362 52	67,839,251 27	10 797
más de 5 a 75 millones	82 34	6034 5	53,969 33	107,177,938 42	89 762
Inds. grande más de 75 millones	17 7	451	208,551 12	75,903,856 30	168 301

**ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION PEQUEÑA Y MEDIANA**  
(cifras en millones de pesos)

CONCEPTOS	Ind. de transformación TOTAL	Industria pequeña		Industria mediana	
		CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Número de establecimientos	118,643	85,111	71.74	6,034	5.09
Capital invertido	251,448,842	67,839,251	26.98	107,177,938	42.62
Valor de la producción	461,186,568	148,694,296	32.24	199,744,122	43.31
Valor agregado	175,958,472	60,444,634	34.35	75,145,567	42.71
Insumos	285,228,096	86,004,511	30.15	126,843,705	44.47
Activo fijo	162,912,423	41,284,291	25.34	65,827,345	40.41
Inversión fija bruta	21,767,035	5,439,155	24.99	9,189,909	42.22
Personal ocupado	1,654,381	857,362	51.82	539,690	32.62
Sueldos salarios	76,543,059	30,424,381	39.75	29,968,159	39.15

TAMAÑO DE EMPRESA	NUMERO DE EMPRESAS	PERSONAL	CAPITAL
MENOR	27,647	48,778	567,797
MEDIANA Y PEQUEÑA	91,145	1,397,052	175,017,189
GRANDE	451	208,551	75,903,856

CONCEPTO	IND. DE TRANSFORMACION A	IND. MEDIANA Y PEQUEÑA B	B/A %
Número de establecimientos	118,643	91,145	77
Capital invertido	251,489	175,017	70
Valor de la producción	461,187	1,397,052	84
Personal ocupado	1,654,381	1,397,052	84

#### IV M E R C A D O

Si bien es cierto que la función de ventas, planeación de las ventas, investigación de mercados y todo lo referente al intercambio de los bienes o servicios en la época moderna se consideran como elementos integrantes de la Mer-cadotecnia y que de hecho es así como la consideramos, solamente que para efectos únicamente de "estructuración" del presente trabajo al presente capítulo lo denominamos como mercado.

##### 1. DEFINICION, IMPORTANCIA Y FINALIDAD.

La mercadotecnia entendida como el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios de bienes o servicios, y cuya importancia dentro del organismo social es de vital trascendencia. Por lo general, para que una empresa subsista, los productos o servicios que ofrece deben estar de ----

acuerdo con lo que los clientes desean, pueden o quieren comprar, por lo tanto ésta se desarrolla más eficientemente cuando está dirigida la oferta de los productos a la satisfacción de -- las necesidades auténticas del mercado.

Esta función abarca desde la determinación de las políticas mercantiles, el análisis de las ventas, el uso de la investigación de -- mercados, el desarrollo de los procedimientos de ventas, la utilización efectiva de la publicidad, la motivación y desarrollo de los vendedores, etc. y por lo que consta de un juego de corrientes entre la organización y el mercado, -- entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- a) La organización pone en movimiento bienes o servicios.
- b) Establece comunicaciones hacia el mercado;
- c) La organización recibe dinero;
- d) Recibe información.

Los objetivos de la mercadotecnia consisten en dar respuesta al gran problema de hallar una distribución ordenada, adecuada y económica de los productos o servicios; estimular la demanda y llegar a los clientes reales y potenciales que necesitan de los productos o servicios, para lo cual se deben intentar nuevas ideas, -- nuevos métodos y nuevos productos.

## 2. CONOCIMIENTO DE LA SITUACION DEL MERCADO.

El conocimiento del mercado es de vital importancia para la organización, ya que a partir de él, se pueden determinar precisamente -- las características del mercado, desarrollo potencial del mercado, hacer análisis de ventas, -- conocimiento de la competencia, necesidades del mercado, entre otras. Todo ello como resultado de una minuciosa investigación de mercados.



En cuanto al trabajo que nos ocupa, el estudio realizado muestra claramente la falta de la investigación de mercados y consecuentemente un desconocimiento del mercado en que operan las industrias pequeñas y medianas fabricantes de muebles en el Estado de México, ya que solamente el 32% de estas industrias manifestaron haber realizado investigaciones sobre mercado, en tanto que un 68% no se han preocupado por esta función de la mercadotecnia, por tanto el fabricante de estos productos procesa sus bienes generalmente, de acuerdo a los pedidos hechos por los distribuidores, siendo ellos quienes mantienen un contacto directo con el consumidor, y dependiendo de la demanda preferencial por algún modelo en especial, es como se estima que la venta debe "pegar" y a partir de esta situación se hace el pedido para la fabricación.

Comportándose esta situación de la forma siguiente:

Un 72% de los fabricantes, producen sobre pedido, lo que hace entonces, según los propios entrevistadores, innecesaria la investigación de mercados, limitándose a realizar pasos mercadológicos sin ningún tipo de plan preconcebido -- para el logro del aumento de la eficiencia en ésta área, por lo que tampoco existe, entonces, la determinación de objetivos a cumplirse.

### 3. CANALES DE DISTRIBUCION.

Los productores pueden hacer llegar sus productos y/o servicios hasta el último comprador de una o más formas y a través de diferentes etapas, haciendo el artículo un recorrido -- que va desde el productor mismo hasta el último comprador. Ese recorrido y la ruta a través de la cual se desplazan los productos es lo que se considera como canal de distribución.

Todo producto para llegar al consumidor puede pasar por diferentes intermediarios. Un canal de distribución consta de cero etapas, -- cuando el producto es adquirido por el consumidor directamente del fabricante; el canal es de una etapa cuando el producto pasa del fabricante al consumidor último por un minorista; cuando entre el productor y el consumidor, el producto pasa por un mayorista y luego un minorista se dice que el canal de distribución consta de dos etapas; si el producto va del productor a un mayorista, luego a otro intermediario, posteriormente a un minorista y finalmente llega al último comprador, se dice que el canal de distribución consta de tres etapas.

Por lo que corresponde a este punto, encontramos que las empresas pequeñas y medianas-fabricantes de muebles en el Estado de México, carecen de una definición racional sobre sus canales de distribución, ya que los resultados-

obtenidos en la investigación realizada, nos -- indican que en estas industrias no se hace una adecuada determinación de ellos, realizando sus ventas entonces, en forma empírica; así pues, - tenemos que dicha actividad es realizada como - sigue:

a) En un 64% de las empresas para realizar - sus ventas, la actividad básica se concentra en levantar pedidos con los distribuidores por medio de agentes, por lo que el canal de distribución consta de una etapa, operando exclusivamente por medio de distribuidores.

b) El 36% realiza sus ventas directamente al público consumidor por medio de salas de "exhibición", por lo que tenemos entonces, que el -- producto va del fabricante al consumidor último sin pasar por ningún intermediario, por tanto, - el canal de distribución consta de cero etapas.

#### 4. PROMOCION UTILIZADA PARA LOS PRODUCTOS.

En la actualidad es una necesidad que toda organización productiva deba promocionar sus productos, planteándose poder penetrar a un amplio mercado potencial, para lo cuál se debe -- desplegar una gran actividad sobre esta tarea.

Las empresas pueden hacer uso de todos los recursos que estén a su alcance para dar a conocer sus productos, las características de éstos, los servicios adicionales a ellos, etc.- Son muchas las formas como se pueden encausar los recursos con que cuenta la empresa, las cuales pueden ir desde la contratación de vendedores, quienes se encargarán de dar a conocer los productos, utilizar los servicios de agencias publicitarias, radio, TV, contratar especialistas en ventas y promoción, hacer uso de reportes y anuncios en revistas, folletos, periódicos

cos, repartir volantes y carteles, etc.

Lo más importante de toda actividad promocional es que ésta deberá de llevarse a cabo mediante planes y programas perfectamente definidos para lograr eficientemente los objetivos fijados, por tanto deberá también, contribuir a maximizar los resultados finales de la mercadotecnia.

Desafortunadamente en las empresas objeto de nuestro estudio, tal parece que la actividad promocional no es considerada con la importancia que ésta requiere, limitándose solamente al levantamientos de pedidos y exposición en salas, en los mejores de los casos, ya que en --- otras situaciones sólo se opera como las cosas-vayan saliendo.

Al primer caso, corresponde un 24% de -- las industrias investigadas, en las que la actiu

vidad consiste en levantar pedidos por medio de agentes.

Las empresas que realizan las ventas en sus propias salas de exhibición son escasamente un 24%, aunque algunas de ellas sí realiza al menos publicidad pagada, encontrándose en este aspecto solamente un 12% del total de las inves tigadas.

## 5. UBICACION GEOGRAFICA DEL MERCADO

Para cualquier tipo de organización es de vital importancia que se tenga conocimiento sobre la ubicación del mercado que ha de consumir sus productos, ya sea éste, mercado de consumo, mercado del productor, de distribuidor o gubernamental; no sólo se requiere conocer las características de los compradores, sus necesidades y posibilidades de compra, sino también es de suma importancia conocer en donde vi

ven para llevar los productos hasta ellos.

Para las industrias a las que dirigimos nuestro estudio, el mercado a que sus artículos van dirigidos es al de consumo combinado con el del distribuidor; es decir, existen empresas -- cuya producción de muebles es vendida directamente al último comprador, en tanto que otras -- venden sus productos a los distribuidores, o -- bien, combinándose ambos mercados, los cuáles -- se ubican en la área metropolitana del Distrito Federal como la zona de consumo más amplia del País, y puesto que uno de los factores a considerar para la ubicación de la planta es la localización del mercado, además de las fuentes de abastecimiento de materias primas, mano de obra adecuada, servicios públicos suficientes, etc., es precisamente esta zona geográfica la que reune las condiciones más favorables para operar, -- por lo que la concentración de las plantas fabricantes de muebles, así como una gran varie--



dad de otros tipos de industrias, se localizan también, prácticamente en la misma zona del mercado, aspecto que nos muestra claramente los -- datos obtenidos en la investigación, correspondiendo a un 72% del total de éstas industrias - en el Estado de México, las que se localizan en la periferia de la Ciudad de México, distribuidas en los municipios de Tlalnepantla, Naucalpan, Ecatepec y Nezahualcoyotl, en tanto que el 28% restante se encuentran dispersas en los municipios de Toluca, Tenancingo, Ixtapaluca y La Paz entre otros.

Consideramos que la decisión de los empresarios para ubicar su industria, prácticamente en la misma zona del mercado, ha sido adecuada, ya que es precisamente en ésta donde, -- con más facilidad que en otras, se logran abastecer de los insumos necesarios para su producción por una parte, y por otra, la cercanía del mercado que les va a significar una mayor faci-

lidad para la venta de sus productos, evitando-se así posibles aumentos en sus costos de operación. Sin embargo, dicha decisión no ha sido el resultado, ni siquiera, de un intento de estudio para conocer su mercado, el comportamiento de éste y su ubicación real, si no más bien ésta ha sido tomada por consideraciones subjetivas, tales como el pensar que el Distrito Federal y zonas circundantes es donde se concentra la mayor masa de población del País, la cual, - de alguna forma se considera como mercado potencial; por tanto, han actuado intuitivamente y - basados en sus propias experiencias.

No dudamos que muchas de éstas han logrado sobrevivir y otras se han desarrollado, pero posiblemente dicho desarrollo y supervivencia - hubiera sido más efectivo si los empresarios actúan con criterios más objetivos y racionales, - teniendo como punto de soporte para la toma de decisiones un cúmulo de información sistematizada

da, y obviamente que para ello se requiere de -  
la realización de investigaciones técnicamente-  
planeadas.

## 6. DETERMINACION DE PRECIOS

Para cualquier tipo de organización pro-  
ductora de bienes o servicios, la determinación  
de los precios va a representarle un difícil --  
problema, por lo que tendrá que actuar con mu--  
cha cautela, tomando en consideración una gran-  
cantidad de factores que pueden evaluarse para-  
dicha determinación, entre los cuales podemos -  
mencionar los siguientes: la competencia, la -  
demanda, la oferta, la zona geográfica de consu-  
mo, los costos de fabricación, los canales de -  
distribución, la ubicación de la planta, la ma-  
no de obra, el transporte, etc.

Muchas estrategias pueden ponerse en ---  
práctica en cuanto a la situación de los pre---

cios en particular. Los precios pueden fijarse, por ejemplo, a un nivel más bajo de lo que sería necesario por otras razones, para dejar a los competidores potenciales fuera de la industria. Algunas compañías, en ocasiones, intentan aumentar sus ingresos vendiendo el mismo producto a precios diferentes a distintas categorías de clientes o en diferentes centros de comercialización, otras pueden fijar sus precios por encima de la competencia, apoyando sus ventas con fuertes campañas publicitarias.

En cuanto a la problemática de la fijación de los precios, ésta generalmente se presenta en cualquiera de las siguientes situaciones:

- a) Cuando la empresa tiene que fijarlos por primera vez;
- b) Cuando desarrolla o promueve un producto nuevo;
- c) Cuando introduce sus productos en un canal

de distribución nuevo; o

d) Si se introduce el producto en una área geográfica nueva.

Hasta el momento tal parece que todavía no existe alguna fórmula precisa para la determinación de los precios, por lo que éstos suelen fijarse a base de tanteos, equivocaciones y correcciones, según sea la peculiaridad y el servicio del producto, los precios de la competencia, el método de distribución del producto, los beneficios que se desean obtener, la ubicación de la planta entre otras formas.

Con el objeto de tener una idea clara para la fijación de los precios, a continuación se describen algunos factores que pueden ser de utilidad para esta tarea:

a) Valor y peculiaridad del producto. El fabricante puede lograr precios más altos para los productos que tienen características parti-

culares de novedad y distinción, representando para los compradores un valor, utilidad, economía, comodidad, conveniencia, provecho o satisfacción mejores que otros artículos de la competencia. Además, el prestigio asociado con un producto aceptado favorablemente en el mercado crea valores psicológicos que muchas veces superan a los beneficios reales; por lo tanto, un valor mayor del producto, por estilo perfeccionado, por calidad de su mano de obra, fabricación, acabado y aspecto exterior, justifica un precio elevado.

b) El método de distribución. El precio de los productos que se venden a través de mayoristas y minoristas tiene que incluir ganancias adecuadas para los intermediarios con el objeto de que adquieran inventarios elevados y colaboren en las ventas y en la publicidad.

c) El mercado potencial. Al fijar los precios debe considerarse el número posible de consu

midores que hay en el mercado y su capacidad de compra. La operación con productos de especialidad o de lujo limita el número de compradores potenciales, sin embargo éstos por lo general son de alto poder adquisitivo. En consecuencia, los precios de los productos tienen que ser de acuerdo al estrato del mercado a -- que sean dirigidos.

d) Ubicación de la planta. Este factor afecta el costo de transportación y por tanto a los precios. Los productores que siguen una -- táctica de precios a base de entrega del pro-- ducto, deben tener presente los costos de fletes e incluirlos en ellos.

e) Beneficios que se desean. Para poder con tinuar en el mercado, es necesario obtener beneficios que lo permitan. Los precios deben cu brir una utilidad normal que hay que incluir -- en forma de interés razonable en la inversión -- y que debe comprender la compensación por ries gos incurridos en la marcha del negocio.

f) La competencia. Si existen en el mercado productos análogos, hay que investigar sus precios al determinar los propios. El productor puede optar por la adopción de cualquiera de las tres tácticas siguientes: vender a precios iguales, a precios más altos o a precios más bajos que los competidores.

g) Los costos de producción, servicios y -- distribución. Los precios están directamente relacionados con los costos de producción directos e indirectos, los gastos por distribu--ción y por servicios adicionales. Se considera que ésta es la base más práctica para fijarlos, puesto que dichos costos están más o menos determinados en bases racionales y por tanto los precios deben ser adecuados para cubrir las -- erogaciones por la producción y distribución -- además de permitirle a la organización una cantidad razonable de utilidad.

h) Precio negociado. El precio negociado se basa en los cálculos del costo de los materia-



les, mano de obra, gastos generales, ventas y utilidades que se desea obtener en cada transacción, siendo por lo general por lotes considerables de productos, o bien, cuando se trabaja por pedido o petición especial o por volúmenes elevados de artículos.

La determinación de los precios para los muebles en las empresas objeto de nuestro estudio, se hace tomando en cuenta los costos de producción en un 88% de las industrias investigadas, aunque una parte de este porcentaje toma en consideración también, al igual que otras organizaciones, el comportamiento de los precios en la competencia para determinar el precio de sus productos, correspondiendo a un 36% de los fabricantes, quiénes hacen uso de este método.

Los porcentajes anteriores son el resultado obtenido de los datos recabados, sin em---

bargo, de acuerdo a la forma de funcionamiento de estas industrias, de las que un 72% opera - sobre pedido, podemos considerar que también - determina el precio de sus productos haciendo - uso del método de Precio Negociado; es decir - que toman en consideración los costos de mate- rias primas, mano de obra directa e indirecta, transportación y otros gastos generales en la - fabricación de un determinado pedido, adicio-- nando a dichos costos una cantidad determinada de utilidad que le permita a la organización - operar con ganancias razonables para mantener- se en el mercado.

## 7. POLITICAS DE VENTAS

Uno de los aspectos fundamentales en - las ventas lo representan las políticas de ventas establecidas en cuanto a los pagos que realizan los clientes a la organización. Las for- mas más comunes de pago son al contado y a plaza

zos otorgando créditos.

La compra de contado es la operación en la que el comprador entrega al vendedor el importe total del precio del producto adquirido o servicio prestado; sin embargo en la actualidad, la política más usual es la de realizar la venta a crédito. El crédito es entonces, la prerrogativa de realizar una operación de compra-venta en un momento determinado y cubrir el importe total o parcial en una fecha futura. Existen varias clases de crédito, entre las que se consideran el personal, el público, el bancario y el comercial.

El crédito comercial es el que está más íntimamente ligado a las operaciones de una empresa con otras o entre la empresa y sus clientes para consumir un intercambio de productos o servicios por dinero, en lo cual el crédito está estrechamente vinculado con las ventas.

Es necesario que toda empresa pague -- oportuna y regularmente sus cuentas y reciba - sus pagos por los bienes o servicios que vende; de ello depende en gran medida la buena marcha de la organización.

El crédito comercial se considera como un servicio para el fomento de nuevos pedidos y para incrementar las ventas, por eso se requiere que las políticas deban ser flexibles - hasta un determinado punto, concediéndose generalmente después de una cuidadosa investigación para determinar la capacidad de pago del comprador, sus verdaderas necesidades, la solvencia moral, etc; para lo cual es importante considerar los siguientes factores: capital, - capacidad de pago, carácter y condiciones; por lo tanto, la entidad que concede crédito debe estar interesada en conocer el monto del capital propio o invertido por el deudor; si son buenas sus condiciones financieras y comercia-

les, y en su habilidad administrativa y capacidad que asegure el pago del crédito a otorgar, así como la reputación, honradez e intenciones de pagar. Todas estas consideraciones son fundamentales, además de las condiciones económicas generales y las probables tendencias comerciales que pudieran afectar a la situación de solvencia tanto económica como moral del deudor.

Las operaciones de ventas mediante el otorgamiento del crédito comercial pueden representar muchas ventajas para la empresa, entre las cuales se mencionan las siguientes:

a) Se obtienen compradores leales, con los que las ventas pueden ser repetitivas.

b) Se le da al comprador la ayuda que necesita.

c) Se hace frente a las condiciones de la competencia.

d) Se obtienen medios de pago prácticos y -

convenientes, ya que no se exigen grandes sumas de efectivo al cliente en el momento de la operación.

No siempre las empresas pueden contar solamente con ventajas para operar en sus ventas mediante la política de créditos comerciales, por esto es necesario actuar con mucha cautela ya que se pueden enfrentar a situaciones de desventaja como las siguientes:

a) El capital queda comprometido impidiéndose su uso para otros propósitos, como pudieran ser, resolver problemas de apalancamiento financiero, por ejemplo:

b) Se incurren en costos indirectos de operación adicionales por el papeleo y control de registros necesarios para cobranzas, y

c) La organización puede estar expuesta a pérdidas por los créditos, debido a que no siempre pueden ser cobrables en su totalidad.

En lo que se refiere a los problemas de ésta naturaleza a que se enfrentan las empresas objeto del presente trabajo, encontramos que son de muy variada índole, destacándose -- por su trascendencia los siguientes :

a) En estas empresas no existen políticas definidas para el otorgamiento de los créditos. Una de las prácticas más comunes consiste en -- que el dueño o dirigente de la organización -- pueda aprobar los créditos que él considere -- pertinentes, basándose en la confianza que le inspira determinado cliente y en su personal -- experiencia. Un 68% de las empresas investigadas hace uso de esta práctica; por lo que consideramos que es éste un delicado problema, -- siendo necesaria la definición concreta de las políticas a seguir sobre este y otros aspectos.

b) Es común que el dirigente y/o una secretaria sean los encargados de controlar los créditos y cobranzas, presentándose aquí otro problema de grandes dimensiones por la falta de -

conocimiento de las herramientas técnicas para el manejo eficiente de esta función, se concretan a establecer y operar con mecanismos rudimentarios, obstaculizándose la rápida y oportuna corriente de información sobre el estado -- que guarda las cuentas de crédito de los clientes, lo que desemboca en la generación de otro problema consistente en la falta de información, que imposibilita realizar los cobros -- oportunamente, debilitando consecuentemente la función de finanzas por la falta de capital de trabajo para cumplir con las obligaciones de la organización.

Por otra parte, la variada carga de trabajo que estas personas soportan, les obstaculiza la posibilidad de realizar una constante-revisión de las cuentas de crédito para poder-determinar que clientes no han cumplido con el pago de sus adeudos.



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

### 1. PLANEACION DE LA PRODUCCION.

La planeación de la producción es un conjunto de planes sistemáticos y acciones encaminadas a dirigir la producción hacia la meta deseada.

Esto implica considerar ciertos factores como son:

¿Cuánto? Qué cantidad de cada producto se produciría.

¿Cuándo? En que fecha se iniciará y se terminará la producción requerida.

¿Dónde? Que equipo e instrumentos de trabajo se utilizarán y que personal se encargara de utilizarlo.

¿A qué costo? Estimar cuánto costará a la empresa producir cada producto o el pedido deseado del mismo.

Esto quiere decir que la planeación de la producción es la fase que establece límites a la función productiva de las empresas para el futuro, elevando al máximo la eficiencia de estas, aprovechando convenientemente todos los insumos necesarios para precisarlos en forma adecuada y de esta manera optimizar el producto resultante. O sea, el plan de producción -- tiene que proporcionar las cantidades de productos necesarios en el momento adecuado y a un costo total mínimo, congruente con las exigencias de calidad. El plan de producción debe servir de base para establecer los presupuestos de operaciones, se deben de establecer las necesidades de mano de obra y las horas de trabajo, además el plan de producción determina las necesidades de equipo y herramientas necesarias a utilizar durante el proceso.

Con todos estos antecedentes de lo que debe ser una adecuada planeación de la produc-

ción, la encuesta realizada indicó que del total de las empresas entrevistadas, un 88% planean su producción y un 12% de estas operan -- sin planeación alguna.

El sistema de producción característico de estas empresas es el intermitente, ya que la investigación indicó que un 72% produce sobre pedidos, o sea, trabajan con un lote determinado de productos, que se limita a un nivel de producción, seguido por otro de un producto diferente. Ya que este tipo de empresas fabrica una variedad de productos, como consecuencia, estas llevan ese sistema de producción, debido a que la demanda de sus productos no es bastante grande para utilizar un sistema de fabricación continua, por consiguiente sus costos de producción son más altos que si tuvieran un sistema de producción continua.

## 2. LOCALIZACION DE LA PLANTA.

Uno de los aspectos más importantes para el establecimiento de una nueva empresa, en la cual su funcionamiento sea óptimo, es precisamente el de su localización.

Con esta investigación pretendemos analizar algunos de los aspectos fundamentales, - que motivaron a los empresarios para la creación de una nueva industria manufacturera de muebles, con una posibilidad real de máximo funcionamiento.

La encuesta realizada a los funcionarios de esta rama industrial, arrojó los siguientes resultados:

El 24% de las empresas entrevistadas ingresó a la actividad de la industria mueblera por tradición de los propietarios; otro 24% ingresó por razones de Desarrollo Tecnológico existen-

te; un 8% se interesó en esta actividad porque se ofrecían ventajas específicas en los abastecimientos de la materia prima, y el 52% que -- presenta un porcentaje considerable, en relación a los aspectos anteriores, ingresó por conocimiento o habilidad específica.

Como puede apreciarse, el factor determinante que dio origen para la fundación de -- una nueva empresa mueblera, fue el conocimiento o habilidad específica de los empresarios, -- quienes ingresaron a esta actividad productiva basados en hechos meramente apreciativos.

Una acertada toma de decisión, con respecto al lugar más adecuado para el desarrollo y funcionamiento de la nueva empresa, implica analizar para su localización los siguientes -- elementos:

En primer lugar, analizar la situación geográfica de mercados y materias primas, que induda

blemente este aspecto es de vital trascendencia para definir la ubicación, analizando medios y costos de transportes de materias primas y del producto final y la localización de mercados.

En segundo lugar, los factores económicos cuyo impacto se reflejan en la economía de la empresa, como son el costo de la mano de obra directa e indirecta, mantenimiento, supervisión, etc. Claro que esto, está determinado por los costos de vida que prevalecen en cada entidad. Todo ello es consecuencia del efecto de la localidad, el costo de los servicios que proporcionan los factores de un sector o industria específica, etc. Un tercer factor, es el de la disponibilidad de recursos y servicios, dependiendo del tipo de industria que se trata, que requerirán la disponibilidad específica de estos, cuya importancia es de vital relevancia para el análisis de la adecuada selección de la localización de la planta.

### 3. CONTROL DE PRODUCCION.

El control de la producción implica la toma de decisiones, acciones para dirigir o regular el movimiento de los materiales por todo el ciclo de fabricación, desde la requisición de las materias primas, hasta la consecución del producto final, de tal manera que se alcance la producción optima en cuanto a beneficios, mediante la transmisión sistemática de órdenes a los subordinados de tal manera que todo marche de acuerdo a los planes previamente fijados. Estableciendo medios para una continua estimación de: la demanda del cliente, la situación del capital, la capacidad productiva, la mano de obra, los costos de fabricación, etc.- esta evaluación deberá tomar en cuenta, no solo el estado actual de estos factores, sino -- que también proyectarlos al futuro. Para lo--- grar este objetivo, la gerencia de producción debe estar al tanto del desarrollo de los tra-

bajos a realizar, tanto en tiempo, calidad y -  
cantidad de unidades a producir. Es decir la -  
interdependencia de las funciones de manufactura  
en la empresa, es tal, que el aprovechamiento  
más productivo de los recursos sólo puede -  
asegurarse por medio de una continuidad ininterr  
rumpida del trabajo que va desde la requisitio  
ción y recibo de las materias primas en la --  
planta hasta la entrega de los productos termina  
dos al cliente.

Un plan de producción debe ser flexible,  
ya que cuando sea necesario se modificará para  
responder a las situaciones cambiantes no pre-  
vistas, la ventaja de un plan de producción, -  
es que tiene un enlace directo con los inventari  
os para que en un momento determinado, se pu  
ueda decidir a tiempo una acción correctiva -  
en los niveles de producción, si son demasiado  
altos o demasiado bajos, evitandose así, una -  
serie de discusiones sin fundamento, al igual-



que una mala toma de decisiones precipitadas - por la situación cambiante del medio ambiente.

Durante la investigación que se realizó, los datos obtenidos revelaron que un 88% de -- las empresas entrevistadas realizan una planeación de su producción, mientras que un 12% de estas no efectúan ningún tipo de planeación o sea que van operando al día sin ninguna proyección para el futuro. Sin embargo cabe mencio-- nar que dicha planeación se lleva a cabo, pero solamente tomando en consideración las órdenes de pedidos, ya que de el total de las indus--- trias investigadas, el 72% opera sobre pedido, de tal forma que, y como algunos de los empre-- sarios nos comentaron, no existe la necesidad de implementar planes estrategicos para su funcionamiento, así tenemos que escasamente el 16% funciona con planes previamente establecidos.

#### 4. DISEÑO DEL PRODUCTO.

Otra de nuestras inquietudes es conocer la forma en que se basan los empresarios de esta rama industrial para diseñar sus productos- que van encaminados ha satisfacer una necesidad.

El objetivo de como se va a diseñar el- producto para luego producirlo. Exige: el equipo requerido, los materiales adecuados, recursos humanos, determinación de los costos de fabricación, establecer el tiempo necesario para producirlo y las normas adecuadas de control,- ademas de los recursos económicos con que cuenta la empresa para efectuar todas las funciones necesarias para la elaboración del producto diseñado.

La encuesta realizada a empresarios de este sector indicó que el 72% de estas empre--

sas diseña y fabrica sus productos de acuerdo al gusto del cliente, ya sea que este traiga su diseño propio, o en base a un catálogo sugiriendo el cliente ciertas modificaciones o aceptando el modelo tal y como se encuentra en el catálogo.

Por otro lado, un 36% los diseña y produce en base al propio criterio del fabricante, apoyado por su experiencia, conocimiento o habilidad que tiene por su trayectoria en el negocio. Por último, un 12%, diseña los productos que fabricará, basado en los diseños de productos de la competencia existentes en el mercado. Como puede detectarse inmediatamente, los muebles que fabrican la mayoría de los industriales de este sector son diseñados en base al gusto del cliente. Esto lo podemos atribuir, a que el tipo de maquinaria utilizada facilita la diversificación del producto, de tal manera, que se puede fabricar una va--

riedad de productos, sin necesidad de hacer adiciones o modificaciones a la maquinaria principal. Esto es muy importante, en el sentido de que la mayoría elabora una línea de productos y no solamente un tipo de muebles en particular. Por otro lado es un elemento que les permite brindar una mayor satisfacción con el producto al cliente y como consecuencia de ello, un estimulante de venta.

## 5. EQUIPOS E INSTRUMENTOS DE TRABAJO.

### 5.1 UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA.

En lo que respecta al número de turnos que trabaja la industria pequeña y mediana la encuesta realizada arrojó los siguientes resultados: Un 88% trabajan solamente un turno al día, un 8% trabajan dos turnos al día y un 12% trabajan un turno con tiempo extra.

En otros términos, la encuesta indicó - que el 83% de las empresas trabajan un turno - el día, y presenta por lo tanto una utiliza- - ción promedio de la capacidad instalada del - 33.33% que se podría considerar como un mínimo de eficiencia, únicamente el 8% de las empre- - sas trabajan practicamente dos turnos con un - grado de utilización de la capacidad instalada del 66.66%, 12% trabajan un turno con tiempo - extra lo que significa que hay un grado de uti - lización superior al 33.33%. Esto indica la ba - ja utilización de la capacidad instalada de la empresa, lo cual trae como consecuencia baja - productividad y una elevación de los costos.-- Con todas las limitaciones que tiene este tipo de empresas, es posible concluir, que la capa - cidad ociosa existe en las instalaciones indus - triales de este sector, que es considerable, - por lo tanto su aprovechamiento podría ampliar - se facilmente, dando un uso más amplio a las - instalaciones, disminuyendo así, sus costos --

unitarios y teniendo una mejor distribución de sus costos fijos, en relación a la producción obtenida, sin embargo la encuesta demostró que un 68% sí alcanza a elaborar su producción requerida con trabajar un sólo turno y un 20% no logra producir lo requerido, según nos indicaron los propios empresarios.

## 5.2 ADQUISICION DE LA MAQUINARIA:

En el caso de la adquisición de la maquinaria utilizada por estas empresas, la información que arrojó la encuesta, es la siguiente:

El 16% compró la maquinaria hace menos de un año.

Un 32% la compró hace menos de dos años.

Un 16% la adquirió hace menos de tres años.

Un 9% hace menos de cuatro años.

Un 4% la compró hace menos de cinco años.

Un 8% compró la maquinaria dentro de un periodo

do comprendido de 6 a 10 años.

El 4% compró la maquinaria hace más de 10 --- años.

Conjuntamente a los resultados anteriores, tenemos que un 56% de estas empresas son de reciente creación, las cuales iniciaron sus operaciones en los últimos 5 años. Por otro lado es de importancia recordar que la capacidad de producción utilizada es en un porcentaje muy pobre. En base a todos estos puntos esbosados y complementados con los siguientes, podemos decir que el área de producción tiene capacidad para producir mucho más de lo que se está fabricando en la actualidad. Tal capacidad de producción debe ser absorbida con un plan estratégicamente bien elaborado e implementado de ventas, a fin de aprovechar las economías de escalas y la disminución de costos.

Es importante mencionar que estas empre

sas no tienen limitaciones de materia prima, -  
debido a que ésta se encuentra fácilmente en -  
el mercado y no hay escases, más bien las defi-  
ciencias encontradas son consecuencia de sus -  
sistemas de inventarios, los cuales son imple-  
mentados sólo por la experiencia del dueño y -  
por las exigencias en los procesos: es decir, -  
los pedidos para el reabastecimiento se hacen-  
cuando los inventarios están en sus niveles --  
más bajos e incluso, en muchas de las veces --  
cuando se encuentran agotados.

Otro aspecto sobresaliente, en cuanto a  
la maquinaria de estas industrias, es que fue-  
adquirida recientemente, encontrándose practi-  
camente seminueva por lo cual podemos decir, -  
que el índice de productividad es aceptable y -  
sus gastos de mantenimiento no son significati-  
vos.



## 6. ADMINISTRACION DE MATERIALES.

La satisfacción de los requerimientos y necesidades de la empresa, es un factor indispensable para la organización de la producción. El objetivo que se persigue es de disponer de los materiales apropiados, en la cantidad conveniente, así como en el lugar apropiado y en el momento deseado.

La administración de los materiales está relacionada con las funciones de compras, inventarios y manejo de los materiales, así como el flujo ininterrumpido de materiales, herramientas, piezas y servicios requeridos por el sistema de producción.

La función del sistema de materiales es la siguiente:

El sistema de Compras. Es el responsable de hacer todas las compras requeridas, en el mo--

mento oportuno, así como en la cantidad y calidad requeridas y al precio adecuado. Es decir recibe los insumos requeridos, proporcionados por los servicios de los proveedores controlando el sistema, las órdenes de compras en lo que respecta a precios entre uno y otro proveedor, los servicios y calidad de cada uno de los materiales, estableciendo al mismo tiempo un control adecuado en las entregas de materias primas, así como en los pagos de éstas a los proveedores. Siendo algunos de los objetivos principales del sistema de compra: El pagar precios razonables bajos por las mejores materias primas, mantener los inventarios lo más bajo posible, sin perjudicar la producción, encontrar fuentes de suministros satisfactorias, aseguran la buena actuación del proveedor para una rápida entrega de los materiales. Concluyendo, la función del sistema de compras es proveer de lo necesario a las operaciones de la empresa.

El Sistema de Inventarios. Consiste en establecer, poner en efecto y mantener las cantidades más ventajosas de materias primas, materiales y productos, empleando para tal fin las técnicas y los procedimientos más convenientes a las necesidades de la empresa. Es decir recibe como insumo las materias primas que se almacenan para su disponibilidad, controlando al mismo tiempo las entradas y salidas tanto de las materias primas como del producto en proceso y del producto terminado, para poder ordenar otro pedido de materia prima con anticipación evitando un posible retraso durante el proceso de producción.

El sistema de manejo y Embarque de materia prima. Se encarga de proveer al transporte para las materias, los productos en proceso y productos terminados proporcionando un nivel máximo de eficiencia. Las entradas y salidas son los elementos esenciales para el manejo y-

transporte de los materiales, tomando en cuenta los espacios para el almacenamiento, los puntos de recepción, las áreas de embarque y los sitios de trabajo. Es importante aclarar que el sistema de manejo y embarque no sólo maneja los insumos o materias primas, sino también se encarga del producto terminado. Es decir, las provisiones para el manejo de los materiales abarcan desde el sitio de descarga hasta el almacén, o sea, al referirse de materias primas, y del almacén a las áreas de embarque cuando se trata del producto terminado. El sistema de manejo debe controlar la distribución de los productos en proceso.

La encuesta efectuada demostró que un 68% de los fabricantes de muebles, tienen la materia prima (madera), oportunamente como también un 76% de éstos, tienen los materiales complementarios en el momento requerido para iniciar el proceso de producción. Por otro la-

do, un 28% de las empresas entrevistadas no -  
tienen la materia prima (madera) a tiempo, así  
como un 12% de los fabricantes no tiene los ma-  
teriales complementarios a tiempo, ocasionando  
con esto un retraso en el proceso productivo -  
repercutiendo en todas las áreas de la empresa.  
La encuesta realizada indicó que un 68% de las  
empresas, el dueño o dirigente vigila el rendi-  
miento de la producción. Es de importancia ha-  
cer notar que el dueño o dirigente, no sólo se  
ocupa de esta función, sino de muchas otras, -  
por lo cual se concluye que hay una centraliza-  
ción de funciones.

## VI F I N A N Z A S

### 1. PLANEACION FINANCIERA.

Uno de los problemas más peculiares que se encontró en estas industrias fabricantes de muebles de madera, es el de su funcionamiento en forma esencialmente centralizada en su propietario, quien basado en su experiencia, inteligencia e iniciativa, se encarga de adminis--traras. Esta es una situación real, y es lo - que hace que este tipo de empresas se adapte - también a ciertas clases de actividades finan--cieras no planeadas, dando lugar a una serie - de profundas dificultades. Estas organizacio--nes, son generalmente ampliación de las activiidades personales de un individuo y sus decisioones de negocios, especialmente las de carácter financiero, son influidas poderosamente por - consideraciones puramente personales.

Otro aspecto que se contempló en este tipo de industria de la dirección de un sólo hombre, es la presión del tiempo que frecuentemente pesa sobre la persona que está intentando desempeñar todas las funciones que recaen sobre él como dueño directo, así como realizar las muchas tareas operativas que otras personas dentro del negocio son incapaces de realizar por falta de capacitación por lo que no se confía en ellas. La cuestión es clara, poca prioridad a aquellas cosas que le parecen menos importantes de momento, menos interesantes o por naturaleza más aplazables. La función financiera se ubica en esta problemática.

Si bien es cierto que de las empresas encuestadas, el 72% afirmó trabajar con planes previamente establecidos, en tanto que un 20% no lo hace y el 8% restante ignora que es un plan, sin embargo, para efecto de la planeación en el área de finanzas, los datos mues---

tran que el 76% de las organizaciones utilizan la información financiera únicamente para efecto de pagos fiscales; por tanto, podemos considerar que dicha planeación en forma sistemática es inexistente.

Los planes comprenden la fijación de objetivos para las organizaciones, las metas de los diferentes departamentos y las formas de alcanzarlas. Los planes proveen entonces formas racionales para cumplir objetivos previamente determinados. Por las mismas razones es necesario que estas empresas cuenten con información que exprese hacia donde quieran dirigirse.

Todas las funciones, incluyendo finanzas, deben planearse cuidadosamente si se quiere asegurar la continuidad y el progreso de la empresa. La falta de planeación puede provocar la insolvencia, impedir el crecimiento y provo



car pérdidas en la operación; inclusive, aún - en negocios afortunados, el administrador que carece de planeación financiera nunca podrá saber si el buen éxito que ha logrado pudo haber sido mayor, que si se hubiera sujetado su empresa a un régimen formal de planeación y por lo tanto de control financiero.

Desde el punto de vista de la solvencia en la empresa, la planeación ayuda a que su -- aplicación continua evite los peligros de la - insolvencia o incapacidad de pago.

Por lo que se refiere a este elemento - administrativo tan importante, en la investigación realizada se encontró que el 52% de estas empresas ha determinado las necesidades requeridas económicamente para implementar sus planes de inversión de una manera estructurada, - en tanto que un 40% sólo los tiene en mente; - sin embargo, es de importancia mencionar que -

del porcentaje que contestó afirmativamente en la aplicación de la entrevista, se observó que muchos de estos empresarios no conocen realmente los elementos teóricos que implican dicho concepto.

En el mundo económico actual, los administradores ya no pueden darse el lujo de dejar que las finanzas de sus empresas sean el reflejo de la ejecución intuitiva de las funciones de producción y ventas.

Dentro de una empresa existen inversiones más productivas que otras porque requieren un bajo volumen de capital, o porque producen una utilidad elevada, o porque se combinan ambos factores. La planeación financiera elige las mejores inversiones desde el punto de vista de su rendimiento, asignando los recursos a aquellos renglones que aporten una utilidad razonable, aunque requieran poco capital, y aque

llos que requieren inversiones superiores pero  
redituan una utilidad suficientemente amplia -  
para justificar la asignación de medios finan-  
cieros importantes. La decisión de expandir --  
una empresa sólo debe hacerse a la luz de pro-  
gramas y presupuestos que cuantifiquen la pro-  
ducción adicional esperada, la absorción de --  
esa producción adicional por parte del mercado,  
el costo inmediato y mediano de las inversio--  
nes requeridas y las fuentes de recursos a que  
puede acudir para financiar tales inversio--  
nes sin mengua del rendimiento original de la-  
empresa ni de su posición de solvencia.

La rentabilidad de una inversión contem  
pla dentro de los aspectos más importantes, la  
cantidad de bienes que se producirán y que se-  
rán absorbidos por el mercado, así como la par  
ticipación de utilidad de cada uno de ellos; -  
por lo tanto, es importante que la planeación-  
e investigación de mercadeo revele las deman--

das requeridas en tiempos específicos a fin de que dichas inversiones tengan una base más firme y sean implementados de acuerdo a los objetivos de la organización.

La información obtenida sobre esta situación revela que solamente el 72% de las empresas investigadas determinan el volumen anual de ventas esperado, por otro lado, se encontró que el fundamento de dicha planeación es más bien en base a una programación de pedidos que a datos estadísticos y exigencias en los incrementos de la demanda. La investigación de mercados dentro de dichas organizaciones es muy pobre y en la mayoría de los casos desconocida, punto de relevancia para la proyección de la demanda. En base a lo anterior, se deduce que la planeación de las inversiones dentro de estas empresas carecen, por un lado, de un fundamento real que permita evaluar en sí misma la necesidad de implementarlo y por otro, -

la falta de un buen respaldo sistemático de conocimientos propios al mismo. Por último, diremos que la planeación financiera, como consecuencia de lo anterior, no cuenta con los elementos que le dan el sentido de lo que es.

## 2. PROBLEMAS DE FINANCIAMIENTO.

La función financiera permite elegir los medios de obtener los recursos monetarios que la empresa necesita para sus operaciones, así como determinar el límite de expansión posible, para que las presiones de las obligaciones no constituyan una carga pesada sobre la administración, que la obligue a desviar recursos de las funciones en donde se necesitan, o que le impidan cubrir sus compromisos en forma rítmica, normal y controlada.

Las políticas relativas a la obtención

de capital, dependen en gran parte del tamaño de la empresa y del deseo de los propietarios de vincular capital extraño a ésta. Buen número de informaciones y decisiones sobre estas materias deben tomar los propietarios antes de desarrollar políticas, entre las cuales está; determinar el capital necesario para el futuro, en caso de que se pretenda hacer una expansión de la organización, se deba obtener públicamente o en fuentes distintas a los propietarios principales, lo que en el caso de las empresas pequeñas y medianas puede significar la pérdida del control en cuanto a la dirección y toma de decisiones.

En la industria que ocupa nuestra atención, o sea, fabricantes de muebles de madera, se encontró que los empresarios están muy orgullosos de su independencia y prefieren no tomar un curso de acción que les reduzca el control sobre sus operaciones; por lo tanto,-

cuando se enfrentan con la necesidad de capital adicional y no tiene más capital propio, se ven obligados a recurrir al apalancamiento financiero de la banca privada en un 72%, en tanto que un 12% recurre a otras fuentes como pueden ser los prestamistas, solamente un 4% recurre a organismos oficiales y el 12% restante no recurre a ningún tipo de apalancamiento financiero. Es importante destacar, que de las organizaciones que recurren a la banca privada para resolver sus problemas financieros, se enfrentan a un sin número de obstáculos derivados de su falta de solvencia, por lo que los créditos otorgados son limitados y a muy corto plazo.

Cabe señalar, que aún cuando existen muchas fuentes de financiamiento, la mayoría acude en busca de capital a bancos. También sucede, como hemos asentado ya con anterioridad, que estas empresas están bajo la direc-

ción de un hombre, y cuando se enfrenta con -  
la necesidad de capital adicional no sabe a -  
donde acudir en busca de financiamiento, o --  
por la carga de trabajo tan excesiva que tie-  
ne, no elige adecuadamente la mejor fuente pa-  
ra obtener dichos recursos financieros.

Por otra parte, los resultados desta--  
can que dentro del financiamiento en que se -  
apoyan estas industrias, la proporción más --  
elevada acude al financiamiento bancario pri-  
vado y sólo una mínima parte utiliza fuentes-  
de carácter oficial debido al desconocimiento  
que estas empresas tienen respecto a las fuen-  
tes de financiamiento oficiales como lo mues-  
tran los datos obtenidos en la encuesta y que  
a continuación se mencionan:

El 60% de estas industrias tienen conocimien-  
to de la existencia del Fondo de Garantía y -  
Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, --  
siendo este uno de los organismos de apoyo fi



nanciero más importante para este tipo de industrias en la actualidad, creado mediante un fideicomiso del Gobierno Federal y administrado por Nacional Financiera S. A. ; así también un 32% de los empresarios manifestaron desconocer la existencia de tan importante organismo. A fin de conocer más a fondo la importancia que reviste FOGAIN dentro de estas organizaciones. Se cuestionó si conocían los objetivos y fines de este organismo, lo cual resultó que del 60% que saben de su existencia, solamente un 32% de dicho porcentaje los conocen.

Por otro lado, se encontró que del 32% que tienen conocimiento del Fondo de Garantía y Fondo a la Industria Mediana y Pequeña, solamente un 4% ha solicitado crédito, y se les autorizó cuando ya no lo necesitaban. En base a lo anterior, se explican las impresiones encontradas de parte de los dirigentes respecto

a este organismo los cuales en su mayoría expresaron que FOGAIN concede créditos a quién en realidad no los necesita, y que son tan en gorrosos los requisitos que prefieren no usar los.

Por todo lo expuesto, consideramos que es muy importante que FOGAIN difunda su existencia a estas empresas explicando sus fines y objetivos así como estableciendo mecanismos más eficientes que agilicen el proceso de autorización de créditos para que lleguen en el tiempo oportuno.

Dentro de los principales problemas -- que se enfrentan estas empresas para obtener financiamiento bancario, se encuentran los -- concernientes a la falta de garantías reales que exige la banca para otorgar el crédito, -- así como su limitada capacidad de pago. Además de tener problemas en la formulación y --

presentación adecuada de su solicitud de crédito.

### 3. FORMAS DE FINANCIAMIENTO

Las fuentes de financiamiento significan para todo organismo la forma de obtener y canalizar de manera coordinada los Recursos Financieros fortaleciendo la capacidad efectiva de operación de las empresas, logrando un mayor grado de racionalización en la utilización óptima de los Recursos Humanos, materiales y técnicos. A continuación se mencionan algunas formas de financiamiento:

a) Crédito Mercantil. Generalmente es otorgado mediante la aceptación de pagarés o letras de cambio o simplemente cargando en cuenta el valor de la mercancía y pagando después de determinado tiempo.

b) Pagarés. Un pagaré es un documento en el que se establece una promesa de pago, en

virtud de lo cual, quién suscribe el documento se compromete a pagar determinada cantidad de dinero al tenedor del documento en una fecha futura. Muchos pagarés no tienen más garantía que la rectitud, integridad, solvencia y reputación de quién los suscribe; generalmente son a corto plazo y suministran a la organización fondos de emergencia o para necesidades temporales de otra naturaleza.

c) Préstamos bancarios. Los bancos constituyen probablemente las más importantes fuentes de financiamiento para las empresas. Los préstamos bancarios son otorgados bajo cierta garantía , que consiste en que antes de conceder el préstamo el banco exige una garantía - que puede consistir en materiales o mercancías, amparados por certificados de depósito en almacenes autorizados, documentos descontables, seguros de vida u otros valores, quedando el banco autorizado para disponer de la garantía.

d) Bonos. Hay dos clases diferentes de bonos:

1. Con garantía específica, que generalmente consisten en comprometer determinados bienes.
2. Sin garantía específica, comunmente llamados obligaciones, por los cuales responden los bienes generales o el crédito de un negocio.

Los bonos son préstamos, que el prestatario acepta pagar un interés fijo anual hasta su vencimiento. Los bonos son propios para ampliaciones o mejoras permanentes de la empresa, y generalmente ésta forma de financiamiento resulta más económica, que haciendo uso de los pagarés o de acciones, además de que los propietarios no pierden el control de la organización.

e) Acciones. Las acciones son medios de --

que comunmente se valen las empresas para reunir fondos. Las acciones equivalen a vender una participación en el negocio ya que la propiedad está representada por ellas. Existen acciones preferentes y acciones comunes. Las preferentes, aseguran a sus tenedores trato de preferencia en casos, como de dividendos, capital en caso de disolución, dividendos acumulados, disponibles, convertibles y de participación, dependiendo del tipo de acción preferente que se emita. Las acciones comunes representan simple participación en la propiedad de la organización, con los derechos comunes a los accionistas, pero sin preferencias especiales.

La venta de bonos y acciones constituye una importante fuente de financiamiento para las empresas. Las instituciones bancarias de inversión son los mejores intermediarios que se conocen para vender tales valores a los inversionistas. Las obligaciones emitidas por las-

empresas, las compran los bancos inversionistas y las venden a sus clientes, a grupos inversionistas o cualquier persona interesada en ellas.

f) Reinversión de utilidades. Si en las operaciones anuales que realizan las empresas, sus ingresos son mayores que los egresos, quiere decir que existen utilidades y entonces se puede disponer de una parte de ellas para aumentar los activos.

g) Venta de Activo Fijo Inecesario. Se pueden vender los excedentes de terrenos, edificios o maquinaria que no se necesiten y el importe destinarse para cubrir las necesidades financieras, convirtiendo el activo fijo en activo circulante.

h) Hipotecas. Una hipoteca es prácticamente una cesión de propiedad pero sin traspasar el título al acreedor, pues en las hipotecas, mientras el prestatario pague su deuda en la forma y plazos convenidos no se puede presen-

tar ningún problema, Las hipotecas son medios satisfactorios de conseguir fondos a largo - plazo y su empleo es común en toda clase de - empresa.

1. Como podemos ver, son varias las mane--ras de que las empresas se pueden valer para--financiarse cuando su situación así lo requierra; sin embargo, no todas tienen la mejor posibilidad para lograrlo, debido a que están - en juego muchos factores, entre los cuales se pueden considerar: la solvencia económica de la organización, las relaciones de los empre--sarios con los funcionarios bancarios o de - otras instituciones financieras, información--adecuada de los estados financieros de la em--presa, entre otros, lo que limita considera--blemente el suficiente y oportuno apalanca---miento financiero.

2. Por lo que se refiere al presente apar--tado se encontró que de las formas de finan--ciamiento más usuales en las industrias fabriri



cantes de muebles de madera son, el crédito bancario. Un 72% del total de las empresas recurren a este tipo de crédito. Las razones fundamentales de tan importante práctica crediticia son el de comodidad, oportunidad del crédito en cuanto a tiempo se refiere, así como también el desconocimiento de otras fuentes que podrían solucionar su problema. Es importante mencionar que también las prioridades de tiempo se encuentran referidas en los procesos de planeación financiera los cuales por ser inexistentes obligan a estas empresas, en un determinado momento a la adquisición del crédito sin importar, en muchos de los casos, el costo del mismo.

El crédito comercial es también una práctica de crédito generalmente adoptada por estas empresas el cual es otorgado por el hecho de que estos organismos han tenido una relación constante con sus proveedores que los-

proporcionan. Es importante hacer notar que - dicho crédito se limita en el tiempo siendo - éste de 30 a 60 días.

El pagaré como instrumento de crédito- es utilizado en las dos diferentes situacio- nes mencionadas con anterioridad, es decir;-- para obtener crédito comercial en algunos ca- sos, y para la obtención de crédito bancario, en otros.

Por lo que se refiere a la reinversión de utilidades dentro de estas empresas se en- contró que no tienen políticas definidas; así también desconocen el grado de reinversión de utilidades que retienen debido a la falta de- información contable, ya que ésta es elabora- da por agentes externos en un 64%. No quere-- mos decir con ésto que no haya reinversión de las utilidades dentro de estas empresas, sino más bien se desconoce qué relación guarda la-

reinversión, con la utilidad de un ejercicio.

Por lo que se refiere a las demás formas de financiamiento enunciadas, en estas empresas no son utilizadas; las razones fundamentales son entre otras las siguientes: magnitud económica de estas empresas, aversión al riesgo por sus propietarios, situación financiera de estas empresas, falta de estados financieros elaborados oportunamente.

#### 4. FUENTES OFICIALES DE FINANCIAMIENTO

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de Programación y Presupuesto, por encargo del Gobierno Federal, encomendaron a Nacional Financiera S.A., apoyar a las industrias medianas y pequeñas por el significativo papel que desempeñan en la actividad económica y social, mediante el Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana --

(PAI).

El PAI representa un conjunto de servi  
cios que contribuyen al desenvolvimiento efi-  
ciente de las empresas a través de apoyos in-  
tegrados y coordinados consistentes en crédi-  
tos, asistencia técnica, aportación de capi-  
tal de riesgo e instalaciones físicas apropia-  
das.

Dentro del apoyo que proporciona el -  
PAI, encontramos el que se refiere al apalan-  
camiento financiero, cuyos organismos encarga-  
dos de cumplir con dicha función son los si-  
guientes:

- A. Fondo Nacional de Estudios y Proyectos-  
(FONEP). Su función es la de proporcio-  
nar crédito para la realización de estu-  
dios a los empresarios que deseén cono-  
cer anticipadamente los resultados de -  
su inversión. Los recursos de este orga

nismo pueden ser utilizados para financiar, entre otros, los siguientes estudios:

1. Prefactibilidad técnica y económica de programas o proyectos que tengan por objeto crear una nueva empresa o ampliar la existente.
2. Estudios destinados al mejoramiento de la capacidad administrativa, operacional, productiva o del mercado.
3. Asesoría directa a los empresarios durante todas las etapas del estudio de preinversión, analizando y evaluando las mejores alternativas del proyecto.

B. Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN). Este organismo opera directamente con los solicitantes que pretenden obtener recursos financieros, pudiendo aportar hasta el 49% del nuevo capital social de la empresa, mediante-

la suscripción de acciones comunes o -  
preferentes y vende su participación -  
una vez que la empresa ya no requiera-  
de su apoyo. También otorga créditos a  
largo plazo, sin garantía con periodos  
de gracia atractivos y con una tasa de  
interés por debajo de la prevaleciente  
en el mercado. Este organismo como so-  
cio, no dirige la empresa y únicamente  
participa en el consejo de administra-  
ción.

C. Fondo de Garantía y Fomento a la Indus-  
tria Mediana y Pequeña. (FOGAIN). Este-  
organismo se encarga del otorgamiento-  
de financiamiento y garantía a los pe-  
queños y medianos industriales por con-  
ducto de la banca, mediante los sigui-  
entes servicios:

1. Financiamiento. Concede crédito a -  
los pequeños y medianos industria--  
les por conducto de las institucio-

nes de crédito nacionales mixtas, -  
privadas y uniones de crédito.

2. Garantías. Puede garantizar a las-  
instituciones y uniones de crédito,  
hasta el 75% de los créditos de ha-  
bilitación o avío y/o refacciona--  
rios, cuando el monto total no --  
exceda de un millón de pesos.

3. Tipos de Crédito:

a) Créditos de habilitación o avío  
hasta ocho millones de pesos. -  
Estos créditos se utilizan para  
la adquisición de materias pri-  
mas, materiales o para el pago-  
de salarios del personal de pro-  
ducción.

b) Créditos Refaccionarios hasta -  
por once millones de pesos. Es-  
tos préstamos se utilizan para-  
adquirir e instalar maquinaria-  
y equipo; para la compra de in-

muebles que requieran las empresas para sus actividades industriales y para construir, modificar o ampliar lo que se requiera.

c) Créditos hipotecarios industriales hasta por nueve millones de pesos. Estos préstamos se utilizan para el pago de pasivos a -- "corto" plazo.

d) Como complemento de las actividades crediticias que realiza la banca, FOGAIN puede garantizar créditos para dar un mayor acceso al financiamiento a los empresarios de las pequeñas y medianas industrias.

Para obtener capital, es necesario que los empresarios deban familiarizarse con las distintas fuentes de financiamiento disponibles, allegándose de toda la información posi-



ble, a fin de poder elegir las que les proporcionen las mejores condiciones, para obtener recursos financieros. Dichas condiciones pueden ser: costos de capital más bajo, plazos de pagos más razonables y sobre todo, que la obtención de los créditos sean en el menor tiempo posible.

Son numerosos los obstáculos a los que se enfrentan los empresarios para poder obtener financiamiento, muchos de los cuales son originados por la falta de conocimiento de los objetivos y mecanismos de las instituciones oficiales que proporcionan apoyo a la pequeña y mediana industria; así tenemos que del total de las empresas investigadas, un 60% tiene conocimiento vagamente de la existencia del Fondo de Garantía y Fomento para la pequeña y mediana industria por ejemplo, siendo solamente un 32% las que conocen sus objetivos y los requisitos que deben cumplir para que les sean -

otorgados los créditos solicitados. Sin embargo solamente un 4% ha logrado obtener los beneficios proporcionados por estos organismos.

De acuerdo a la información proporcionada por los entrevistados, otro de los problemas a que se enfrentan es, además de la falta de información, que cuando acuden a estas instituciones, el tiempo para el otorgamiento del crédito es muy largo por lo que les resulta -- muy dificultoso esperar más de lo que las exigencias de su empresa les permite. Cabe relatar un caso que llama la atención por el tiempo para la aprobación del crédito: "un empresario nos comentó que su empresa atravezaba a mediados de mil novecientos setenta y ocho por una situación financiera muy crítica, por lo que se vió obligado de acudir en busca de apoyo financiero al Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña y fue hasta mediados de mil novecientos ochenta, cuando él -

ya ni siquiera se acordaba de dicha solicitud, cuando se le notifico que el crédito le había sido concedido." Comentarios como éste y otros similares escuchamos con frecuencia de parte de los fabricantes, por lo que según ellos, no tiene caso perder su tiempo acudiendo a los organismos oficiales, ya que si bien es cierto que en la banca privada el costo financiero -- les resulta más elevado, por lo menos pueden resolver sus problemas a corto plazo.

## VII. RECURSOS HUMANOS

### 1. PLANEACION DE PERSONAL.

El proceso de planeación concebido dentro de la práctica directiva, señala los planteamientos y acciones necesarias para la obten  
ción de los planes establecidos, mismos que de  
berán observarse y ejecutarse en las áreas ope  
rativas con el tiempo y costos más oportuno.

La planeación de la organización y la -  
planeación de los recursos humanos son partes-  
integrales del proceso de dirección, que ofre-  
cen un enfoque lógico y sistemático de revi---  
sión del uso actual y futuro aprovechamiento -  
del bien más importante de la compañía: sus Re  
cursos Humanos. Este proceso resulta especial-  
mente vital en el caso de Recursos Humanos de-  
nivel ejecutivo o de especialistas.

El crecimiento o expansión empresarial requiere muy a menudo de un cambio estructural de lo cual resulta que, la planeación de expansión o crecimiento, la planeación de la organización y la planeación de personal deben visualizarse y coordinarse como uno solo. La interrelación y dependencia del uno con los otros es muy estrecha.

La empresa debe de contar con mecanismos y sistemas adecuados para la obtención de personal externo así como la conservación y desarrollo potencial del que posee. El proceso de integración, promoción y transferencia son puntos claves dentro del mismo. Dichos mecanismos y sistemas vienen a llamarse en la actualidad de diversas maneras, entre los más frecuentes tenemos los siguientes: Departamento de Personal, Departamento de Relaciones Industriales, Departamento Administrativo, Departamento de Personal y Relaciones Públicas, Departamen-

to de Relaciones Internas; sin denominación -- (función absorbida por una o varias personas o departamentos), Encargado de Personal, Jefe de Personal, Supervisor de Personal; el más actual adoptado y aceptado por organismos públicos y privados de gran nivel y categoría, es el de RECURSOS HUMANOS.

En el trabajo que nos ocupa y de acuerdo a la investigación realizada, encontramos - que son contadas las empresas que dentro de su estructura cuenten con un departamento cuyas - funciones específicas sean las de Administra-- ción de Recursos Humanos limitándose solamente el 4%; un 4% de las funciones del área, las de desarrolla un gerente administrativo quien ocupa el 2o. nivel en la escala jerárquica, ocupando el primero, el dueño; en un 60% estas funcio-- nes las desarrolla el dueño o dirigente de la firma; en tanto que un 20% las desarrollan los maestros, jefes de planta y superintendentes -

de producción. De lo anterior se sintetiza que el 84% de los casos de la investigación, es -- una persona la que se encarga de desarrollar -- todas las funciones de esta área operativa, -- siendo un 4% la que cuenta con un Departamento de Personal. Es de relevancia mencionar que el dueño o dirigente tiene centralizadas en su totalidad, las funciones administrativas y en -- ocasiones hasta funciones operativas realiza.- Esta persona en un 72% determina e implementa inversiones, en un 84% se encarga de pagarle -- al fisco, deudores y otros acreedores, en un -- 72% establece relaciones con organizaciones fi nancieras y como habíamos mencionado, se encar ga del área de personal en un 60%. Dentro de -- la industria mueblera, según el dueño o diri-- gente, planea en un 72%; sin embargo la concep-- ción y práctica de este elemento administrati-- vo en el seno de estas industrias, es en gran-- parte empírico y a muy corto plazo, puntos que se demuestran con la planeación que se hace en

las áreas operativas de las mismas.

Dentro de la planeación empresarial --- existen en realidad sólo deseos, ya que el dueño, en la mayoría de los casos solamente tiene una meta de crecimiento, a la que él aspira - sin considerar la situación real de su empresa, sus condiciones particulares, los recursos con que cuenta y del mismo modo sin formular una - estrategia administrativa de planeación, que - le permita la obtención de su deseo. El crecimiento empresarial es lento y sin control, de lo cual deducimos que la planeación de personal según el dueño o dirigente, se hace más en función de las irregularidades de las cargas de - trabajo, que en función de la planeación del - crecimiento, o de la planeación de la organización.

Dicho en otras palabras, falta coordinación entre la planeación global, planeación -



organizacional y planeación de personal, lo --  
cual lleva necesariamente al desaprovechamien-  
to del personal que posee la compañía, así co-  
mo la falta de visualización futura de promo-  
ción, transferencia e integración de personal.

## 2. RECLUTAMIENTO.

La anticipación a los requerimientos de personal en estas empresas, es deficiente como consecuencia de la escasa planeación.

La nula pronosticación en algunos casos, así como la falta de bases bien cimentadas en otras, resultado de los sistemas administrati-  
vos que manejan, contribuye a este problema.

Es por otro lado explicable esta situa-  
ción, ya que las empresas en su mayoría son de reciente creación. El 56% se encuentra de 0 a-  
5 años, 12% de 6 a 10 años, el 8% de 11 a 15 -

años y el 16% de 16 años en adelante. Esto es de relevancia en el sentido que estas empresas por su corta existencia y por su modo de operar carecen de datos estadísticos que sirvan de base para una planeación más firme.

Las características del personal requerido suavisan el problema y este no toma la dimensión que tomaría por esta falla, ya que en su mayoría es personal obrero y en una insignificante proporción técnico y profesional.

El reclutamiento es implementado y desarrollado por el dueño en la forma y tiempo que a esta persona le acomode. El proceso de investigación de las fuentes de abastecimiento del personal idóneo no es conocido. Es esta persona en el 56% de los casos la que determina las características, cualidades y habilidades que debe poseer el candidato objeto de reclutamiento. La determinación de los puntos anteriores-

no se basa de ningún modo en un análisis de registros de las operaciones que implica el puesto, concretamente no existe análisis de puestos, sino que es él mismo quien basado en su experiencia observa las expectativas del candidato para cubrir la vacante.

Las fuentes de reclutamiento utilizadas con mayor incidencia son las que se encuentran en la categoría de fuentes externas, de éstas encontramos con mayor frecuencia el anuncio de la vacante en algún diario o el anuncio del mismo fuera de la fábrica. La recomendación personal toma un nivel considerado dentro de estas empresas como fuente de reclutamiento. Lo anterior no quiere decir de ningún modo que la obtención del personal en este ramo sea tarea fácil, más que eso, podemos decir que existe carencia de personal con conocimientos en el ramo según datos del 10% de las empresas investigadas. Se comenta por otro lado, en un-

10% de la muestra que el personal sin conoci--  
miento en el ramo es sorprendentemente según -  
experiencias de los mismos empresarios. Esto -  
es en realidad lo que siempre se ha comentado--  
teóricamente a cerca de la mano de obra en Mé-  
xico, lo cual se dice es amplia en número de -  
personas sin oficio o capacitación en una área,  
pero reducida directamente proporcional a medida  
que la capacitación, experiencia y conoci--  
miento aumenta. Es por esto, quizá, que la --  
investigación de fuentes de reclutamiento es -  
tan importante en este ramo económico estudia-  
do como en muchos otros. De lo anterior se desprende,  
en cierto modo, que la técnica de re--  
clutamiento utilizada en esta rama económica -  
obedece como a muchas otras, al nivel de desa-  
rrollo económico de las mismas.

La deficiente estructura organizativa -  
es consecuencia de una falta de agrupamiento -  
de operaciones homogéneas, a fin de agilizar -

los procesos, y se visualiza en este rubro también.

Las empresas a las que se dirigió la investigación no requieren de un grado elevado de especialización en reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, etc. Como funciones de administración de Recursos Humanos, debido básicamente a la limitada magnitud y complejidad de sus operaciones; sin embargo consideramos que existe la necesidad de un coordinador con conocimientos en administración, para poder llevar a cabo la integración de las personas a la organización. De lo anterior se concluye que aún cuando no se requiera de un especialista en reclutamiento, si es necesario que por lo menos tenga conocimiento de las diferentes fuentes que existen y a las que puede recurrir en un momento determinado.

### 3. SELECCION Y CONTRATACION.

La selección de personal, es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor reúnen los requisitos para ocupar el puesto vacante, y que permita la realización del trabajador, en el desempeño de sus funciones, así como el desarrollo de sus habilidades y potenciales, a fin de que sea satisfactorio a si mismo como a la comunidad en que vive y contribuir de esta forma, a lograr los objetivos de la organización.

Definida también por Fernando Arias Galicia como "el procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado".

Es importante hacer notar las características del personal que labora dentro de estas -

empresas. En sus dos terceras partes la empresa está constituida por el dirigente o dueño, un auxiliar o consejero, una secretaria y el personal obrero. De lo anterior se desprende que la selección de personal a nivel ejecutivo o semi-ejecutivo es muy deficiente en el seno de estas organizaciones. El proceso de selección en su mayoría se desarrolla a nivel de obreros y obreros especializados. Es por esto, quizá, que el proceso de selección se limita tan sólo al llenado de una solicitud y el desarrollo o aplicación de una breve entrevista, la cual es administrada por el dueño en un 60% de los casos, en un 20% por los maestros y jefes de planta, en un 4% las aplica un gerente que es la persona que tiene centralizadas las funciones administrativas y en un 4% se cuenta con un departamento de personal. De lo anterior se resume y visualiza, el poco grado de observación del concepto en términos aceptablemente científicos.

El proceso de selección exige en sí mismo, el conocimiento de los requisitos del puesto relativos a destreza, habilidades, potenciales, personalidad y otros factores. Es por decirlo así, la equiparación entre el hombre solicitante del empleo con sus respectivas características relativas al puesto.

Lo anterior exige el análisis de registros específicos como son: "El Análisis de Puestos", El Manual de Procedimientos, etc., de los cuales se carece absolutamente dentro de estas empresas, además de que son desconocidos estos elementos, de apoyo para la selección de personal.

El proceso de selección desarrollado en estas empresas, se basa fundamentalmente, en el conocimiento o experiencia dentro del ramo, por el candidato, el cual trata de ser visto y ratificado en la solicitud de empleo y en la entre-



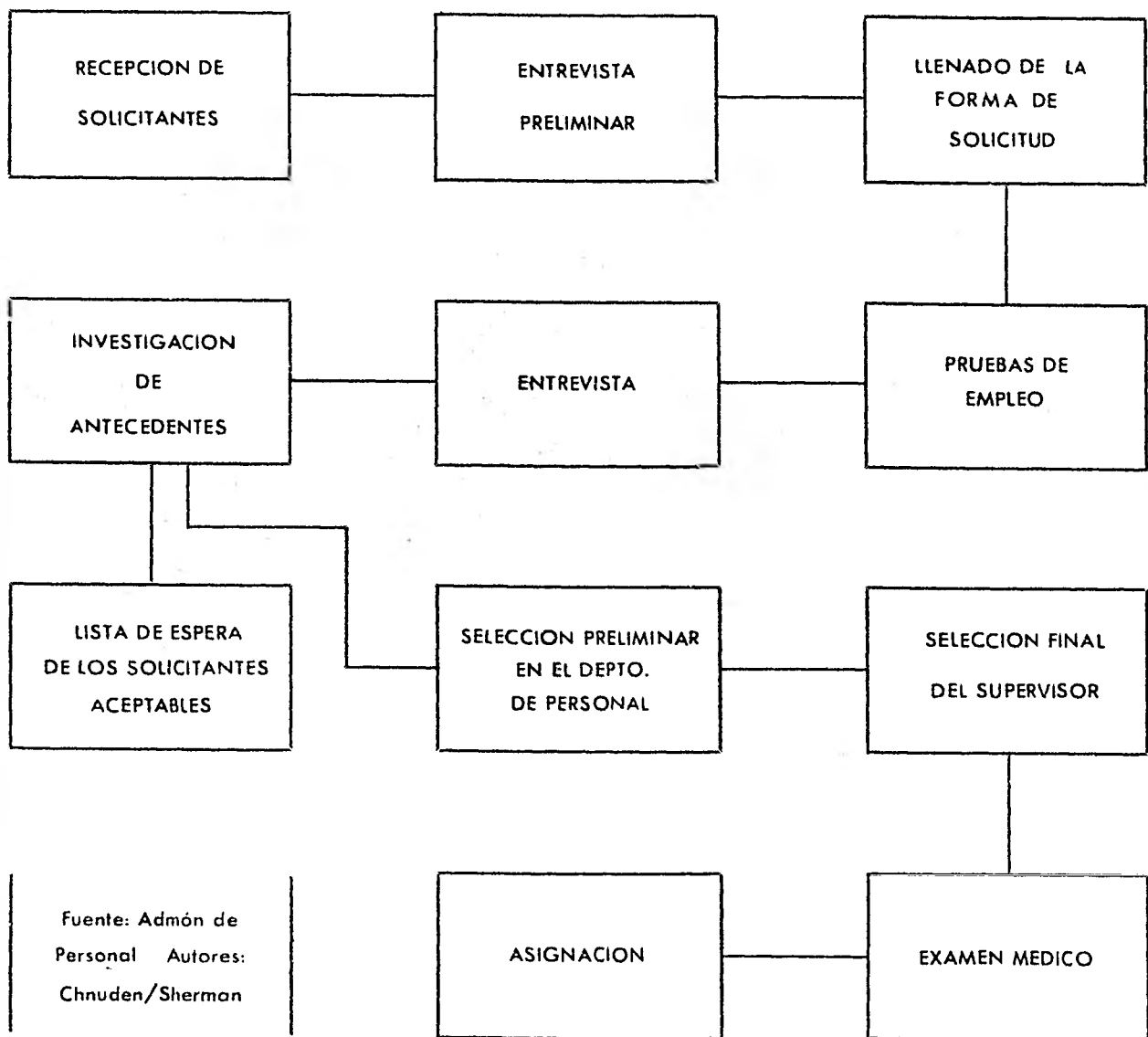
vista respectivamente.

La entrevista fundamentalmente tiene un fin específico, la de conocer el grado de experiencia del sujeto para que en caso de que sea satisfactorio, llegar a la contratación. Las -- inclinaciones y tendencias del dueño, en el proceso de aplicación de la entrevista, es absolutamente subjetiva. Al punto anterior contribu--yen entre otros, los factores siguientes: por -- un lado, falta de registros concretos que le -- den un esquema objetivo de las características y requerimientos del puesto; por otro lado, el nivel de la misma persona que selecciona, la -- complejidad del proceso que implica la entrevista y el bajo conocimiento y manejo de la misma.

A fin de ilustrar el proceso de selec--ción típicamente desarrollado, se muestran las gráficas 7.1 y 7.2; Es importante hacer notar -- que el número de pasos dentro de dicho proceso--

# GRAFICA 7.1

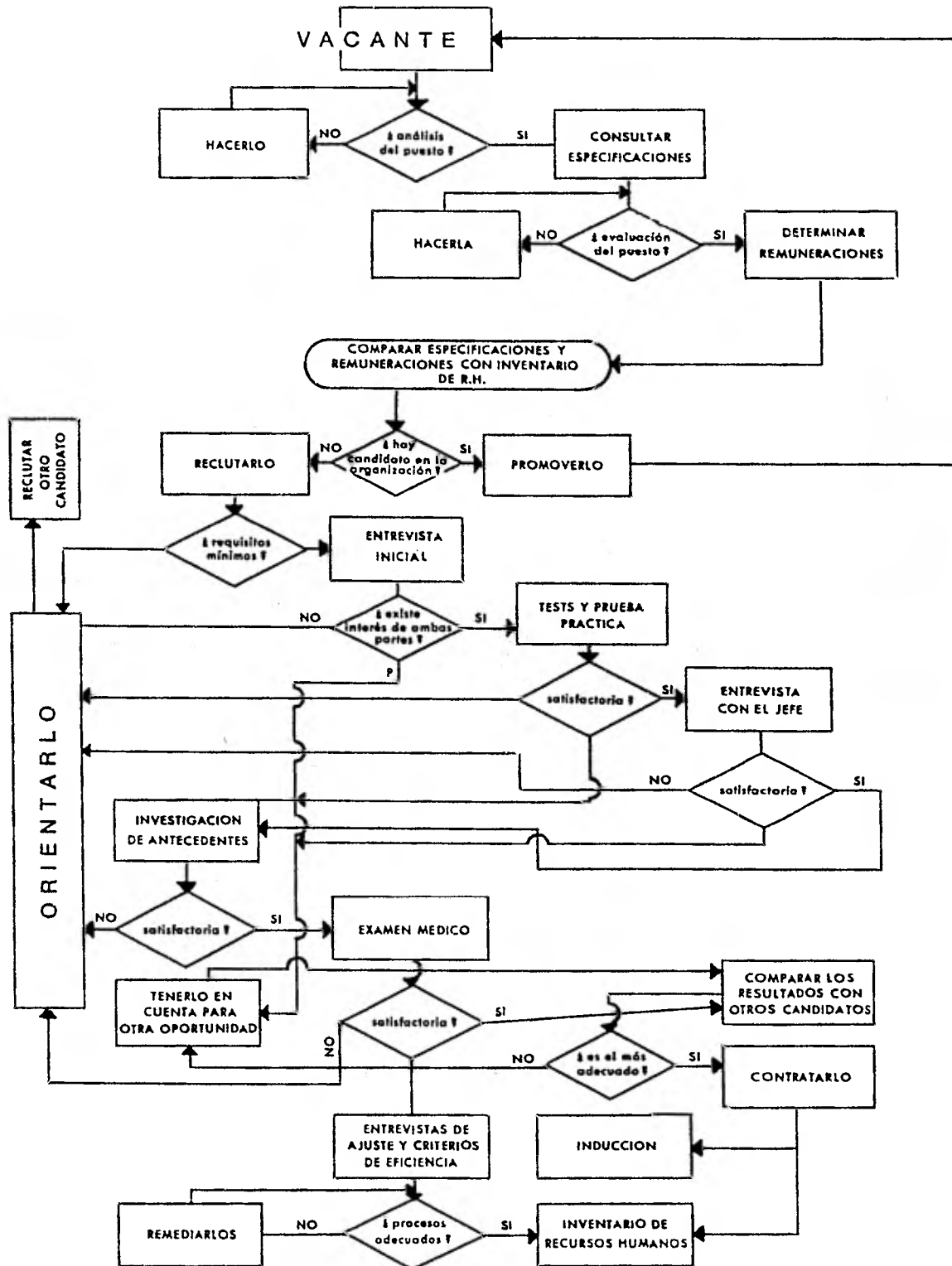
## PASOS EN EL PROCESO DE SELECCION



Fuente: Admón de Personal Autores: Chnuden/Sherman

# GRAFICA 7.2

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL



varía no sólo con la organización, sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse. Para algunos puestos la selección de empleados puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de tests e investigaciones elaboradas para otros puestos; - el primer caso, es el de la industria que nos ocupa, en su mayoría.

Es importante valorar el proceso de reclutamiento y selección dentro de una perspectiva de análisis de costo-beneficio. El proceso de reclutamiento y selección analizadas a la luz del punto anterior- consideramos no es del todo desfavorable dentro de estas empresas, sino que más bien es adaptativo y con algunas modificaciones e implementaciones, funcionaría favorablemente a estas organizaciones mismas que se presentarán en las conclusiones y recomendaciones.

En cuanto a la rotación de personal, podemos mencionar que se da en forma considerable en estas empresas, como consecuencia de la limitada promoción, efecto de la falta de expansión de dichas industrias, por una parte, y por otra, aunque de una forma mínima, también contribuya a este problema, según se manifestó en un 12% de la investigación realizada, lo constituye la capacitación del personal debido a que cuando este, se siente más capaz, pretenden mayor sueldo y si la organización no se encuentra en condiciones de satisfacer las exigencias, estos abandonan la empresa.

Por lo que se refiere a la contratación, es importante mencionar que un 12% de las empresas, tenían problemas con el nivel de trabajadores y obreros de planta, ya que éste era muy por encima de las necesidades normales de operación de dichas empresas, lo que ocasiona que los períodos en los cuales las operaciones de

la empresa descenden, se tenga un gasto fijo - muy alto.

Las contrataciones, por otro lado, se ajustan a los preceptos laborales dentro de este ramo económico. La contratación de personal es hecha en un 60% por el patrón, un 80% la hacen los jefes y supervisores de producción, en un 4% la ejecuta un gerente, el cual tiene centralizada la autoridad administrativa y en un porcentaje igual a este último, la desarrolla un departamento específico de personal.

#### 4. SALARIOS.

SALARIOS.- El dinero que los empleados reciben por sus servicios, es de importancia para ellos, no sólo por lo que comprarán, sino por lo que les proporciona en términos de status y reconocimiento en la organización. En virtud de que el dinero representa una medida cuan

tificable de su valor, los empleados son completamente sensibles, no sólo respecto a la cantidad de su pago, sino también respecto a la forma en que esa cantidad se compara, con la de sus compañeros. En consecuencia, el pago de salarios debe ser equitativo, tanto en términos del desempeño del empleado, como en términos de que otros trabajadores, están recibiendo por su desempeño. El sistema para determinar el pago de los salarios, debe tomar en cuenta factores como, el valor relativo y la demanda para cada puesto, también las calificaciones y el desempeño de los empleados en estos puestos. Al mismo tiempo, el sistema debe facilitar el control de los costos de mano de obra. Por último, debe tomar en cuenta las tarifas que se están pagando en puestos similares en la comunidad, las condiciones del mercado laboral, los costos de la vida y las normas laborales que rigen el pago de salarios.

El panorama que observan las empresas estudiadas, dentro del marco anterior, no deja de ser desalentador en términos prácticos. Por un lado, se carecen de sistemas de valuación de puestos, capaces de expresar en términos objetivos el valor real y específico del mismo, considerando las experiencias, habilidades y cualidades necesarias para su desempeño. Es aquí, donde encontramos la razón fundamental, por la cual existe un índice de rotación de personal elevado, dentro de estas empresas. Por otro lado, se observa una carencia absoluta, en la aplicación y manejo de mecanismos de medición del desempeño, lo cual origina que se carezcan de bases, para otorgar compensaciones salariales -- equitativas y justas.

De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación realizada, se encontró que un 92% de las empresas, los salarios pagados corresponden a los que determina la Ley Federal del Tra-



bajo. De los dos puntos anteriores se concluye, que los sistemas salariales, tienen como fundamento principalmente el marco legal, en un segundo término, un 20% de las empresas estudiadas, proporcionan un salario superior, al establecido en la Ley Fderal del Trabajo, con el fin de allegarse de personal calificado, ya que este recurso escasea. Es de importancia mencionar que no se ofrece en base a una investigación objetiva, sino que el dueño o dirigente la determina en base a su experiencia y/o acopio de datos por medios indirectos.

Cabe mencionar que existen técnicas de valuación de puestos sencillas y fácil de aplicar dentro de estas empresas y que por sus características prácticas, son las más recomendables. Estas son: Método de alineamientos y de escalas o grados predeterminados. Por lo que se refiere a la medición del desempeño, podemos decir que sería suficiente, con que se determina-

ra lo bien que el empleado o trabajador desempeñará su trabajo, discutirlo con él, observarlo, y evaluarlo, comentandolo con él y tomar una decisión.

Ambas técnicas son desconocidas en su mayoría por los dirigentes o dueños.

#### 5. PRESTACIONES.

Se entiende por prestaciones aquellos elementos que en forma adicionada al salario nominal, recibe el trabajador en metálico o en especie y que van a representar un ingreso o el ahorro de un gasto, que de otra manera él hubiera tenido que realizar. Las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal.

La distinción entre servicios y prestaciones no es clara; con frecuencia se usan estos dos términos como sinónimos; incluso en al-

gunas definiciones se dejan observar ambos conceptos como en la siguiente:

"Son aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que proporciona la organización a sus trabajadores, además de los estrictamente, debidos por su labor, con el fin de lograr que obtengan un beneficio ligado, de algún modo con su trabajo".

Las características más importantes de los servicios son:

a) Beneficios marginales; es decir, adicionales al salario nominal.

b) Distintivamente suplementarios a los salarios nominales, no son incentivos, ni gratificaciones otorgadas, por aumento de producción, -- por ejecución inusitada o sobresaliente; son otorgadas a todos los trabajadores por el sólo hecho de pertenecer a la organización.

c) Están apoyadas o financiadas, en parte o totalmente, por el patrón; por lo menos éste -

lleva sobre sí, la mayor parte de los gastos.

d) Otorgan un tipo de ayuda que un trabaja--  
dor por su propia cuenta y como individuo aislado  
do, no podría o le sería difícil conseguir para  
sí.

La clasificación de las prestaciones más  
frecuentemente adoptadas, es la siguiente:

- a) En dinero
- b) En especie
- c) En facilidades, actividades o servicios.

De la clasificación anterior y de las definiciones  
mencionadas al principio, se desprende  
de que estrictamente no deberían considerarse -  
como prestaciones, servicios o beneficios, aquellos  
llos que la ley establece de manera impositiva:  
reparto de utilidades, vacaciones, gratificaciones  
nes, etc., puesto que son derechos y forman parte  
te del salario; sin embargo, en nuestro medio -  
se ha generalizado considerar como prestaciones

los beneficios que las leyes establecen en forma adicional al salario nominal. En base a lo anterior, el 92% del personal ocupado por estas empresas, goza de las prestaciones y servicios que otorga el seguro social, que son:

a) Para asegurado y beneficiarios.

- 1.-Atención médica quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria.
- 2.-Aparatos de ortopedia.
- 3.-Rehabilitación.
- 4.-Traslado de enfermos.
- 5.-Viáticos de enfermos.
- 6.-Reintegración de gastos al ser rechazado para atención médica por el Instituto.
- 7.-Canastilla para el recién nacido.
- 8.-Ayuda para la lactancia.
- 9.-Guardería para los hijos.
- 10.-Aguinaldo anual para pensionados.

b) Exclusivamente para el asegurado:

- 1.-Salario subsidio por accidente de tra-

- bajo y enfermedades.
- 2.-Subsidio por enfermedad
  - 3.-Subsidio antes y después del parto a la-  
asegurada.
  - 4.-Pensión por incapacidad permanente y par  
cial permanente en el caso de riesgos de  
trabajo.
  - 5.-Pensión de invalidéz, sesantía y vejez
  - 6.-Aumento de la pensión de invalidéz, ve--  
jéz o viudés por asistencia indispensa--  
ble.
  - 7.-Aumento de pensión si continúa asegurada  
después de haber cumplido 65 años de --  
edad
  - 8.-Ayuda para gastos de funeral
  - 9.-Pensión a la viuda o viudo
  - 10.-Ayuda económica o finiquito a la viuda o  
concubina pensionada que contraiga nue--  
vas nupcias.
  - 11.-Pensión a los hijos menores de 16 años o  
mayores que estén totalmente incapacita-

dos o se encuentren estudiando

12.-Ayuda económica o finiquito al pensionado que abandone el país en forma definitiva

13.-Pensión a los padres, en caso de que no existan viuda, huérfanos o concubinas con derecho a esta

14.-Dote matrimonial

Así también en un mismo porcentaje; es decir, el 92% de las empresas investigadas, proporciona las prestaciones que concede la Ley Federal de Trabajo que son:

1.-Jornada de trabajo de 8 hrs. para mayores y 6 para menores.

2.-Descanso de media hora durante la jornada de trabajo.

3.-Vacaciones.

4.-Aguinaldo.

5.-Ocho días de descanso obligatorio al año (días festivos).

- 6.-Un día de descanso a la semana como míni  
mo.
- 7.-Pago de horas extras.
- 8.-Participación de utilidades.
- 9.-Indemnización.
- 10.-Capacitación y adiestramiento.
- 11.-Fomento de actividades culturales y de--  
portivas.
- 12.-Aportación de fondos para el Infonavit.
- 13.-Prima de antigüedad.
- 14.-Protección especial a los trabajadores --  
en los períodos pre y pos natal.
- 15.-Protección especial a los menores de --  
edad.
- 16.-Servicio médico en la empresa.

Las prestaciones adicionales que propor  
cionan estas empresas a sus trabajadores, inde  
pendientemente de las citadas, son muy raquit  
cas, casi nulas.



El 60% de las empresas estudiadas afirmaron otorgar préstamos personales a sus trabajadores cuando su situación y condición así lo requiera.

El 28% de las empresas estudiadas cuentan con una caja de ahorros para sus trabajadores. El 14% manifestaron otorgar 3 y 4 días adicionales de vacaciones, prima vacacional - de 35% en lugar de 25% como lo marca la ley y ayuda de gastos de defunción independientemente de los que otorga el Instituto Mexicano del Seguro Social; servicio de comedor y ropa de trabajo en un porcentaje de 16%.

#### 6. INCENTIVOS.

Los incentivos son elementos motivacionales que bien administrados a la masa trabajadora, contribuyen a mejorar la productividad, tanto en calidad como en cantidad, así -

como también, un mayor grado de identifica---  
ción de éstos con la empresa.

En el presente estudio se encontró en-  
su totalidad incentivos en dinero. Esto debi-  
do a que la profundidad del estudio no reque-  
ría por sí mismos la indagación de incentivos  
de otros tipos, como son, de seguridad, de a-  
filiación, de estima y de autorrealización pa-  
ra los cuales se requieren instrumentos o téc-  
nicas de investigación más precisos y finamen-  
te elaborados.

Los incentivos encontrados a nivel ge-  
neral fueron, en puntualidad, lo cual repre-  
sentó 16% de la investigación, lo que deja en-  
treveer ligeramente la tendencia paternalista  
del empresario o dirigente para con los traba-  
jadores. Por otro lado, se encontró el otorga-  
miento de premios (cuotas de dinero) sobre -  
producción en un 44%. Este incentivo obviamen-

te tiene una relación directa con la produc--  
ción y para lo cual se requiere contar con -  
sistemas estandarizados de producción bien --  
elaborados, De las empresas contenidas en es-  
te apartado, solamente el 4% lo tenía bien -  
implementado, el resto, dichos estándares --  
eran los que la propia experiencia les había-  
marcado.

De una manera superficial se pudo apre-  
ciar, que a nivel de auxiliares o colaborado-  
res más directos del dueño en la dirección, -  
el incentivo no era monetario sino más bien -  
de estima y autorrealización. De los casos -  
consultados con estas personas, nos manifesta-  
ron estaban muy "a gusto", el dueño era muy -  
bueno y comprensivo, les agradaba mucho su -  
trabajo, etc. Frases de este tipo nos llevan-  
a semejante consideración; sin embargo, pensa-  
mos que se requiere un análisis de mayor pro-  
fundidad.

## VIII. C O N C L U S I O N E S

Los problemas a que se enfrentan las empresas pequeñas y medianas, fabricantes de muebles de madera en el Estado de México, desde el punto de vista administrativo son muy significativos, llegando a representar un freno para su desarrollo y en algunos casos pudiendo originar su desaparición. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada, a estas organizaciones sobre su problemática administrativa, se determinaron las conclusiones que en este capítulo se presentan, para lo cual primeramente se indican las correspondientes a los problemas generales que presentan las empresas y posteriormente las referentes a los problemas de mayor envergadura, a que se enfrentan dichas industrias, en cada una de sus áreas funcionales.

1. En estas organizaciones no existe -

planeación elaborada de acuerdo a los principios, reglas y técnicas que la rigen y complementan, sino más bien, dicha planeación es en base, a como él dirigente o dueño piensa que debe operar su empresa, basándose fundamentalmente en su experiencia; por lo tanto dicha planeación es de carácter empírica. En la mayoría, el funcionamiento de estas industrias va marchando a la deriva; las unidades directivas, características, por ser las responsables de poner en práctica el proceso administrativo, están bajo la dirección de los dueños o dirigentes de las empresas, quienes carecen de los conocimientos más elementales de la administración por una parte, y por otra, la que realizan al pretender abarcar muchas y variadas funciones del organismo, originando como consecuencia que no tengan tiempo para establecer planes racionales, que les sirvan de punto de apoyo para la marcha eficiente de su empresa.

2. La centralización de las funciones y actividades, es producto de la falta de conocimientos elementales de la administración, y -- más concretamente de los principios y técnicas de la organización, lo que nos muestran los datos obtenidos y que a continuación se indican: En un 60% de los casos, el dirigente de la empresa se encarga de la contratación de personal; en un 68% desarrolla relaciones con clientes; en un 64% se encarga del control de la - producción y de la coordinación y supervisión de ésta área; en un 72% del total de las entrevistas realizadas, decide e implementa las inversiones; para realizar los pagos al fisco, a los trabajadores y a otros, es el propio dirigente quien lo hace en un 84% de los casos; y en un 72%, también se encarga de establecer relaciones con organizaciones financieras.

- La investigación de Mercados es una de las funciones que juega un papel decisivo en -

toda organización, sin embargo en las empresas objeto del presente trabajo, en un 68% nunca se ha realizado un estudio de esta naturaleza, por lo que no tienen conocimiento racional del mercado donde operan, aunque es de aceptarse el hecho de que un 72% funcionen a base de pedidos, por lo que consideran innecesario investigar las necesidades de su mercado, los gustos del consumidor y las posibilidades de compra, aspectos por los cuales se carece de bases concretas para la determinación del crecimiento de las ventas en un tiempo determinado y en consecuencia no se dispone de elementos para fijar objetivos razonables que deba cumplir la organización.

- En cuanto a los canales de distribución, estas empresas utilizan para la realización de sus ventas una sola etapa; es decir, que uno o dos distribuidores son quienes hacen llegar el producto al último comprador, operando en for-

ma independiente y sometiendo a su capricho a la empresa, debido a que ésta no cuenta con -- una diversificación de canales de distribución, por lo que el distribuidor condiciona la compra o el pedido, siendo muchas veces, nocivo para la empresa.

- En estas industrias, las prácticas promocionales concebidas en un esquema comercial, con vistas a incrementar las ventas, quedan referidas a un porcentaje mínimo, siendo un 12% de las empresas las que utilizan publicidad planeada; por lo tanto, no se puede esperar un aumento considerable de sus operaciones comerciales.

- La práctica más común para la fijación de los precios en estas empresas, es la del precio negociado, debido a que el 72% de ellas opera sobre pedido, para lo cual solamente toman en consideración los costos de los insumos



por volúmenes altos, a los que se les adiciona una determinada cantidad de utilidad y en función de la suma resultante de estos elementos se llega a una negociación del precio de venta.

- El 72% de las empresas estudiadas se encuentran ubicadas en los municipios circundantes a la Ciudad de México, en donde se localiza el mercado potencial más significativo del país, lo que les representa las condiciones -- más favorables para su fabricación. No cabe duda que la decisión sobre su ubicación ha sido acertada, sin embargo no es producto de un análisis basados en estudios por lo menos elementales, para determinar el lugar de su instalación, por eso las decisiones al respecto, han sido tomadas en base a consideraciones de ca--rácter subjetivo.

- En lo referente a las políticas de ventas, particularmente a los créditos, podemos -

considerar que no existe una definición concreta al respecto, por qué el dirigente empresarial de esta industria, es quién otorga los créditos, sin más elementos de análisis que la simple confianza que le puede inspirar determinado cliente, llegando a un acuerdo sobre las condiciones y plazos de pago.

- En estas organizaciones se carece de planeación para la producción, realizando su operación productiva, en base a los pedidos que los clientes demanden, siendo un 72% de las industrias investigadas las que funcionan de esta manera, concretándose únicamente a realizar la estimación del tiempo requerido para la fabricación de los muebles.

- El sistema característico de producción en estas empresas es intermitente, debido a que un 72% producen sobre pedido, trabajando con un lote determinado de productos, y limi-

tándose a un nivel de producción.

- La mayoría de los productores de muebles de madera; por lo general, no hacen un diseño de sus productos, concretándose únicamente en producir de acuerdo a las características, modelos, colores y tamaños de los muebles como el cliente los solicita.

- El 83% de las empresas objeto de este estudio trabajan un sólo turno, por lo que la utilización de la capacidad instalada se reduce a un 33% lo que trae como consecuencia una elevación de los costos en relación a la producción obtenida. Cabe destacar que un 56% de estas empresas, son de reciente creación, ya que la investigación reveló, que la mayoría ingresó en los últimos cinco años, por lo tanto su maquinaria es relativamente nueva y los gastos de mantenimiento no son significativos.

- Para efectos de planeación en el área de finanzas, los resultados muestran que el 76% de las organizaciones, utilizan la información financiera, únicamente para efectos fiscales; por lo tanto podemos considerar, que dicha planeación no es sistemática.

- La investigación de mercados en estas empresas es pobre y en la mayoría de los casos desconocida, por eso no conocen la demanda y en consecuencia no existe un punto de apoyo para la proyección de la oferta. En base a lo anterior se deduce, que la escasa planeación de las inversiones dentro de las empresas, carece por un lado, de apoyo que les permita evaluar en sí misma, la necesidad de implementarlo, y por otro lado, la falta de un respaldo sobre conocimientos específicos.

- Del financiamiento bancario al que acuden los pequeños y medianos industriales de es

ta rama, los porcentajes más altos corresponden a créditos con instituciones bancarias privadas, y sólo una mínima proporción a fuentes oficiales, como son: el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña por -- ejemplo, lo que revela el desconocimiento que tienen de estas fuentes.

- Dentro de los principales problemas que se enfrentan para obtener financiamiento bancario, se encuentran los concernientes a la falta de garantías reales que exige la banca, así como su limitada capacidad de pago y problemas concernientes a la formulación y presentación adecuada de sus solicitudes de crédito.

- Las funciones implícitas al área de personal son desarrolladas en un 84% de los casos, por una sola persona, la que desconoce las técnicas de Administración de Recursos Humanos necesarias para administrar en forma eficiente.

Su actuación es más en base al cumplimiento de las normas laborales, que en función de aprovechar todas las capacidades del personal.

- La planeación de personal es concebida por el dueño o dirigente, como las necesidades de personal requerido, consecuencia de las cargas de trabajo en períodos de operación determinados.

- La especificación de las cualidades, habilidades, conocimientos y experiencias necesarias que debe reunir el candidato, para cubrir la vacante, no son determinadas en base a un análisis de los registros administrativos, ya que no existen, sino más bien son determinados subjetivamente por el dueño o dirigente, quien además desconoce las diferentes fuentes de reclutamiento a que puede recurrir para cubrir las necesidades de personal.

- Los procesos de selección de personal - en estas industrias, se limitan frecuentemente al llenado de una solicitud de empleo y a una breve entrevista con el dueño o dirigente quien toma las decisiones con respecto al candidato en base a su criterio y juicio personal.

- Los salarios en estas industrias están apegados en un 92% a los mínimos establecidos en el marco legal. Por otra parte, las prestaciones de que goza el personal de estas empresas, se reduce casi en su totalidad a las que concede la Ley Federal del Trabajo y la Ley -- del Seguro Social. Las prestaciones adicionales que se proporcionan a los trabajadores son las siguientes: Servicio de comedor, préstamos personales, días adicionales a las vacaciones, -- prima vacacional por arriba de la establecida en la Ley Federal del Trabajo y ropa de servicio, el 5% de las industrias. Un 4% proporciona premios por puntualidad y otro 36% otorga -

premios por una mayor producción, como incenti  
vos a los trabajadores.



## IX. RECOMENDACIONES

- Analizando el campo administrativo de estas empresas, que por sus características no requieren de una especialización sofisticada en cada área de resultados. Es recomendable -- que el dueño o dirigente tome cursos de administración básica, a fin de capacitarse y desarrollarse en esta disciplina, evitando de esta manera toda una serie de fallas en que incurre y facilitando la toma de decisiones más racional y contribuyendo al desarrollo de estas industrias, ya que estamos seguros que es el factor fundamental que las frena y limita.

- Dado que existe centralización de funciones en el dirigente y en no pocas ocasiones tiene que realizar actividades operativas, es de sugerirse que apartir de que se capacite y desarrolle en administración se inicie un proceso de reorganización en el cual, se contem--

ple una mayor delegación de autoridad y respon-  
sabilidad en los niveles de mando intermedio, -  
dándoles posibilidad para que actuen con liber-  
tad en sus respectivas áreas, en tal forma que  
pueda abocarse con detenimiento a la formula--  
ción de planes y programas, tanto a corto, a -  
mediano o a largo plazo, a fin de orientar a -  
la empresa sobre bases racionales para el lo--  
gro de sus objetivos.

- Es conveniente que los pequeños y media-  
nos industriales de este ramo productivo, in--  
vestiguen a que fuentes de financiamiento pue-  
den recurrir con el objeto de obtener créditos,  
para implementar una estrategia comercial, a #  
fin de incrementar las ventas, y de esta mane-  
ra aprovechar al máximo la capacidad de produc-  
ción instalada.

- La estrategia comercial que se adopte -  
debe contemplar por lo menos los siguientes as-

pectos:

a) Utilización de un número mayor de distribuidores, para evitar la dependencia de que son objeto estas empresas, por tener uno o dos solamente.

b) Desarrollar campañas promocionales del producto, por medio de ferias del mueble, utilizando la colaboración de la Asociación de Fabricantes de Muebles y Proveedores A.C., a la que pertenece la mayoría de estos productores.

c) Implementaciones de un nuevo canal de distribución, que sería de venta directa al consumidor por medio de agentes y/o salas de exhibición, creado en forma de cooperativa por varios fabricantes, en virtud de que la mayor parte de estos industriales tienen una tendencia a la especialización, para la fabricación en un determinado tipo de muebles.

- Sistematizar la información financiera, de acuerdo a las necesidades de la organización, con objeto de poder disponer de ella en cualquier momento, para la toma de decisiones, así como también para las cuestiones de carácter legal y fiscal y como base para la solicitud de créditos.

- Establecimiento de políticas específicas para el manejo de crédito a los clientes, así como de controles eficaces para las cuentas por cobrar.

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

ALBERS HENRY H. PRINCIPIOS DE ORGANIZACION Y -  
DIRECCION. 1a. REIMPRESION. MEXICO. EDITORIAL-  
LIMUSA 1968.

ARIAS GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACION DE RE--  
CURSOS HUMANOS. 2a. EDICION. 6°REIMPRESION. ME  
XICO. EDITORIAL TRILLAS. 1976.

BERTRAND R. CANFIELD. ADMINISTRACION DE VENTAS.  
2a. EDICION. MEXICO. EDITORIAL DIANA.

CHRUDEN Y SHERMAN. ADMINISTRACION DE PERSONAL.  
MEXICO. C.E.C.S.A.

J. DIEKSON FRANKLIN. EL EXITO EN LA ADMINISTRA  
CION DE EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS. MEXICO.-  
EDITORIAL DIANA. 1979.

KOONTZ Y O'DONNELL. CURSO DE ADMINISTRACION MO  
DERNA. 5a. EDICION. EDITORIAL MC. GRAW-HILL .-  
MEXICO 1978.

KOTLER PHILIP. DIRECCION DE MERCADOTECNIA: ANALI  
LISIS, PLANEACION Y CONTROL. 2a. EDICION 8°RE-  
IMPRESION. EDITORIAL DIANA. MEXICO 1980.

MAYER RAYMOND R. GERENCIA DE PRODUCCION Y OPE-  
RACIONES. 3a. EDICION. EDITORIAL MC. GRAW-HILL.  
MEXICO 1978.

REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE EMPRE--  
SAS: TEORIA Y PRACTICA. 1a. EDICION. 26°REIM--  
PRESION. EDITORIAL LIMUSA. MEXICO 1980.

SALDIVAR ANTONIO. PLANEACION FINANCIERA DE LA-  
EMPRESA. EDITORIAL TRILLAS. MEXICO.

TERRY JORGE R. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. -  
1a. EDICION ESPAÑOL DE LA 5°EDICION EN INGLES.  
6°REIMPRESION. EDITORIAL C.E.C.S.A. MEXICO ---  
1975.

TRUEBA URBINA JORGE. LEY FEDERAL DEL TRABAJO.-  
43°EDICION. MEXICO. EDITORIAL PORRUA 1981.

VELAZQUEZ MASTRETA GUSTAVO. ADMINISTRACION DE-  
LOS SISTEMAS DE PRODUCCION. MEXICO 1976. EDITO-  
RIAL LIMUSA.

W. KLEIN ALFRED Y GRABINSKY NATHAN. EL ANALI--  
SIS FACTORIAL. MEXICO 1979. BANCO DE MEXICO.

WILLIARD Y JOHNSON. ADMINISTRACION FINANCIERA.  
TRADUCCION DE LA 3°EDICION EN INGLES. EDITO---  
RIAL C.E.C.S.A. MEXICO 1971.

"25 AÑOS". MEXICO 1976. FOGAIN.

MC. BEATH GORDON. ORGANIZACION Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS. MEXICO.

CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA EN MEXICO. FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA. (FOGAIN) TOMO-I. MEXICO 1974.

NUEVA LEY DEL SEGURO SOCIAL. MEDINA HNOS.S.A.- MEXICO 1981.

PANORAMICA SOCIOECONOMICA DEL ESTADO DE MEXICO EN 1975. GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO.

PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIAS. SECRETARIA DE HA CIENDA Y CREDITO PUBLICO. MEXICO 1980.

PRINCIPALES CARACTERISTICAS Y PROBLEMAS DE LA- INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA EN MEXICO. MEXICO- 1980. FOGAIN.



**Impresiones**

**arries al instante, s.a. de c.v.**

REP. DE COLOMBIA No. 6, 1er. PISO

(CASI ESQ. CON BRASIL)

MEXICO 1, D. F.

526-04-72

529-11-19