

871602  
1973 JUN 25 11:32 AM  
5  
25  
1972  
1972



# UNIVERSIDAD MADERO

INCORPORADA A LA UNAM  
ESCUELA DE ADMINISTRACION



LA ADMINISTRACION EN LA MICRO, PEQUEÑA,  
MEDIANA Y LA GRANDE INDUSTRIA EN LA  
CIUDAD DE VILAHERMOSA Y SUS ALREDEDORES

**TRABAJO DE INVESTIGACION**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
**JAIME RAMON PALMER COOP**

PUEBLA, PUE.

1994

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b>		
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>		4
<b>HIPOTESIS</b>		6
<b>OBJETIVOS</b>		7
<b>MUESTREO</b>		8
<b>METODOLOGIA</b>		9
<b>CAPITULO 1</b>	<b>DESARROLLO INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE VILLAHERROSA Y SUS ALREDEDORES</b>	10
1.1	EPOCA COLONIAL	10
1.2	DESPUES DE LA COLONIA	14
1.3	PERIODO DE 1920 A 1960	15
1.4	PERIODO DE 1960 A 1980	18
1.5.	PERIODO DE 1980 A 1990	25
<b>CAPITULO 2</b>	<b>IMPORTANCIA DE LA MICRO-PEQUERA-MEDIANA Y GRANDE INDUSTRIA EN LA CIUDAD DE VILLAHERROSA Y SUS ALREDEDORES</b>	31
2.1	FUNCIONES QUE CUMPLE LA INDUSTRIA EN LA CIUDAD DE VILLAHERROSA Y SUS ALREDEDORES	31
2.2	CRITERIOS PARA CLASIFICAR LA MAGNITUD DE LAS INDUSTRIAS EN LA CIUDAD DE VILLAHERROSA Y SUS ALREDEDORES	32
2.3	EVALUACION DE LA MICRO-PEQUERA-MEDIANA Y GRANDE INDUSTRIA EN LA CIUDAD DE VILLAHERROSA Y SUS ALREDEDORES	34
2.4	FOMENTO INDUSTRIAL	43
<b>CAPITULO 3</b>	<b>COMO ADMINISTRAN LA MICRO-PEQUERA-MEDIANA Y GRANDE INDUSTRIA Y SUS ALREDEDORES</b>	47
3.1.	COMO ADMINISTRA LA MICRO-INDUSTRIA EN LA CIUDAD DE VILLAHERROSA Y SUS ALREDEDORES	50

3.1.1.	Planeación	51
3.1.2.	Organización	51
3.1.3.	Tecnología	53
3.1.4.	Finanzas	54
3.1.5.	Personal	57
3.1.6.	Toma de Decisiones	53
3.1.7.	Mercadotécnico	58
3.2.	COMO ADMINISTRA LA PEQUEÑA INDUSTRIA EN LA CIUDAD DE VILLAHERMOSA Y SUS ALREDEDORES	60
3.2.1.	Planeación	60
3.2.2.	Organización	60
3.2.3.	Tecnología	61
3.2.4.	Finanzas	62
3.2.5.	Personal	63
3.2.6.	Toma de Decisiones	64
3.2.7.	Mercadotécnico	65
3.3.	COMO ADMINISTRA LA MEDIANA INDUSTRIA EN LA CIUDAD DE VILLAHERMOSA Y SUS ALREDEDORES	65
3.3.1.	Planeación	65
3.3.2.	Organización	66
3.3.3.	Tecnología	67
3.3.4.	Finanzas	68
3.3.5.	Personal	69
3.3.6.	Toma de Decisiones	70
3.3.7.	Mercadotécnico	70

3.4.	COMO ADMINISTRAR LA GRANDE INDUSTRIA EN LA CIUDAD DE VILLAHERRIOSA Y SUS ALREDEDORES	71
3.4.1.	Planificación	71
3.4.2.	Organización	72
3.4.3.	Tecnología	73
3.4.4.	Finanzas	74
3.4.5.	Personal	75
3.4.6.	Toma de Decisiones	75
3.4.7.	Mercadotécnico	76
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		73
<b>CONCLUSIONES</b>		71
<b>RECOMENDACIONES</b>		82
<b>ANEXOS: RESULTADOS OBTENIDOS</b>		86
ANEXO 1	DATOS OBTENIDOS DE LAS MICROS-INDUSTRIAS EN LA CIUDAD DE VILLAHERRIOSA Y SUS ALREDEDORES	86
ANEXO 2	DATOS OBTENIDOS DE LAS PEQUEÑAS INDUSTRIAS EN LA CIUDAD DE VILLAHERRIOSA Y SUS ALREDEDORES	90
ANEXO 3	DATOS OBTENIDOS DE LAS MEDIANAS INDUSTRIAS EN LA CIUDAD DE VILLAHERRIOSA Y SUS ALREDEDORES	94
ANEXO 4	DATOS OBTENIDOS DE LAS GRANDES INDUSTRIAS EN LA CIUDAD DE VILLAHERRIOSA Y SUS ALREDEDORES	97
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		99

## PROLOGO

Hoy en la actualidad en nuestro mundo las cosas no permanecen estáticas, sino que día con día van cambiando. Esto es algo que el ser humano debe tomar muy en cuenta sobre todo en aquellos hombres que pretenden realizar transacciones económicas en el ambiente de los negocios, y que deben estar a la vanguardia de lo que sucede en este planeta.

En este trabajo de investigación se plasman algunas herramientas que son bases para el desarrollo industrial de esta ciudad Villahermosa, Tabasco, los datos fueron obtenidos de una práctica de campo en la cual las industrias de esta localidad fueron objeto de estudio y algunos antecedentes que se tomaron en consideración.

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

Desde tiempos muy remotos cuando fueron descubiertas las tierras tabasqueñas por las culturas que se asentaron, el pueblo de Tabasco siempre ha contado con una inmensa riqueza, no solo en recursos naturales, sino también con gente de sabiduría que ha sido capaz de crear y forjar una sociedad única en sus historia, nos referimos a la Cultura Olmeca, que es una de las civilizaciones más importantes del territorio mexicano hasta los grandes intelectuales de ahora y de siempre que ha dado el pueblo tabasqueño.

Hace algunas décadas el sureste mexicano era solo una promesa de desarrollo económico y social. Hoy, aunque se vive un proceso continuado de superación, podemos decir que es una realidad. La iniciativa privada como el sector público han contribuido a la edificación de una infraestructura, en especial vías de comunicación y control de inundaciones en las tierras bajas del Golfo de México. Esta infraestructura fundamental ha permitido ensanchar el mercado regional para todo tipo de mercancías y bienes de consumo.

Tabasco, es el contexto del sureste, un Estado clave para el desarrollo de la región, podemos recalcar que la capital del Estado actualmente Villahermosa, Tabasco, es una de las ciudades más importantes de nuestro tiempo, ya que conforma la puerta de entrada para conocer las maravillas del sureste de la República Mexicana. Es por eso que hacemos alusión a la importancia que tiene el desarrollo

industrial de la sociedad tabasqueña; si bien es cierto no somos una potencia industrial pero poco a poco podemos hacer de nuestro pueblo uno de los mejores y algo más.

La meta que se plantea a la industria moderna de la ciudad de Villahermosa es la de utilizar y canalizar bien los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y eficiencia los bienes y servicios que nuestra gente requiere; el proceso de modernidad empresarial se tiene que ir dando paulatinamente, no podemos convertirnos en un Estado Empresarial de primer nivel de la noche a la mañana sino debemos de crear conciencia en que las empresas en su mayoría pasan de micros a grandes, es cierto que la apertura de fronteras ya está, pero cultivando una educación empresarial moderna podemos hacerle frente a los obstáculos que se nos presente con este fenómeno, somos gente con bravia y decisión.

Un factor muy importante que es el eje del desarrollo empresarial, es la administración en las industrias de la ciudad de Villahermosa y merece que se le catalogue al mismo nivel que los factores de producción, capital, trabajo y recursos naturales, ya que en la práctica se le considera un papel complementario mientras que es en si, el elemento principal. Es muy riesgoso dudar sobre la necesidad de una administración ya que se ha convertido para los hombres de negocios en una herramienta para alcanzar el éxito.

La ciudad de Villahermosa cuenta actualmente con la mayoría de los establecimientos industriales y con los comercios de mayor



importancia; además es el municipio con mejor desarrollo político, económico, empresarial y cultural claro no dejando fuera ni con menor importancia a los demás municipios ya que estos últimos representan la base para un desarrollo integral del país. Debemos señalar que en muchos estados de la Nación la ciudad más importante no es su capital sino otra aledaña a ella.

Es importante aclarar, que decidirse a instalar una industria en la Ciudad de Villahermosa no es aventura de pioneros ya que muchas empresas nacionales de prestigio, han instalado industrias filiales en el corredor industrial de esta localidad para surtir con sus productos a todo el sureste y mercado estatal. Es por eso pues que en esta investigación se pretende detectar las deficiencias y anomalías por las que atraviesan las industrias tabasqueñas ya que Tabasco es una noble y generosa tierra, hospitalaria de paisajes exuberantes, pródiga de recursos naturales de la que podemos lograr una sociedad de primer nivel en el ámbito empresarial.

En los capítulos 1 y 2 de este trabajo de investigación se realiza un resumen y análisis del desarrollo industrial que ha tenido el estado de Tabasco así como también en la ciudad de Villahermosa y sus alrededores; en el capítulo 3 se muestra la forma de como administran actualmente la Micro-Pequeña-Mediana y Grande Industria en la ciudad de Villahermosa y sus alrededores.

Como punto último se establecen las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La mayoría de las industrias que abren un negocio, en los primeros meses todo marcha bien, pero con el tiempo su situación va cambiando y se vuelve más compleja, cuando esto ocurre, muchas de ellas tienden a desaparecer. ¿POR QUE SUCEDE ESTO? Es una buena interrogante que debemos contestar: nos abocaremos a las circunstancias y situaciones que prevalecen en esta localidad que es la ciudad de Villahermosa y sus alrededores.

Como sabemos el desarrollo industrial que ha tenido nuestro país ha sido un tanto desproporcionado, ya que las ciudades industriales más importantes se encuentran en el norte y parte del centro de la República Mexicana; por lo que podemos decir, que el sureste y específicamente el Estado de Tabasco están en proceso de alcanzar ese desarrollo que las zonas mencionadas anteriormente han logrado. A este fenómeno desbalanceado y a la geografía física que guarda la localidad le podemos atribuir que el proceso de desarrollo industrial se ha frenado; ¿POR QUE DECIMOS ESTO? Porque Tabasco y en especial Villahermosa son lugares 100% agrícolas y ganaderos, por lo que se desliga que no existe una cultura empresarial que los motive a invertir en industrias, no hay una visualización emprendedora de querer crear empresas industriales, los pocos establecimientos industriales que existen en esta localidad no llevan una administración adecuada, son manejadas empíricamente, esto es motivo que no existe una educación empresarial de como llevar a cabo una

empresa, y da como consecuencia que las pocas industrias que se crean, al transcurrir el tiempo no sobrevivan y desaparezcan; es por eso que en esta ciudad el inversionista industrial sea temeroso, ya que existe el miedo de poder perder toda la inversión realizada; a esto le podemos añadir que la inversión y la productividad se vea un tanto limitada.

Otra problemática que es importante señalar es el apoyo financiero hacia las industrias; por parte del sector público existe muy poco hacia estas empresas, son muy contados los establecimientos industriales que cuentan con este tipo de apoyo y el escaso apoyo que existe está mal canalizado; por otra parte el sector privado que es la Banca no tiene los cajones adecuados al interés de los inversionistas, ni los montos, ni los intereses, ni los plazos en pocas palabras es una Banca de Agio.

Como punto último cabe mencionar algo que es interesante en el ambiente de empresarios industriales y "El cambio de mentalidad" debemos pensar y actuar de una forma moderna y romper los vínculos de querer hacer las cosas como se hacían antiguamente, ya que de esto se desprende el conformismo de no crecer y superarnos cada día más, debemos de estar conscientes que debemos ser gente competitiva para hacerle frente a la apertura comercial internacional.

## H I P O T E S I S

" De la información obtenida se procederá a realizar un análisis para detectar las deficiencias y anomalías que prevalecen en las industrias y así poder preparar un modelo de soluciones que nos ayuden a un desarrollo continuo de estas empresas "

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

"Obtener información sobre el desarrollo industrial que ha tenido la ciudad de Villahermosa y sus alrededores, para tener un panorama general del proceso que se ha llevado a cabo en esta localidad; así como conocer la situación actual por la que atraviesan las industrias para detectar sus deficiencias y anomalías, y poder preparar un paquete de soluciones que coadyuven al crecimiento y desarrollo de estas empresas".

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar una investigación documental para conocer el proceso de industrialización que se ha ido dando en la ciudad de Villahermosa y sus alrededores.
- Desarrollar una investigación de campo para conocer la situación actual de las industrias actuales y poder detectar sus deficiencias y anomalías.
- Proponer un modelo de soluciones que ayuden a las industrias a mantenerse en un nivel alto de productividad y ayuden al desarrollo industrial de esta Ciudad y sus alrededores.

## M U E S T R E O

El diseño de nuestra muestra partirá de una población finita de 521 elementos que es el número de industrias que existen en la ciudad de Villahermosa y sus alrededores, las cuales se encuentran divididas en Micros-Pequeñas-Mediana y Grandes.

Las primeras son 480, las segundas son 32, las terceras son 7 y las últimas son 3.

Para que nuestra muestra sea representativa quedará distribuida de la siguiente manera:

Micros	480	70%	=	340
Pequeñas	32	100%	=	32
Mediana	7	100%	=	7
Grandes	3	100%	=	3
				-----
Total de Industrias			=	382

## M E T O D O L O G I A

Nuestro método a utilizar en esta investigación es inductiva-deductiva.

Esta investigación es de tipo mixta, ya que participa la investigación documental y la investigación de campo.

### T E C N I C A S D E I N V E S T I G A C I O N

- 1.- Investigación documental
- 2.- Observación directa
- 3.- Cuestionario
- 4.- Entrevistas

#### O T R A S D E A P O Y O :

- Estadísticas
- Gráficas
- Cuadros comparativos

CAPITULO 1  
"DESARROLLO INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE VILLAHERMOSA  
Y SUS ALREDEDORES"

1.1 Epoca colonial

Los antecedentes más remotos de la industria en Villahermosa, Tabasco, se remontan antes de la llegada de los españoles con la fabricación del chocolate. Los peninsulares trajeron la caña de azúcar que relacionada con el chocolate endulzó a éste sentando las bases del desarrollo actual de la industria chocolatera.

Desde el comienzo de la conquista, los españoles importaron sus propias normas de conducta, justicia y legislación. El mismo Cortés al vencer a los tabasqueños en la batalla del puerto de Frontera, pasó de inmediato a realizar un acto jurídico, fundar una población Santa María de la Victoria en el año de 1519. El conquistador otorgaba a la corona española un territorio del cual no conocía absolutamente nada, pero sí sabía que a partir de esa fecha, los nativos vencidos estaban obligados a pagar tributo al rey de España.

Durante el siglo XVII el de la represión, según los historiadores, Tabasco y en especial Villahermosa fueron extensos territorios abandonados a su suerte. Sin fuerza de trabajo disponible, sin mano de obra tributaria, la anterior prosperidad de las generaciones tabasqueñas, fue disminuyendo a pasos agigantados.\*

\* Nota: Los datos fueron tomados de Paso y Troncoso en Ruggeroni y Moreyra op. cit., p. 105



Un ejemplo, en metálico, el impuesto (solo por concepto de cacao), en 1579, recaudaba de 61 poblados un total de 22.600 pesos oro semestralmente. Para 1639, la recaudación de impuestos fue de 4.630 pesos de un total de 54 pueblos. Esta es una muestra de como el pueblo tabasqueño iba decayendo poco a poco debido a la migración de la gente y a la baja productividad. El arroz tuvo un aceptable éxito inicial en condiciones del medio físico, pero en general se cultivó poco durante la colonia. Los frutos cítricos se obtenían por recolección sin que mediara un cultivo específico y la caña de azúcar registró un progreso muy lento, debido principalmente a las dificultades de su industrialización. A pesar de ello, existen datos que hablan de escasos trapiches de madera, donde se elaboran dulce de melaza y alcohol. A mediados del siglo XVIII, nuestra provincia producía aguardiente en cantidades ciertamente modestas, al grado de que en 1746 las autoridades buscaron incrementarlo indultando a los productores y diez años más tarde (1756), entran en disputa y remate los títulos de varios trapiches. En 1797 era tal la producción que realizaron certificaciones sobre los productos elaborados con caña de azúcar, que se exportaban a la ciudad de México. Algunos historiadores como Eric Williams afirman que seguramente fue necesaria la utilización y empleo de las experiencias de los esclavos de las Antillas, por su capacidad y enorme resistencia en los pesados trabajos de corte, molienda y refinamiento, además de la reiterada falta de mano de obra indígena.

El comercio que se desarrollaba tanto en Villahermosa, como en los demás municipios seguramente incluyó al tráfico de esclavos.

Existen documentos que hablan de extensos potreros de ganado y huertas de cacao, explotadas por repartimiento de trabajadores indígenas, y otras muchas con mano de obra esclava, las que prosperaron a pesar de las epidemias. A Villahermosa; llegaban los barcos en noviembre o diciembre y se quedaban hasta junio o julio vendiendo sus artículos y piezas, para cargar después cacao y otros productos forestales. Los artículos más codiciados por los comerciantes que se acercaban a Villahermosa; eran hachuelas, machetes, zapapicos, azadones, cuchillos, agujas, hilos, sedas para bordados, vestidos de mujer, pequeñas lupas, abalorios, anillos de plata o de cobre bañados de oro y con incrustaciones de vidrio y piedrería, pequeños retratos de santos y juguetes. Los españoles compraban, ropa de lino y lana, medias de seda. Buena parte de los bienes comprados se pagaban con cacao, el cual se trasladaba hacia Veracruz, para después partir a lomo de mula, al valle de México. Las rutas de comercio tuvieron que modificarse constantemente por el peligro de los piratas situados en Laguna de Términos.

    Sin lugar a dudas, los dos primeros siglos de Tabasco y su capital Villahermosa los situaron a estos dos territorios como unos inmejorables productores agrícolas (cacao y maíz), y de considerable importancia en la domesticación ganadera. Económicamente hablando, la aportación del cacao, tintóreas y los derivados del ganado (pieles y cebo) convirtieron nuestra ciudad en una zona relativamente importante decimos esto porque la dramática disminución de mano de obra indígena, transformó la región en una extensa zona abandonada a su suerte. Sin fuerza de trabajo disponible, los enormes potreros

ganaderos produjeron múltiples manadas salvajes que vagaban sin control. De igual manera, los plantíos de cacao y maíz, se vieron fuertemente afectados por la ausencia de labradores. Los precios de estos productos se desplomaron durante el siglo XVII, por lo que, los pobladores españoles tuvieron que buscar otros lugares con mayor oportunidad. Demográficamente hablando Villahermosa y el resto del estado de Tabasco durante el periodo de los dos primeros siglos fue una región solitaria, magnífica para los intereses de las monarquías europeas en pugna. Estos territorios fueron utilizados como lugar de refugio y protección. Las autoridades españolas, el Alcalde Mayor, el cabildo y la representación eclesiástica, sufrieron en carne propia, las vejaciones y saqueos de los merodeadores de la costa, hospedados en Laguna de Términos. La sede del gobierno civil y religioso, cambió por tres ocasiones y la población huyó hacia otras partes buscando mayor seguridad. La sociedad tabasqueña se adaptó bruscamente a otro modo de producción, a otro orden económico, sociocultural, religioso, jurídico y de justicia.

Como podemos darnos cuenta las perspectivas de llegar a consolidar un proceso industrializador en esta época, se vieron coartadas sobre todo por las imposiciones que se establecieron durante los años de la conquista española, ya que antes de la llegada de estos existían a groso modo industrias pequeñas que con el tiempo hubiesen llegado a formar un grupo de industrias importantes en la vida tabasqueña.

## 1.2 Después de la colonia

Al pasar de los años, cuando el pueblo mexicano logra sacudirse del yugo español, empieza a notarse una mejoría en el quehacer tabasqueño, el cultivo del plátano se intensifica y llega a dar como resultado la exportación de este producto a Estados Unidos. Muchas compañías norteamericanas se interesan y es cuando en Villahermosa entran en pláticas productores tabasqueños y representantes de estas empresas interesadas, para procesar el plátano, nace la idea de poner una fábrica en esta ciudad pero no tardó mucho este proyecto ya que existió un desplome en el mercado por la falta de transporte y la infraestructura básica.

La industria del chocolate siguió su curso normal sin poder prosperar más, incluso hubo un descenso productivo, llegó a emparejarse lo que se producía con lo que se consumía cuando siempre había existido excedente. Por su parte la industria que se dedicaba a producir aguardiente desapareció y como consiguiente los títulos de remate que se habían otorgado como patente también se perdieron. Lo que ocurrió en estos dos tipos de industria fue debido a las circunstancias que imperaban en el gobierno, estaban más dedicados a la cuestión política que apoyar el desarrollo de la economía de la ciudad y del resto del estado.

Para estos años empezaban a distinguirse grandes charcas de agua resinosa que la gente llamaba chapopoteras, de donde se obtenía un aceite destinado a iluminar los hogares, este fenómeno natural que

se empezaba a dar marcaría un nuevo rumbo en los destinos de este pueblo, surgieron así la "Industria del Petróleo".\* Un ciudadano norteamericano, recorrió el estado descubriendo, con gran satisfacción los abundantes manantiales petroleros, al pasar de unos años es declarada oficialmente por el gobierno la explotación petrolera en Tabasco y su capital Villahermosa es catalogada como su sede para guardar y transformar el petróleo extraído.

La explotación, sin embargo, no dejó en el país los beneficios que eran de esperarse, ya que se realizaba casi en su totalidad por compañías extranjeras. A pesar de los problemas por los que pasaba la naciente industria poco a poco Tabasco se fue integrando con sus enormes riquezas petroleras a la producción nacional.

### 1.3 Período de 1920 a 1960

En el período de 1920 a 1950 se limitó la integración del Estado de Tabasco con respecto al resto del país, limitación provocada por la falta de infraestructura básica, lo cual causó el estancamiento de la industria en Villahermosa permitiendo un modesto desarrollo en la pequeña industria. Estas industrias tenían principalmente actividades de transformación de productos agrícolas y ganaderos.

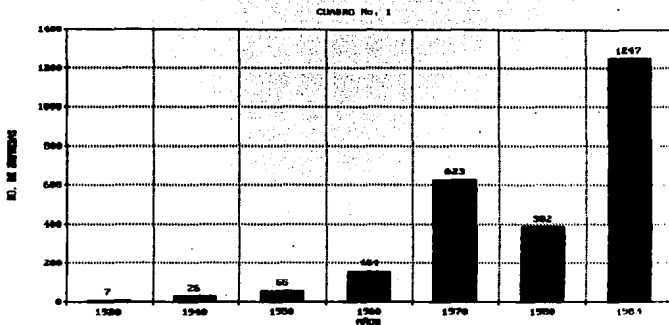
\* Foix, Pere: Cárdenas su actuación, su país; México, Ediciones Frondo 1974; p. 250.

Con la apertura de vías de comunicación la ciudad de Villahermosa se incorporó a la actividad económica generando un incremento de la demanda estatal, que provocaría el desarrollo de la industria, sin embargo, las facilidades que otorgó el gobierno a nivel nacional provocó la concentración de la industria del país en sólo tres ciudades (México, Monterrey y Guadalajara), relegando al estado de Tabasco y otras entidades, frenando así el desarrollo de las industrias establecidas.\*

Al incorporarse Tabasco a la actividad económica nacional, paradójicamente, los establecimientos de fábrica de velas, cigarros, zapatos, muebles, jabón, curtido de pieles y otros, fueron desapareciendo sin poder competir en precio con artículos similares producidos en otras entidades a gran escala y a más bajos costos.

A continuación se muestra el cuadro No. 1 "La Antigüedad de la Planta Industrial del Estado de Tabasco", o en otras palabras el Desarrollo Industrial que ha sufrido esta entidad y que en cierta forma ha llegado a afectar el proceso industrial de la ciudad de Villahermosa y sus alrededores.

\* Plan Estatal de Desarrollo (segunda versión) Dic. 1979 p. 49.



CUADRO No. 1  
ANTIGÜEDAD DE LA PLANTA INDUSTRIAL DEL ESTADO DE TABASCO

PERIODO	NUMERO	%
1920-1940	7	1
1941-1950	26	2
1951-1960	55	4
1961-1970	154	12
1971-1980	623	50
1981-1983	382	31
<b>SUMA</b>	<b>1,247</b>	<b>100</b>

FUENTE: Investigación directa

Como nos hemos dado cuenta en el cuadro anterior, el proceso industrial ha sido muy lento se observa que en los periodos señalados de las 1,247 empresas, 88 fueron instaladas de 1920 a 1960, representando el 7% del total registrado, en este periodo de 1920 hasta antes de los 60's el 50% del número de industrias instaladas en

los diferentes periodos se encontraban en Villahermosa y sus alrededores por ejemplo en 1920 de las 7 industrias que existían 3 estaban en Villahermosa y las otras 4 en los demás municipios, y así podemos ir mencionando hasta antes de la década de los 60's, a partir de 1960 hasta 1970 se establece un mayor número de industrias, siendo 75% superior al total registrado de 1920 a 1960.

Otro dato al que podemos hacer alusión es que para 1983 existían 33 industrias de las que se crearon en la primera mitad del siglo, siendo una de ellas la fábrica de jabón "La Hormiga" S.A. que inició operaciones en 1920\*, 17 años antes de lo que se conoce como el despegue de la industrialización del país con la instalación de la primera siderúrgica; este dato es una muestra de que sí existía gran interés de querer apoyar a la industria.

#### 1.4. Periodo de 1960 a 1980

A partir de 1960 hasta antes de 1970 las industrias con las que se encontraban en la entidad eran en su mayoría Agro-industrias representadas por los ingenios azucareros y la industrializadora del cacao. En la ciudad de Villahermosa se contaba con industrias que se dedicaban a la matanza de bovinos, la elaboración de chocolate y manteca de cacao, la extracción y refinación de aceite y algunas otras que se dedicaban a la elaboración principalmente de productos alimenticios.

\* La industria tabasqueña ayer y hoy; Gobierno del Estado de Tabasco 1982-1988; p. 34.



A continuación se mostrará el cuadro No. 2 : La aportación del sector Industrial del Estado al Producto Interno Bruto del sector a nivel nacional.

**CUADRO No. 2**  
**Contribución del Sector Industrial del Estado. Al P.I.B. del Sector a nivel nacional**  
**(Millones)**

Años	Producto Interno Bruto de la Industria		
	Estatal	%	Nacional (Millones de pesos)
1960	56.850	0.1275	43 993
1965	164.239	0.2469	66 508
1970	334.952	0.3278	102 154

FUENTE LA ECONOMÍA MEXICANA EN CIFRAS, NACIONAL FINANCIERA, MEXICO, D.F., 1970  
 EN EL NACIONAL.  
 FUENTE IX CENSO INDUSTRIAL, DATOS DE 1970.  
 VIII CENSO INDUSTRIAL, DATOS DE 1965.

Se puede decir con respecto a los datos del cuadro anterior, que la industria tabasqueña en esos tiempos aportaba casi nada a la economía del país. En los tres periodos que se marcan en el cuadro la industria del Estado no aportaba ni el 1% a la economía nacional y por si fuera poco no llegaba ni al 0.5%. Esto es una clara muestra que hasta 1970 el desarrollo industrial en Tabasco y su capital Villahermosa todavía estaban en indicios de hacer algo por este sector.

Ahora pasaremos a visualizar el panorama estatal, es decir, cual es la aportación que hace la industria a la economía del estado (Ver cuadro no. 3)

CUADRO No. 3  
Producto Interno Bruto (Millones)

Año	Industrial	%	Estatal
1960	Millones		Millones
Grande	0.816	2.3	56.090
Mediana	0.326		
Pequeña	0.147		
1965			
Grande	3.045	3.7	164.239
Mediana	1.536		
Pequeña	0.695		
1970			
Grande	13.777	6.5	334.952
Mediana	5.583		
Pequeña	2.498		

FUENTE: INVESTIGACION COPRODET

Como se puede observar en el periodo de 1960 a 1965 si sumamos las tres cantidades aportadas por las industrias de acuerdo a su tamaño tenemos un total de un millón doscientos ochenta y nueve de los viejos pesos (se suma 816 mil viejos pesos + 326 mil + 147 mil). Debemos hacer una aclaración de que ninguno de los tres tipos de industria de acuerdo a su tamaño aportaron un millón de viejos pesos, esto es por ejemplo la Grande Industria aporta 0.616 lo que equivale a 816 mil viejos pesos y así sucesivamente con las demás.

Podemos establecer que la industria de 1960 a 1965 aportó 1,289,000 viejos pesos al PIB cuando este era de 56,050,000 viejos pesos, o sea que era algo muy insignificante lo que aportaba la industria en este periodo el 2.3%. En el periodo próximo que va de 1965 a 1970 hubo un incremento del 1.4% en la aportación de la industria; pasó de 2.3% a 3.7%

Ahora pasaremos a ver lo que acontecía para estos periodos en la ciudad de Villahermosa. En 1968 nacieron 152 empresas industriales en todo el estado, de las cuales, 59 Industrias se encontraban instaladas en la ciudad de Villahermosa. A continuación mostraremos un cuadro estadístico de la aportación de la industria de esta ciudad a la economía del estado (Ver cuadro No. 4).

CUADRO No. 4

Localización de la Industria en Villahermosa en 1968

Resumen Total de Subregiones:

	Division Industrial											
	Pequeña			Mediana			Grande			Total		
	No. de Empresas	Capital Miles de Pesos	Personal Ocupado	No. de Empresas	Capital Miles de Pesos	Personal Ocupado	No. de Empresas	Capital Miles de Pesos	Personal Ocupado	No. de Empresas	Capital Miles de Pesos	Personal Ocupado
Villahermosa	38	75 272	565	17	224 000	661	4	368 000	768	59	659 272	1986

FUENTE: INVESTIGACION COPRODET

Con este cuadro podemos cerrar este periodo hasta 1970 en donde se puede ver el lento desarrollo industrial del estado de Tabasco y su capital la ciudad de Villahermosa.

Para el periodo de 1970 a 1980 marca otra etapa más en el progreso industrial del estado, en este periodo se constituye un acuerdo entre los gobiernos federal y estatal para la construcción de la Ciudad Industrial en Villahermosa con una longitud territorial de 4,630 hectáreas que convertidas en metros cuadrados sería 40,630,000 m<sup>2</sup> este acuerdo fue un paso muy importante para el apoyo de los inversionistas industriales tabasqueños y en especial para el quehacer de la ciudad de Villahermosa en este sector.

Para 1975 la Ciudad Industrial contaba con 37 hectáreas (370,000 m<sup>2</sup>) para uso industrial, este espacio fraccionado disponía de todos los servicios urbanos modernos como son:

- A) Agua potable
- B) Energía eléctrica
- C) Gas natural, combustible y lubricantes
- D) Urbanización
- E) Comunicaciones
- F) Servicios generales instalados
- G) Industrias adquiribles en la Ciudad Industrial
- H) Transporte urbano

Para 1978 la Ciudad Industrial de Villahermosa tenía una superficie de 1'334,000 m<sup>2</sup> disponibles, de la cual la superficie vendida era de 645,392 m<sup>2</sup> quedando en disposición 688,608 m<sup>2</sup>. Para esta fecha se encontraban en operación 16 fábricas de transformación, generando 1026 empleos, 8 Industrias en proceso de construcción y 26 programadas, destacándose por su importancia y monto de inversión las siguientes: Oleaginosas del Sureste, Bimbo, Asbestolit del Sureste y Cerámica y Ladrillo Poluca.\*

Como se puede notar paso a paso se iba consolidando el proceso de industrialización en la ciudad de Villahermosa y como consecuencia en el Estado de Tabasco. En este periodo de 1970 a 1980 se puede decir, que se logró la diversificación de la actividad industrial tanto en el estado como en la ciudad de Villahermosa, porque si recordamos el cuadro No. 1, veremos que en este lapso nacieron 623 industrias en el estado, y que en su mayoría se instalaron en la ciudad de Villahermosa, lo que nos hace pensar que la cifra de este periodo es 4.4 veces mayor que la del periodo anterior (1960-1970) en donde se instalaron 154 industrias. A manera de comentario diremos que en este periodo se logró un paso muy importante en la vida industrial de la sociedad tabasqueña.

\* Gobierno del Estado: Comité Promotor del Desarrollo Socioeconómico. 1979

### 1.5 Período de 1980 a 1990

Para 1982 la capital del Estado de Tabasco, la ciudad de Villahermosa concentraba más del 90% de la actividad industrial, sin contar los ingenios.

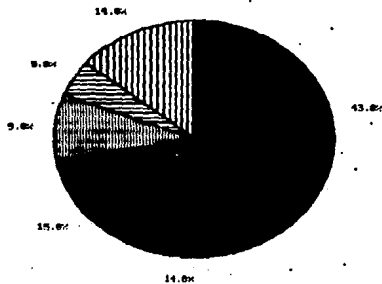
El número de establecimientos de transformación de categoría mediana y grande es de 65 destacando el frigorífico y empacadora de Tabasco, con una capacidad de sacrificio de 500 reses por turno de 8 hrs. diarias. La pasteurizadora de leche que procesa 15 mil litros diarios ambos pertenecen a los ganaderos organizados y al complejo de Oleaginosas del Sureste, que consta de 7 fábricas propiedad de los productores de coco.

Una de las actividades importantes en este renglón es la industria del petróleo, cuya producción del municipio es de 331,256 barriles diarios de petróleo crudo.

A continuación presentaremos una gráfica (ver cuadro No. 5) donde se plasman las ramas más importantes del sector industrial en 1983 en el estado.

## LA INDUSTRIA TABASQUERA

GRANDE No. 6



### ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL RESPECTO A LAS RAMAS MÁS IMPORTANTES DEL ESTADO

43%	FABRICACION DE ALIMENTOS
14%	FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA
15%	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS
9%	FABRICACION DE PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS
5%	INDUSTRIA EDITORIAL E IMPRESION
14%	OTRAS

Actividades	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
FAB. DE ALIMENTOS	30	486	22	3	541
FAB. DE MUEBLES DE MADERA	10	162	2	-	175
FAB. DE PRODUCTOS METALICOS	25	154	4	-	183
FAB. DE PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS	-	-	13	2	115
IND. EDIT. E IMPRESION	-	55	6	-	61
OTRAS	3	162	4	3	172
SUMA	68	1,120	51	3	1,247
PORCENTAJE	5%	90%	4%	1%	100%

Fuente: Investigación directa

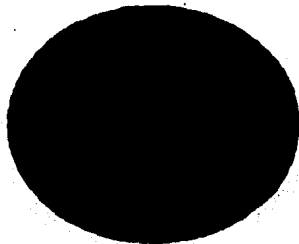


Como se muestra en el cuadro No. 5 la actividad más importante es la "Fabricación de alimentos" que agrupa a un total de 541 empresas y que representan el 43% de la actividad industrial y que son en su mayoría pequeñas industrias. En segundo lugar tenemos la actividad que se dedica a la "Fabricación de Productos Metálicos" albergando 183 industrias y que representan el 15% de la actividad industrial siendo en su mayoría también pequeñas industrias.

Ahora pasaremos a mostrar otra gráfica (Cuadro No. 6) en la que se muestra como se encontraba distribuida la planta industrial del estado desde el punto de vista del tamaño de la empresa en 1983.

CUADRO No. 6

1.000-9.999 10.000



99.9%

ESTRUCTURA DE LA PLANTA INDUSTRIAL DEL ESTADO

Tamaño de la empresa	No. de establecimientos	%
MICRO	68	5.4
PEQUEÑA	1,120	90.0
MEDIANA	51	4.0
GRANDE	8	0.6
	1,247	100

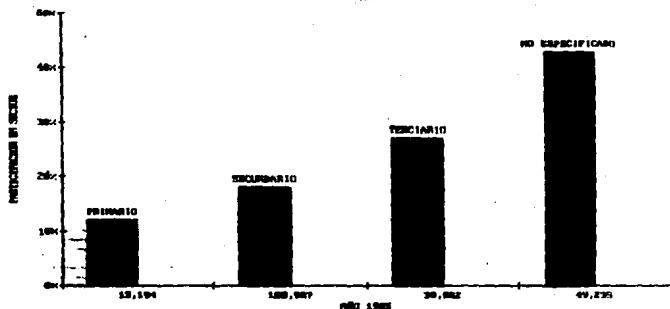
Fuente: Investigación directa

Como vemos la que prevalece en primer lugar y agrupa más industrias es la pequeña con 1120 industrias que representa el 90% del total de las empresas industriales, que en su mayoría se encontraban instaladas en Villahermosa.

Para 1985 la Población Económicamente Activa era de 112,980 habitantes, cifra que representaba el 32% de la población total de Villahermosa. La relación de dependencia es de 3 a 1 es decir uno de cada 3 habitantes desarrolla una actividad productiva.

La Población Económicamente Activa está distribuida de la forma siguiente: 12% al sector primario, 18% al sector secundario, 27% al sector terciario y 43% actividades no especificadas (ver cuadro No. 7)

GRÁFICO No. 7



Población total: 351,633

Población económicamente activa : 112,980

Fuente: Sistema Estatal de Empleo

Se puede notar que para este año (1985) la mayoría de la Población Económicamente Activa se dedicaba a las actividades no especificadas quedando en penúltimo lugar el sector secundario al que pertenece la industria.

La industria para 1990 seguía concentrando la mayor parte de los establecimientos en la capital del Estado, la ciudad de Villahermosa. La empresa familiar representaba casi el 90% de los establecimientos industriales que se especializaban en la transformación y procesamiento de alimentos y materias primas

agropecuarias; la pequeña empresa con un 5.4%, la mediana con un 4% y la grande empresa con un 0.5% del total de las industrias instaladas en esta ciudad. Dentro de la gran empresa PEMEX destacaba con un complejo petroquímico, plantas deshidratadoras, plantas de inyección y agencia de ventas.

Haciendo un análisis de este periodo podemos decir que poco a poco se iba reafirmando el progreso industrial de la ciudad de Villahermosa, aunque la mayoría de las industrias pequeñas son las que más existen son de tipo familiar, con el apoyo del gobierno federal y de la iniciativa privada se motivó y exhortó a los empresarios a invertir en la apertura y proyectos de industrias que elevarán el nivel de competencia de la economía del Estado.

En el próximo capítulo mencionaremos la situación que prevalece actualmente (1990-1993).

## CAPITULO 2

### IMPORTANCIA DE LA MICRO-PEQUEÑA-MEDIANA Y GRANDE INDUSTRIA EN LA CIUDAD DE VILLAHERMOSA Y SUS ALREDEDORES

2.1 Funciones que cumple la industria en la ciudad de Villahermosa y sus alrededores.

La capital del Estado de Tabasco es una ciudad joven en materia de industrialización y cuenta con los elementos suficientes como para ir logrando poco a poco un desarrollo productivo en este sector.

A continuación mencionaremos tres funciones básicas que desarrolla la industria en Villahermosa y sus alrededores; y que cumplen con una tarea importante en la Economía del Estado:

• Cubre las necesidades de Consumo del Mercado local, Estatal y Regional.- Como sabemos Tabasco es una noble y generosa tierra, pródiga en recursos naturales, por lo que es una fuente de Materia prima para transformar productos de buena calidad, a volúmenes enormes, y acaparar una gran parte de su mercado, es decir satisfacer las necesidades de la ciudad de Villahermosa, del resto del Estado, y de los Estados vecinos como Campeche, Chiapas, Yucatán entre otros.

• Crea fuentes de Trabajo y Personal calificado.- Estos es; la industria es generadora de empleos atrae muchos trabajadores por lo que reduce el desempleo; y al mismo tiempo; como necesita de

cierta tecnología avanzada, y va creciendo poco a poco, requiere de mano de obra especializada, por lo que a su personal lo capacita y lo adiestra de acuerdo a programas y sistemas modernos.

• Genera ingresos que hacen una reinversión.- En este aspecto tocaremos algo muy importante en el quehacer de la vida Tabasqueña. El dinero que producen las industrias de la ciudad de Villahermosa, no se esfuma hacia otro lado si no que se queda en la misma entidad, entonces no existe descapitalización, si no al contrario se convierte en una nueva inversión, cumpliéndose así, el ciclo financiero de las empresas.

Estas son pues, las tres funciones que son eje de desarrollo dentro del progreso industrial de los tabasqueños.

## 2.2 Criterios para clasificar la Magnitud de las Industrias en la Ciudad de Villahermosa.

Es importante dejar bien claro como se determina el tamaño de una empresa en este caso la industria, no nada más por medio de una definición doctrinal o a través del giro de actividad al que pertenezca la empresa; si no que debemos de tener una apreciación más amplia que nos lleve a una determinación exacta, nosotros tomaremos dos conceptos que son tema de discusión y que más adelante aclararemos, aunque estos van cambiando con el tiempo y hay que

actualizarlos estos son: a) El número de personal ocupado que emplean las Industrias y b) El Monto de Ventas Netas Anuales.

#### CLASIFICACION DE LAS INDUSTRIAS

INDUSTRIA	PERSONAL OCUPADO	MONTO DE VENTAS NETAS ANUALES
MICRO	1 - 15	N\$ 455,000
PEQUENA	16 - 100	N\$ 455,000 A 4'611,000
MEDIANA	101 - 250	N\$ 4'611,000 A 9'312,000
GRANDE	251 A MAS	N\$ 8'312,000 A MAS MILLONES

NOTA: Datos proporcionados por la Secretaria de Fomento Industrial, Comercio y Turismo (SEFICOT) en el Estado de Tabasco, Año 1992.

El establecer criterios para poder clasificar una empresa en este caso la industria, es tema de polémica, ya que muchos criticos especialistas en la materia proponen otros conceptos para poder determinar su magnitud. Nosotros haremos un comentario referente a los dos conceptos que manejamos como son: a) El número del personal que ocupa cada establecimiento industrial y b) Las ventas Netas que realizan durante un Año de ejercicio.

Muchas veces las Industrias emplean personal que por su número se catalogan como grandes, pero en su concepto de Ventas Netas Anuales no llegan a cubrir la cantidad que las agrupa como tales o viceversa; unas ocupan menos personal que las hacen ser pequeñas, pero en sus Ventas Netas Anuales, alcanzan la cantidad o el parámetro que las identifican como Grandes o Medianas. Bueno esto es tema de controversia y lo ideal sería buscar una investigación que nos lleve a una definición exacta o más concreta.

### 2.3 Evaluación de la Micro-Pequeña-Mediana y Grande industria en la ciudad de Villahermosa y sus alrededores.

En este sub-capítulo pasaremos hacer una reseña de como se desarrolla la industria en los últimos años hasta junio de 1993.

Para 1990 existían en la ciudad de Villahermosa y sus alrededores 497 Industrias y para 1991 ya habían 521, hubo un aumento de 24 establecimientos representando el 5% de incremento porcentual. Por lo que respecta al número de empleados ocupando para 1990 la industria tenía 4705, y para 1991 ya habían 4768, existiendo un aumento de 63 empleados y un incremento porcentual del 1.3%.

Ahora mostraremos la figura de los 5 municipios que albergan más establecimientos industriales (1991):



**FIGURA 2.1**  
**DATOS ESTADISTICOS DE LOS MUNICIPIOS QUE ALBERGAN MAS INDUSTRIAS (1991)**

MUNICIPIO	ESTRATIFICACION				TOTAL	NUM. DE EMPLEADOS				TOTAL
	MICRO	PEQ	MED	GRANDE		MICRO	PEQ	MED	GRANDE	
CENTRO (VEREDAS)	408	32	6	3	521	1,237	1,075	952	1,504	4,768
CARDENAS	203	5	1		209	510	98	209		889
COMALCALCO	177	1			178	305	31			336
HUIMANGUILLO	159	2			161	277	44			321
BALANCAN	152				152	212				212

FUENTE: VENTANILLA UNICA

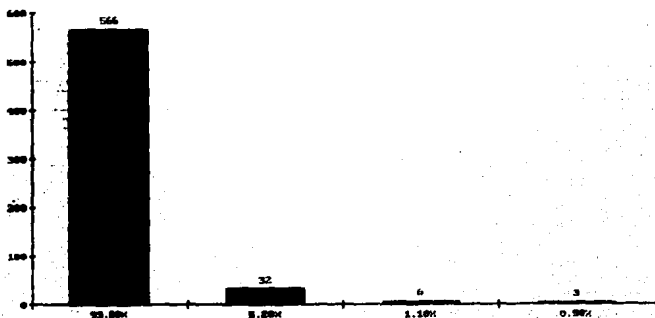
NOTA: Datos proporcionados por SEFICOT (Secretaría de Fomento Industrial Comercio y Turismo de Tabasco).

Como se puede notar el municipio que tiene más Industrias es el del Centro al cual pertenece la ciudad de Villahermosa y en la que se encuentran la mayoría y las mejores Industrias de todo el Estado de Tabasco, es indiscutible aclarar entonces la importancia que tiene esta ciudad ya que representa el motor de desarrollo de la Industria Tabasqueña. Debemos de estar seguros de que todavía no contamos con una infraestructura como las ciudades industrializadas que son Monterrey, Guadalajara, Puebla, pero si crear conciencia de que poco a poco y con un mayor esfuerzo y empeño se deben ir logrando los objetivos para un desarrollo mejor, ya que con la apertura de fronteras comerciales van a llegar otras empresas y nos pueden ganar nuestro propio mercado, es por eso pues que la Micro-Pequeña-Mediana y Grande Industria requieren de un esmerado apoyo, no nada más financiero si no Administrativo, Técnico, Productivo, de Asesoría y Consultoría en las ramas que se desenvuelva cada establecimiento industrial. Más adelante hablaremos de los mecanismos de apoyo que existen actualmente en la Capital del Estado.

Como dijimos anteriormente de la importancia que representa la Micro-Pequeña-Mediana y Grande Industria en nuestra ciudad, pasaremos a observar dos cuadros que nos llevarán a realizar un análisis de la situación que impera hasta junio de 1993. Primero mostraremos la figura que se refiere a la clasificación de las Industrias de acuerdo a su magnitud que están instaladas en la ciudad de Villahermosa y sus alrededores.

FIGURA 2.2

Clasificación de las Industrias de acuerdo a su magnitud que se encuentran en Villahermosa (Junio 1993)



MAGNITUD	No. DE INDUSTRIAS	%
MICRO	566	93.2
PEQUENA	32	5.2
MEDIANA	6	1.1
GRANDE	3	.5
TOTAL	607	100%

NOTA: Datos proporcionados por Ventanilla Unica SEFICOT (Secretaría de Fomento Industrial, Comercio y Turismo en Tabasco) INEGI.

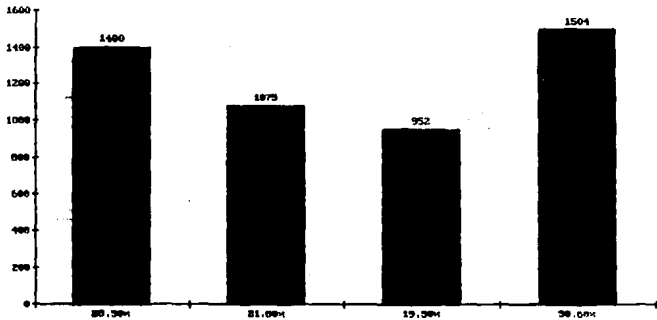
En esta figura que se refiere a la clasificación de las Industrias de acuerdo a su magnitud aparece que la Micro es la que agrupa más establecimientos con un número de 566 Industrias representando el 93.2% del total de estas, la pequeña con un número de 32 Industrias con un porcentaje del 5.2% y luego tenemos a la Mediana y la Grande con un número de 6 Industrias 1.1% y 7 Industrias 0.5% respectivamente. Quedando establecido que la Micro juega un papel muy importante en esta actividad.

Ahora presentaremos a la figura referente al Número de Trabajadores que emplea la Industria de acuerdo a su Magnitud o tamaño y que se encuentran ubicadas en Villahermosa. (Cuadro 2.3).

FIGURA 2.3  
Número de Trabajadores que emplea la Industria de acuerdo a su magnitud y que se encuentran en Villahermosa

MAGNITUD	No. DE EMPLEADOS	%
MICRO	1400	28.3%
PEQUEÑA	1075	21.8
MEDIANA	952	19.3
GRANDE	1504	30.6
TOTAL	4931	100%

FIGURA 2.3



FUENTE: Ventanilla Unica SEFICOT INEGI

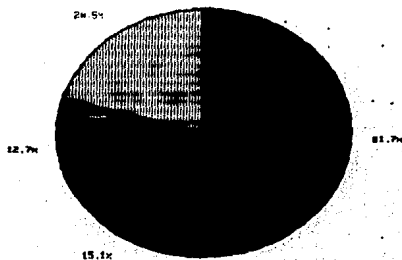
De la figura anterior podemos decir que la Grande Industria es la que emplea más trabajadores con un 30.6% del total y albergando 1504 ocupantes, luego le sigue la Micro-Industria representando el 28.3% y posteriormente la pequeña y la Mediana con un 21.9% y 19.3% cada una respectivamente. Por lo que se refiere a este concepto del Número de Trabajadores que emplean los diferentes tamaños de industrias, la desproporción no es muy alta, como ha sucedido con el concepto anterior de la clasificación de industrias de acuerdo a su magnitud.

Haciendo un análisis de los dos cuadros anteriores podemos llegar a deducir lo siguiente:

a) La Micro Industria es la que agrupa más establecimientos pero no es la que emplea más trabajadores; la que ocupa más personal es la Grande Industria a pesar de que solo existan 3 establecimientos en la ciudad esto es algo contrastante si lo comparamos con los datos a nivel Estatal, ¿Por qué decimos esto?, por que la industria que más trabajadores emplea en todo el Estado es la Micro con 2201 establecimientos ocupando 4712 personas. A continuación mostraremos las figuras 2.4 y 2.5 para tener una mejor visualización sobre esta situación.

Figura 2.4

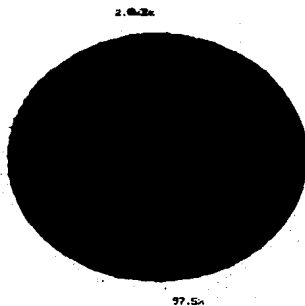
Número de Trabajadores que emplea la industria de acuerdo a su magnitud en el Estado de Tabasco



MAGNITUD	No. DE EMPLEADOS	%
MICRO	4712	51.7
PEQUEÑA	1380	15.1
MEDIANA	1161	12.7
GRANDE	1854	20.5
TOTAL	9107	100%

FIGURA 2.5

Clasificación de Industrias de acuerdo a su magnitud que se encuentran ubicadas en el Estado de Tabasco.



FUENTE: Ventanilla SEFICOT, COPLADET (Comité de planeación del Estado de TABASCO).

MAGNITUD	No. DE INDUSTRIAS	%
MICRO	2201	97.5
PEQUEÑA	44	2.0
MEDIANA	7	0.3
GRANDE	4	0.2
TOTAL	2256	100%

Refiriéndonos a las cifras que nos muestran las dos figuras anteriores podemos hacer otro análisis y decimos que: por cada Micro-Industria que existe en el estado ocupa un promedio de 2.1 de Trabajadores. Podemos reiterar que en Tabasco y específicamente hablando de la ciudad de Villahermosa la Micro Industria es de tipo Familiar y por consiguiente Tradicional.

Haciendo una reflexión sobre los comentarios anteriores, llegamos a una deducción muy lógica y que me parezca muy importante mencionar ya que es una situación que prevalece en la Micro Industria en la ciudad de Villahermosa:

b) Por lo que hemos observado en casi todas las Micro-Industrias es que el propietario dueño de la empresa es a la vez Gerente general y Trabajador al mismo tiempo, esto da como consecuencia que ocupe menos personal y el poco que emplea son parientes consanguíneos como pueden ser hijos, sobrinos, primos, éste fenómeno trae repercusiones fuertes que se sienten cuando la industria realiza sus funciones para poder operar o marchar según su giro o actividad a lo que se dedique. ¿Qué tipo de Repercusiones pueden ser? Lo que repercute en este tipo de Industria es que el propietario dueño de la empresa y gerente general a la vez, prefieren emplear a sus parientes aunque estos no tengan ni el mínimo conocimiento de la función que van a realizar, pero por cuestiones de sentimiento o paternalista los agrupa, dejando el porvenir y futuro de la empresa en el riesgo de ir a la quiebra. Por otra parte en este tipo de Industria el que toma todas las decisiones es el propietario,



dueño y gerente general de la empresa, aunque sus ideas sean equivocadas y erróneas, eso es lo que se tiene que hacer encaminado a la Micro Industria al fracaso, esto es lo que llamamos incompetencia por parte del gerente, ya que ni el mismo propietario dueño de la empresa si no tiene los conocimientos y la capacidad adecuada para llevar un negocio no puede fungir como tal. Además como son Micro-Industrias tradicionales se conforman con lo poco que perciben no tienen perspectivas de crecer o ampliar su mercado. Es por eso que las Micro Industrias fracasan en esta ciudad, por no querer romper con los vinculos tradicionales que en cierto momento llegan hacer obsoletos.

#### 2.4 Fomento Industrial

En este sub-capitulo mencionaremos otra variable que en determinado momento ha frenado un poco el desarrollo industrial en esta zona y que se nos hace un tanto extraño mencionar sobre todo porque Tabasco es un Estado rico en recursos Naturales.

Como sabemos en la Ciudad de Villahermosa se ubica la mayor parte de las instalaciones que existen en el Estado. La actividad industrial, sin embargo, es reducida y está limitada a la iniciativa y la actividad de tipo Familiar, dentro de esta actividad económica, conviven la industria extractiva; la de construcción, la de transformación de materia prima y procesamiento de alimentos y derivados de la producción primaria. Esta última está fuertemente

limitada por una escasa oferta de esta materia prima y por la carencia de integración en la actividad primaria que evita el incremento de fuentes de empleo, por lo tanto el desarrollo de la industria en gran parte no del todo, depende de productos traídos de otras entidades lo que incrementa los costos y limita la rentabilidad de esta actividad.

Estas circunstancias han generado una derivación de la población económicamente activa hacia el sector terciario o de servicios, como pudimos apreciar en el capítulo I en la gráfica No. 7.

En este sentido lo que se pretende hacer en la ciudad es propiciar y apoyar la generación de una agroindustria integrada a la producción primaria obtenida en el propio estado. Es por eso pues que con la participación del Gobierno y la Iniciativa privada se han formulado una serie de instrumentos para fomentar el desarrollo industrial. Citaremos algunos:

#### 1.- GARANTIAS

Este apoyo consiste en garantizar a las instituciones bancarias, uniones de Crédito y fondos de fomento del Gobierno Federal, los financiamientos que otorguen a la Industria en General, Sociedades Cooperativas Industriales y a la actividad Agroindustrial; permitir también al mayor número de unidades económicas el acceso a fuentes de financiamiento bancario, que por sus particulares características han tenido limitaciones para ser sujeto de Crédito.

Otorgar o gestionar asistencia técnica a quienes lo requieran para la evaluación de los estudios de inversión, en la elaboración de sus solicitudes de crédito; otorgar garantías para obtener financiamiento, para estudios de programas o proyectos específicos.

## 2.- Agrupamientos Industriales

Es un proceso mediante el cual un grupo de pequeños y medianos industriales, dedicados a una misma actividad, se unen voluntariamente para obtener beneficios individuales a través de acciones conjuntas y cuyo objetivo principal es que juntos resuelvan problemas comunes.

## 3.- Productos Básicos

Es un conjunto de acciones de apoyo a la pequeña y mediana industria de la entidad que produce bienes de consumo básico. Por otro lado, propician la regulación del mercado de bienes de consumo necesario para lograr un desarrollo equilibrado de la producción de esos productos y así aumentar el ingreso de los productores de bajos recursos. También busca promover la proveeduría de DICONSA del Sureste para el abasto de productos básicos. Esta es una alternativa muy real para el industrial que actualmente dispone de Capacidad Ociosa de producción, por la escasa demanda de productos y la inadecuada distribución de los mismos en el mercado.

## 4.- VENTANILLA DE FOMENTO INDUSTRIAL

Este es un instrumento que busca la mayor eficiencia de la micro industria, realizar todos los tramites en uno y en un solo

lugar; para ello elimina, simplifica y desconcentra los trámites que se requirieron para la instalación y operación de la micro industria y en su caso para su regulación. Así mismo brinda Orientación, capacitación y facilidades através de estas ventanillas mediante el llenado de un solo formulario que únicamente contiene 25 preguntas, el empresario ya no tiene que presentar las diversas solicitudes y formatos que cada dependencia exige. Una vez entregando el formulario único a la ventanilla; esta se encargará de realizar, en un breve plazo, los trámites ante las oficinas de gobierno.

Sería algo injusto si no mencionáramos estos instrumentos de Apoyo que de una u otra forma han ayudado al crecimiento y desarrollo Industrial tabasqueño y más específicamente a la ciudad de Villahermosa.

Estos son pues algunos mecanismos que se han utilizado, pero a manera muy particular podemos decir que deben de existir más apoyos, para motivar más a los industriales a invertir ya que esta tierra no es nada mas rica en recursos naturales sino también en recursos humanos y financieros, más adelante podremos nombrar algunos cuando pasemos a nuestra investigación de campo.

### CAPITULO 3

#### "COMO ADMINISTRAN LA MICRO-PEQUENA-MEDIANA Y GRANDE INDUSTRIA EN LA CIUDAD DE VILLAHERMOSA Y SUS ALREDEDORES"

En los capitulos siguientes se presenta la información obtenida en nuestra investigación de campo, la cual se realizó en base a entrevistas, cuestionarios y observaciones, el tipo de cuestionario que se utilizó fue estructurado y tuvo como objetivo recabar información actual sobre la forma de como administran las Industrias en la ciudad de Villahermosa y sus alrededores.

A continuación mencionaremos los aspectos más importantes que se investigaron y se cuestionaron en las técnicas antes mencionadas (entrevista, cuestionario, observación):

- PLANEACION
- ORGANIZACION
- TECNOLOGIA
- FINANZAS
- PERSONAL
- TOMA DE DECISIONES
- MERCADOTECNIA

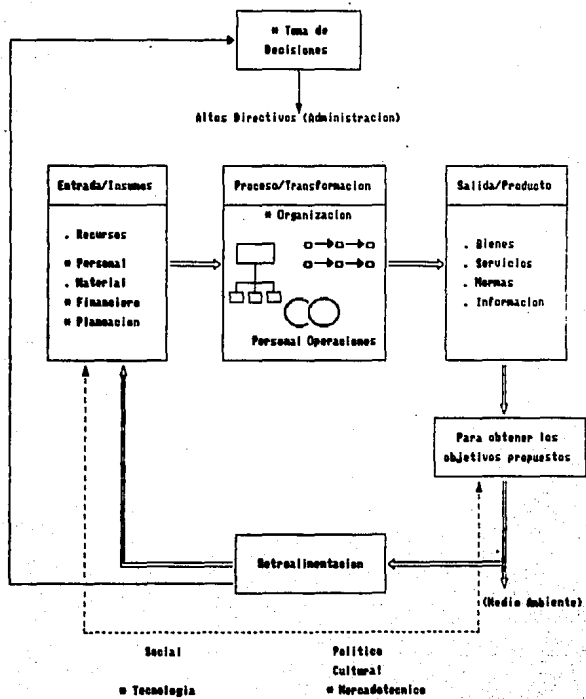
Ahora nos preguntamos ¿El porqué se tomaron en cuenta los 7 puntos anteriores?

Existen dos razones muy importantes el cual justifica la consideración de estos aspectos:

a) Son los aspectos más descuidados por las Industrias de esta localidad (Villahermosa). En un organismo cualquiera que sea su naturaleza privada o pública, lucrativo o no lucrativo, se le debe poner mayor interés a los puntos que pasan por desapercibido en la organización ya que de ahí provienen la mayoría de los errores y las quebraduras de las Empresas. Para que poner mas énfasis en lo que marcha bien, claro tampoco descuidarlo.

b) La segunda razón es que a los organismos (Empresa-Industria) hay que verlas como un todo, como un sistema organizacional que tiene una Entrada de Insumos, que tienen un Proceso de Transformación y una salida de productos. A continuación mostraremos un cuadro en la que el maestro Joaquín Rodríguez Valencia en su libro Introducción a la Administración con enfoque de sistemas nos detalla y nos explica este proceso, aunque nosotros hicimos unas modificaciones pensando en las necesidades de nuestras Empresas-Industriales. (Ver figura 3.1)

Figura 3.1 Proceso de Administración mediante el enfoque de sistemas



Como se puede notar en la figura anterior los 7 aspectos que tomamos en cuenta son de suma importancia en el funcionamiento de las empresas ya que aparecen en las 3 etapas de la administración por sistemas (Están señaladas con un asterisco).

Existen otros puntos que para muchas personas los consideran más importantes dentro del funcionamiento de una empresa-Industria, pero nosotros pensando en las necesidades de nuestros establecimientos de esta localidad escogimos estos ya que son diferentes las características de este tipo de organismo, principalmente por la situación geográfica que guarda nuestro estado Tabasco.

### 3.1. Como administra la Micro-Industria en la ciudad de Villahermosa y sus alrededores.

En este apartado presentaremos la forma de como administra la Micro Industria en esta localidad, tomando como referencia los 7 puntos antes señalados que a nuestro juicio son los más importantes en un organismo Industrial. Hay que dejar claro que esta información fue obtenida de las entrevistas, cuestionarios y observaciones que se realizaron en la investigación de campo.



### 3.1.1. PLANEACION

Este aspecto lo tiene totalmente descuidado la Micro-Industria, ya que no cuenta con objetivos generales establecidos, no formulan programas para llevar a cabo sus operaciones, este tipo de empresa funciona en base a ordenes de trabajo es decir, dependiendo de los pedidos de los clientes es como ellos trabajan no existe un excedente en la producción.

La Micro-Industria espera que le lleguen sus demandas del mercado. No existe una planeación a futuro ni a corto ni a mediano plazo. Se cuenta con políticas pero que solo el jefe las conoce claramente, los demás trabajadores tienen una vaga idea de estas, al igual que no existen procedimientos ni sistemas. (Por lo que se refiere a los presupuestos lo tocaremos en el Aspecto Financiero).

### 3.1.2. ORGANIZACION

En este aspecto la Micro-Industria trabaja informalmente, es decir no hay un documento por escrito que explique de manera formal como esta estructurada la empresa industrial. No existe un manual de organización que detalle cuales son los puestos y niveles jerárquicos desde el más alto hasta el más bajo. Las líneas de autoridad-Responsabilidad no están bien definidas ya que en muchas ocasiones un trabajador recibe ordenes de 2 o más jefes. Las obligaciones de los puestos se especifican de una manera verbal por

lo que no quedan muy claras. Las relaciones de los departamentos aunque no existen estos se dan de manera un tanto coordinada ya que un trabajador realiza dos o tres funciones a la vez, ejemplo en la industria de la madera un trabajador realiza la función de cepillado, detallado y acabado. Otro ejemplo en la Industria Alimenticia un trabajador desarrolla las funciones de preparativos, mezclado, guisado y envasado, estos son algunos ejemplos de la industria en Villahermosa, Tabasco. Una característica muy notoria en este aspecto que se presenta en la mayoría de las Micro-Industrias de esta localidad es el alto grado de centralismo que ejercen. Por ejemplo: Si se presenta de urgencia la falla de una pieza en una de las máquinas del Departamento de Producción y requiere de su pronta reparación o reposición, tienen que dirigirse con el gerente general o dueño de la empresa, y si no se encuentra éste la producción se paraliza totalmente, esto sucede porque este tipo de industria todo lo canaliza a través de las personas antes mencionadas por lo que no hay un sustituto que tenga la autoridad suficiente como para afrontar cualquier tipo de problemas en situaciones de Ausentismo.

Como última referencia dentro de éste aspecto es que la Micro-Industria no tiene un periodo definido para reorganizar la empresa, esto lo hace conforme a las necesidades que requiera el establecimiento, mientras pueden pasar 2 o 3 años sin ningún cambio organizacional.

### 3.1.3. TECNOLOGIA

Por lo que se refiere a este punto la Micro-Industria de esta localidad no anda tan mal; la mayoría de las industrias posee tecnología moderna aunque algunos establecimientos se les hace muy difícil adoptarla, sobre todo por los altos costos de financiamiento para adquirirla, y otros porque absolutamente prefieren hacer las cosas tradicionalmente, o sea a la antigua.

En la mayoría de las Empresas Industriales el cambio tecnológico les ha producido beneficios, sobre todo por que los trabajadores lo aceptan, en algunos les ha costado un poco de esfuerzo pero se han adaptado y por el contrario otras Micro-Industrias de plano dicen que no les interesa, estas últimas la mayoría son establecimientos que se dedican a elaborar productos tradicionales de la región y que si utilizan tecnología moderna. Sus artículos pierden la tradición o su originalidad, entre estas Micro Industrias tenemos las artesanías, los productos alimenticios entre otros.

En la utilización de Equipo Moderno la mayoría de las industrias están de acuerdo en adquirirlos ya que abarata los costos y son más rápidos. En este aspecto hay que dejar algo bien claro, que la Micro-Industria aplica tecnología Moderna pero nada más en lo que se refiere a máquinas y equipos pero deja un hueco vacío en lo que se refiere a la aplicación de tecnología de conocimiento que es la base

principal para el desarrollo tecnológico científico. Ninguno de estos establecimientos la pone en práctica.

#### 3.1.4 FINANZAS

La mayoría de las Micro-Industrias cuentan con un departamento de Contabilidad, de manera informal pero si se hace notar su existencia, este aspecto es al que se le pone mayor interés de los 7 puntos que hemos venido mencionando, tan es así que, el encargado de esta función es el que se ocupa de definir los directrices de la empresa o el futuro (gerente General). El aspecto financiero que se refiere a las cifras numéricas o conceptos cuantitativos es de vital importancia para el futuro y éxito de la Micro Industria de esta localidad ya que se encarga de lograr mantener la liquidez y las ganancias de la empresa y obtener el financiamiento adecuado, pero otra variable que no se debe descuidar y no deja de ser parte fundamental en el desarrollo de las funciones de esta empresa es el concepto cualitativo que son las cualidades que deben ejercer todo organismo y que en un momento dado los hacen de primera preferencia en el público; y que pueden ser entre otros:

- El trato amable que ofrece la empresa a sus clientes.
- La calidad de sus productos.
- Otro punto que hace sentir bien a los clientes es el buen trato a los trabajadores de la empresa.

Estos puntos deben ir aparejados con el aspecto financiero, cosa que no realiza la Micro-Industria.

Por lo que se refiere a la aplicación de los presupuestos podemos decir que la mayoría de las Micro-Industrias emplean los básicos como son:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de materia prima
- Presupuesto de compra
- y emplea uno general que se encarga de cubrir todas las operaciones de la empresa que no hayan agrupado las anteriores.

Las fuentes de financiamiento que utilizan estas Industrias son: a) Bancos, b) Capital propio, c) Aportaciones de los socios, d) Organizaciones auxiliares de crédito (Arrendadores, Almacenes de depósito, casas de ahorro). La fuente más idónea que se acomoda a sus necesidades es el financiamiento que otorgan las organizaciones auxiliares de crédito debido a sus bajas tasas de interés y largos plazos para pagar. Pero esta fuente de financiamiento es otorgada a empresas de privilegio o conocidas por lo que recurre a los altos costos de financiamiento de los bancos (mas adelante en el apartado de crédito haremos unos comentarios sobre lo anterior).

En la Micro- Industria no existe una planeación financiera para invertir en tiempos futuros ni a corto ni a mediano plazo; sino

que esperan a tener un buen capital para poderlo hacer por lo que no existe ambición hacia el futuro, en pocas palabras no formulan proyecciones financieras.

En este apartado hablaremos de los créditos, que son parte fundamental en el crecimiento y desarrollo de las Micro-Industrias.

La mayoría de estas empresas que han utilizado créditos les han dejado un mal sabor de boca, ya que en lugar de ayudarlos, los han perjudicado a tal grado que han perdido algunos bienes para pagar estos. Lo anterior es debido a los altos intereses que cobran los bancos al adquirir algún tipo de crédito, y el poco tiempo que proporcionan para pagar. Además una vez que los bancos autorizan los créditos no proporcionan algún tipo de asesoría o consultoría sobre cómo administrar estos; sobre cómo deben trabajar u operar; para que les rindan buenos frutos.

Uno de los obstáculos a los que se ha enfrentado la Micro-Industria para la aprobación de los créditos es la falta de garantías y el exceso de requisitos a cubrir. Estas empresas no dicen que gozan de mayor privilegio las empresas en donde los dueños son conocidos y tienen buenas relaciones con los gerentes de los bancos, otro punto importante es que las instituciones bancarias se fijan en empresas en donde el dueño son 3 o más socios, sobre todo para que tengan mayor respaldo para pagar los créditos. Otro aspecto en donde no hicieron énfasis es en que el gobierno debe proporcionar mecanismos de apoyo a

los microindustriales, otorgando créditos con tasas de intereses bajas.

### 3.1.5 PERSONAL

El personal que utiliza la Micro-Industria en su mayoría es de confianza, rara es la empresa que emplea trabajadores sindicalizados, sobre todo por que no les gustaría tener problemas con algunas de estas agrupaciones. No cuenta con un departamento organizado, la elección y la contratación del personal no se hace con una planeación anticipada, por lo que puede haber una mala elección, ya que esta se hace por cubrir rápidamente el hueco vacío. Se cuenta con una descripción de puesto informal es decir no se tiene por escrito, por lo que el perfil del puesto se conoce vagamente. No se cuenta con sistemas para evaluar el desempeño, el jefe inmediato por medio de la observación sabe que trabajador realiza sus tareas encomendadas y quien rinde los frutos esperados, para luego reportar verbalmente al gerente general o dueño de la empresa. Algunas empresas cuentan con programas de capacitación y actualización y otras no tienen. El sistema de Administración de sueldos y salarios lo realiza el encargado de las finanzas, cuando esta función pertenece al departamento de personal, en algunas industrias se paga a destajo en otras por horas.

### 3.1.6. TOMA DE DECISIONES

Podemos decir que en este aspecto la mayoría de las empresas no sigue un proceso lógico para decidir sobre las mejores alternativas o las opciones más viables, además son muy raras las empresas que toman en consideración las opiniones de los trabajadores, por lo que el proceso de toma de decisiones en muchas ocasiones es errónea. No se cuenta con herramientas que no pueden dar un proceso de decisiones acertadas como modelos matemáticos, equipo de cómputo entre otros, de esto se desprende que en la decisión no se toma en cuenta la calidad y si su aceptación. En pocas palabras la decisión la toma y sale de una sola persona Gerente General de la Microindustria o dueño o propietario, cuando éste no es el único que conforma la organización por lo que el proceso de toma de decisiones carece de fundamentos.

### 3.1.7. MERCADOTECNICO

Es una de las fases principales en el crecimiento y expansión de la Empresa la cual representa el factor clave para colocar los productos en el mercado de consumo y de esta forma obtener utilidades y además, satisfacer las necesidades de los consumidores.



Los artículos que produce la Micro-Industria son pocos conocidos, necesita conocerlo un poco más la gente es decir los únicos que tienen conocimiento profundo sobre estos son los clientes viejos que ya conocen como trabajan, de esto podemos desligar que no se ha tomado en cuenta el mercado potencial, existe un conformismo con el mercado local o real. La Microindustria no formula planes de promoción y de publicidad personal, es decir cuando alguien se percata de algún artículo lo transmite a sus amigos que se encuentran a su alrededor por lo que se hace muy tardía su venta. Este tipo de industria ha pensado en ampliar su mercado vendiendo a los Estados vecinos como podrían ser Veracruz, Campeche, Yucatán, Quintana Roo y también a través de las exportaciones.

Este tipo de industria no cuenta con suficiente equipo de transporte para distribuir su producto lo cual hace menos la ampliación de su mercado. En ejemplo de esto es: Cuando se trata de entregar artículos dentro de la ciudad. La empresa se responsabiliza de llevar los pedidos hasta la puerta de la casa de los clientes, cuando se trata de hacer la entrega fuera de la localidad, los clientes tienen que traer sus propios transportes.

3.2. Como administra la Pequeña Industria en la ciudad de Villahermosa y sus alrededores.

### 3.2.1. PLANEACION

En esta función del proceso administrativo la Pequeña Industria no anda tal mal a comparación con la Micro. La empresa cuenta con objetivos específicos mensualmente. Existen programas de trabajo que se formulan en base a reuniones semanales de evaluación, estas consisten en analizar los resultados pasados y las metas que se pretenden lograr para escoger la más rentable y la que más se amolde a las necesidades de la empresa. Los presupuestos se formulan con base a los objetivos que se pretenden alcanzar.

Por lo que respecta a políticas y procedimientos si existen pero no en forma escrita y se dan a conocer a todos los niveles de manera verbal cuando se contrata al personal.

### 3.2.2 ORGANIZACION

En este aspecto la Pequeña Industria también realiza sus funciones de manera informal ya que no se cuenta con un documento escrito como lo es manual de Organización.

Se cuenta con un organismo donde se estipulan los puestos jerárquicamente pero no por escrito. Existe una línea de autoridad y responsabilidad desde la dirección hasta el último de los subordinados de manera verbal. Las obligaciones de los puestos son explicadas lógicamente a través del jefe inmediato, tampoco existe algo escrito. Las relaciones de los departamentos se da de manera explícita, es decir al trabajador no se le explica que de una u otra forma deberá relacionarse con los departamentos.

Como podemos ver las cosas se dan de manera empírica por lo que existe un conocimiento superficial de los trabajadores hacia la empresa en el ambiente organizativo.

La reorganización de estos establecimientos se realiza anualmente, aquí si hay un tiempo para reestructurar y como consecuencia se efectúan cambios en toda la organización.

### 3.2.3. TECNOLOGIA

La Pequeña Industria desarrolla tecnología moderna de máquinas, equipos y de conocimiento a través de suscripciones a revistas especializadas, cursos y adiestramiento interno. Esto es una gran ventaja ya que permite ser más competitivo con otras empresas Nacionales y Extranjeras.

La mayoría de estos tipos de establecimientos están de acuerdo con utilizar tecnología moderna sobre todo porque así lo requiere la dinámica del mercado. El efecto tecnológico no ha producido ningún efecto psicosocial en los trabajadores, o sea han aceptado el cambio de manera normal para incorporarse a la sociedad moderna, además causa beneficios a la empresa ya que abarata los costos y existe un mayor margen de utilidad.

#### 3.2.4 FINANZAS

Al igual que la Micro la Pequeña Industria tiene su departamento de Contabilidad, como dijimos anteriormente esta función es de mucha importancia para el desarrollo de la empresa pero que debe ir aparejado con los aspectos cualitativos como personal, Mercadotecnia.

Los sistemas de presupuestos que ejerce son todas las cuentas del Estado de Resultados como Ventas, Compras, Gastos indirectos de producción, Inventarios, Gastos de venta, Gastos de administración, Costo de ventas, entre otros.

Las fuentes de financiamiento que utiliza son: a) Bancos, b) Aportaciones de los socios. Para la empresa la fuente de financiamiento más idónea son los programas que NAFIN (Nacional Financiera) proporciona a las micros y Pequeñas Industrias como lo es el programa de Fondos de desarrollo el cual proporciona bajas tasas

de intereses y largos plazos para pagar; pero como dijimos anteriormente solo a empresas conocidas y de privilegios les otorgan.

La Pequeña Industria si realiza una planeación financiera de tal forma que tiene establecido sus periodos de tiempo para recabar fondos financieros y poderlos aplicar, no esperan a tener un capital para poder invertir.

Los tipos de créditos que utilizan son refaccionarios y avíos, algunas Pequeñas Industrias afirman que si apoyan al desarrollo de estas, pero otras dicen que en lugar de ofrecer ayuda las perjudican por sus altos costos de financiamiento.

Otro punto que se encuentra dividido es el que las instituciones bancarias no ofrecen asesoría a las Industrias una vez que otorgan el crédito y otras afirman que si ofrecen.

Algunos no encuentran obstáculos para los créditos otras si por el exceso de requisitos a cubrir.

### 3.2.5. PERSONAL

La Pequeña Industria alberga dos tipos de trabajadores: a) De confianza y b) Sindicalizado.

No cuentan con un departamento de personal, pero a nuestro juicio este tipo de empresas deberían contar con uno sobre todo porque en su mayoría agrupan un promedio de 40 trabajadores lo cual ya justifica su existencia, al menos esto es lo que sucede en esta localidad (Villahermosa). Aunque se planean las necesidades del personal con suficiente tiempo no se cuenta con una descripción de puestos, por lo que está sujeta a una mala elección. Tampoco existe un programa para evaluar el desempeño de los trabajadores y como consecuencia tenemos:

- a) Una mala medición del rendimiento del personal
- b) Un ascenso equivocado
- c) Una remuneración injusta

Estos puntos suceden también porque en este tipo de Industria no emplean un sistema de administración de sueldos y salarios.

### 3.2.6. TOMA DE DECISIONES

En este aspecto existe un grado de centralización muy alto, ya que el gerente general es el único que decide sobre las alternativas y las opciones más viables para la empresa, por lo que no se sigue un proceso lógico además se acepta la alternativa o situación más no se profundiza en la calidad de esta. Tampoco se cuenta con modelos matemáticos o equipo de cómputo para que las decisiones no carezcan de fundamento.

### 3.2.7. MERCADOTECNICO

Los productos que elaboran las Pequeñas Industrias si los conoce la gente, pero existe un mercado potencial que no tiene idea de este debido a que no existen planes de promoción y publicidad. Esto es sinónimo de conformismo pues no existe interés en querer ampliar su mercado, aunque la mayoría de estas empresas tienen pensado hacerlo, algunas nos dicen que con una mayor penetración en los demás segmentos de la población total del mercado, otras que con las exportaciones. Nosotros nos preguntamos ¿Cómo lo van a conseguir?. Si no conocen el producto, los clientes no van a ir hasta la puerta de la fábrica a preguntar que venden y si sus productos son buenos. Además estas empresas están conscientes de que la competencia los puede superar. Tienen una ventaja para superar esto y es que cuentan con transporte para entregar a sus clientes los productos a cualquier sitio del país.

### 3.3. Como administra la Mediana Industria en la ciudad de Villahermosa y sus alrededores

#### 3.3.1. PLANEACION

Este aspecto no puede ser desapercibido por la Mediana Industria debido al volumen de operaciones ya que retrasaría su funcionamiento.

La empresa cuenta con objetivos generales y están estructurados de manera Departamental, además son definidos en forma clara y se comunican desde los niveles jerárquicos más altos hasta los niveles inferiores.

Los programas se formulan en base a las necesidades de producción que tiene la organización y de acuerdo a las condiciones que se van presentando.

Cada departamento cuenta con un manual de políticas y procedimientos por lo que se dan en forma clara y precisa.

### 3.3.2. ORGANIZACION

El objeto de la Organización es hacer que cada uno de los miembros conozca qué actividades son las que va a ejecutar. Debido a su complejidad la Mediana Industria adopta la organización formal es decir que estas empresas cuentan entre otros aspectos con:

- Un organigrama en el que se estipula en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de la empresa.

- Se cuenta con un manual de organización donde se estipulan claramente las líneas de autoridad y responsabilidad desde la dirección más alta hasta el último de los subordinados, se



especifican clara y lógicamente las obligaciones de los puestos y también las relaciones que tienen cada una de éstas.

En lo que respecta a la reorganización existe un periodo de tiempo para hacer cambios de acuerdo a las necesidades de estas empresas son cada año, aunque algunas veces pueden ser antes.

### 3.3.3. TECNOLOGIA

La Mediana Industria de esta localidad no puede quedarse atrás en el desarrollo de tecnología moderna de máquinas y de conocimiento ya que con el transcurso del tiempo desaparecería. La aplicación de tecnología moderna la realiza a través de cursos de capacitación que ofrecen empresas especializadas en este ramo y además en la adquisición de equipo moderno, todo esto con el fin de aumentar la producción y calidad para poder cubrir mayores mercados.

El efecto tecnológico si ha producido algunos cambios en el sistema psicosocial de los trabajadores de la empresa, sobre todo porque en ocasiones el personal no es capaz de asimilar los cambios y dificulta el manejo de nuevas técnicas y procedimientos los cuales repercuten al sistema de la organización.

El desarrollar tecnología avanzada en las Medianas Industrias no causa perjuicios directamente, solo pueden presentarse casos de incomprensión por parte de algunos directivos de la empresa.

### 3.3.4. FINANZAS

Un adecuado financiamiento es esencial para el éxito de toda empresa, por lo que la Mediana Industria cuenta formalmente con una unidad de Contabilidad.

Sus presupuestos están basados en racionar sus gastos y distribuir los recursos financieros en las áreas más importantes de la organización (por ética profesional y por políticas de la empresa se reservaron a citar algunos).

Las fuentes de financiamiento que utilizan estas empresas son: a) Bancos, b) Capital propio, c) Aportaciones de los socios. La más idónea es la que otorgan los bancos a través de los programas de desarrollo a la industria por medio de las instituciones auxiliares de crédito .

La planeación financiera es parte fundamental en estas empresas, ya que estas no pueden esperar a tener un buen capital para poder invertir, por lo que cuentan con proyecciones financieras a corto y mediano plazo.

Por lo que se refiere a los créditos no han encontrado algún obstáculo para la aprobación de estos sobre todo porque la mayoría de estas empresas se componen de 3 o más dueños o socios; y otras son conocidas.

Además estas nos dicen que las instituciones bancarias si ofrecen asesoría y consultoría sobre como administrar sus créditos.

### 3.3.5. PERSONAL

Estas empresas agrupan 2 tipos de personal: sindicalizado y de confianza. Existe un departamento de Recursos Humanos el cual se encarga de planear el personal con suficiente tiempo para evitar una mala elección, además se cuenta con una descripción de puestos la cual hace más segura la selección y contratación de personal.

También existe un método para evaluar el desempeño de los trabajadores, el cual hace que estos se sientan más a gusto al realizar sus funciones ya que los remunera y los asciende en forma justa y equitativa.

Cuenta con programas de capacitación y adiestramiento internos y externos lo cual nos asegura que cuenta con personal especializado.

Aplica un sistema de administración de sueldos y salarios, el cual estimula al trabajador incrementando la productividad individual y conservando al personal competente.

### 3.3.6. TOMA DE DECISIONES

En este proceso que es el de toma de decisiones es en el cual se escoge la mejor alternativa y la opción más viable para el futuro de la empresa si se sigue un proceso lógico ya que la Mediana Industria pone en consideración los siguientes puntos:

a) Se toma en cuenta las opiniones y experiencias de los trabajadores

b) Se cuenta con modelos matemáticos y equipo de cómputo para respaldar la información que sirve de base para decidir sobre la mejor opción.

c) La aceptación de la decisión se realiza pensando en la calidad.

d) Además se toman en cuenta las experiencias pasadas.

Estos puntos que mencionamos dan como sustento que las decisiones que se tomen no carezca de fundamentos.

### 3.3.7. MERCADOTECNICO

Los productos que elaboran las Medianas Industrias de esta localidad se conocen en el medio o el mercado para el cual se

elaboran, aunque también se tiene un ligero conocimiento en los mercados potenciales, por lo que se debe aplicar un programa de publicidad y promoción más eficaz y eficiente, para lanzarse a toda la población del mercado.

Estas Industrias nos afirman que para poder incrementar su mercado o ampliarlo un poco más sería penetrando a otros rincones del país y/o fuera de éste (mercado internacional).

La Mediana Industria enfrenta a la competencia promoviendo en la organización programas de productividad y calidad, además cuentan con un equipo de transporte sofisticado.

#### **3.4. Como administra la Grande Industria en la ciudad de Villahermosa y sus alrededores**

##### **3.4.1. PLANEACION**

La planeación es eminente en este tipo de Industria, por lo cual se cuenta con objetivos generales y además están estructurados por áreas, es decir cada departamento tiene sus propios objetivos. Estos están definidos de una forma clara y se dan a conocer en todos los niveles de la organización. Sus programas están diseñados en base a las demandas del mercado y en planes de crecimiento y expansión.

Existen políticas, sistemas y procedimientos claramente estipuladas en forma general, además cada departamento cuenta con éstas.

#### 3.4.2. ORGANIZACION

La Grande Industria muestra un interés total en el aspecto organizacional ya que cuenta con los siguientes puntos:

- Un organigrama donde se estipulan en forma de gráfica las funciones básicas que debe realizar la empresa.

- Se marca en forma clara una línea definida de autoridad y responsabilidad.

- Se especifican clara y lógicamente las obligaciones de los puestos a través de la descripción de puestos.

- Se explican claramente las relaciones que tienen cada uno de los departamentos, es decir en forma interdepartamental.

- Se cuenta con manuales de políticas y procedimientos en cada área y además con un manual de organización general.

La grande industria reorganiza la empresa constantemente en base a las necesidades que se presenten de cambio, existe un parámetro que es de cada 6 meses.

### 3.4.3. TECNOLOGIA

La Grande Industria desarrolla tecnología de conocimiento y de maquinaria a través de la capacitación en el trabajo y con el intercambio con otras empresas, además mantienen relaciones con asociaciones extranjeras que las tienen al tanto de equipos modernos.

Utilizan tecnología de punta ya que así se es más rentable y siempre hay que estar a la vanguardia.

El efecto tecnológico ha repercutido en los trabajadores y en la empresa en forma benéfica ya que el personal ha sido más eficiente y eficaz y como consecuencia a la empresa le ha resultado ser más rentable.

Los trabajadores se han podido adaptar a los cambios e incorporarse a la sociedad moderna.

#### 3.4.4. FINANZAS

Para la buena obtención y aplicación de los recursos financieros la Grande Industria cuenta con una unidad de finanzas debidamente organizada. Para su buen funcionamiento de la empresa se aplican una serie de presupuestos; nombraremos algunos:

- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto de Gastos
- Presupuesto de Maquinaria
- Presupuesto de Mantenimiento
- Presupuesto de Materia prima
- Presupuesto de Compras
- Presupuesto de Mano de obra

Las fuentes de financiamiento que utiliza la mayoría de estas empresas son: a) Bancos, b) Capital propio, c) Aportaciones de los socios, d) Acciones. Las fuentes más idóneas son los Bancos y las aportaciones de los socios.

La Grande Industria realiza una planeación estratégica financiera que se puede decir es el conjunto de ideas plasmadas en un documento referente a la adecuada inversión o captación de recursos monetarios. Esto no da a entender que este tipo de industria tiene perfectamente bien delimitado los periodos para invertir.



En lo que respecta a los créditos la mayoría de las empresas se reservaron el comentario por políticas de la empresa y ética profesional; otras nos dijeron que si apoyan a la industria y los tipos de créditos que utilizan son de avío y refaccionario, no han encontrado algún obstáculo para la aprobación de estos.

#### 3.4.5. PERSONAL

La Grande Industria cuenta con una unidad debidamente organizada de Recursos Humanos la cual planea con suficiente tiempo las necesidades del personal para así evitar una mala elección.

Emplea un programa para evaluar el desempeño de los trabajadores. También existe un programa establecido de capacitación y actualización del personal a todos los niveles.

Se cuenta con un sistema de administración de sueldos y salarios el cual motiva y retiene al personal competente.

#### 3.4.6. TOMA DE DECISIONES

Este proceso en las Grandes Industrias es sometido a un análisis riguroso para una buena elección de alternativas, ya que se pone en juego el futuro de la empresa, a continuación mencionaremos algunos puntos que se toman en consideración:

- Se toma en cuenta la opinión del Gerente General y la de los trabajadores, teniendo mayor peso esta última.

- Se toman en cuenta los resultados pasados el comportamiento de estas.

- Se toman en cuenta la aceptación de la idea pensando siempre y cuando en la calidad de esta.

- Se cuenta con modelos matemáticos y equipo de cómputo para respaldar la información que sirve de base para decidir sobre la mejor opción.

- Además cuenta con algo muy importante la descentralización que juega un papel interesante en decidir como jefe, ya que se delega la autoridad y se comparte la responsabilidad.

#### 3.4.7. MERCADOTECNICO

En es aspecto mercadotécnico los productos que elaboran las grandes industrias son muy conocidos aunque otras empresas nos dijeron que necesitan conocerlo un poco más a fondo en el mercado.

Estas aplican programas de publicidad y promoción constantemente con la finalidad de crecer y expandirse más, para lograr abarcar otros mercados su mecánica a seguir sería en primer lugar ver las necesidades de los clientes, trabajando con calidad y optimizando los procesos de producción.

Cuentan con los equipos de transporte suficientes como para llegar a cualquier rincón.

## "CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES"

En base a los resultados obtenidos en la investigación de campo y algunos aspectos que se tomaron en cuenta de la información recabada en las Bibliografías (Investigación Documental) sobre las Industrias de la ciudad de Villahermosa pasaremos a elaborar nuestras Conclusiones y Recomendaciones

### CONCLUSIONES

\* El proceso industrializador en la ciudad de Villahermosa y sus alrededores ha sido lento debido a que no se cuenta con una cultura empresarial por parte de los inversionistas, ya que estos son temerosos por miedo a perder su capital.

\* Las agroindustrias concentradas en la ciudad de Villahermosa son las que han alcanzado un lugar cómodo debido a los recursos naturales con que se cuentan en la localidad, pero los demás tipos de industrias como la del calzado, materiales de construcción y la del vestido, brillan por su ausencia en esta localidad debido a la falta de infraestructura industrial, por lo que los productos se tienen que traer de otro lado alzando los costos.

• La planeación en la Micro-Pequeña y algunas Medianas Industrias no ha sido catalogada como una herramienta de desarrollo dentro de sus Administraciones, ya que su aplicación es informal y hasta un tanto nula. Por lo tanto su forma de operar de estas empresas no es efectiva.

• La Estructura Organizacional de la Micro-Pequeña y algunas Medianas Industrias es conocida por los trabajadores miembros de estas, en forma vaga y confusa por no contar con un documento formal que describa las obligaciones de los puestos y Autoridad asignada, por lo que existe duplicidad de funciones y choque de mando.

• El efecto tecnológico ha repercutido en todas las industrias de esta localidad, ya que en ocasiones los trabajadores se resignan al cambio, por consiguiente establecemos que existe conformismo en el modo de laborar del personal y no se cuenta con una cultura de superación.

• A excepción de algunas Industrias Grandes, la tecnología de conocimiento no es aplicada por las demás, lo que causa un desequilibrio en el avance tecnológico-científico y por consiguiente atrasos en los diferentes procesos y sistemas (productivos, administrativos, procedimentales, entre otros) de la organización.

• El apoyo financiero en las industrias de esta localidad ha sido un tanto monopolizado y manejado en forma favorable, ya que las diferentes instituciones y organismos encargados de este aspecto solo

lo aplican a empresas industriales prestigiadas o conocidas, por lo que las proyecciones financieras de las demás se ven coartadas y esto causa un retroceso en la captación de recursos financieros para poderlos aplicar a los sectores más importantes y productivos en la organización. En consecuencia de esto, estas empresas esperan a tener un buen capital para poder invertir.

- Los créditos otorgados por las instituciones bancarias no se adecúan a las necesidades de las industrias de esta localidad, por los intereses altos del de financiamiento y periodos de pagos muy cortos, por lo tanto no existe un apoyo financiero hacia el desarrollo de estas empresas.

- La Descripción de Puestos y la Administración de Sueldos y Salarios ha sido olvidada por la Micro y Pequeña Industria de esta localidad lo que causa una mala elección y una remuneración injusta.

- El proceso de Toma de Decisiones en la Micro-Pequeña y algunas Medianas Empresas es erróneo y equivoco por no llevar un proceso lógico, ya que no cuentan con modelos matemáticos, rutas críticas, y además no se cuenta con la participación de la opinión de los trabajadores por lo que las alternativas a escoger carecen de fundamento.

- La Micro-Pequeña y algunas Medianas Empresas carecen de planes de promoción y publicidad lo que propicia el desconocimiento de los productos por parte de los clientes y/o Mercado potencial, lo

cual nos determina que no existen posibilidades de crecimiento y expansión.

• Como última conclusión mencionaremos que la única industria en la ciudad de Villahermosa y sus alrededores que aplica una Administración adecuada y rígida es la Grande Industria ya que pone en práctica todas las técnicas pertenecientes a las 7 variables antes mencionadas que fueron objeto de estudio en la investigación de campo y en las cuales pone un profundo interés y mayor participación.

## RECOMENDACIONES

- Se debe aplicar una educación empresarial a las inversionistas de esta ciudad para que tengan una mayor visualización y seguridad sobre proyectos de inversión de industrias que pueden ser rentables en esta ciudad y alcanzar un desarrollo industrial de primer nivel.

- La infraestructura industrial de la ciudad debe cubrir todos los requerimientos de tal forma que se ven atraídos los inversionistas para colocar industrias que se dediquen a la fabricación de productos que son altamente caros en la ciudad (calzado, vestido, materiales de construcción).

- Fomentar la planeación a través de folletos, revistas y cursos de capacitación para concientizar a las industrias que no la aplican, para que éstas la reconozcan como un elemento imprescindible dentro de su funcionamiento y desarrollo operacional de la empresa.

- Insertar manuales de organización en aquellas industrias (sin importar su magnitud) que no cuenten con un documento formal en el que describa con detalle las obligaciones de los puestos y la autoridad asignada para que los trabajadores tengan un profundo conocimiento sobre sus funciones a realizar y saber de quien dependen.



- Realizar cursos y pláticas de concientización y convencimiento hacia los trabajadores de las industrias, para que estos acepten el cambio tecnológico y no repercuta en forma negativa dentro de la organización.

- Las industrias deben desarrollar en forma simultánea tecnología de conocimiento y de técnica para que no exista un desequilibrio en el avance técnico-científico y la empresa pueda ejercer sus diferentes procesos.

- Que el Gobierno Federal como la Iniciativa Privada (Instituciones Bancarias y Organismos Auxiliares de Crédito) realicen programas de apoyos financieros para todas aquellas industrias que lo soliciten y muestren un proyecto de inversión rentable, para que así estos no sean manejados en forma favorable o que existan intereses de por medio, y con esto ayudar a la rápida captación de recursos financieros y aplicarlos inmediatamente a los sectores más productivos de la empresa evitando su descapitalización.

- Que las instituciones bancarias encargadas de otorgar créditos no actúen como bancos usureros es decir, que se aprovechen de la situación económica por la que atraviesan las industrias para enriquecerse a costa de estos; ya que su función como banca de primer piso es ayudar a la reactivación económica del país y no perjudicarla.

- Que la Micro y Pequeña Industria de la ciudad de Villahermosa adopten la Descripción de Puestos y la Administración de Sueldos y Salarios, ya que estas son técnicas metódicas las cuales hacen una seguridad en la elección del personal y una equitativa remuneración de acuerdo a los rendimientos del trabajo, por lo que dan satisfacción a las dos partes Patrón-Trabajador.

- Para el proceso de toma de decisiones parte fundamental en los cursos de acción de las industrias, deben utilizarse herramientas sofisticadas como modelos matemáticos, rutas críticas y además tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores a través de sus experiencias, conocimientos, para que así las vías o alternativas que se elijan sean las más correctas.

- Se deben aplicar planes de promoción y publicidad en las Micro-pequeñas y algunas medianas Industrias de esta localidad con el objetivo de que los clientes y el mercado potencial se identifiquen más con el producto, lo cual nos lleva a un rápido crecimiento y una expansión del mercado total.

- Una recomendación que se nos hace importante señalar la cual se reflejó en todas las industrias de esta localidad es que el aspecto cualitativo como: servicio especial a los clientes, imagen de la empresa, calidad de los productos, trato amable y cuidado a los trabajadores entre otros, se tienen descuidados por lo que pone mayor interés a los aspectos cuantitativos (monetarios, productivos en términos de unidades) cuando estos deben ir aparejados de igual

forma, ya que uno depende del otro, es decir, se obtienen los recursos financieros (aspecto cuantitativo) para aplicarlos (y no para guardarlos) a los sectores productivos (aspectos cualitativos).

• Como última sugerencia diremos que las Micros-Pequeñas y Medianas Industrias de esta localidad deben poner mayor atención a todas las técnicas que nos proporcionan una adecuada administración, como ejemplo de esto pondremos las 7 variables que fueron objeto de investigación en nuestra práctica de campo y que se nos hacen herramientas muy importantes en el éxito de una empresa no dejando afuera el criterio de otras.

" ANEXOS: RESULTADOS OBTENIDOS "

Anexo 1: Datos obtenidos de las Micro-Industrias investigadas en la ciudad de Villahermosa y sus alrededores.

\* Se investigaron un total de 340 Micro-Industrias

VARIABLE : PLANEACION

Porcentaje %	Concepto	No. de Micro-Industrias
95%	No cuenta con objetivos, procedimientos, políticas y otros planes	323
5%	Si cuentan con objetivos, procedimientos, políticas y otros planes pero no por escrito	17
VARIABLE: ORGANIZACION		
94%	No cuenta con un documento formal que nos describa la estructura funcional y Departamental, así como Autoridad designada	319
6%	Si tiene el documento	21
VARIABLE: TECNOLOGIA		
70%	Aplica tecnología moderna y no ha repercutido el sistema del cambio en los trabajadores	238
30%	No aplica tecnología moderna y si ha repercutido el sistema del cambio en los trabajadores	102
93%	No aplica tecnología de conocimiento	316
7%	Si aplica	24
VARIABLE: FINANZAS		
90%	Cuenta con una unidad de Contabilidad	306
10%	No cuenta con una unidad	34

Porcentaje %	Concepto	No. de Micro- Industrias
80%	Fuentes de financiamiento: a) Bancos, b) Capital propio, c) Organizaciones Auxiliares de Crédito	272
20%	Fuentes de financiamiento: a) Bancos y b) Aportaciones de los socios	68
88%	No aplica planeación financiera (proyecciones financieras)	299
12%	Si aplica planeación financiera	41
70%	La fuente más idónea de financiamiento son Organizaciones Auxiliares (Tasas más bajas y largos plazos para pagar)	238
30%	La fuente más idónea de financiamiento Bancos y Aportaciones de los socios	102
93%	Los créditos que utiliza son Refaccionarios y Avios	316
7%	Los créditos que utilizan son otros	24
89%	No apoyan los créditos a la industria por intereses altos	302
11%	Si apoyan los créditos a la industria	38
65%	No otorgan asesoría los bancos después que aprueban los créditos	221
35%	Si otorgan asesoría los bancos	119
86%	Han encontrado obstáculos para la aprobación de los créditos	292
14%	No han encontrado obstáculos por ser conocidos o ser varios socios	48
VARIABLE: PERSONAL		
97%	E emplea trabajadores de confianza	329
3%	E emplea trabajadores de confianza y sindicalizados	11
98%	No cuenta con una unidad de personal	333
2%	Si cuenta	7

Porcentaje %	Concepto	No. de Micro- Industrias
91%	No cuenta con una descripción de puestos	309
9%	Si cuenta con una descripción de puestos	31
90%	No cuenta con una Admón. de sueldos y salarios	306
10%	Si cuenta con una Admón. de sueldos y salarios	44
79%	Si aplica cursos de capacitación	268
21%	No aplica cursos de capacitación	72
VARIABLE: TOMA DE DECISIONES		
85%	No llevan un proceso lógico para decidir sobre las alternativas	289
15%	Si lo llevan	51
92%	No cuentan con herramientas sofisticadas como modelos matemáticos, cómputo para decidir sobre la mejor inversión	312
8%	Si cuentan con herramientas sofisticadas (modelos matemáticos, cómputo)	28
98%	La decisión la toma el Gerente General únicamente sin tomar en cuenta la opinión de los trabajadores	333
2%	La decisión la toma el Gerente junto con los trabajadores	7
VARIABLE: MERCADOTECNICO		
90%	El producto que elaboran no lo conoce el mercado potencial	306
10%	El producto que elaboran si lo conoce el mercado potencial	44
93%	No tienen promoción y publicidad	316
7%	Si tienen promoción y publicidad	24

Porcentaje %	Concepto	No. de Micro- Industrias
98%	Piensen en incrementar el mercado por medio de las exportaciones y el mercado nacional	333
2%	No piensan en incrementar el mercado	7
66%	Cuentan con equipo de transporte para todos los lugares	224
34%	Cuenta con equipo de transporte solamente para la localidad	116

Anexo 2: Datos obtenidos de las Pequeñas Industrias investigadas en la ciudad de Villahermosa y sus alrededores.

\* Se investigaron un total de 32 Pequeñas Industrias que son con las que cuenta la localidad

VARIABLE : PLANEACION

Porcentaje %	Concepto	No. de Pequeñas Industrias
89%	Si cuentan con objetivos, procedimientos, políticas y otros planes pero no por escrito	28
11%	Si cuentan con objetivos, procedimientos por escrito	4

VARIABLE: ORGANIZACION

72%	No cuenta con un documento formal que nos describa la estructura funcional y Departamental, así como Autoridad designada	23
28%	Si cuenta con un documento formal que nos describa la estructura funcional y Departamental	11

VARIABLE: TECNOLOGIA

82%	Aplica tecnología moderna y no ha repercutido el sistema del cambio en los trabajadores	26
28%	No aplica tecnología moderna y si ha repercutido el sistema del cambio en los trabajadores	6
74%	No aplica tecnología de conocimiento	23
26%	Si aplica tecnología de conocimiento	9

VARIABLE: FINANZAS

98%	Cuenta con una unidad de Contabilidad	31
2%	No cuenta con una unidad de Contabilidad	1
98%	Emplea Presupuestos	31



Porcentaje %	Concepto	No. de Peque- ñas Industrias
2%	No emplea Presupuestos	1
96%	Fuentes de financiamiento que utilizan: Bancos y Aportaciones de los socios	30
4%	Fuentes de financiamiento que utilizan: capital propio	2
86%	La fuente más idónea: Bancos a través de NAFIN	27
14%	La fuente más idónea: Aportaciones de los socios	5
66%	Ejerce planeación financiera	21
34%	No ejerce planeación financiera	11
90%	Los créditos que utiliza son Refaccio- narios y Avios	28
10%	Los créditos que utilizan son otros	4
74%	No apoyan los créditos a la industria por intereses altos	23
26%	Si apoyan los créditos a la industria	9
68%	No otorgan asesoría los bancos después que aprueban los créditos	21
32%	Si otorgan asesoría los bancos	11
83%	Han encontrado obstáculos para el otor- gamiento de los créditos	26
17%	No han encontrado obstáculos para el otorgamiento de créditos	6
VARIABLE: PERSONAL		
32%	Emplea trabajadores de confianza	21
68%	Emplea trabajadores de confianza y sindicalizados	11
92%	No cuenta con unidad de personal	29

Porcentaje %	Concepto	No. de Peque- ñas Industrias
8%	Si cuenta con unidad de personal	3
88%	No cuenta con descripción de puestos. Por lo que hay una mala elección	28
12%	Si cuenta con descripción de puestos. Por lo que hay una buena elección	4
84%	No cuenta con una Admón. de sueldos y salarios	26
16%	Si cuenta con una Admón. de sueldos y salarios	6
82%	Si aplica cursos de capacitación	28
18%	No aplica cursos de capacitación	4
VARIABLE: TOMA DE DECISIONES		
89%	No llevan un proceso lógico en la toma de decisiones	28
11%	Si llevan un proceso lógico en la toma de decisiones	4
94%	No cuentan con herramientas sofisticadas como modelos matemáticos, cómputo para la toma de decisiones	30
6%	Si cuentan con herramientas sofisticadas como modelos matemáticos, cómputo para la toma de decisiones	2
89%	El Gerente no toma en cuenta la opinión de los trabajadores	28
11%	El Gerente toma las decisiones con los trabajadores	4
VARIABLE: MERCADOTECNICO		
74%	Los productos que elaboran no son conocidos por el mercado potencial	23
26%	Si conocen los productos en el mercado potencial	9

Porcentaje %	Concepto	No. de Peque- ñas Industrias
93%	Piensen en incrementar su mercado por medio de las exportaciones y el mercado nacional	29
7%	No piensan en incrementar su mercado, están conformes	3
88%	No tienen promoción y publicidad	28
12%	Si tienen promoción y publicidad	4
89%	Cuentan con equipo de transporte para llevar los productos a cualquier lugar	28
11%	No Cuentan con equipo de transporte para llevar los productos a cualquier lugar	4

Anexo 3: Datos obtenidos de las Medianas Industrias investigadas en la ciudad de Villahermosa y sus alrededores.

\* Se investigaron un total de 7 Medianas Industrias que son con las que cuenta la localidad

VARIABLE : PLANEACION

Porcentaje %	Concepto	No. de Medianas Industrias
74%	Cuentan con objetivos, procedimientos, políticas y otros planes por escrito	5
26%	Cuentan con objetivos, procedimientos, políticas y otros planes pero no por escrito	7

VARIABLE: ORGANIZACION

87%	Cuentan con un documento formal que nos describe la estructura funcional y Departamental, así como Autoridad designada	6
13%	No cuentan con un documento formal que nos describa la estructura funcional y Departamental	1

VARIABLE: TECNOLOGIA

100%	Emplean tecnología moderna y si ha repercutido el sistema del cambio de los trabajadores	7
74%	Si aplica tecnología de conocimiento	5
26%	No aplica tecnología de conocimiento	2

VARIABLE: FINANZAS

100%	Cuenta con una unidad de Contabilidad	7
100%	Las fuentes de financiamiento que utilizan son: a) Bancos b) Capital propio c) Aportaciones de los socios	7
100%	Fuente más idónea que utilizan: a) Bancos	7

Porcentaje %	Concepto	No. de Media- nas Industrias
100%	Ejercen planeaciones financieras	7
60%	Utiliza créditos refaccionarios y avios	4
40%	Por ética profesional y políticas de la empresa se reservan el comentario	3
100%	Si ayudan los créditos a las industrias	7
100%	Si otorgan asesoría los bancos después de aprobar los créditos	7
100%	No han encontrado obstáculos para los créditos	7
VARIABLE: PERSONAL		
100%	Emplea trabajadores de confianza y sindicalizados	7
100%	Cuenta con unidad de personal	7
100%	Cuenta con descripción de puestos	7
100%	Cuenta con una Admón. de sueldos y salarios	7
100%	Cuenta con cursos de capacitación	7
VARIABLE: TOMA DE DECISIONES		
100%	Llevar un proceso lógico en la toma de decisiones	7
100%	Cuentan con modelos matemáticos, cómputo, para la toma de decisiones	7
87%	La decisión la toma el Gerente tomando en cuenta la opinión de los trabajadores	6
13%	La decisión la toma el Gerente sin la opinión de los trabajadores	1
VARIABLE: MERCADOTECNICO		
26%	Los productos elaborados no son conocidos en el mercado potencial	2
74%	Los productos elaborados son conocidos en el mercado potencial	5

Porcentaje %	Concepto	No. de Medias Industrias
100%	Piensen incrementar su mercado en la exportación, mercado nacional	7
26%	No tienen planes de promoción y publicidad	2
74%	Si tienen planes de promoción y publicidad	5
100%	Si cuentan con equipo de transporte para llegar a cualquier rincón	7

Anexo 4: Datos obtenidos de la Grande Industria que se investigaron en la ciudad de Villahermosa y sus alrededores.

• Se investigaron un total de 3 Grandes Industrias

VARIABLE : PLANEACION

Porcentaje %	Concepto	No. de Grandes Industrias
100%	Cuentan con objetivos, procedimientos, políticas y otros planes a nivel Departamento	3
	VARIABLE: ORGANIZACION	
100%	Cuentan con un documento formal que describe la estructura funcional, departamental y autoridad	3
	VARIABLE: TECNOLOGIA	
100%	Emplea tecnología avanzada	3
100%	Emplea tecnología de conocimiento	3
	VARIABLE: FINANZAS	
100%	Cuenta con una unidad de Finanzas	3
100%	Las fuentes de financiamiento que utilizan son: a) Bancos b) Capital propio c) Aportaciones de los socios d) Acciones	3
100%	Fuente más idónea que utilizan: Aportaciones de los socios	3
100%	Ejercen planeación financiera	3
100%	Por políticas de la empresa se reservaron el comentario	3
100%	La utilización de los créditos. Se reservaron el comentario por políticas de la empresa	3
100%	Si otorgan asesoría los bancos una vez aprobado el crédito	3

Porcentaje %	Concepto	No. de Grandes Industrias
100%	No han encontrado obstáculos para la aprobación de los créditos	3
	VARIABLE: PERSONAL	
100%	Trabajadores sindicalizados y de confianza	3
100%	Cuenta con una unidad de personal	3
100%	Cuenta con una descripción de puestos	3
100%	Cuenta con una Admón. de sueldos y salarios	3
100%	Cuenta con cursos de capacitación	3
	VARIABLE: TOMA DE DECISIONES	
100%	Llevar un proceso lógico en la toma de decisiones	3
100%	Cuentan con modelos matemáticos, cómputo, para la toma de decisiones	3
100%	La decisión la toma el Gerente tomando en cuenta la opinión de los trabajadores y pesando más esta	3
	VARIABLE: MERCADOTECNICO	
100%	Los productos elaborados son conocidos en el mercado potencial	3
100%	Piensen incrementar su mercado por medio de la exportación, mercado nacional	3
100%	Si tienen planes de promoción y publicidad	3
100%	Si cuentan con equipo de transporte para llegar a cualquier rincón	3



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

- **Análisis Estatal, Industrialización y Petróleo**  
Autor: Enrique González Pedrero  
Edit.: Comité Directivo Estatal, Coord. y Análisis.
- **Anuario Estadístico de Tabasco 1992**  
Autor: INEGI  
Edit.: Gobierno del Estado de Tabasco.
- **Biografía de una ciudad**  
Autor: Humberto Muñoz Ortiz  
Edit.: UJAT, 1990.
- **Directorio Industrial 1983**  
Autor: Secretaría de Desarrollo  
Edit.: Gobierno del Estado de Tabasco.
- **Directorio 1991**  
Autor: SEFICOT  
Edit.: Gobierno del Estado de Tabasco.
- **Discursos por Tabasco**  
Autor: Enrique González Pedrero  
Edit.: Gobierno del Estado de Tabasco, 1983.

- **Economía y sociedad en el Tabasco Colonial**  
 Autor: Juan Andrade Torres  
 Edit.: UJAT, 1992.
- **Estudios Socioeconómicos de los 17 municipios 1982**  
 Autor: Enrique González Pedrero  
 Edit.: Gobierno del Estado de Tabasco.
- **Los municipios de Tabasco**  
 Autor: Enrique González Pedrero  
 Edit.: Gobierno del Estado de Tabasco, 1982.
- **Plan Estatal de Desarrollo 1979**  
 Autor: Leandro Rovirosa Wade  
 Edit.: Gobierno del Estado de Tabasco.
- **Plan Estatal de Desarrollo 1982-1988**  
 Autor: IEPES-CEPES  
 Edit.: Comité Estatal del P.R.I.
- **Plan Municipal de Desarrollo 1991**  
 Autor: COPLADET  
 Edit.: Gobierno del Estado de Tabasco.
- **Voces de Tabasco**  
 Autor: Enrique González Pedrero  
 Edit.: Gobierno del Estado de Tabasco, 1981.

**ORGANISMOS QUE SE VISITARON:**

- **Ventanilla Unica de SEFICOT, 1994.**
- **Nacional Financiera, 1994.**
- **COPLADET, 1994.**
- **Periódicos Tabasco Hoy, Presente, La Verdad del Sureste, 1994.**