

34
2 Jan



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración

**EL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS
PEQUEÑOS TALLERES DE MAQUILA DE ROPA
EN EL D. F.**

**Seminario de Investigación Administrativa
Que en opción al Grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P r e s e n t a n

**ALFREDO BARRANCO HERNANDEZ
ALFREDO SANCHEZ ESCORCIA
CLARA MONDRAGON MARTINEZ
J. DANIEL JUAREZ CHAVARRIA
RAMON PAEZ**

RENE DEL VALLE CASTILLO

Director del Seminario: J. S. Gómez Franco



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION	1
1. LA MAQUILA DE ROPA	3
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.	4
1.1.1 EN EL MUNDO.	4
1.1.2 EN MEXICO.	6
1.2 LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN LA ECONOMIA NACIONAL.	9
1.2.1 COMO PARTICIPANTE EN LA GENERACION DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO.	9
1.2.2 COMO GENERADORA DE INVERSION.	12
1.2.3 COMO GENERADORA DE EMPLEO.	13
1.2.4 SU CONTRIBUCION FISCAL.	15
1.3 CONTRIBUCION DEL PEQUEÑO TALLER A LA INDUSTRIA DEL VESTIDO.	18
1.3.1 VENTAS.	19
1.3.2 PERSONAL Y REMUNERACIONES.	21
1.3.3 INVERSION.	22
2. CARACTERISTICAS DEL PEQUEÑO TALLER DE MAQUILA DE ROPA	23
2.1 CRITERIOS DE CLASIFICACION DE EMPRESA.	25
2.1.1 POR SU ACTIVIDAD O GIRO.	25
2.1.2 POR SU INTEGRACION DE CAPITAL.	27
2.1.3 POR LA MAGNITUD DE LA EMPRESA.	28
2.2 CARACTERISTICAS GENERALES.	29
2.2.1 TECNICAS Y MATERIALES.	30
2.2.2 FINANCIERAS.	31
2.2.3 ADMINISTRATIVAS.	32
2.3 CONSTITUCION LEGAL.	32
2.3.1 AVISO DE APERTURA O "ALTA".	32
2.3.2 REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES.	33
2.3.3 REGISTROS CONTABLES.	33
2.3.4 REGISTRO AL I.M.S.S.	34
2.3.5 REGISTRO SANITARIO.	34

2.3.6	REGISTRO AL INFONAVIT.	35
2.3.7	REGISTRO A LA CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO.	35
2.4	IMPORTANCIA SOCIAL.	36
3.	FUNCIONAMIENTO INTERNO DEL PEQUENO TALLER DE MAQUILA DE ROPA	37
3.1	LAS AREAS FUNCIONALES.	37
3.1.1	MERCADOTECNIA.	39
3.1.2	FINANZAS.	41
3.1.3	PRODUCCION.	43
3.1.4	RECURSOS HUMANOS.	45
3.2	DESCRIPCION DE LAS AREAS FUNCIONALES EN EL PEQUEÑO TALLER DE MAQUILA DE ROPA.	46
3.2.1	MERCADOTECNIA.	47
3.2.2	FINANZAS.	48
3.2.3	PRODUCCION.	50
3.2.4	RECURSOS HUMANOS.	52
4.	APLICACION Y USO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LOS PEQUEÑOS TALLERES	55
4.1	PLANEACION.	60
4.1.1	PRINCIPIOS.	60
4.1.2	ETAPAS.	61
4.2	ORGANIZACION.	66
4.2.1	IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.	68
4.2.2	PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION.	68
4.2.3	ETAPAS DE LA ORGANIZACION.	69
4.3	DIRECCION.	71
4.3.1	IMPORTANCIA DE LA DIRECCION.	72
4.3.2	PRINCIPIOS DE LA DIRECCION.	73
4.3.3	ETAPAS DE LA DIRECCION.	73
4.4	CONTROL.	76
4.4.1	TIPOS DE CONTROL.	77
4.4.2	PRINCIPIOS DEL CONTROL.	77

5.	INVESTIGACION DE CAMPO	79
5.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	79
5.2	FORMULACION DE HIPOTESIS.	80
5.3	DETERMINACION DEL UNIVERSO.	81
5.4	DETERMINACION DE LA MUESTRA.	82
5.5	APLICACION DE CUESTIONARIOS.	84
5.6	TABULACION Y ANALISIS DE RESULTADOS.	84

	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
--	--------------------------------	----

	CONCLUSIONES.	88
--	---------------	----

	RECOMENDACIONES.	90
--	------------------	----

	ANEXO: CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA INVESTIGACION.	
--	--	--

INTRODUCCION,

Una de las principales inquietudes que motivaron la realización de esta obra fue el desconocimiento casi general que se tiene en los pequeños talleres maquiladores de ropa de lo que es la aplicación de una buena administración.

Este desconocimiento ha ocasionado que los propietarios de estos negocios no sepan hacer frente a los múltiples problemas a que se enfrenta diariamente cualquier organización. Problemas tales como escasez de materia prima, aumentos en los precios de la misma, alta rotación de personal, falta de créditos bancarios, etc.

En esta obra presentamos en forma somera las características y organización de los pequeños talleres de maquila de ropa, la proporción en que se ven afectados por factores externos y el modo como funcionan. Asimismo, incluimos en la parte final algunas sugerencias que ayudaran al buen funcionamiento de estos negocios.

Cabe hacer mención que los datos aquí presentados pueden verse afectados debido a los acontecimientos conocidos ocurridos el pasado mes de septiembre. Sin embargo, consideramos que esta situación es momentánea y volverá a normalizarse pasado algún tiempo.

1.0 LA MAQUILA DE ROPA

Iniciaremos nuestra investigación sobre el funcionamiento -- administrativo de los pequeños talleres de maquila de ropa -- presentando en este primer capítulo su nacimiento histórico y la actividad económica que generan.

Los antecedentes históricos, punto inicial del capítulo, nos hablarán del desarrollo de la actividad de maquila a través del tiempo; notaremos que la actividad del vestir ha estado unida al hombre desde que éste aparece. Se hará mención de -- los hechos relevantes que en una parte del mundo o en otra -- han contribuido al fortalecimiento de la actividad textil. -- Conoceremos también la parte que México ha tomado en este de sarrollo: esta apreciación conjunta nos mostrará que nuestro país ha ido a la par con el resto del mundo en satisfacer y desarrollar su industria textil.

Hablaremos también en este capítulo de la participación que la Industria del Vestido ha tenido en la Economía Nacional, -- presentando para el caso las cifras estadísticas que subra-- yarán esta importancia económica: esta visión es con el fin de apreciar el medio en que se desenvuelve el pequeño taller de maquila de ropa, y entender los factores económicos que -- lo rigen.

En la parte final de nuestro primer capítulo volveremos a -- presentar algunas cifras estadísticas, correspondientes en -- este caso a la participación en particular del pequeño taller de maquila de ropa, como elemento comprendido dentro de la -- pequeña empresa: de esta manera notaremos en forma directa -- la importancia que la maquila de ropa representa para la In-- dustria del Vestido.

1.1 Antecedentes Históricos.

Para comenzar a familiarizarnos con la maquila de ropa empezaremos por conocer los precedentes que ha tenido a lo largo de la historia. Hablaremos un poco de lo que ha sido la actividad y el desarrollo del vestido, tanto en el mundo como el caso de México.

1.1.1 En el Mundo.

La actividad textil es una de las más antiguas de que tenemos noticia en el mundo entero. Cualquier pueblo o raza que nos venga a la mente ha contado entre sus características -- con una forma y estilo propios de vestir que le distingue de las demás. E igualmente han sido propios sus métodos y maneras de producir su vestimenta.

La necesidad que siempre ha sentido el hombre por resguardarse de los cambios e inclemencias de su medio ambiente ha propiciado y alentado en todos los pueblos el desarrollo de una industria local que le ofrezca los satisfactores necesarios para cubrir esta demanda.

"En las más antiguas mitologías, en las leyendas y en la historia misma, la actividad del hombre permanece estrechamente unida a su vestimenta. La Hoja de Parra, mencionada en los comienzos de la Sagrada Biblia, aparece como primer satisfactor de la necesidad urgente de vestir.

Si nos remontamos a través del tiempo, nos encontramos que en el pueblo más antiguo de que se tiene noticia: Egipto, establecido en la parte norte de Africa, ya existía una Industria del Vestido incipiente, tal vez doméstica, pero cuyos -

productos eran bien conocidos en el mundo antiguo, y que tenía como principal materia prima el famoso algodón egipcio y el lino.

En Asia, el pueblo Chino, cuya industria a base de seda fue bien conocida y muy estimada por sus ricos brocados.

Aquí en América, en la parte Sur, pueblos como el Inca, que usaban la lana como elemento para la confección de bellas prendas. Entre los pueblos que habitaron el territorio Norte de México y en los Estados Unidos de Norteamérica, como los Siux, Cheyennes, Cuervos, Pies Negros, etcétera⁽⁺⁾, tuvieron también su pequeña industria, con la que producían las hermosas tilmas y ponchos de variados dibujos y colores."⁽¹⁾

Los sistemas de producción que han sido utilizados a través de la Historia comienzan con la confección puramente manual de las prendas de vestir. El telar es el primer instrumento de que se valió el hombre para la confección. Posteriormente, vino la invención del huso y de la rueca, de las máquinas de coser, primeramente familiares y después de taller, hasta la incorporación de la petroquímica y de la electrónica que se lleva a cabo actualmente.

La organización de la producción ha ido desde la confección doméstica, realizada en los hogares, hasta la constitución de las grandes empresas y monopolios que dominan el mercado, sin olvidar a la pequeña empresa y taller que se dedican a maquilar la producción de las grandes corporaciones, y que han significado en gran parte el sostenimiento y desarrollo de muchas de ellas.

(+) Tribus indias que habitaron en los territorios de Dakota, Minnesota y Montana.

(1) Quintana, López. EL COSTERO DIRECTO EN LA INDUSTRIA DEL VESTIDO.- (Tesis).

1.1.2 En México.

En lo que concierne a nuestro país, tenemos noticias relativas al vestido desde la época prehispánica. Son los Mayas en la zona Sureste de México, el pueblo Azteca en la Región Central, el Tolteca en Puebla y el Tarasco en Michoacán, los que lograron en la Industria del Vestir un adelanto bastante notable por la belleza y diversidad de sus productos, pero principalmente por una técnica depurada, heredada de muchas generaciones atrás.

En la época colonial el vestido fue originalmente confeccionado en talleres familiares, pues era habitual que fuesen las amas de casa quienes elaboraran las prendas utilizadas por los miembros de la familia. Poco después surge la Sastrería, que la podemos considerar como la primera fase industrializada del proceso de producción, esto es, la primera ocasión en que la confección del vestido sale del seno familiar para convertirse en una actividad industrial.

La Sastrería consistió en agrupaciones de pequeños talleres, que se dedicaban a producir los artículos que requería la localidad, en este caso ropa, y contaban con una organización bastante sencilla. Cada uno estaba a cargo de una persona, conocida como maestro, la cual tenía las funciones de diseñar, confeccionar y coser las prendas, ayudado por un grupo de muchachos llamados aprendices. El sistema de producción empleado era de tipo artesanal; cada actividad era desempeñada manualmente, con un control estricto de calidad sobre cada prenda. La producción, lograda bajo este sistema, era reducida y sobre pedido.

Con el paso del tiempo, y la incorporación de las máquinas al proceso de producción, los talleres comenzaron a lograr un considerable potencial productivo, por lo que su produc-

ción se vió incrementada de tal forma que su distribución, - anteriormente exclusiva, tuvo que ser colocada bajo sistema de 'cambaceo', que consistía en ir de puerta en puerta ofreciendo la mercancía, y era realizado por un vendedor ambulante llamado abonero. De igual forma, el excedente se trataba de colocar en tiendas y mercados.

Esta pequeña infraestructura lograda hace aproximadamente -- 40 años, la implementación de nuevos y mejores métodos de -- trabajo, y el empleo de máquinas más rápidas y sofisticadas, conjuntamente con el comienzo de la Segunda Guerra Mundial, en la que los grandes productores beligerantes estaban dedicados a dirigir y orientar su producción a las necesidades - de la guerra, por lo que nuestro país fue requerido para fabricar cantidades considerables de ropa, dió a la incipiente Industria del Vestido el impulso que necesitaba para desarrollarse.

"Después de la guerra quedaron establecidas grandes fábricas de prendas, que hubieron de buscar la venta de sus productos en el mercado nacional. Comienza entonces la fabricación de prendas en serie, tanto para damas como para caballeros; y - se organizó la Industria del Vestido con todos los métodos - y técnicas más productivas, creándose tal demanda de sus productos que su capacidad de producción no satisfacía a ésta, viéndose en la necesidad estas empresas de dar a confeccionar sus productos a empresas pequeñas denominadas 'maquiladoras', y que en su mayoría se encuentran organizadas como talleres, debido a que varias de las fases del proceso no se pueden automatizar."⁽¹⁾

(1) Soto, Sandoval. LA ADMINISTRACION DENTRO DE UNA MAQUILADORA DE - LA INDUSTRIA Y CONFECCION DEL VESTIDO (Tesis).

La maquila de ropa nace así de los requerimientos de alta demanda que se le pide a las empresas del vestido, las que, no pudiendo cubrirla con su propia capacidad instalada, recurre a pequeñas empresas para que les maquilen.

1.2 La Industria del Vestido en la Economía Nacional.

Las siguientes figuras nos mostrarán el grado de participación que representa la Industria del Vestido en la Economía Nacional, resaltando principalmente los renglones en que su contribución cobra mayor importancia. Esto nos permitirá evaluar con más juicio y conocimiento el papel que desempeña el pequeño taller de maquila de ropa, como componente y complemento de esta Industria.

Queremos indicar que la estructura y texto de esta parte fue tomado íntegramente del "DIAGNOSTICO ECONOMICO DE LA INDUSTRIA NACIONAL DEL VESTIDO", elaborado por Consultores Internacionales, S.C., en el año de 1983, por apegarse completamente a los propósitos de este capítulo.

1.2.1 Como Participante en la Generación del Producto Interno Bruto Nacional.

El Producto Interno Bruto de la Industria del Vestido mostró durante el período 1970-1982 un crecimiento medio anual real del 3.7%, índice sensiblemente inferior al mostrado por la Economía Nacional (6.1%) en el mismo período. (Cuadro 1).

Cuadro 1
VALOR DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO NACIONAL
Y DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO
(Millones de Pesos)

CONCEPTO	1970	1975	1980	1982	% de Crecim. 1970-1982
P.I.B. (*) NACIONAL	444,271	609,976	841,385	907,306	6.1
P.I.B. IND. DEL VESTIDO	5,595	7,049	8,607	8,678	3.7

(*) PRODUCTO INTERNO BRUTO.

Fuente: Cámara Nacional de la Industria del Vestido.

Esta situación fue propiciada en gran parte por el estancamiento que registró la Industria en los años 1974-1976, y que se caracterizó por un aumento desproporcional del factor salarios dentro del valor agregado.

Asimismo, la Industria se enfrentó a restricciones crediticias derivadas de la política anti-inflacionaria, austeridad de inversión pública, desaceleración de la demanda final, o por cambios en los patrones de consumo y menor poder adquisitivo, consecuencia de la inflación, así como el receso de la economía de los Estados Unidos.

No obstante lo anterior, el P.I.B. de la Industria del Vestido no ha visto seriamente mermada su importancia dentro del contexto nacional e industrial. Muestra de ello, lo representa el hecho de que a nivel de rama industrial, su contribución promedio al P.I.B. manufacturero durante --

el período de 1970-1981 de 4.5% la coloca en primer lugar -- junto con la Industria del Hierro y Acero. En este renglón, la Industria del Vestido supera a industrias tan importantes como la Textil, la de Refinación de Petróleo y la Automotriz, con una participación promedio de 4.1%, 3.8% y 3.5% respectivamente para el mismo período (Cuadro 2).

Cuadro 2.
PARTICIPACION DE LAS PRINCIPALES RAMAS INDUSTRIALES QUE
CONTRIBUYEN AL P.I.B. DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA
(Millones de Pesos)

RAMA INDUSTRIAL	1970	1975	1980	1981	% de Part. Promedio 1970-1981
IND. SIDERURGICA	4,753	6,667	9,723	10,077	4.5
IND. DEL VESTIDO	5,595	7,049	8,607	9,191	4.5
IND. TEXTIL	4,660	6,384	8,156	8,736	4.1
REFINACION DE PETROLEO	3,905	5,443	8,561	8,859	3.8
IND. AUTOMOTRIZ	2,623	5,459	7,877	9,521	3.5

Fuente: Cámara Nacional de la Industria del Vestido.

1.2.2 Como Generadora de Inversión.

La Industria del Vestido tiene una participación poco significativa dentro del sector manufacturero por lo que se refiere a sus montos de inversión, ya que esta industria se considera más bien como intensiva en mano de obra y no tanto en capital.

Para dar una idea de la significación que tienen los montos invertidos en activos fijos en la Industria del Vestido ---- (4,749 millones de pesos), baste señalar algunos ejemplos de industrias con altos requerimientos de inversión, tal es el caso de industrias como la Básica del Hierro y Acero cuya inversión asciende en 1980 a los 87,781 millones de pesos; la Industria Textil de Fibras Blandas con 31,905 millones de pesos; y la Automotriz, con 24,572 millones de pesos, entre las más destacadas (Cuadro 3).

El efecto positivo de la baja inversión requerida permite a la Industria del Vestido tener una gran capacidad de generación de empleo ante estímulos muy bajos de inversión, de ahí que se afirme que en la coyuntura actual la Industria representa una alternativa altamente atractiva como estrategia de desarrollo, ya que frente a la escasez de recursos monetarios y a la necesidad insoslayable de incrementar el empleo, la Industria del Vestido ofrece una respuesta óptima a estas dos condiciones.

Cuadro 3.
 INVERSION EN ACTIVOS FIJOS BRUTOS EN ALGUNAS
 RAMAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA (1)
 (Millones de Pesos)

RAMA INDUSTRIAL	1970	1975	Variación 1975 - 1970	1980	Variación 1980 - 1975
IND. SIDERURGICA	10,705	16,078	50.2	87,781	445.9
HILADO Y TEJIDO FIBRAS BLANDAS	6,775	10,305	52.1	31,905	209.6
IND. AUTOMOTRIZ	2,186	5,640	158.0	24,572	335.6
IND. DEL CEMENTO	3,323	7,623	129.3	21,702	184.7
IND. DEL PAPEL Y CARTON	5,286	8,147	54.1	20,911	156.6
IND. DEL VESTIDO	1,591	2,289	43.9	4,749	107.4

(1) No se incluye la Industria Petroquímica.

Fuente: Cámara Nacional de la Industria del Vestido.

1.2.3. Como Generadora de Empleo.

La importancia de la Industria del Vestido como generadora de empleo es sin duda uno de los aspectos que más la hacen destacar dentro del contexto industrial.

Es indiscutible que la Industria, merced a su uso intensivo en mano de obra, continúa siendo la más destacada fuente de trabajo dentro del sector manufacturero.

Analizando las cifras correspondientes a personal ocupado resulta que la Industria del Vestido, vista dentro del contexto del sector manufacturero, constituyó la fuente de empleo para -----

393,794 personas en 1981, lo que significó que su participación alcanzara el 15,5% del total de los empleos existentes en la industria manufacturera, después de que en 1970 esta participación fue de 13,8% (239, 680 personas, Cuadro 4),

En otros términos, lo anterior implicó que la Industria del Vestido durante el período 1970-1981 creara empleos a una tasa del 4,6%, es decir, un promedio de 14,810 plazas por año. Ello significa que por 100 empleos existentes en la industria manufacturera 15 corresponden a la Industria del Vestido.

Cuadro 4.
PERSONAL OCUPADO EN LAS PRINCIPALES INDUSTRIAS GENERADORAS DE EMPLEO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA.

RAMA INDUSTRIAL	1970	1975	1980	1981	Tasa compuesta de Crec. 1970-1981
IND. DEL VESTIDO	239,680	309,731	379,783	393,794	4.6
IND. DEL CUERO Y CALZADO	97,555	118,272	142,901	150,009	4.0
IND. TEXTIL DE FIBRAS BLANDAS	103,887	107,093	123,048	127,126	1.8
OTROS PROD. MIN. NO METALICOS	93,854	96,911	114,913	116,956	2.0
MOLIENDA DE TRIGO	99,380	100,149	109,558	111,871	1.1

Fuente: Cámara Nacional de la Industria del Vestido.

Para lograr las cifras anteriores influyeron principalmente dos factores: el crecimiento sostenido de la Industria del Vestido y el mantenimiento del nivel más bajo de inversión por empleo generado en todo el sector manufacturero.

1.2.4 Su Contribución Fiscal.

La apreciación de la Industria del Vestido bajo la perspectiva de su generación de impuestos adquiere particular importancia, ya que a pesar de que gran parte de su producción está orientada hacia la satisfacción de necesidades básicas de la población, lo que supondría menor contribución fiscal por la naturaleza de estos productos, se ubica como una de las principales fuentes de ingresos para el Erario Público por concepto de impuestos.

Ciertamente, al comparar la generación de impuestos que realizan todas las ramas industriales del sector manufacturero, se puede comprobar cómo la Industria del Vestido se ubica en un sexto lugar en importancia, contribuyendo en un 5.8% del total de los impuestos pagados por dicho sector (Cuadro 5).

Por este concepto de impuestos, la Industria del Vestido ha generado montos cuya tasa de crecimiento durante el período 1970-1981 fue del 40.5%, índice que se sitúa como uno de los más dinámicos dentro del contexto de las industrias más importantes en cuanto a pago de impuestos.

Lo anterior permitió que del 2.4% (176 millones de pesos) con que participó en 1970, haya alcanzado un 5.8% (7,470 millones de pesos) en 1981.

Cuadro 5.
PARTICIPACION DE LAS PRINCIPALES RAMAS INDUSTRIALES
QUE CONTRIBUYEN FISCALMENTE (1) EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA
(Millones de Pesos)

RAMA INDUSTRIAL	1970	1975	1980	1981	Tasa Compuesta de Crec. 1970-1981
REFINACION DE PETROLEO	1,302	4,836	29,535	40,185	36.5
TABACO Y SUS PRODUCTOS	1,151	2,598	8,103	9,917	21.6
IND. AUTOMOTRIZ	183	304	6,499	8,371	41.6
BEBIDAS ALCOHOLICAS	360	1,637	6,617	8,629	33.4
REFRESCOS EMBOTELLA DOS	213	2,536	6,343	8,243	38.7
IND. CERVECERA	370	1,968	5,751	7,599	31.6
IND. DEL VESTIDO	176	807	5,374	7,470	40.5

Fuente: Cámara Nacional de la Industria del Vestido.

(1) Impuestos indirectos menos subsidios.

Para tener una idea de la importancia que tienen los impuestos pagados por la Industria del Vestido hay que señalar cómo la magnitud de éstos se encuentra ligeramente por abajo de los -- que producen industrias como la Cervecera (\$7,599⁽⁺⁾); Bebidas Alcohólicas (8,629⁽⁺⁾), Industria Automotriz (8,371⁽⁺⁾); Industria del Tabaco (\$9,917⁽⁺⁾), etc., industrias todas ellas consideradas como características en la generación de impuestos.

(+) Millones de pesos.

Esta situación permite destacar el hecho de que aún tratándose de productos mayoritariamente básicos los fabricados por la -- Industria del Vestido, los gravámenes que se han derivado de - su producción y venta han sido a todas luces destacados.

1.3 Contribución del Pequeño Taller a la Industria del Vestido

Analizada la Industria del Vestido en el punto anterior, mediante las cifras presentadas, es justo empezar a notar la importancia que el pequeño taller significa, como colaborador de ella, para la Economía Nacional

Para confirmar esta importancia, veremos ahora las cifras -- particulares que arroja la actividad del pequeño taller, como elemento de la pequeña empresa,

Las cifras que presentamos a continuación corresponden al -- mismo estudio mencionado al principio de este capítulo, y -- fueron obtenidas mediante investigación directa con base en una muestra compuesta por empresas pequeñas, medianas y grandes.

El análisis de estas cifras se basa en su participación a la Industria del Vestido. No se trata de revelar la poca monta de las que corresponden a la pequeña empresa, sino por el -- contrario, afirmar que las altas cifras que alcanzan las empresas grandes se deben a acciones directas e indirectas de las empresas pequeñas.

El criterio que se tomó para la clasificación de las empresas, a saber: pequeña, mediana y grande, fue el emitido por Nacional Financiera, y que expondremos en el punto: "Criterios de Clasificación de Empresas", correspondiente al segundo capítulo.

1.3.1 Ventas.

Como sucede en casi todas las ramas económicas, la Industria del Vestido se caracteriza por una mayoría de empresas pequeñas y medianas y unas cuantas empresas grandes.

De acuerdo con el estudio mencionado anteriormente, se estima que el 30.6% de las empresas de la Industria del Vestido son pequeñas, un 49.6% está integrado por empresas medianas y el 20.4% restante de empresas grandes, es decir, el 80.2% de esta Industria esta formado por empresas pequeñas y medianas.

No obstante esta mayoría numérica de pequeñas y medianas empresas, la participación conjunta de las mismas en las ventas totales de la muestra fue de apenas un 39.1%, índice que se sitúa muy por abajo de la participación lograda por las empresas grandes, que fue de un 60.9% (Cuadro 6).

Cuadro 6.
PARTICIPACION EN LAS VENTAS TOTALES
SEGUN TAMAÑO DE EMPRESA DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

TAMAÑO DE EMPRESA	MILLONES DE PESOS	% DE PARTICIPACION
PEQUEÑA	558.5	8.7
MEDIANA	1,933.4	30.4
GRANDE	3,874.9	60.9

Fuente: Cámara Nacional de la Industria del Vestido.

La situación anterior se debe explicar, en la pequeña empresa, no sólo al hecho de que su capacidad de producción sea limitada y muy reducida, sino también a que su dedicación principal es la maquila, y por ello su participación en las ventas es exigua. De hecho, un elevado porcentaje de las ventas que realizan la mediana y grande empresa se debe a la maquila de las pequeñas empresas o talleres.

Sobre esta anotación, diremos que del volumen de producción que logra la gran empresa más de un tercio (40.4%) se debe a la utilización de maquiladores; aún en la empresa mediana alcanza este nivel un 31.1% en promedio (Cuadro 7).

Cuadro 7.
PORCENTAJE PROMEDIO DE LA PRODUCCION QUE SE DA A MAQUILAR
SEGUN TAMAÑO DE EMPRESA DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

TAMAÑO DE EMPRESA	PORCENTAJE PROMEDIO
GRANDE	40.4
MEDIANA	31.3

Fuente: Cámara Nacional de la Industria del Vestido.

1.3.2 Personal y Remuneraciones.

Existe una relación lógica entre el tamaño de empresa y la composición de su personal, esto es, obrero y administrativo.

Del mismo estudio ya mencionado encontramos que mientras las empresas grandes cuentan con personal obrero y personal administrativo en una relación de 1 a 1, es decir, por cada obrero hay una persona en el nivel administrativo, en la empresa pequeña el porcentaje de utilización de obreros contra el personal administrativo es de un 73.8%, de cada 10 personas siete son obreros. Esta relación refleja los mayores requerimientos administrativos que tiene la gran empresa; también va estrechamente con el aspecto de maquila que se mencionó anteriormente, pues siendo que la empresa pequeña maquila -- gran producción de la gran empresa es que ésta última puede prescindir de mucha contratación de personal obrero.

A su vez, esta situación se debe también a que la pequeña empresa no están muchas veces en condiciones de soportar y soportar tener los costos y gastos fijos de operación que le significan la contratación y mantenimiento del personal administrativo, ya que para el patrón los obreros justifican su contratación con la producción directa que realizan.

En lo que se refiere a las remuneraciones que otorgan las empresas a su personal, en la empresa grande en promedio recibe el personal un 33% más que el que dispone el pequeño taller para el pago de su nómina.

Muy íntimamente relacionado con lo anterior, resulta que la mayor proporción de personal que recibe el salario mínimo se da precisamente en la pequeña empresa.

1.3.3 Inversión.

"Las altas participaciones logradas por el grupo que conforman las empresas grandes en la Industria del Vestido, no son más - que el fiel reflejo de la también destacada participación que éstas logran en el capital invertido total. De este modo, a -- una participación en ventas de un 60.9% y un empleo de 59% corresponde un 68.7%, que es la contribución de este grupo en la inversión (Cuadro 8).

Esta participación en la inversión, al relacionarla con el personal, se obtiene que los requerimientos medios de capital por empleo generado en la gran empresa son significativamente superiores en una escala que alcanza un 34.3%. En otros términos, esto significa que para crear un empleo, mientras que la pequeña empresa requiere de un promedio de 282,000 pesos, la grande necesita de por lo menos 1.2 millones de pesos, lo que revela el gran esfuerzo que implica para ésta última el generar nuevas fuentes de trabajo".

Cuadro 8.
PARTICIPACION DE LOS ACTIVOS TOTALES
SEGUN TAMAÑO DE EMPRESA EN LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

TAMAÑO DE EMPRESA	MILLONES DE PESOS	% DE PARTICIPACION
PEQUEÑA	118.5	2.4
MEDIANA	1,412.3	28.9
GRANDE	3,361.0	68.7

Fuente: Cámara Nacional de la Industria del Vestido.

2.0 CARACTERISTICAS DEL PEQUEÑO TALLER DE MAQUILA DE ROPA,

Hasta este momento hemos hablado del pequeño taller de maquila de ropa como un ente económico integrante de la Industria del Vestido, pero fuera de éso no hemos dicho nada más acerca de él, de sobre en qué nos basamos para considerarlo o no pequeño, de sus características esenciales más importantes, de qué le distingue o le hace similar a otros negocios, o bien del marco legal que le envuelve,

A través de este capítulo, hablaremos de los principales criterios de clasificación de empresas, y de cuál tomamos como base para esta investigación. En un punto siguiente, veremos las características más importantes que atañen específicamente a las empresas pequeñas orientadas a la maquila de ropa, características relativas a los principales recursos que la componen, las cuales son:

- . Técnicas y materiales
- . Financieras.
- . Administrativas.

Con este capítulo conoceremos también los requisitos legales primordiales que debe cubrir el hombre de negocios que desee constituir un pequeño taller maquilador de ropa, a fin de cumplir con las disposiciones jurídicas que regulan esta actividad. Para ello mencionaremos los principales registros que debe realizar, como son:

- . Aviso de Apertura
- . Registro Federal de Causantes.
- . Registros Contables.
- . Registro al I.M.S.S.

- . Registro Sanitario
- . Registro al INFONAVIT.
- . Registro a la Cámara correspondiente.

Por último, pero no menos importante, mencionaremos la importancia social que representa la existencia de los pequeños talleres de maquila de ropa, que han venido realizando una labor discreta y callada desde hace muchos años, y que ha significado una gran ayuda para la Economía Nacional.

2.1 Criterios de Clasificación de Empresa,

El avance tecnológico y económico en México ha originado una gran diversidad de empresas por lo que para realizar un estudio referente a ellas es necesario indicar a que tipo de empresa va dirigido. A continuación presentamos algunos de los criterios de clasificación de empresa más conocidos.

2.1.1 Por su Actividad o Giro,

De acuerdo con la actividad que desarrollen, éstas se pueden dividir en: industriales, comerciales y de servicio.

A. INDUSTRIALES. La actividad principal de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas industrias a su vez se pueden clasificar en:

- a) Extractivas.- Entendemos por industria extractiva a las empresas que se dedican a la explotación de los recursos naturales, sean o no renovables. Un ejemplo son, las petroleras, madereras, mineras, etc.
- b) Manufactureras.- Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos: las que producen bienes de consumo final y las que producen bienes de producción. Ejemplo las productoras de papel, materiales de construcción y las de maquinaria pesada.
- c) Agropecuarias.- Su función es la explotación de la agricultura y ganadería.

B. COMERCIALES, Son las intermediarias entre productor y consumidor, su función es la compra/venta de productos terminados. Se clasifican en:

- a) Mayoristas.- Son aquellas que sólo realizan ventas al mayorero a empresas minoristas que distribuyen el producto al consumidor final.
- b) Minoristas.- Son aquellas que venden productos al menudeo al consumidor final.
- c) Comisionistas.- Son aquellas que se dedican a vender la mercancía que los productores les dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

C. DE SERVICIO. Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden o no tener fines lucrativos. Estas empresas las podemos clasificar en:

- a) Transporte
- b) Turismo
- c) Instituciones Financieras
- d) Servicios Públicos Varios;
 - Comunicaciones
 - Energía y
 - Agua.
- e) Servicios Privados Varios:
 - Asesoría
 - Diversos Servicios Contables, Jurídicos, Administrativos
 - Promoción y Ventas
 - Agencias de Publicidad.

- f) Educación.
- g) Salubridad (Hospitales).
- h) Fianzas, Seguros.

2.1.2 Por su Integración de Capital.

Dependiendo del origen de las aportaciones del capital, las -- empresas pueden clasificarse en:

- A. PUBLICAS. En estas empresas el capital pertenece al Estado y su finalidad principal es la de satisfacer necesidades de carácter social, pueden dividirse en:
 - a) Centralizadas.- Es cuando los organismos de la empresa - se centralizan en una jerarquía, que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ejemplo, las Secretarías de Estado.
 - b) Descentralizadas.- Son las empresas en las que se van a desarrollar actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios. Ejemplo, -- IMCE, CONASUPO, IMSS.
 - c) Desconcentradas.- Son aquellas que tienen determinadas - facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el -- nexo de jerarquía. Ejemplo, INBA y CNB.
 - d) De Participación Estatal.- Pertenecen íntegramente al Estado, no adquieren una forma externa de propiedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al Derecho Público y al Derecho Privado. Ejemplo, Ferrocarriles Nacionales.

B. PRIVADAS, Es cuando el total del capital es aportado por inversionistas particulares con un fin meramente lucrativo; por su origen los inversionistas pueden ser nacionales o transnacionales.

2.1.3 Por la Magnitud de la Empresa,

Este es uno de los criterios más utilizados para la clasificación de una empresa, es decir, por el tamaño de esta. Para determinar este tamaño existen varios criterios.

El primer criterio que veremos, el financiero, es el emitido por Nacional Financiera, a través del Programa de Apoyo Integral para la Pequeña Industria (P.A.I.), y es el mismo que hemos tomado nosotros como base. Mencionamos además otros criterios para esta clasificación.

A. FINANCIERO. El tamaño se va a determinar con base en su monto de capital. Según éste pueden ser pequeñas, medianas o grandes.

LA PEQUEÑA EMPRESA es aquella que tiene un capital contable de \$50,000 a \$7'000,000.

MEDIANA EMPRESA es aquella que tiene un capital contable de \$7'000,001.00 a \$60'000,000.00 (Información vigente hasta finales de 1982).

En la actualidad, debido a la situación económica, se ha hecho una reconsideración o ajuste a los límites del capital, quedando como siguen:

- PEQUEÑA EMPRESA de \$50,000,00 a \$15'000,000,00
- MEDIANA EMPRESA de \$15'000,000,00 a \$90'000,000,00
- GRANDE EMPRESA de \$90'000,000,00 en adelante,

B. CANTIDAD DE PERSONAL CONTRATADO. Este criterio establece -- que una empresa pequeña es aquella en que laboran de 20 a 80 personas; en la mediana de 81 a 500 y en la empresa gran de más de 500 personas.

C. PRODUCCION. Aquí se clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así en la empresa pequeña donde el trabajo del hombre es decisivo su producción es artesanal, aunque puede -- existir maquinaria, en muchas ocasiones es obsoleta, por lo cual se requiere de mucha mano de obra.

En la empresa mediana se cuenta con más maquinaria y menos mano de obra, y la gran empresa es la que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

D. VENTAS. El criterio que se toma para determinar el tamaño -- de la empresa es en relación con el mercado que ésta abastece con el monto de sus ventas. Así vemos que una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son -- nacionales y grande cuando cubre mercados internacionales.

.2 Características Generales.

La mayoría de pequeños talleres de maquila de ropa poseen ciertas características que les hace comunes entre sí. De entre -- estas características cabe destacar las siguientes:

- Técnicas y materiales.
- Financieras; y
- Administrativas.

Mismas que describimos a continuación.

2.2.1 Técnicas y Materiales.

La empresa pequeña de maquila de ropa se caracteriza técnicamente por la utilización de sistemas de producción atrasados y un poco obsoletos, junto con métodos de trabajo simples y casi artesanales.

Muy pocos talleres desarrollan técnicas y programas de trabajo propios, o tratan de investigar, conocer y aplicar las innovaciones que en materia de la producción del vestido se estén realizando. Sus preocupaciones técnicas no existen mientras pueden cumplir con su producción fijada.

Es difícil culpar al pequeño taller en este aspecto, pues sólo refleja el medio al que sirve, y técnicamente la Industria del Vestido no se ha caracterizado por sus muchos avances técnicos.

En cuanto a materiales, el pequeño taller de maquila de ropa cuenta en sus principales activos fijos, como son: máquinas, planchas, cortadoras y vehículos, con un equipo integrado en su mayoría por artículos de segunda mano, de oportunidad, por así decirlo.

No obstante esta infraestructura tan sencilla, para el pequeño taller es más que suficiente y le basta para cumplir con los volúmenes de producción que le demandan. Esto no nos debe extrañar, pues debemos recordar que la gran característica --

del giro de la ropa es la utilización intensiva de la mano de obra, por lo que no repercuten mucho los métodos de producción empleados.

2.2.2 Financieras.

Es lógico pensar que el propietario de un negocio, cuando éste es el único que posee, depende económicamente de lo bien o mal que vaya éste. Pero esta relación de dependencia puede -- ser bilateral, es decir, que el negocio también depende económicamente de la situación personal del propietario.

En el caso del pequeño taller de maquila de ropa, esto es cierto mientras éste base fundamentalmente la integración de su capital en las aportaciones de un solo y único dueño. En este caso, se considera un tanto riesgosa la estructura financiera -- del pequeño taller de maquila de ropa, en cuanto que no sólo -- está sujeta a los factores externos que aquejan a cualquier empresa, sea o no pequeña, sino también como ya dijimos, a la situación económica particular de su propietario.

En el capítulo anterior hicimos mención del bajo índice de inversión en activos fijos que caracterizan a la Industria del Vestido, y por consiguiente al pequeño taller de maquila de ropa, también vimos que estos escasos activos no son de primera calidad. Si aunamos a esto la estructura financiera riesgosa -- que representa el pequeño taller podemos explicarnos perfectamente que tenga serias limitaciones crediticias.

En otras palabras, lo anterior significa que los pequeños talleres de maquila de ropa no pueden respaldar satisfactoriamente sus requerimientos de capital con su estructura financiera. Debido a ésto, tienen frecuentemente problemas financieros, -- pues su grado de liquidez es muy limitado, lo que evidentemente

te le restringe posibilidades de allegarse fondos adicionales para sus operaciones,

Su principal fuente de información financiera, la Contabilidad, la llevan bien contratando un contador, como un miembro más -- del pequeño taller de maquila de ropa, o bien por medio de los servicios de un despacho de contadores. En ambos casos, esta - información es para muchos talleres cuestiones legales más que elementos de juicio para decisiones.

2.2.3 Administrativas.

Esta es la última de las características que veremos concer--- nientes a los pequeños talleres de maquila de ropa. Para nues- tro estudio es la parte central de su objetivo por lo que en - este punto sólo la dejaremos indicada pues será ampliamente -- tratada en el siguiente capítulo.

2.3 Constitución Legal,

Como todo ente económico con fines de lucro, el pequeño taller de maquila de ropa se debe desenvolver dentro de un marco jurí dico que rija sus actividades, tanto interna como externamente. El pequeño taller debe cubrir ciertos requisitos legales para funcionar, mismos que se distinguen como sigue:

2.3.1 Aviso de Apertura o "Alta".

El primer trámite legal que debe realizar toda persona que de see iniciar un negocio es obtener el permiso correspondiente - ante la Delegación Política que proceda según la ubicación que se quiere para el negocio dentro del D.F. Esto es con la fina- lidad de saber si en la zona donde se quiere ubicar el negocio no está prohibido o restringido el giro al cual se quiere de--

dicar éste.

2.3.2 Registro Federal de Contribuyentes.

El Registro Federal de Contribuyentes, es el medio de control que establece la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para poder identificar a los contribuyentes, conocer toda modificación en las circunstancias más trascendentes y, por otro lado, cerciorarse del cumplimiento de sus obligaciones fiscales, así mismo, permite a las autoridades mantener un contacto con ellos para el envío de cualquier información general o de caso particular que les permita ejercer sus derechos y cumplir sus obligaciones fiscales con pleno conocimiento de ello.

Baste decir sobre este punto que cualquier discrepancia económica surgida de cualquier empresa puede ser detectada por la S.H.C.P., a través de las auditorías ordenadas por la misma - Secretaría, por medio de la Tesorería Fiscal de la Federación, que recién se han puesto en vigor, para lograr un mejor control en el pago de las contribuciones fiscales que se originen en las empresas.

2.3.3 Registros Contables.

"Los registros contables son básicos en la mayoría de negocios, y esto obedece no sólo a disposiciones legales de carácter fiscal, sino también a las contenidas en el Código de Comercio.

Para efectos fiscales, la Contabilidad está sujeta a diversos ordenamientos, pero en general se rige por el artículo 95 del Código Fiscal de la Federación."⁽¹⁾ Por su parte, el Código de Comercio establece que: "El comerciante está obligado a -- llevar y mantener un sistema de contabilidad adecuado."⁽²⁾

1. Pequeña y Mediana Empresas. 1981. S.H.C.P.
2. Código de Comercio. Art. 55.

2.3.4 Registro al I.M.S.S.,

El Instituto Mexicano del Seguro Social es otra de las instituciones a las que por Ley deben inscribirse, tanto el mismo patrón como todos sus trabajadores, para así poder gozar de sus servicios, tanto en dinero como en especie.

Existe una Ley específica del I.M.S.S., en la que se establece en que consisten sus prestaciones y obligaciones, fechas de inscripción y pago de cuotas, el monto de éstas, los registros que hay que llenar, etc.

2.3.5 Registro Sanitario.

Uno de los trámites que debía realizar cualquier negocio, no importando el tamaño ni el giro de éste, era el de solicitar que le expidieran la Licencia Sanitaria ante la Secretaría de Salubridad y Asistencia. Sin embargo, por acuerdo que apareció en el Diario Oficial, con fecha del día 6 de Noviembre de 1984 y emitido por el Titular de dicha Secretaría, como parte del programa de simplificación administrativa, que a la letra dice:

"Acuerdo por el que se exime a los establecimientos industriales, comerciales o de servicio del requisito de Licencia Sanitaria para su funcionamiento, Considerando que para la modernización administrativa es un obstáculo establecer obligaciones fiscales innecesarias a determinados establecimientos, en tanto su funcionamiento no represente peligro para la salud de la población.

Lo anterior se hace sin el perjuicio de la Secretaría siga ejerciendo en relación a los mismos, las funciones de control sanitario que le fijan la Ley General de Salud, y las demás disposiciones que se dicten con base en ella. A continuación se indica:

Art. 1. Se libera de la obligación de contar con licencia Sanitaria para su funcionamiento, a los establecimientos industriales, comerciales y de servicio".

Posteriormente se da una lista de establecimientos eximidos de esta obligación, dentro de ésta encontramos:

Sastrería y similares.

Por lo anteriormente expuesto, presumimos que el pequeño taller de maquila de ropa queda exento de la obligación de obtener Licencia Sanitaria.

2.3.6 Registro al INFONAVIT.

El INFONAVIT es un organismo encargado de proporcionar vivienda cómoda y digna a los trabajadores. De conformidad con los artículos 29 y 31 de la Ley del Instituto del Fondo de Vivienda para los Trabajadores, los patrones tienen por obligación inscribirse e inscribir a sus trabajadores, así como de dar de alta, baja, modificaciones y descontar a sus trabajadores de su salario, la cantidad que se destine al pago de abonos para cubrir préstamos otorgados por el Instituto, y demás obligaciones que ésta misma Ley establece.

2.3.7 Registro a la Cámara Nacional de la Industria del Vestido.

Otra obligación de todo hombre de negocios es el registro ante su cámara correspondiente, de acuerdo a la naturaleza de su negocio. Por su parte, el pequeño taller de maquila de ropa debe hacerlo ante la de la Industria del Vestido, al efecto, el Código de Comercio en su artículo número establece que: "Todo comerciante o industrial cuyo capital manifestado ante la S.H.C.P. sea de \$2,500.00 en adelante, está obligado a ins-

cribirse, durante el mes de Enero de cada año o dentro del mes siguiente a la fecha de iniciación de sus actividades, en el registro especial que se llevará en la Cámara."

Importancia Social.

"El pap el que desempeña la pequeña industria del vestido, dentro del contexto social, se ve reflejado en la gran ocupación - que ésta hace de mano de obra, contribuyendo con ésto a aliviar el desempleo que es uno de los graves problemas actuales del -- país.

Para dar una idea de la importancia de la industria como fuente generadora de empleos, hay que señalar que en 1983 la industria ocupó a más personas que la industria zapatera (113,166 empleos) y la textil (114,387 empleos). De manera que se puede afirmar - que en dicho año, por cada 100 empleos generados por la Indus-- tria Manufacturera, 5 son originados por la Industria del Vesti do en particular.

Además, cabe aclarar que el personal que compone esta industria está constituido en forma abrumadora por población femenina, -- aproximadamente el 65%. Lo que significa en otros términos que la Industria emplea a cerca del 30% de las mujeres que trabajan en la Industria Manufacturera. Este hecho representa que de la derrama salarial que la Industria realiza, una mayor proporción está destinada a complementar el gasto familiar, como resultado de la incorporación de la mujer a la vida productiva.

Esta Industria también contribuye a dar cabida a la población - campesina, integrándola a su fuerza de trabajo, lo que favorece la capacitación y adiestramiento en las plantas productivas."⁽¹⁾

10º Congreso Nacional de la Industria del Vestido.
Julio 1985. Puerto Vallarta, Jal.

3.0 FUNCIONAMIENTO INTERNO DEL PEQUEÑO TALLER DE MAQUILA DE ROPA.

En los capítulos I y II comentamos los aspectos económico y legal que incumben al pequeño taller de maquila de ropa; que podemos considerarlos como sus factores externos más importantes. Analizamos también la influencia y la relación que existe entre estos factores y el pequeño taller. Aunque no son los únicos que le pueden afectar, sí nos permiten explicarnos satisfactoriamente el comportamiento exterior del pequeño taller de maquila de ropa ante sus posibles cambios y alteraciones.

Este capítulo III tiene como finalidad en este caso, analizar el medio interno del pequeño taller de maquila de ropa; comentaremos la estructura administrativa que le sostiene, dividiéndola para este efecto en áreas funcionales. Esto nos permitirá describir las actividades más importantes que efectúa el pequeño taller para llevar a cabo su marcha.

Una vez comprendidos los elementos de este capítulo, junto con los de los capítulos anteriores, podremos integrar un concepto del pequeño taller de maquila de ropa en el que visualizaremos su medio externo en constante interacción con su medio externo, lo que nos permitirá obtener una imagen integral más válida para nuestro análisis.

3.1 Las Areas Funcionales.

La división por áreas funcionales tiene su origen en la búsqueda incesante que realiza el hombre por tratar de cumplir con su trabajo más rápida y ordenadamente, buscando siempre la eficiencia. El invento y la utilización de herramientas tales como el martillo, la rueda, el cuchillo, las máquinas, etc., le ayudaron en sus actividades operativas. Al conseguir que --

las actividades manuales se agilizaran y simplificasen trajo como consecuencia la producción en masa y en serie, que exigían a su vez métodos más eficaces de coordinar el trabajo. Una de las respuestas que se dieron a esta nueva necesidad - fue la creación de áreas funcionales,

La división por áreas funcionales es uno de los métodos que más aceptación tiene en su aplicación para la simplificación del trabajo. Se trata de especificar las funciones principales que realizará la organización para cumplir con sus objetivos; se definen a su vez las actividades, obligaciones y responsabilidades que tendrá a su cargo cada una de estas -- funciones, creándose una área específica para cada función establecida. Las áreas actúan en funciones independientes pero en forma coordinada, para que a través de su gestión se logren las metas de cada una, y con estas, las de la organización a su vez.

Para efectos de esta investigación, y al no existir un patrón universal que establezca o determine qué áreas o funciones son las indispensables para una organización, pues ello depende principalmente del tamaño, giro y metas principales -- que ésta tenga, hemos tomado como modelo para la estructuración de áreas el observado por el plan de estudios vigente de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, que establece como áreas -- funcionales:

- Mercadotecnia.
- Finanzas.
- Producción.
- Recursos Humanos.

Por otro lado, queremos resaltar aquí el enfoque de sistemas que hemos seguido, en el que hemos presentado en los capítu-

los anteriores un todo, que es el pequeño taller de maquila de ropa, y presentamos ahora cada una de sus partes, que -- son las áreas funcionales, teniendo presente que cada una - de ellas es igualmente importante para la estructura global.

3.1.1 Mercadotecnia.

Bajo un concepto muy general, la función de Mercadotecnia - se encarga de efectuar las investigaciones y estudios de -- mercado que establecerán los productos que se van a lanzar y que se espera que más aceptación y éxito tendrán en las - ventas, según las necesidades, precios y condiciones del -- mercado existentes en ese momento. Asimismo, le corresponde determinar los canales de distribución que se consideren -- más adecuados para hacerlos llegar al consumidor final, pre- viendo ante todo, los posibles cambios que pudieran surgir en los patrones de consumo para, de ser necesario, modifi- car sus productos, de modo que éstos no pierdan su acepta- ción en el mercado.

"La mercadotecnia está siendo considerada cada día más como función importante de todas las organizaciones que tratan - de servir, sentir y satisfacer a determinados públicos y -- mercados. Para comprender lo que es la mercadotecnia necesi- tamos definir tres conceptos. Mercadotecnia es el conjunto - de actividades humanas encaminadas a facilitar y consumir - intercambios. Administración de mercadotecnia es el análi- sis, planeación, ejecución y control de programas destina- dos a producir los intercambios deseados con determinados - públicos a fin de obtener utilidades personales o comunes. - El concepto de mercadotecnia es la orientación hacia el --- cliente, respaldada por la mercadotecnia integrada a fin de producir satisfacciones y bienestar a largo plazo a los con- sumidores, como clave de la obtención de los objetivos de - la organización. La historia de la mercadotecnia muestra --

que se ha registrado una radical desviación del concepto simple de vender, para adoptar el de la planeación programática del producto, su precio, promoción y distribución, a fin de servir responsablemente a los intereses de los propios consumidores y de la sociedad en general.

El sistema de mercadotecnia se divide lógicamente en seis aspectos:

1. El ambiente, o más concretamente, las fuerzas del medio -- ambiente que influyen en la demanda de artículos de confitería, como el crecimiento demográfico, los ingresos per cápita, las actitudes del público hacia estos artículos, etcétera.
2. Los objetivos y estrategias de mercadotecnia de la compañía y sus competidores.
3. Las categorías principales de decisiones de mercadotecnia en este mercado, las características del producto, su precio, la fuerza vendedora, la distribución y servicio físico, y la promoción, publicidad y ventas,
4. Los tres principales canales de mercadotecnia que utiliza la compañía para su producto.
5. El modelo de comportamiento del comprador, que muestra la reacción de los consumidores a las actividades de la firma productora y de los canales de distribución, y al medio ambiente.
6. El total de la participación de cada firma en el mercado y en las ventas de la industria."⁽¹⁾

(1) Kotler, Philip. DIRECCION DE MERCADOTECNIA
análisis, planeación y control.

Se nos ocurre considerar a la Mercadotecnia como una ventana que comunica al ente económico con el medio exterior. Es el área funcional que tiene a su cargo las relaciones comerciales y públicas que se establecen entre la empresa y su medio ambiente. De lo buenas o malas que sean estas relaciones dependerá la imagen que proyecte la organización, no sólo hacia el público consumidor, en el caso de empresas de productos, o usuarios, en el caso de empresas de servicios, sino también a la comunidad en la que se desenvuelve. Podemos afirmar que cuando la Mercadotecnia coloca un producto en el mercado está colocando también el nombre e imagen de la organización, es por eso la importancia de esta área funcional, que proyecta y refleja a la empresa hacia el exterior.

3.1.2 Finanzas.

La función financiera tiene como deberes principales el detectar las necesidades tanto de efectivo como de financiamiento que experimentará el negocio; elegir las fuentes viables y más convenientes de dónde obtenerlo, y la forma más adecuada en que éste se aplicará en el negocio.

Para conseguir lo anterior, el área de Finanzas se vale de herramientas técnicas y, principalmente, de los registros contables, como son el balance, estado de resultados, origen y aplicación de recursos, presupuestos de caja, estudios de proyectos, como los más importantes, que le permiten tomar sus decisiones financieras sobre bases sólidas.

"La administración financiera es una forma de la economía aplicada. La macroeconomía pone de manifiesto la estructura institucional en la cual ocurre el flujo de crédito y dinero. Basada en la teoría de la empresa, la microeconomía proporciona diferentes pautas para maximizar utilidades. El administrador financiero pone en práctica estas teorías económicas para administrar la empresa eficiente y lucrativamente.

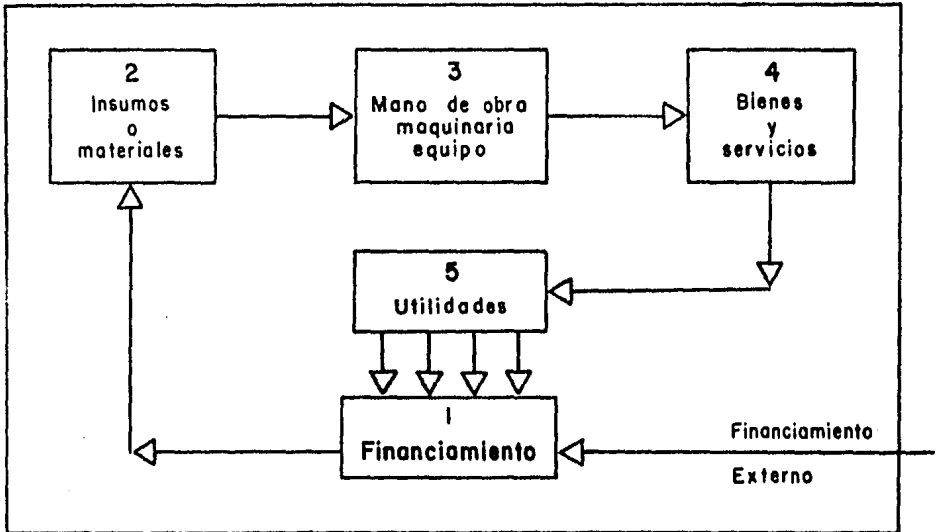
La importancia de la función financiera dentro de una empresa depende en gran parte del tamaño de ésta. En empresas grandes, su dirección puede estar a cargo de un departamento separado; en empresas pequeñas la función financiera puede desempeñarla el presidente que es el factótum. Las tres funciones del administrador financiero son el análisis de datos financieros y la determinación de las estructuras de activos y capital de la empresa. Analiza datos para regular el crecimiento de la empresa. Al determinar las estructuras de activos y capital el administrador financiero toma decisiones -- que afectan considerablemente el estado de la empresa tal como se refleja en el balance general. El administrador financiero debe desempeñar sus funciones desde el punto de vista que tenga en cuenta la meta primordial de maximizar la riqueza del dueño, que es una estrategia a más largo plazo que la maximización de utilidades. Se cuenta con que su criterio -- sea a largo plazo, que tenga en cuenta las alternativas de riesgo-beneficio en sus decisiones y que tome medidas que aumenten el precio en el mercado de las acciones de la empresa."(1)

(1) Gitman, Lawrence J. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA.

3.1.3 Producción.

La producción es la capacidad, y la actividad, de aprovechar y transformar diversos recursos, a fin de obtener bienes y/o servicios terminados, que son necesarios para la sociedad. - Entre los principales recursos que se utilizan están: técnicos y financieros, materiales, humanos y administrativos.

"La función productiva puede explicarse analizando el siguiente sistema:



La función productiva como un sistema.

El financiamiento (bloque 1) circula, como lo indica la flecha, hacia el bloque 2 que encierra los insumos o materiales que son adquiridos por una empresa manufacturera, la cual distribuye eficientemente su mano de obra, maquinaria y equipo de proceso (bloque 3), aprovechando cuantitativa y cualitativamente el flujo proveniente del bloque 2.

El sistema optimiza convenientemente los bienes y servicios (bloque 4) para generar utilidades, las que a su vez marchan de regreso hacia el bloque 1, y así sucesivamente. Al enfocar la función productiva como un sistema, tratamos simplemente de insistir en la relación del medio ambiente físico con el medio ambiente económico. Es de suma importancia que el administrador moderno considere esta relación, para sincronizar eficientemente las operaciones de una empresa,

Podemos considerar que el objetivo del sistema productivo tiene una función tridimensional:

- Función física: genera bienes y/o servicios.
- Función económica: genera utilidades,
- Función social: genera cambios,

Los efectos sociales de la producción no consisten solamente en los productos que una empresa lanza al mercado, sino también en las repercusiones sobre el nivel de la superación técnica de la población y de las modificaciones importantes en la estructura social que se deriven de la urbanización.

El administrador de producción está frecuentemente en contacto con problemas que conciernen a su dirección. Describiremos brevemente las políticas que la gerencia de producción debe seguir para lograr una administración eficiente.

a) Políticas a largo plazo relacionadas con el diseño de un sistema de producción,

1. Selección de equipo y procesos,
2. Diseño de producción de artículos procesados.
3. Planeación de tareas,
4. Localización del sistema,
5. Distribución de instalaciones en el sistema,

b) Políticas relacionadas con la planeación de operaciones - y sistemas de control.

1. Control de inventarios y de la producción.
2. Mantenimiento y confiabilidad del sistema,
3. Control de calidad,
4. Control del trabajo,
5. Control de costos y mejoras,"(1)

3.1.4 Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos implica todas aquellas -- decisiones relacionadas con la consecución, conservación y desarrollo de las personas que laboran para la organización. La función del área de recursos humanos es la de proveer y mantener - la plantilla de personal necesario, y con las características - deseadas, que requiere la organización para la consecución de - sus objetivos.

(1) Velázquez, Mastretta G, ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS DE PRODUC--
CION,

"La administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general.

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad,"⁽¹⁾

Dentro de las principales actividades a cargo del área de recursos humanos encontramos las siguientes:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Inducción.
- Desarrollo, etc.

3.2 Descripción de las Areas Funcionales en el Pequeño Taller de Maquila de Ropa.

Hemos expuesto los conceptos y actividades más importantes de cada una de las áreas funcionales que consideramos para nuestra investigación. Sin embargo, se trata de un concepto ideal, que no siempre se puede observar al pie de la letra, pues son muchos los factores que influyen, debiendo cada organización hacer la aplicación de ellas que más convenga a sus necesidades y recursos.

(1) Arias, Galicia F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

3.2.1 Mercadotecnia.

Vimos que la Mercadotecnia se refiere a la relación que existe entre el producto y los consumidores, pero una vez más debemos recordar que la maquila es un servicio, que no se va a vender sino que se va a prestar, por lo que aquí la Mercadotecnia se referirá a la relación que se establecerá entre el servicio -- que se presta y la persona o empresa que lo solicita o lo recibe. Utilizaremos el término de 'confeccionista' para referirnos a toda aquella persona o empresa que solicita o recibe los servicios de maquila que presta el pequeño taller.

La función principal del área de Mercadotecnia en el pequeño taller de maquila de ropa será decidir a quién se le va a prestar el servicio de maquila, estableciendo para el caso sus propios criterios de elección y escogiendo los canales de distribución que más le convengan.

Es una decisión del pequeño taller de maquila de ropa elegir al confeccionista que más le convenga, tomando para ello puntos de comparación que le orienten de manera segura en su elección. Estos puntos de comparación se toman de las condiciones que pueden establecerse entre el confeccionista y el pequeño taller de maquila de ropa. De entre ellas destacamos las siguientes: el pago que ofrezcan los confeccionistas por sus servicios, lo laborioso en la maquila de determinados confeccionistas, la distancia que pueda haber entre el confeccionista y el pequeño taller de maquila de ropa, y la cuota de producción que exija el confeccionista como mínimo para su maquila.

La función de Mercadotecnia debe considerar también la distribución de la maquila y los posibles canales por las que se lleve a cabo. La distribución está representada por la entrega/recepción que se hace de la maquila, del confeccionista al pequeño taller y viceversa. Los canales de distribución que puede elegir el pequeño taller de maquila de ropa están definidos en

las condiciones que establecen los confeccionistas para ésta. Cada confeccionista establece su propia forma de distribución y es el pequeño taller quien elegirá la que más le convenga.

Si hubiese un confeccionista que ofreciera las mejores condiciones en todos y cada uno de los puntos anteriores, no habría problema en reconocer que éste sería al que elegiríamos. No obstante, esta es una situación ideal que en pocas o ninguna ocasión se presentará, la situación real es que habrá confeccionistas que ofrezcan condiciones ventajosas en algunos puntos, pero tendrán inconvenientes en otros, por ejemplo, habrá uno que ofrece un excelente pago por el servicio de maquila, pero exige una cuota de producción alta que difícilmente cubriremos.

La función de Mercadotecnia deberá evaluar cada confeccionista y sus condiciones, ponderando sus puntos a favor y sus puntos en contra, y sobre este análisis emitir su decisión de la elección más conveniente y óptima.

3.2.2 Finanzas.

Como toda empresa, el pequeño taller de maquila de ropa experimenta necesidades de efectivo, tanto para el pago de sus pasivos como para el abastecimiento de los materiales que le son necesarios para realizar la maquila. De entre los primeros encontramos el pago de salarios, luz, renta, impuestos, etc. En lo referente a materiales tenemos el abastecimiento de hilo, agujas, aceite, refacciones, etc.

"El hombre de empresas pequeñas que necesita dinero debe estar preparado para saber qué tanto dinero necesita él y de dónde puede obtener ese dinero",⁽¹⁾

(1) Dickson, Franklyn J. EL EXITO EN LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS.

La fuente principal de donde obtiene el pequeño taller de maquila de ropa el efectivo que necesita proviene del pago que recibe por sus servicios de maquila, Este pago está sujeto a la entrega de la maquila, que no siempre es constante, por lo que el pequeño taller debe en ocasiones solventar períodos -- sin recibir pago de otras fuentes,

Esta situación obliga al pequeño taller de maquila de ropa, - repetimos, a buscar otras fuentes de financiamiento, de entre las que son comunes los préstamos personales y el crédito mercantil, que aunque no es considerada propiamente como fuente de capital, puede auxiliar bastante si los problemas financieros son de carácter estacional y a corto plazo:

"Suponga que tiene 2,000 pesos de cuentas por pagar cada mes, y paga todas sus facturas en un plazo de 30 días. Si todos -- sus proveedores estuvieran de acuerdo en ampliar sus pagos a 60 días, usted dejaría de pagarlas al mes siguiente y retrasaría el pago hasta el siguiente mes. Esto liberaría 2,000 pesos de capital de trabajo para otros fines."⁽¹⁾

Además de lo anterior, existe en nuestro país un programa de apoyo para las pequeñas y medianas empresas:

"Las secretarías 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, mediante el Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana (PAI)".⁽²⁾

(1) Op. Cit. Pág. 63

(2) Nacional Financiera. PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA INDUSTRIA -- MEDIANA Y PEQUEÑA , 1980.

El PAI representa un conjunto de servicios que contribuyen al desenvolvimiento eficiente de las empresas, a través de apoyos integrados y coordinados, con características equilibradas de crédito, asistencia técnica, aportación de capital de riesgo e instalaciones físicas adecuadas,

El área financiera buscará solventar las necesidades de capital que tiene el pequeño taller de maquila de ropa y ofrecerle la liquidez y solvencia económicas que requiere para sus operaciones.

3.2.3 Producción.

La función del área de Producción en el pequeño taller de maquila de ropa es lograr que la maquila se lleve a cabo con la puntualidad, calidad y volumen, así como con las especificaciones necesarias, que requiere el confeccionista, teniendo cuidado del abastecimiento normal de los materiales necesarios, del buen funcionamiento de sus máquinas y de la observancia estricta de su control de calidad.

Antes de iniciar a explicar el proceso de producción de la maquila es necesario conocer algunos términos que utilizaremos durante éste. Al conjunto tanto de las piezas de tela como de la habilitación que lleva (cierre, botones, hebilla, etiqueta, etc.) se le conoce como 'corte'. De esta manera, es un corte lo que el confeccionista entrega al pequeño taller para que lo maquile.

Con estos términos ya conocidos veremos ahora cada una de las distintas etapas del proceso de producción de la maquila, desde que el corte es recibido hasta que se entrega ya terminado. Estas etapas o fases son las siguientes:

- , Preparado
- , Ensamblado
- , Terminado

El preparado, como primer fase del proceso de producción, se encarga de tener listas cada una de las piezas que la prenda lleva para que sean ensambladas. Como actividad principal está el overlear las piezas de tela que lo requieren, que consiste en reforzar las orillas de la tela con una máquina especial para que no se deshilachen. Otras actividades del preparado fijar entretelas, coser y voltear bolsas, cuellos, puños y mangas, coser etiquetas, encajes, tallas listones, etc.

El ensamblado es la unión por medio de las máquinas de costura de las piezas de la prenda en forma correcta. No sólo se trata de coser una pieza con otra, sino de que cada pieza vaya en la forma y posición exactas. Para esto, el confeccionista, junto con el corte, entrega una pieza ya terminada, que muestra la forma como quedarán cada una de las piezas de tela.

El terminado, etapa final del proceso, se encarga de tener listas las prendas que ya han sido ensambladas. Como actividades del terminado están el hacer ojales, coser botones, hacer dobladillos, deshebrado y, finalmente, el planchado de la prenda ya completa.

Estas son las tres fases que integran el proceso de maquila y para asegurar su continuidad está la actividad de abastecimiento de materiales, que se encarga de proveer los materiales que requiere el pequeño taller para la maquila, como son agujas, hilo, aceite y refacciones de las máquinas. Se determina la cantidad y periodicidad con que se suytirán cada uno de estos materiales a fin de garantizar la fluidez en el proceso de maquilado.

Como otras actividades del área de Producción están el mantenimiento adecuado de las máquinas y el control de calidad.

El control de calidad se lleva a cabo en cada fase del proceso antes mencionado. La persona que lo realiza revisa cuidadosamente cada actividad que se lleva a cabo a fin de que la producción obtenida cumpla con los estándares establecidos.

La calidad de cada corte terminado es sin duda una de las actividades importantes dentro de su proceso de producción, ya que una mala calidad acarrearía una pérdida no sólo en tiempo, porque se tendría que volver a meter a máquinas para su composición, sino en esfuerzo y dinero.

3.2.4 Recursos Humanos.

La función del área de Recursos Humanos en el pequeño taller de maquila de ropa es procurar que éste cuente en todo momento y con la oportunidad debida con la gente que requiere para su funcionamiento. Asimismo, crear el ambiente propicio para que se conserve y desarrolle su potencial al servicio del pequeño taller.

Como primer actividad de esta función se encuentra el reclutamiento de personal cada vez que se necesite cubrir una vacante, o bien, ampliar el personal existente.

Como fuentes internas de reclutamiento más importantes para el pequeño taller de maquila de ropa encontramos al inventario de recursos humanos y las recomendaciones. La primera se refiere al archivo que se lleva de todas aquellas personas que solicitaron anteriormente un puesto, que por una u otra razón no se les eligió en aquella ocasión, y ahora se les considera nuevamente como candidatos. Las recomendaciones se refieren precisamente a las recomendaciones y referencias que nos pueden dar -

las personas que ya laboran en el pequeño taller sobre personas que conozcan y que conozcan el ramo,

De las fuentes externas de reclutamiento que más aprovecha - el pequeño taller de maquila de ropa están las agencias de - colocación, los anuncios en los diarios y los letreros colocados en lugares visibles en las inmediaciones del pequeño - taller, solicitando personal,

Una vez reclutada la gente comienza el proceso de selección, que buscará elegir de entre todos los posibles candidatos al que mejor nos convenga, tomando como base para ello la experiencia y habilidad que la persona tenga en la actividad para la cual se le requiere.

Cabe destacar aquí que existen en los pequeños talleres de maquila dos clases de recursos humanos, por así decirlo: el recurso humano interno y el recurso humano externo.

El recurso humano interno es el que labora dentro del pequeño taller. Está sujeto a las condiciones de trabajo que se establecen dentro del taller como son el horario de entrada y salida, días que se laboran, días de descanso, etc.

El recurso humano externo, que también ofrece sus servicios al pequeño taller de maquila de ropa pero que a diferencia - completa del anterior lo hace en su propia casa. En tanto -- que el recurso humano interno sólo aporta su fuerza de trabajo el recurso humano externo debe aportar además su máquina de costura, solventando también los gastos de luz y reparaciones que ésta requiera.

La relación entre el pequeño taller de maquila de ropa y el recurso humano externo es más libre. No existe horario de -- trabajo establecido ni días que deba laborar obligatorios. - Simplemente se fija una cuota de producción semanal mínima - que se debe cubrir.

La forma generalizada de pago para el personal de los pequeños talleres de maquila de ropa es por prenda producida, conocida como 'a destajo', en la que se lleva un recuento para cada trabajador de las prendas que va produciendo para obtener un saldo semanal que es lo que se pagará finalmente,

Corresponde al área de Recursos Humanos ver que tanto sus salarios como prestaciones y condiciones de trabajo sean tan buenas como los de su competencia a fin de que su personal se conserve y sienta el gusto de trabajar con ellos.

4.0 APLICACION Y USO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LOS PEQUEÑOS TALLERES.

La competencia desmedida que existe actualmente en el sistema económico de México origina que todos y cada uno de los empresarios busquen métodos cada vez más simples de control de sus actividades para mantenerse dentro del mercado.

La pequeña empresa no ha sido una excepción, ya que debido a la gran cantidad de pequeñas y medianas empresas que se dedican a una misma rama económica aquellas que no cuenten con un sistema administrativo acorde a sus necesidades y adecuado a sus posibilidades se verán en la necesidad de sucumbir por completo.

Con base en lo anterior se hace necesario que las empresas pequeñas se adapten o adecuen a un modelo administrativo con el cual puedan lograr una armonización de sus funciones y operaciones. Tal es el objetivo de este tema: visualizar cuál es el uso que se le da, o si es necesaria la utilización de un proceso administrativo dentro de las pequeñas industrias, concretamente relacionadas con la industria del vestido, que es el objeto general de nuestro estudio.

A continuación mencionaremos algunas definiciones del concepto "Proceso Administrativo", terminando con la definición del grupo investigador.

Lourdes Munch Galindo y José García Martínez: "El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral".

Henry Fayol: "Son los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza la administración".

Por lo anteriormente expuesto definimos al proceso administrativo como el conjunto de fases o etapas sistemáticas a través de las cuales se busca aplicar la administración.

DIVERSOS CRITERIOS EN LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	AÑO	ETAPAS
Henry Fayol	1986	Previsión Organización Comando-Coordinación Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación Organización Coordinación Control
Lindall Urwick	1943	Previsión-Planeación Organización Comando-Coordinación Control
William Newman	1951	Planeación Organización, Obtención de Recursos Dirección Control
R.C. Davis	1951	Planeación Organización Control

AUTOR	AÑO	ETAPAS
Koontz y O'Donell	1955	Planeación Organización-Integración Dirección Control
John E. Mee	1956	Planeación Organización Motivación Control
George R. Terry	1956	Planeación Organización Ejecución Control
Louis A. Allen	1958	Planeación Organización Motivación-Coordi nación Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación Organización Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión-Planeación Organización-Integración Dirección Control

AUTOR	AÑO	ETAPAS
Isaac Guzman V.	1961	Planeación Organización-Integración Dirección-Ejecución Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación Implementación Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación Organización-Integración Dirección Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación Organización Dirección Control
William P. Leonard	1971	Planeación Organización Dirección
Sisk y Svercuk	1974	Planeación Organización Liderazgo Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación Organización Dirección Control

AUTOR	AÑO	ETAPA
Robert F. Buchele	1976	Planeación Organización-Staffing Liderazgo Control
Burt K. Scanlan	1978	Planeación-Toma de Decisiones Organización Dirección Control
Eckles Carmichael y Sarchet	1978	Planeación Organización Coordinación Control

4.1 PLANEACION

Antes de pasar a estudiar lo que es la planeación dentro del proceso administrativo, mencionaremos algunas definiciones de esta etapa, así como la conceptualización de planeación para el grupo de investigación.

AGUSTIN REYES PONCE: "Es una etapa del proceso administrativo, que consiste en fijar un curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números para su realización".

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA: "Es el primer paso del proceso administrativo, por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas".

GEORGE R. TERRY: "La planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación de las actividades propuestas que se cree que sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Así tenemos que la planeación es la etapa del proceso administrativo que consiste en el establecimiento de un objetivo general, junto con los posibles caminos de acción a seguir para el logro del mismo; así como los lineamientos que orienten las actividades para el logro del objetivo general.

4.1.1 PRINCIPIOS

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración eficiente. Por lo tanto para planear adecuadamente es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

DE FACTIBILIDAD.- Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas, que sean imposibles de lograrse,

DE PRECISION.- Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios.

DE FLEXIBILIDAD.- Todo plan preciso debe preveer en lo posible en los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir.

- Ya sea fijando máximos
- Proveyendo caminos de sustitución

DE UNIDAD.- Los planes deben de ser de tal naturaleza que -- pueda decirse que es uno solo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

4.1.2 ETAPAS

La planeación es básica, ya que es un punto de partida y directriz primordial de toda actividad administrativa. Está integrada por las siguientes etapas

I.- POLITICAS.- Son criterios que tienen por objeto orientar la acción, y son indispensables para la adecuada delegación, son en pocas palabras el objetivo de acción.

REGLAS DE LAS POLITICAS.

1a. REGLA: DE SU FIJACION.- Debe cuidarse de que todas las políticas que han de influir la actividad de una sección, departamento, o de la empresa, queden claramente fijadas, de -

preferencia por escrito.

2a. REGLA: DE SU DIFUSION,- Siendo el fin de las políticas - orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en donde han de ser aplicadas.

3a. REGLA: DE SU COORDINACION,- Debe cuidarse de que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas, pues, de otro modo, pueden ser diversa y aún contradictoriamente aplicadas.

4a. REGLA: DE SU REVISION PERIODICA,- Debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que en realidad ya no lo está.

II.- PROCEDIMIENTOS,- Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta en la empresa.

Los procedimientos son fundamentales para planear adecuadamente, dado que:

- . Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- . Promueven la eficiencia y especialización.
- . Delimitan responsabilidades, evitan duplicidades.
- . Determinan cómo deben ejecutarse las actividades, y también cuándo y quién debe realizarlas.
- . Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Para que los procedimientos cumplan su función es necesario que:

- . Previamente a su aplicación se capacite al personal.
- . Sean muy accesibles y fáciles de interpretar.
- . Se representen gráficamente.
- . Que se evite la automatización del personal.
- . Se revisen periódicamente.
- . Deben de adecuarse a las necesidades y características de cada Departamento y/o sección y no deben ser demasiado rígidos.

III.- PROGRAMAS.- Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. Así vemos que se pueden establecer programas que van desde una área general, como mercadotecnia, hasta actividades más detalladas como la publicidad de un producto.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

- . Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- . Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- . Interrelacionar las actividades.
- . Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

IMPORTANCIA.- La elaboración de los programas es fundamental - debido a que:

- . Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- . Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramientas de control,
- . Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad,
- . Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
- . Determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades.
- . Evitan la duplicidad de fuerzas.

IV. PRESUPUESTOS.- Son una modalidad especial de los programas adicionándole a éstos la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Los presupuestos son elementos indispensables al planear, ya que a través de ellos se proyecta en forma cuantitativa, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos, sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros.

El presupuesto se diferencia de otras etapas de la planeación en que:

- . Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- . Es general porque se establece para toda la empresa.
- . Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización.
- . Es diseñado para un período determinado.

LA IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO RADICA EN QUE:

- . Convierte los aspectos de la ejecución de los planes, en unidades de medidas comparables;
- . Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos de la empresa.
- . Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias.
- . Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- . Genera una comprensión más clara de las metas organizativas.
- . Reduce al mínimo los costos, evitando compras innecesarias, despilfarros en materiales, tiempo, etc.

V. OBJETIVOS.- Consiste en llevar a cabo una acción, en la cual se persigue una meta para un futuro mejor.

Los objetivos se clasifican de acuerdo al área que se abarque y del tiempo que se establezca, Los podemos considerar de la siguiente manera:

A.- OBJETIVOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS.

Los primeros se caracterizan por el fin que persigue -- una persona física concreta y en cuanto a los segundos son los que pretende un grupo humano con la finalidad de obtener un bien común o una utilidad común. Otra característica que se tiene de los objetivos colectivos es que los mismos miembros que conforman el grupo pueden tener objetivos opuestos parcial o totalmente.

B.- OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES.

Se caracteriza como general a aquel objetivo que es más amplio en relación al que está por debajo de él; y en cuanto al segundo es cuando el objetivo es menos amplio en relación al que se encuentra por arriba de él.

C.- LOS OBJETIVOS BÁSICOS, SECUNDARIOS Y COLATERALES.

Los objetivos secundarios son los que sirven como intermediario para que el logro primordial lleve a cabo su meta

Los objetivos básicos son aquellos que no sirven como intermediarios.

Los objetivos colaterales son aquellos que sin ser buscados de manera directa, se obtienen de una manera espontánea al desarrollar los secundarios.

D.- OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO,

Esta división depende de la finalidad económica de las empresas. Los objetivos deben realizarse en éstas en el plazo más corto posible.

Y en el caso de los objetivos generales, su realización es en un largo plazo.

E.- OBJETIVOS NATURALES Y SUBJETIVOS O ARBITRARIOS.

El objetivo natural es aquel que, por sus propias características, busca determinada función, organización, --- etc. En cuanto al objetivo, subjetivo, es aquel que se propone el empresario o jefe de un grupo, o la persona que dirige o realiza la acción, distinto a la naturaleza propia de esa actividad o función.

4.2 ORGANIZACION

Desde siempre, el ser humano ha estado consciente de que para el logro de mejores resultados, es necesario el ordenamiento y coordinación de los recursos con que cuenta el grupo social. Corresponde a la etapa del proceso administrativo llamada or-

ganización la realización de esta actividad,

A continuación mencionaremos algunas definiciones de organización, así como la del grupo investigador, para tener una idea del significado de este concepto,

AGUSTIN REYES PONCE: "Es una etapa del proceso administrativo que consiste en la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados,"

ISAAC GUZMAN VALDIVIA: "Es una etapa del proceso administrativo que consiste en la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue".

HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONELL; "Etapa del proceso administrativo que se va a encargar de agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa",

Para nosotros es la etapa del proceso administrativo que consiste en la estructuración de las diferentes áreas que conformarán a la empresa, estableciendo sus líneas de autoridad y comunicación, y el logro de la máxima eficiencia,

Analizando las definiciones que se mencionaron anteriormente nos podemos dar cuenta de que los elementos básicos del concepto organización coinciden para la gran mayoría de los autores.

La organización se refiere a estructurar, Por lo mismo se refiere a cómo deben ser las funciones jerárquicas y actividades.

Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que están por estructurarse.

La organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica, nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, refiriéndose al puesto no a la persona, y de qué manera se va hacer.

Cuando la organización ya está terminada, sólo resta llevar las cosas a cabo, dirigiendo y controlando, lo cual va a pertenecer a la dinámica administrativa.

4.2.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico del proceso administrativo, va a complementar y detallar todo lo que la planeación a señalado y cómo debe de ser una empresa.

También es importante recalcar que la organización es el punto de enlace entre los aspectos teóricos y prácticos que Urwick llama de mecánica y dinámica administrativa, entre lo que debe ser y lo que es.

4.2.2 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION.

Esta etapa contempla cuatro principios que son:

PRINCIPIO DE ESPECIALIZACIÓN. Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtienen de suyo, mayor eficiencia, precisión y -- destreza.

PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO, - Para cada función debe de -- existir un solo jefe, Esto es esencial para el orden y la -- eficiencia que exige la organización.

PRINCIPIO DE EQUILIBRIO DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD.- Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al -- jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiem-- po la autoridad correspondiente a aquélla.

PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE DIRECCION-CONTROL.- A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los -- controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

4.2.3 ETAPAS DE LA ORGANIZACION.

La organización está integrada por las siguientes etapas:

I.- FUNCIONALIZACION.

La división en el nivel jerárquico, es casi siempre funci-- onal. Para hacer esta división del modo más adecuado, - se debe partir de la consideración de los objetivos y pla-- nes aprobados.

Unidad de Organización.- Se forma agrupando las funcio-- nes en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios:

- 1) El trabajo que se debe hacer
- 2) Las personas concretas que se pueden disponer
- 3) Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar

La división en el primer nivel es funcional y en el de los otros dos suele hacerse bajo otros criterios que son: por producto, comprador, proceso y número.

Por otra parte aún cuando la nomenclatura no es uniforme en las distintas empresas, probablemente la más general o usual que utilizan estos grupos es la siguiente:

DIVISION.- En el primer nivel jerárquico

DEPARTAMENTO.- En el segundo nivel jerárquico

SECCION.- En el tercer nivel jerárquico

GRUPO Y SUBGRUPO.- En el cuarto nivel jerárquico

UNIDAD Y SUBUNIDADES.- En el quinto nivel jerárquico

II.-SISTEMAS DE ORGANIZACION.

Son las combinaciones estables de la división de funciones y de la autoridad a través de las cuales se realiza la organización.

Existen cuatro sistemas de organización que son:

- Organización lineal o militar
- Organización funcional de Taylor
- Organización lineal y staff
- Organización por comités

Existen cuatro sistemas de organización, se presentan en carta o gráficas de organización, también llamados organigramas, que consisten en representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

Los organigramas pueden clasificarse por:

- SU OBJETO: Estructurales, Funcionales, Especiales.
- SU AREA: Generales, Departamentales.
- SU CONTENIDO: Esquemáticos, analíticos.

También los organigramas tienen cuatro formas de ser - que son:

- Vertical
- Horizontal
- Circular y
- Escalar

Los Manuales de Organización .- Son documentos que van a contener en forma adecuada y sistemática información acerca de la organización de la empresa.

Por su contenido se pueden clasificar en:

- De políticas
- Departamentales
- De bienvenida
- De organización
- De procedimientos
- De contenido múltiple
- De puesto.

Los manuales nos van a servir de la siguiente forma:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe llevar a cabo.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.

1.3 DIRECCION,

Es la etapa del proceso administrativo que tiene mayor trascendencia, ya que, se considera a la dirección como la esen-

cia de la administración, teniendo como una de sus características, que no puede contemplarse como una etapa aislada.

A continuación mencionaremos algunas definiciones de dirección, así como la del grupo investigador:

AGUSTIN REYES PONCE; "Es un elemento del proceso administrativo que consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice el modo más eficaz a los planes señalados".

KOONTZ Y O'DONNELL" "Es una etapa del proceso administrativo que consiste en la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

LEONARD J. KAZMIER: "Etapa del proceso administrativo que se va a encargar de guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización".

Tenemos entonces que Dirección es la etapa del proceso administrativo en la cual se busca la realización de lo planeado a través del ejercicio y/o delegación de autoridad, vigilando el buen cumplimiento de lo establecido.

4.3.1 LA IMPORTANCIA DE LA DIRECCION RADICA EN QUE;

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización,
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la empresa,
- Una buena dirección ayuda a tener una buena moral de los empleados y como consecuencia en la productividad.

4.3.2 PRINCIPIOS DE LA DIRECCION,

DE LA COORDINACION DE INTERESES,- El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logren coordinar los intereses de grupo con los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquél,

DE LA IMPERSONALIDAD DEL MANDO,- La autoridad de una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

DE LA VIA JERARQUICA,- Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante.

DE LA RESOLUCION DE LOS CONFLICTOS,- Que los conflictos que aparezcan en la empresa, se resuelvan lo más pronto posible.

DEL APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO,- Debe ser aprovechado el conflicto para el de una mejor solución.

4.3.3. ETAPAS DE LA DIRECCION,

Las podemos clasificar en:

- Delegación
- Autoridad
- Comunicación
- Supervisión

DELEGACION,- Consiste en dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad, para que haga nuestras veces,

Existen varios tipos de delegación que son:

- General y concreta
- Temporal o ilimitada
- Lineal, funcional o staff
- Individual y colectiva
- Delegable o indelegable

La etapa de la delegación cuenta con dos sistemas que son:

- Delegación general
- Delegación sobre funciones

AUTORIDAD.- La podemos definir como la facultad de tomar decisiones que produzcan efectos,

Tipos de autoridad:

FORMAL

- Lineal
- Funcional

TECNICA o STAFF

PERSONAL

COMUNICACION.- Se define como el proceso a través del cual se --- transmite y recibe información en un grupo social.

La comunicación la podemos clasificar en dos tipos:

- Formal
- Informal

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- Vertical
- Horizontal
- Verbal
- Escrita

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes - requisitos:

- Claridad
- Integridad
- Aprovechamiento de la organización informal
- Equilibrio
- Moderación
- Difusión
- Evaluación

SUPERVISION, - Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de - tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

En esta función concluyen todas las etapas de la dirección ante--- riormente estudiadas y su importancia radica en que de una supervi sión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos
- La observancia de la comunicación
- La relación entre jefe-subordinado
- La corrección de errores
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina

4.4 CONTROL.

Antes de pasar a estudiar lo que es la última etapa del proceso administrativo, mencionaremos algunas definiciones de esta etapa y la del grupo investigador para una mejor comprensión a este concepto.

AGUSTIN REYES PONCE: "Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes".

BURT K. SCANLAN: "El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos".

ROBERT ECKLES, RONALD CARMICHAEL y BERNARD SORCHET: "Es la regulación de las actividades de conformidad con un plan creado por alcanzar ciertos objetivos".

GEORGE R. TERRY: "El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo a lo planeado".

Resumiendo, control es la etapa del proceso administrativo -- que tiene por objeto el análisis de los resultados obtenidos para compararlos con los resultados esperados, a fin de establecer deficiencias y aplicar correcciones para evitar desviaciones o formular nuevos planes.

4.4.1 TIPOS DE CONTROL

Los tipos de control que podemos encontrar son:

- Automático.- Es el medio que reporta rápidamente una falla, la desventaja que tiene este método es que es muy costoso.
- Control sobre resultados.- La desventaja que se tiene de este método es el que es más barato, pero a la larga puede salir más costoso en cuanto a su contenido.

4.4.2 PRINCIPIOS DEL CONTROL.

PRINCIPIO DE CARACTER ADMINISTRATIVO.- Es la respuesta al principio de la delegación, ésta última no se podría dar sin el control.

EL PRINCIPIO DE LOS ESTANDARES.- La característica de este principio, es el que deben fijar límites mínimos y máximos de una acción o una operación para un mejor control.

DEL CARACTER MEDIAL DEL CONTROL.- En este principio, un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc. - que impone se justifiquen ante los beneficios que de él se esperan.

EL PRINCIPIO DE EXCEPCION.- Este principio trata de explicar el que de un conjunto de casos que se tienen que

controlar, trataremos de concentrarnos en los casos que se previenen o no se resolvieron.

En relación a aquellos que pueden variar en la excepción, señalaremos las cuatro etapas de todo control.

- Establecimiento de los medios de control.
- Operaciones de recolección y concentración de datos.
- Interpretación y valorización de los resultados.
- La utilización de los mismos resultados.

5,0

INVESTIGACION DE CAMPO,

Con el capítulo anterior hemos terminado lo que podríamos considerar como una recopilación documental, que consistió en la búsqueda, recolección y análisis de la información que consideramos precisa para la configuración de la parte teórica de nuestro tema. El siguiente paso que vamos a dar es el de iniciar nuestra investigación de campo que se hará en el medio mismo de los pequeños talleres de maquila, preparando para ello la información necesaria -- que consiste en todos y cada uno de los puntos que integran este capítulo, a fin de recabar los datos que determinarán nuestras conclusiones.

Nuestra investigación de campo estará soportada por un -- cuestionario, estructurado con base al objetivo de nuestro estudio: Conocer el funcionamiento administrativo de los pequeños talleres de maquila, a efecto de ver las causas por las cuales se han mantenido o desaparecido como tales. El cuestionario se aplicará a una parte de nuestro universo, posteriormente tabularemos los datos obtenidos y presentaremos, en un capítulo posterior, y último nuestras conclusiones.

5.1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA,

Es obvio que el primer paso para poder resolver un problema, de la índole que éste sea, es conocer exactamente de qué problema se trata, es decir, plantearlo adecuadamente, lo que representará tener ganada la mitad de su camino hacia su solución.

"El planteamiento del problema va a establecer la dirección del estudio para lograr ciertos objetivos, de manera que los datos pertinentes se recolecten teniendo en mente esos objetivos a fin de darles el significado que les corresponde"¹

En nuestro caso, el problema se centra en los pequeños talleres de maquila de ropa, como representativos de la pequeña empresa en México, y de los que nos interesa conocer si basan su administración en el uso adecuado del proceso administrativo, es decir, el planteamiento del problema quedaría como sigue: ¿Utilizan el proceso administrativo los talleres de maquila de ropa en el D.F. como parte de su funcionamiento administrativo?.

5.2 FORMULACION DE HIPOTESIS.

La formulación de hipótesis es una anticipación, ante un problema planteado, del posible resultado ó resultados - que se puedan obtener. La hipótesis debe ser deducida sobre los mismos principios lógicos que rigen al problema en cuestión y ayuda al investigador a orientar sus esfuerzos.

1. Arias Galicia, Fernando. Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento.

En la aprobación o rechazo de las hipótesis formuladas, es decir, aunque la hipótesis sea falsa es válida en el proceso de investigación, pues al ser rechazada descarta y reduce el número de posibilidades entre las cuales debe buscarse la respuesta más objetiva.

En el punto anterior nuestro problema había quedado planteado ya, y podemos ahora, antes de analizar los resultados del cuestionario, anticipar una respuesta, formulando para el caso dos hipótesis: la hipótesis alterna y la hipótesis nula; ambas contrarias entre sí y que cubren la posible contestación.

Nuestra hipótesis alterna declara que: Los pequeños talleres de maquila se han mantenido debido a que cuentan con una buena administración; aquí, presuponemos que el pequeño taller aplica el proceso administrativo, por lo que tiene una efectiva administración como resultado. Por el otro lado nuestra hipótesis nula establece que: El funcionamiento administrativo de los pequeños talleres de maquila es deficiente; en este caso la suposición es de que no se aplica el proceso administrativo en el pequeño taller, lo que ocasiona una administración imperfecta.

La tabulación e interpretación de resultados que habremos de realizar posteriormente nos probarán una de las dos hipótesis formuladas y al mismo tiempo rechazará la otra.

5.3 DETERMINACION DEL UNIVERSO.

A fin de comprobar ó rechazar las hipótesis anteriormente planteadas, es necesario llevar a cabo una investigación y para que ésta sea precisa debemos determinar el universo al que estará dirigida. La determinación de este nos sirve para conocer cuáles son los sujetos que debemos considerar.

En nuestro caso el universo está referido a los pequeños talleres que se dedican a la maquila de pantalón para dama y caballero.

Por lo tanto para la determinación de nuestro universo consultamos a la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, para conocer el número de establecimientos que tiene registrados sobre este giro, es decir talleres de maquila de pantalón para dama y caballero. Ahora bien la cifra que arroja este organismo nos da un total de 111 talleres registrados. Siendo este total el que tomaremos para objeto de nuestro estudio como universo.

5.4 DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Una vez que se ha determinado el universo que se va a estudiar (111 talleres); el siguiente paso es la determinación de la muestra. Para ésta se debe seguir un procedimiento tal, que al escoger un grupo de una población podamos tener un grado de probabilidad de que ese pequeño grupo efectivamente posee las características de la población ó universo que estamos estudiando.

A continuación obtendremos el tamaño de la muestra mediante la siguiente fórmula.

$$n = \frac{z^2 PQ}{(E)^2}$$

Donde:

DATOS	CANTIDADES
$Z^2 =$ NIVEL DE CONFIANZA DE LA INVESTIGACION,	.95%
$P =$ PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL EVENTO,	.5%
$Q =$ PROBABILIDAD DE NO OCURRENCIA DEL EVENTO,	.5%
$E^2 =$ NIVEL DE PRECISION,	.04%
$n = \frac{3.8416 (.5) (.5)}{(.04)}$	$= .9604 = 24.01$ $.04$
$n =$ 24 EMPRESAS A INVESTIGAR	

5.5 APLICACION DE CUESTIONARIOS.

Referirse al Anexo para conocer el cuestionario que fue aplicado a la muestra obtenida.

5.6 TABULACION Y ANALISIS DE RESULTADOS.

Después de haber realizado la aplicación de los cuestionarios, exponemos aquí la tabulación y el análisis de los resultados obtenidos, mismos que nos servirán de base para obtener nuestras conclusiones.

Cabe aclarar que para lograr un mejor análisis de los cuestionarios, se han agrupado en tres partes:

- I. Cuestionarios aplicados a los dueños de los talleres (25%).
- II. Cuestionarios aplicados a los gerentes o administradores (35%).
- III. Cuestionarios aplicados a los empleados (40%).

Los dueños afirman:

- Ellos fijan sus objetivos generales (96%).
- Sus talleres cuentan con objetivos, políticas y programas (91%).
- Se provisionan de los recursos necesarios a tiempo (63%).
- Su taller posee una estructura formal (77%).
- Cuentan con manuales administrativos (68%).

- Un alto porcentaje delega autoridad a sus subordinados (57%); un pequeño porcentaje no delega autoridad pero sí señala las responsabilidades (23%).
- Un pequeño porcentaje otorgan al jefe o supervisor la autoridad total sobre su área (15%); otra mínima parte la otorga pero con limitaciones (27%); y la gran mayoría no la otorga, solo les da funciones de vigilancia (58%).
- Se respetan los canales de comunicación (87%).
- Se verifica constantemente lo planeado (72%).
- Una relativa mayoría informa a sus empleados sobre las decisiones que se van a tomar (52%).
- Cuentan con controles administrativos (98%).
- Piensan que dichos controles son los adecuados (89%).
- Un gran porcentaje ha solicitado préstamos (88%).
- Solicitan préstamos en forma periódica (87%).
- Acude a los préstamos personales (67%).

Los gerentes o administradores dicen:

- Fijan los objetivos generales de común acuerdo con los dueños (68%).
- Cuentan con planes, programas, políticas, etc., que regulan sus funciones (69%).
- Se provee a tiempo los recursos necesarios (89%).
- Poseen una estructura formal (81%), con un organigrama (48%).
- Existen manuales administrativos (71%).
- Los empleados están enterados de sus funciones (89%).

- Las decisiones importantes las toma el dueño, ellos sólo toman decisiones de relativa importancia (88%).
- Se les delega autoridad total sobre su área (39%).
- Se les delega autoridad pero con limitaciones específicas (41%).
- Se respetan los canales de comunicación (73%).
- Se verifica lo planeado (91%).
- Se toman decisiones sin tomar en cuenta a los empleados (82%).
- Tienen controles administrativos (92%).
- Los controles son adecuados (81%).
- Se solicitan préstamos (98%); en su mayoría privados -- (71%).
- Se solicitan dichos préstamos ocasionalmente (60%).

Los empleados contestan:

- El gerente o administrador y el dueño fijan los objetivos de la empresa (100%).
- Se elaboran planes, programas y presupuestos (48%).
- Cuentan con políticas y normas (79%).
- Los recursos necesarios son provistos a tiempo (72%).
- Cuentan con una estructura formal (82%).
- Cuentan con manuales administrativos (51%).
- Están enterados de las funciones que deben realizar (87%).
- Las decisiones importantes las toma el dueño (89%).
- Se delega autoridad a los superiores (62%).
- El supervisor tiene autoridad limitada (83%).

- No se respetan los canales de comunicación (71%).
- Se verifica constantemente lo planeado (68%).
- No se les consulta en las decisiones (99%).
- Existen controles administrativos (91%).
- Son adecuados los controles (78%).
- Se solicitan préstamos (11%); la mayoría desconoce esta situación (80%).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES:

El momento crítico por el que atraviesa nuestro país en estos días - interesa no sólo a la pequeña empresa orientada a la maquila de ropa sino a toda empresa que se ampara bajo nuestra economía. Actualmente, para conocer la eficiencia de cualquier empresa es necesario que el análisis que se haga tome en cuenta tanto el desenvolvimiento que la empresa tuvo en el año, en relación con el año anterior, como también la situación que presente el ramo al que pertenece la empresa. Estas consideraciones le darán más confiabilidad a los resultados. Esto -- nos demuestra que para regular la buena marcha de una empresa es necesaria cada vez más y más información externa.

Con relación a la pequeña empresa maquiladora de ropa a la cual fue enfocada nuestra investigación encontramos lo siguiente: Se trata de un sistema abierto que esta en continua interacción e interrelación con el medio en que se encuentra. Por lo mismo, no puede soslayar la influencia que ejercen en ella factores externos tan importantes como el económico, el legal y el social, entre otros. Para la toma de decisiones es conveniente que se tomen en cuenta estos factores, pues pueden producir alteraciones y cambios en los resultados esperados, o bien, el fracaso de la empresa.

Diariamente se inician muchos negocios pequeños, pero apenas algunos son los que logran sobrevivir. La mayoría de ellos están destinados al fracaso.

Sin embargo, son pocos los fracasos de las empresas que puedan atribuirse al desconocimiento técnico del ramo al que se dedicaban, puesto que por lo general las personas buscan establecer negocios en -- aquello que han tenido experiencia.

Si lo mismo se aplica para la empresa pequeña maquiladora de ropa, ¿A que se debe entonces que cientos de pequeños negocios de maquila fracasen diariamente?. Nuestro estudio revela que la mayoría de los fracasos de las empresas maquiladoras de ropa en el D.F. son originados principalmente por carecer de una buena administración.

Una administración eficiente provee a la empresa de una organización sólida, capaz de resistir en mayor grado la influencia externa. La estructura administrativa es el factor regulador que favorece una rápida respuesta ante los cambios y estímulos del medio ambiente, y es esencialmente ahí donde fallan muchas empresas.

Conocimos cual es la situación general de la pequeña empresa maquiladora de ropa. Es parte de una industria que se caracteriza por un empleo intensivo de mano de obra, pero a la vez por una escasa inversión en activos fijos. Económicamente tiene gran contribución al P.I.B. y fiscalmente está considerada dentro de las máximas generadoras de impuestos.

Todas estas características las recoge la pequeña empresa de maquila de ropa, quien además, agrega la característica común a la mayoría de negocios pequeños: el de ser empresas familiares.

La empresa familiar se ha caracterizado entre otras cosas por una concentración de funciones y responsabilidades en una sola persona, estructuras administrativas muy simples y falta de control sobre las operaciones de la empresa.

Con base en nuestro estudio, encontramos también que administrativamente muchos pequeños talleres de maquila de ropa se encuentran en una etapa de transición entre la empresa familiar y una incipiente organización formal, preocupada ya por poseer una estructura administrativa sólida, basada en los principios de la administración y aprovechando los estímulos y apoyos externos que se le pueden ofrecer.

Así como toda empresa requiere los servicios de un profesional en Contaduría para tener al día la información y los registros contables de la misma, de igual manera es conveniente contar con la asesoría de un profesional en Administración, que nos ayude en el establecimiento de objetivos claros y la mejor forma de cómo conseguirlos.

No obstante, debido a la flexibilidad y simplicidad de la pequeña empresa, el mismo dueño puede asumir este papel, siempre y cuando siga correctamente los principios y reglas que en administración se han emitido, y para lo cual existe extensa bibliografía aplicada a la pequeña empresa.

RECOMENDACIONES:

Como parte final de nuestro estudio recomendamos observar los puntos que a continuación mencionamos acorde a los pasos del proceso administrativo.

Dentro de la etapa de Planeación, considere en primer lugar sus objetivos principales. Como ejemplo está: si piensa dedicarse únicamente a maquilar o en un plazo más largo piensa diseñar y producir sus propios modelos. Determine por anticipado y en períodos regulares, los costos y gastos en que incurre para producir determinada cantidad de maquila. De esta forma, puede ir planeando anticipadamente sus necesidades de efectivo y de recursos materiales. Elabore programas y procedimientos de trabajo que uniformen las actividades de su empresa. Establezca las políticas que sean necesarias para regular sus operaciones y relaciones con el personal.

Estos son los puntos que creemos importantes de seguir en la etapa de planeación de las empresas. Y recuerde que lo más importante en el establecimiento de objetivos, políticas, planes, programas y procedimientos es que su personal los conozca.

Con la etapa de Organización usted provee a su empresa de una estructura funcional que facilite todas y cada una de las actividades que usted implemente para la maquila de ropa. Concentre en Departamentos aquellas actividades afines que requiera su empresa. Asigne las funciones con sus respectivas responsabilidades a cada Departamento. Esta medida, además de delimitarle a cada Departamento su radio de acción para evitar que un Departamento interfiera en las funciones de otro, le ayudará a detectar si las funciones no se repiten.

Una buena organización concede a su empresa la fluidez necesaria para desenvolver sus operaciones.

Es en el desenvolvimiento de las personas sobre las que descansa la buena marcha de la empresa. Por lo tanto, es importante dar una atención especial a las relaciones humanas. Una buena dirección sobre -- sus empleados logrará que estos ejecuten tal como se espera las actividades de la empresa. Una de las características de las pequeñas em-- presas maquiladoras de ropa es su alta rotación de personal, motivo por el cual es conveniente una perfecta comprensión de las relaciones humanas. La habilidad para dirigir a las personas por medio del sentido común, experiencia, adiestramiento, paciencia, justicia y confianza será el factor que determinará la buena ejecución de las operaciones.

La cúspide de todo trabajo es la evaluación de resultados. Se debe -- cuidar que las decisiones que se toman, el seguimiento de las operaciones, el avance de las actividades, etc. esté acorde con lo que -- previamente se había planeado. Pero no basta con evaluar y medir el desempeño solamente, sino además, como complemento importante, será necesario aplicar las correcciones y ajustes que sean pertinentes -- ante cualquier desviación.

Con la evaluación de resultados se cierra el ciclo del proceso administrativo, y propiamente vuelve a comenzar. Con los ajustes y co---rrecciones que se hagan se vuelve a establecer nuevos planes y programas, y una vez más comienza el proceso administrativo.

Realmente no hemos querido dar aquí un tratado teórico sobre administración de empresas, sino solamente señalar, en forma por demás genérica, los puntos de atención más importantes para el buen desenvolvimiento de su empresa.

Esperamos que esta investigación pueda servirle a usted que posee una empresa pequeña de maquila de ropa, y en general a toda aquella persona relacionada con el ramo.

A N E X O
CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA INVESTIGACION
CUESTIONARIO.

La información que usted nos proporcione a través del cuestionario servirá para cumplir con la investigación que se está realizando sobre el funcionamiento administrativo de la pequeña empresa orientada a la maquila de ropa. Asimismo, cumplir con un trámite de carácter administrativo y académico para obtener un título profesional.

Cabe señalar que los datos aquí asentados serán manejados en forma confidencial en nuestra investigación. No se hará mención de ninguna empresa en particular, sino que serán tratadas como conjunto.

1. EDAD:
2. SEXO:
3. PUESTO O CARGO QUE DESEMPEÑA:
4. TIEMPO QUE LLEVA OPERANDO LA EMPRESA:
5. ¿QUE PUESTO OCUPA LA PERSONA QUE FIJA LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA?
6. ¿SE ELABORAN PLANES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS EN LA EMPRESA?
SI () NO () POR QUE?
7. ¿CUENTAN CON POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE REGULEN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA?
SI () NO () POR QUE?
8. ¿LOS RECURSOS QUE NECESITA LA EMPRESA (FINANCIEROS, TECNICOS, MATERIALES Y/O HUMANOS) SON PROVISTOS OPORTUNAMENTE?
SI () NO () POR QUE?

9. ¿CUENTA LA EMPRESA CON UNA ESTRUCTURA FORMAL?

SI () NO () POR QUE?

10. ¿CON BASE A QUE ASPECTOS O FACTORES ESTRUCTURARON LA ORGANIZACION DE SU EMPRESA?

11. ¿CUENTAN CON UN ORGANIGRAMA QUE REPRESENTA LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACION?

SI () NO () POR QUE?

12. ¿EXISTEN MANUALES ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LA EMPRESA?

SI () NO () POR QUE?

13. ¿ESTA ENTERADA CADA PERSONA DE LAS FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR DENTRO DE LA EMPRESA?

SI () NO () POR QUE?

14. ¿QUE PUESTOS OCUPAN LAS PERSONAS QUE TOMAN LAS DECISIONES DENTRO DE LA EMPRESA?

SI () NO () POR QUE?

15. ¿EXISTE DELEGACION DE AUTORIDAD?

SI () NO () POR QUE?

SI CONTESTO NEGATIVAMENTE PASE A LA PREGUNTA No. 17

16. EN CUANTO A LA DELEGACION DE AUTORIDAD:

() SE CONCEDE AL JEFE TODA LA AUTORIDAD SOBRE SU DEPARTAMENTO, AREA, SECCION, ETC., PARA DECIR.

() SE CONCEDE AL JEFE AUTORIDAD SOBRE SU DEPARTAMENTO, AREA, SECCION, ETC., PERO SE LE SEÑALAN LOS CASOS DE EXCEPCION EN LOS CUALES NO DEBE DECIDIR, SINO QUE REQUIERE SOMETERLOS A SU JEFE PARA QUE ESTE DECIDA.

() SE LE SEÑALAN AL JEFE LOS ASPECTOS CONCRETOS EN QUE PUEDE Y DEBE DECIDIR,

17. ¿LA COMUNICACION EN LA EMPRESA RESPETA LOS CANALES FORMALES ESTABLECIDOS PARA ELLO?

SI () NO () POR QUE?

18. ¿SE VERIFICA CONSTANTEMENTE LO QUE ESTAN REALIZANDO LOS EMPLEADOS?

SI () NO () POR QUE?

19. CUANDO SE TIENEN QUE TOMAR DECISIONES QUE AFECTAN A LOS TRABAJADORES:

() ANTES DE IMPLANTAR LA DECISION SE LES INFORMA.

() SE CONSULTA CON ELLOS Y DE COMUN ACUERDO SE TOMA LA DECISION.

() ANTES SE HACE UNA EVALUACION ENTRE LAS NECESIDADES DE LA DIRECCION Y DE LOS TRABAJADORES.

20. ¿EXISTEN CONTROLES DENTRO DE LA EMPRESA?

SI () CUALES? NO () POR QUE?

21. ¿CONSIDERA QUE SUS CONTROLES SON ADECUADOS?

SI () NO () POR QUE?

22. ¿A QUE AREA(S) DE LA EMPRESA SE LE(S) BRINDA MAYOR CONTROL?
POR QUE?

23. ¿QUIEN LLEVA A CABO LAS FUNCIONES DE CONTROL?

24. ¿SOLICITA LA EMPRESA O HA SOLICITADO ALGUNA VEZ PRESTAMOS?

SI () NO () POR QUE?

25. ¿CON QUE FRECUENCIA?

() OCASIONALMENTE.

() PERIODICAMENTE.

26. ¿A QUE TIPO DE INSTITUCIONES ACUDEN?

Por la atención prestada al presente damos a usted las gracias y apreciaremos cualquier comentario adicional que sobre el mismo - desee hacer.

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

- ADMINISTRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN.
VELÁZQUEZ, MASTRETA G. EDITORIAL LIMUSA.
- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, TEORÍA Y PRÁCTICA.
TOMO I Y II
AGUSTÍN REYES PONCE. EDITORIAL LIMUSA.
- BASES DE OPERACIÓN 1985.
FUGAIN (NAFINSA).
- CURSO DE MUESTREO Y APLICACIONES.
AZORIN POCH. EDITORIAL AGUILAR.
- CÁMAMA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO.
ESTATUTOS 1984.
- CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN.
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.
ARTÍCULO 95.
- CÓDIGO DE COMERCIO.
ARTÍCULO 33.
- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.
FELIPE PARDINAS. EDITORIAL SIGLO XXI.