



30/1/87  
7  
24  
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

“EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACION  
EN LA PEQUEÑA EMPRESA”

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTA  
JOSE LUIS CHAVEZ PONCE

MEXICO, D. F.

1985



## **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

	<u>PAG.</u>
<u>INTRODUCCION:</u>	
<b>CAPITULO I * <u>CARACTERISTICAS DE LA PEQUERA EMPRESA.</u></b>	<b>1</b>
1.1. DEFINICION DE LA PEQUERA EMPRESA.	1
1.2. AREAS EN QUE SE DESENVUELVE LA PEQUERA EMPRESA.	2
1.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS.	4
1.4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS A EMPLEAR.	7
1.4.1. DETERMINACION DE OBJETIVOS Y METAS.	7
1.4.2. EL SERVICIO SOCIAL, COMO META.	12
1.4.3. LA UTILIDAD NETA, COMO META.	12
1.4.4. EL INCREMENTO DE TAMARO, COMO META.	13
1.4.5. ESTRATEGIA A SEGUIR, PARA ALCANZAR DICHOS OBJETIVOS.	14
<b>CAPITULO II * <u>IMPORTANCIA DE LA PEQUERA EMPRESA, EN EL DESARROLLO ECONOMICO DE MEXICO.</u></b>	<b>16</b>
2.1. PAPEL CUANTITATIVO QUE REPRESENTA LA PEQUERA EMPRESA.	18
2.2. IMPORTANCIA DE LA PEQUERA EMPRESA EN MEXICO.	21

CAPITULO III + <u>POLITICA DE DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA.</u>	24
3.1. ESTIMULOS FISCALES.	24
3.2. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO INDUSTRIAL.	41
CAPITULO IV + <u>LA ADMINISTRACION.</u>	45
4.1. ANTECEDENTES Y CONCEPTO.	45
4.2. OBJETO Y FINALIDAD.	50
4.3. CARACTERISTICAS E IMPORTANCIA.	51
4.4. LA ADMINISTRACION COMO PROCESO.	54
4.4.1. PLANEACION.	55
4.4.2. ORGANIZACION.	59
4.4.3. INTEGRACION.	64
4.4.4. DIRECCION.	66
4.4.5. CONTROL.	68
CAPITULO V + <u>LA FUNCION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION, EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA PEQUEÑA EMPRESA.</u>	71

<b>CAPITULO VI + <u>CASO PRACTICO.</u></b>	75
6.1. TEMA.	75
6.2. PROBLEMA.	75
6.3. HIPOTESIS.	75
6.4. DISEÑO DE LA PRUEBA.	75
6.5. INVESTIGACION DE CAMPO.	76
6.5.1. UNIVERSO.	76
6.5.2. MUESTRA.	77
6.5.3. CUESTIONARIO.	77
6.5.4. TABULACION.	82
 <b><u>CONCLUSIONES.</u></b>	 101
 <b><u>BIBLIOGRAFIA.</u></b>	 105

## **INTRODUCCION :**

El presente trabajo de investigación, es un intento por recopilar el material bibliográfico existente sobre la pequeña empresa en México, por ser ésta un pilar de la Economía Nacional y como consecuencia de las experiencias tenidas sobre la falta de formación técnica que prevalece en el nivel directivo de la pequeña empresa, razones por las que propongo realizar un documento que facilite la comprensión de los principales aspectos de tipo administrativo que se requieren para alcanzar el éxito empresarial.

Para el logro de éste objetivo, se plantean con el presente trabajo seis capítulos, mencionando en el primero de ellos todo lo referente a pequeña empresa, como es su concepto, sus ventajas y desventajas, sus objetivos, etc.

Posteriormente, el segundo capítulo, resaltaré la importancia de la pequeña empresa en el desarrollo económico de México, para lo cual se emplearán datos estadísticos que lo demuestren plenamente.

El tercer capítulo mencionará la Política de Desarrollo de la pequeña empresa; es decir, de los Estímulos Fiscales que tiene a su alcance y de lo que de ella establece el Plan Nacional de Desarrollo Industrial Vigente.

El cuarto capítulo, tratará el tema de la administración, el cual contendrá un breve bosquejo histórico; su concepto, -- características, importancia, etc., así como el proceso administrativo y etapas que lo conforman.

Una vez conceptualizado lo anterior, en el quinto capítulo se determinará la función del Licenciado en Administración, en el proceso administrativo de la pequeña empresa.

En el sexto y último capítulo, se presentará un caso práctico que sirva para comprobar la utilidad del presente trabajo de investigación.

Para terminar, se consignarán las conclusiones que se deriven del presente trabajo de investigación, las que se intentará sean de utilidad para el lector del mismo.

## **CAPITULO I CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.**

### **1.1 DEFINICION DE PEQUEÑA EMPRESA.**

Una empresa, puede ser definida como una entidad que, - operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y -- recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos, mediante lucro o ganancia.(1)

Debido a la dificultad derivada de la inexistencia de - un patrón general que permita determinar la magnitud de una empresa, se optó por determinar el tamaño de ésta, basándose exclusivamente en estándares de carácter cualitativo y, con base en ellos, se determinó que cuando cuente con al menos - dos de los siguientes requisitos, será pequeña empresa:

1. Administración independiente. Es decir, que es di rigida y operada por el propio dueño.
2. El Capital de la firma, es suministrado por el -- dueño.
3. El área de operaciones, es relativamente pequeña y principalmente local.
4. La empresa es relativamente pequeña, cuando se le compara con otra de la misma industria o giro.(2)

- (1) Administración de Pequeñas y Medianas Empresas.  
Apuntes de la cátedra del Lic. Juan Manuel Estebán.  
Universidad del Valle de México.  
México, D.F., 1983.
- (2) *Ibidem.*



## 1.2 AREAS EN QUE SE DESENVUELVE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Partiendo de la premisa de que el establecimiento y operación de una empresa, es el resultado del deseo humano de poder satisfacer necesidades de carácter material; de que el dueño del negocio busca una utilidad a través de la manufactura y venta de un producto o de la realización de un servicio y de que a su vez, el que compra dicho producto o servicio busca la satisfacción de una necesidad, se puede establecer que el factor determinante que motiva al empresario a aceptar el riesgo de establecer una empresa, es el de obtener utilidad, a través de la operación de la misma.

Existen tres sectores principales, en los cuales se acostumbra invertir para el establecimiento de una pequeña empresa. Estos son: El Manufacturero, El Mayorista y El Detallista.(3)

### **SECTOR MANUFACTURERO, FABRICANTE O INDUSTRIAL.**

1. Es el tipo de empresa que proporcionalmente requiere de una mayor inversión de Capital, debido a la necesidad de adquirir maquinaria y equipo.
2. Requiere de personal capacitado para la operación de los equipos.
3. Requiere del establecimiento de un sistema de control de calidad de los productos manufacturados.

(3)Ibidem.

4. Se considera como requisito indispensable para el triunfo económico, el que la empresa esté presupuestada.
5. Requiere de una detallada planeación, tanto interna como externa.

**SECTOR MAYORISTA O DISTRIBUIDOR.**

1. Aunque requiere de menor inversión de Capital que las empresas del sector manufacturero, la cuantía de la inversión es considerable, debido a que generalmente se requiere efectuar erogación en depósitos de mercancías y en camiones y vehículos para su distribución.
2. El distribuidor, actúa como intermediario, al satisfacer una necesidad, tanto del fabricante como del detallista.
3. Los márgenes de utilidad son altos, aunque no tan considerables como en el sector manufacturero.
4. La supervivencia a largo plazo del distribuidor, depende de la habilidad de éste en la selección - que haga tanto del proveedor como de los clientes, lo que nos demuestra la necesidad de una adecuada planificación en este sector.

**SECTOR DETALLISTA.**

1. Es el sector que proporciona un menor margen de -

utilidad y, por tanto, uno de los más competitivos.

2. Es el sector donde es relativamente más fácil, -- tanto establecerse, como retirarse.
3. Se requiere de una predisposición especial, para tratar con el público consumidor.
4. Ciertos tipos de establecimientos de ventas al de talle, son extremadamente estables.
5. Los cambios en el sector, guardan una relación -- proporcional con los gustos del público consumi-- dor.

### **1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS.**

A pesar de los múltiples problemas con que se enfrenta la pequeña empresa, ésta puede competir satisfactoriamente en el mercado. Las razones que le permiten esta competencia y por tanto generar una adecuada ganancia para sus dueños, son múltiples y usualmente depende de situaciones específicas para cada empresa. Dentro de éstas situaciones particulares, existen ciertos factores comunes que contribuyen a lograr la continuidad y crecimiento de las pequeñas empresas y estos son: (4)

#### **FLEXIBILIDAD EN LA ADMINISTRACION.**

(4). *Ibidem.*

Debido a la existencia de líneas de comunicación cortas y al hecho de que las decisiones en las pequeñas empresas, - son tomadas por sus dueños en el momento mismo en que se presentan los problemas, se logra conseguir que la ejecución de la estrategia, sea extremadamente factible y flexible, permitiéndole ello a la empresa adaptarse más rápidamente a los cambios bruscos que pueda sufrir el mercado.

El contar con líneas de comunicación cortas, también asegura la estabilidad interna, ya que el dueño en su contacto diario y personal con sus empleados, está en posición de tomar las medidas adecuadas para evitar los múltiples problemas humanos que generalmente surgen en las empresas.

#### **CONTACTO PERSONAL CON EL MERCADO QUE SE SIRVE.**

En la pequeña empresa, el dueño está debido a su constante trato con la clientela que forma su mercado, en posición de obtener un conocimiento detallado y concreto del tipo de cliente que sirve y de los productos que más se venden. Esta información, le permite desarrollar una estrategia de mercado que hará que su empresa, aparezca diferente de las demás a los ojos de los clientes.

#### **APLICACION DEL TALENTO Y ESPECIALIZACION DEL DUEÑO.**

El dueño, que puede tener grandes conocimientos en un área especial y aplicarlos en una actividad que le es agradable y que por tanto disfruta, logra con ello la especializa-

ción y hace agradables las largas horas de trabajo que la pequeña empresa, requiere de aquél para triunfar.

Una vez visualizadas las ventajas principales, se pasará a las desventajas competitivas más sobresalientes:

**LIMITADO CAPITAL Y FALTA DE HABILIDAD PARA LA OBTENCION DE RECURSOS ADICIONALES.**

Usualmente, la pequeña empresa se establece con un Capital limitado, el cual, cuando aquélla comienza a crecer, no basta para hacer frente a dicho crecimiento. Al mismo tiempo el tamaño de la empresa se convierte, la mayoría de las veces, en un obstáculo para la obtención de créditos, principalmente si éstos son bancarios.

**INEXPERIENCIA DEL DUEÑO.**

Se ha visto en muchas ocasiones, que el empresario, aún teniendo suficientes recursos financieros, carece de la experiencia o de los conocimientos necesarios para la operación de su empresa.

**NUMERO DE HORAS DE TRABAJO REQUERIDO.**

Generalmente, se requiere que la mayor parte del día, - el empresario se dedique a llevar a cabo labores contables, lo que le impide desarrollar labores de planeación y organización, las cuales son igualmente importantes y necesarias - para el correcto funcionamiento de la empresa.

#### 1.4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS A EMPLEAR

La estructura de la empresa y los objetivos que ella -- trata de alcanzar, deberán ser motivo de una detallada planeación tomando en cuenta el futuro previsible, a fin de evitar que el medio ambiente imponga a través de factores externos, los cambios estructurales internos. (5)

Es de gran importancia, el que el empresario identifi- que a plenitud y en forma clara las metas a las cuales se dirige la empresa.

##### 1.4.1 DETERMINACION DE OBJETIVOS Y METAS

En la pequeña empresa, los objetivos y metas que ella - trata de alcanzar, son inseparables de los objetivos y metas personales de su dueño, razón por la cual empezaremos analizando éstos, ya que a la larga, nos determinarán la orientación de la empresa. (6)

El Psicólogo Abraham Maslow, establece que las necesidades humanas, pueden ser agrupadas todas juntas en orden ascendente, o en una jerarquía de abajo a arriba. Asimismo establece que el carácter humano es tal, que una vez que una necesidad es satisfecha, la que le sigue empieza a influenciar el carácter y el comportamiento del individuo. (7)

(5) *Ibidem*

(6) *Ibidem*

(7) Psicología de los grupos de trabajo  
Apuntes tomados de la Cátedra de la Lic. Adriana Marroquín.  
Universidad del Valle de México  
México, D.F., 1983

Douglas McGregor, modificó la clasificación original de Maslow y la presenta en la siguiente forma: (8)

1. **NECESIDADES FISIOLÓGICAS.**- Son las elementales que todo hombre o individuo debe satisfacer, si ha de sobrevivir en la sociedad. Como ejemplos de éstas, tenemos: comida, techo y ropa.
2. **NECESIDADES DE SEGURIDAD.**- Vienen en segundo plano y se refieren a la protección y salvaguarda de la integridad física de la persona.
3. **NECESIDADES DE CARACTER SOCIAL.**- Aquí se establece que el hombre es un animal social, que desea entrar en relación con otros de su misma especie y que necesita ser aceptado por sus iguales.
4. **RESPETO PROPIO.**- El cuarto grupo de necesidades, es el de aquéllas que están relacionadas con el EGO de la persona que siente necesidad de ser respetada y reconocida por otros, al mismo tiempo que se respeta a sí mismo, o sea la autoestimación.
5. **SATISFACCIÓN PLENA.**- Es el más alto escalón en la jerarquía de Maslow, e identifica aquel grupo de necesidades que representan el

(8) *Ibidem*

máximo de potencial a que puede llegar una persona, hasta sentirse satisfecha consigo misma.

Frederick Herzberg, Psicólogo Norteamericano, identificó dos grupos de factores que afectan toda situación de trabajo.(9)

El primer grupo es de los llamados "Factores Higiénicos" los cuales no motivan al trabajador a producir ni más, ni mejor, pero sí a mantener un ambiente de buenas relaciones de trabajo, dentro de la organización. Ellos son los siguientes: (10)

1. Supervisión
2. Política Administrativa de la Empresa
3. Beneficios de empleo
4. Condiciones de trabajo
5. Salario
6. Relaciones con otros dentro del empleo

La otra serie de factores, llamados motivantes y que se considera que sí estimulan y motivan a los trabajadores a realizar un mejor trabajo, son: (11)

1. Reconocimiento por parte de los superiores, de la labor realizada.
2. Satisfacción personal, de alcanzar los objetivos previamente señalados.

(9)Ibidem

(10)Ibidem

(11)Ibidem



3. Aumento de responsabilidades en el trabajo.
4. Ejecución de una labor creativa y estimulante.
5. Obtención de promociones dentro del trabajo.

Esta teoría, rompe por primera vez el binomio satisfacción - insatisfacción, en cuanto al sentimiento del empleado, en relación al ambiente dentro del cual desarrolla su labor. Según Herzberg, lo opuesto a satisfacción, es no satisfacción y lo opuesto a insatisfacción, es no insatisfacción. La existencia del primer grupo de factores, o sean los llamados higiénicos, permiten el que en una empresa no exista insatisfacción; sin embargo, es requerido que también concorra el grupo de factores llamados motivantes, para que exista satisfacción en la realización del trabajo.(12)

Intimamente relacionado a lo anterior, está aquel grupo de presunciones relativas al comportamiento humano que el - dueño de la empresa, tiene en relación con sus empleados. Douglas McGregor, ha llegado a la conclusión de que dos presunciones básicas pueden ser hechas con relación al comportamiento humano: La primera presunción que ha desarrollado, la llama teoría "X" y presupone que el ser humano es vago, reacio al trabajo, que no le gusta adquirir responsabilidades y que requiere de coerción a fin de ser sometido, para en consecuencia, obtener de él algún tipo de productividad. La segunda presunción es la contrapartida de la Teoría "X" y la

(12) *Ibidem*

cual denomina Teoría "Y". Esta, presupone que el ser humano acepta el tener que trabajar, como algo normal; que inclusive considera al trabajo como una necesidad y que, por tanto, --- acepta de buen grado el asumir responsabilidades, con lo que se logra la obtención de productividad sin necesidad de la -coerción.

Los objetivos que la empresa se imponga alcanzar, estarán ligados forzosamente a la misión que la misma cumpla dentro del mercado a que va a servir, por lo que para que triunfe en dicho mercado, deberá aportar un producto o servicio -especial, único. Será responsabilidad del dueño, el desarrollar una estrategia propia.

Dicha estrategia deberá ser producto de un análisis detallado, en el cual se tomen en cuenta los recursos económicos, humanos y técnicos con que se cuente, además de distinguir y aceptar objetivamente las limitaciones de carácter personal que se tenga, tratando por otra parte, de maximizar las características personales del empresario como son: experiencia, destreza en algún oficio, contactos de carácter personal, etc.

Entre los múltiples objetivos que se pudieran escoger -como meta, destacan el servicio social, utilidad neta e incremento del tamaño de la empresa, los cuales se tratan por separado a continuación: (13)

(13) Esteban, Juan Manuel, Op. Cit.

#### **1.4.2 EL SERVICIO SOCIAL, COMO META**

La existencia de la empresa, se debe a que la sociedad permite que ella funcione, por lo que continuará, mientras cubra las necesidades de la segunda en forma satisfactoria. En tanto, generará utilidades y empleo, lo que se considera de interés público, puesto que se pone a funcionar el aparato productivo al proporcionar poder de compra, creando necesidades entre los miembros de una sociedad, que demandan determinados satisfactores proporcionados por las empresas, las que a su vez, requerirán de más y mejor infraestructura urbana, repercutiendo ello, en beneficio de todos, al cerrarse el círculo económico descrito.

Por tanto, es necesario considerar como objetivo primario de la empresa, el prestar un servicio a la sociedad, produciendo los bienes o servicios por ésta demandados, para que al ser vendidos generen una utilidad justa, lo que implica que el empresario debe de ver a la utilidad, como una consecuencia del servicio que presta.

#### **1.4.3 LA UTILIDAD NETA, COMO META.**

La utilidad, debe de considerarse como la recompensa lógica del riesgo corrido por el empresario al invertir capital

propio dentro de la empresa. También es necesario comprender que la utilidad, producto de las operaciones de la empresa, es sí no la única, sí la principal veta de recursos para -- crear más fuentes de trabajo, duplicar las instalaciones, -- renovar el equipo, desarrollar nuevos productos o servicios, etc.; por tanto, la utilidad es el producto residual que le queda a la empresa, después de cubrir los costos de los bie nes vendidos o producidos y los gastos de operación de la - misma. Además, en un sistema capitalista de libre empresa - como el nuestro, es requisito necesario de supervivencia, - el que la empresa privada produzca utilidades en forma con- sistente y continua, sin que por esto deje de ser una canti- dad justa que implique perder de vista el punto de función social mencionado en el inciso anterior.

#### 1.4.4 EL INCREMENTO DE TAMAÑO, COMO META

En una economía en desarrollo o crecimiento como la -- nuestra, debe considerarse como algo normal el que la em--- presa busque su crecimiento dentro del mercado a que sirve, y que incluso trate de agrandar éste, lo que tendrá como - consecuencia un incremento en términos de producción, ingre- sos netos, fuentes de trabajo, etc., repercutiendo ello en beneficio de la empresa, de sus empleados y de la sociedad

en general. Cabe hacer mención de que el crecimiento estará limitado por la cantidad y calidad de los recursos con que cuenta la empresa.

#### **1.4.5 ESTRATEGIA A SEGUIR, PARA ALCANZAR DICHS OBJETIVOS**

Una de las primeras actividades a realizar, será la de preparar un plan operacional a mediano y largo plazo, teniendo en cuenta los objetivos a alcanzarse. En este plan, es necesario reconocer los objetivos que son alcanzables con los recursos con que se cuenta o que se pueden obtener en forma mediata y aquéllos que no dejan de ser meras quimeras o sueños. En otras palabras, es necesario ser altamente realista, de lo que puede y no puede lograrse.

La formulación de este plan, es parte ciencia y parte arte; es un intento de anticipar el futuro, a efecto de alcanzar metas preestablecidas con un mínimo de costo y riesgo. Esto requiere el reconocimiento e identificación de problemas potenciales que pudieran surgir en el futuro, a efecto de determinar medidas preventivas y no correctivas ya sobre la marcha.

Debido a que es muy posible que sean varias las metas a lograr, será necesario que se planifique la integración de -

dichos objetivos, se establezcan prioridades y se determinen los estándares de ejecución que sean aceptables; también es necesario determinar métodos de control a fin de evaluar la ejecución del plan, designar las personas responsables de llevarlo a cabo y los límites de tiempo dentro de los que debe realizarse.

El factor vital que afecta la eficacia de todo plan, es el grado de eficiencia de los pronósticos que se hagan. La calidad de los resultados asociados con el plan, está íntimamente relacionada con el grado de incertidumbre bajo el cual se opera. (14)

Por otra parte, es necesario considerar que también la competencia de la pequeña empresa, se ve afectada por la incertidumbre, por lo que si se es audaz, agresivo y se sabe planear cuidadosamente, se tendrá gran ventaja sobre los competidores. (15)

(14) *Ibidem*

(15) *Ibidem*

**CAPITULO II IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA, EN EL**  
**DESARROLLO ECONOMICO DE MEXICO**

La pequeña empresa, siempre se ha significado como un - factor preponderante en la evolución de todas las naciones, ya que es el motor de impulso que permitió establecer las - bases necesarias para el desarrollo industrial de los países.

América Latina inició su desarrollo industrial en la la. mitad del siglo XX, con producciones en baja escala y de rela tiva sencillez, limitada por los escasos recursos con que con taba, principalmente financieros, además de no tener una tec nología propia, amén del escaso uso de sus propios recursos - naturales.

Por lo que hace al crecimiento industrial de México, di- remos que él fue lento durante el primer tercio de este si- glo. En 1936, el presidente Lázaro Cárdenas expidió una ley para entregar en fideicomiso al Banco Nacional Hipotecario, Urbano y de Obras Públicas, S.A., las aportaciones que cons- tituyeron el Fondo de Fomento Industrial. Posteriormente, se fueron creando otros apoyos tanto locales como federales, con el objeto de fomentar el establecimiento de industrias en di- versas zonas del país. (1)

La situación cambió a principios de la década de los -- 50's, tras de la segunda Guerra Mundial, lo que propició que

(1) Admón. de Pequeñas y Medianas Empresas  
Apuntes de la Cátedra del Lic. Juan Manuel Esteban  
Universidad del Valle de México  
México, D.F. 1983

el Estado Mexicano ofreciera apoyo financiero a industrias - básicas o estratégicas para el desarrollo económico del país. En este período, la industria pequeña y mediana en México re presentaba el 25% del total de establecimientos industriales, lo que motivó al Estado a promulgar en 1955 la Ley para el Fomento de las Industrias Nuevas y Necesarias, la cual permitió se estableciera un número importante de Empresas Industriales, fundamentalmente pequeñas y medianas, al facilitar - que gran cantidad de talleres y artesanías, se convirtieran - en pequeñas empresas. En este mismo período, se instrumentan mecanismos de carácter financiero, acordes con las urgentes - necesidades de crédito de las empresas.(2)

La composición sectorial del Producto Interno Bruto de Mé- xico, corresponde a la estructura de un país en vías de desa- rrollo, puesto que el grado de participación que tiene la in- dustria en su conjunto, es de apenas un 38%, contra un 54% - del sector comercial y de servicios. (3)

A lo largo del período 1950-1970, la industria de trans- formación se convirtió en el sector más dinámico de la activi- dad económica de México, superando inclusive a la tasa de cre- cimiento del Producto Interno Bruto.

Presiones inflacionarias combinadas con una política de - gasto público creciente y las devaluaciones del peso a partir de 1976, han propiciado un receso en la actividad económica

(2) Ibidem

(3) Ibidem



económica del país, lo cual exige un esfuerzo por parte del sector industrial, de buscar nuevas y mejores formas de administrar dicho sector, provocando que los sectores comercial y de servicios, a su vez, tratende emularlo.(anexo I)(4)

## 2.1. PAPEL CUANTITATIVO QUE REPRESENTA LA PEQUEÑA EMPRESA

Con el fin de determinar el grado de crecimiento que ha tenido la pequeña empresa en México, mencionaremos algunos da tos estadísticos de años clave en los que se ha tenido mayor expansión, hasta llegar a nuestros días.

Cabe hacer la aclaración de que se manejarán aspectos estadísticos de la pequeña y mediana empresa, ya que éstos se presentan juntos, no haciendo distinción entre ellos.

En 1930, los censos industriales señalan, que del total de la industria de transformación, 12% corresponde a la peque ña empresa, dando ocupación al 40.7% de la población económicamente activa dentro del ámbito industrial.(5)

En los inicios de la década de los 60's, la pequeña y mediana industria aumentó su participación a 56.7%, o sea más del doble con respecto al peso relativo registrado en 1950.(6)

El Censo Industrial de 1971, reportó un total de 118,740 establecimientos de la Industria de Transformación, de los --

(4) Ibidem

(5) Ibidem

(6) Ibidem

ANEXO I

**PARTICIPACION DE LA PEQUERA Y MEDIANA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION  
EN EL PRODUCTO INTERNO BRUTO.  
( MILLONES DE PESOS A PRECIOS CORRIENTES )**

AÑOS	P.I.B.		VALOR DE LA PRODUCCION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA		
	(A)	% $\Delta$	(B)	% $\Delta$	% B/A
1960	150,311	- - -	33,590	- - -	22.3
1965	252,023	67.4	64,291	91.4	25.5
1970	413,700	66.1	149,260	132.1	35.6

FUENTE: Elaborado por el Depto. de Estudios Económicos y Financieros del FOGAIN. Con base en cifras proporcionadas por el Banco de México, S.A. y la Dirección General de Estadísticas.

cuales el 61% eran pequeña y mediana empresa, en tanto que el 34% equivalía a talleres y artesanías. (7)

Para el período 1975-1979, se tienen 93,293 pequeñas y medianas empresas, que representan el 77.5% del total de Industrias registradas. De ellas, el 72% corresponde a la pequeña empresa y el 28% a la mediana, teniendo al 45% del total de trabajadores ocupados en la pequeña empresa y el 55% en la mediana, lo que nos representa en promedio 24 trabajadores por empresa pequeña contra 79 en la mediana. (Anexo II)

De este personal, el 82% corresponde a obreros, el 6% a técnicos y el 12% a personal administrativo (Anexo III) (8)

Para 1980, el universo de empresas fue de 12,659 pequeñas y medianas industrias, de las cuales se tomó una muestra de 6,656 que equivalen al 52.57% del total de empresas financiadas; aproximadamente una de cada dos empresas fueron incluidas en el estudio.

Aquí, la estratificación de las Empresas se llevó a cabo de acuerdo a las Reglas de Operación vigentes en 1980, por lo cual las empresas se clasificaron por tamaño, atendiendo a sus montos de capital contable, o sea:

Pequeña Empresa: Con capital contable entre \$ 50 mil y \$7.0 millones.

Mediana Empresa: Con capital contable oscilante entre \$7.0 y \$60.0 millones. (9)

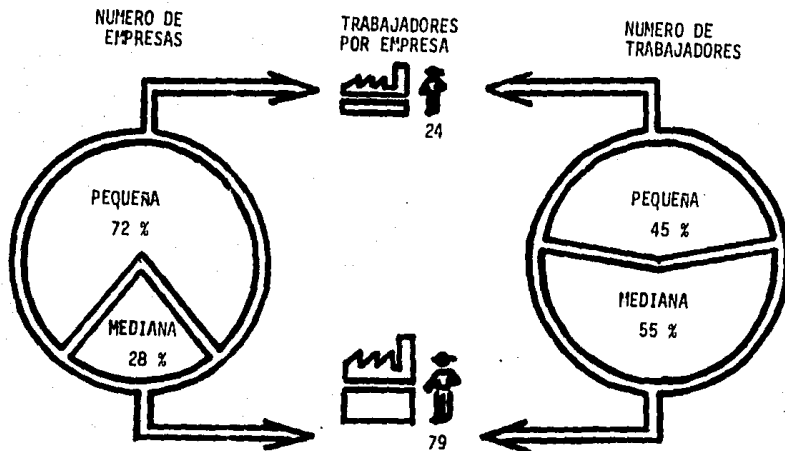
(7) Ibidem

(8) Ibidem

(9) La Industria Pequeña y Mediana en México  
SHCP, NAFINSA, PAI y FOCAIN  
México, D.F. Noviembre de 1983  
p.p. 486

ANEXO II

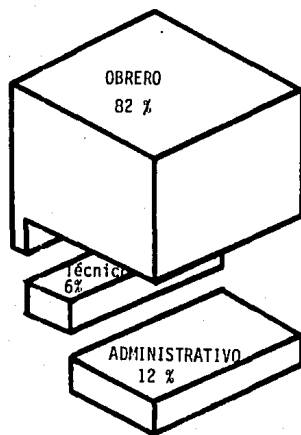
CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU TAMANO



FUENTE: FOGAIN

ANEXO III

CLASIFICACION DEL PERSONAL OCUPADO POR LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA.



FUENTE: FOGAIN

Con relación a los resultados de la muestra de 1980, la empresa pequeña acusó un promedio de 17 trabajadores y 67 la mediana. (anexo IV)

Los promedios de personal ocupado por empresas de las Entidades Federativas, fluctuaron entre 9 y 24 en la empresa pequeña. El promedio mínimo para la pequeña empresa, se registró en Oaxaca y, el máximo, en el Distrito Federal, Puebla y Quintana Roo.

Los Activos Fijos promedio por trabajador, para la pequeña empresa, fueron de 106.9 miles de pesos, presentándose los niveles más bajos en Quintana Roo, Distrito Federal, Estado de México, Aguascalientes, Baja California Norte, Jalisco y Guanajuato; las entidades con mayor intensidad en activos fijos por trabajador, son Tabasco y Colima con 202.0 miles de pesos y 194.9 miles de pesos, significativamente superiores al promedio del estrato (106.9 miles de pesos). (10)

En México, como en casi todos los países del mundo, la pequeña empresa destaca especialmente en los sectores de producción de bienes de consumo inmediato, debido a que existe un gran mercado en expansión y a que las tecnologías productivas son por lo general poco sofisticadas. Concretamente, en nuestra economía, predomina, por su número, en los siguientes sectores: fabricación de alimentos; fabricación de prendas de vestir, excepto calzado; fabricación de productos metálicos,

(10) *Ibidem*, pags. 29 y 30

**ANEXO IV****CUADRO COMPARATIVO DE NUMERO DE EMPRESAS Y  
TRABAJADORES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

	PEQUEÑA EMPRESA	%	MEDIANA EMPRESA	%	TOTAL EMPRESAS
NUMERO DE EMPRESAS	5,329	80	1,327	20	6,656
NUMERO DE TRABAJADORES	93,216	51	89,210	49	182,426
PROMEDIO DE TRABAJADORES POR EMPRESA.	17		67		27

FUENTE: Datos tomados del cuadro N° 18 "CLASIFICACION DE EMPRESAS Y TRABAJADORES POR ENTIDAD FEDERATIVA", "LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA EN MEXICO", SHCP, NAFINSA, PAI, FOGAIN, MEXICO, D.F. Noviembre de 1983, pag. 275.

NOTA: Datos de 1980.

excepto maquinaria y equipo; fabricación de calzado e industria del cuero; fabricación de maquinaria no eléctrica; productos minerales no metálicos, etc.

Estudios realizados por el FOGAIN, nos revelan que los grupos industriales que más destacan por cuanto a número de empresas y trabajadores, son: vestido; calzado; productos metálicos, excepto maquinaria y equipo; minerales no metálicos y alimentos. (anexo V) (11)

## 2.2. IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

La pequeña industria es de suma importancia, ya que representa una de las posibilidades más sobresalientes para solucionar los problemas económicos a que nos enfrentamos actualmente, puesto que facilita la lucha contra el desempleo, la concentración tanto del ingreso como de la actividad económica y la inflación. Además, la pequeña industria adquiere mayor importancia por el hecho de que ella y la mediana industria, comprenden la mayoría de los establecimientos industriales del país y una proporción creciente de los sueldos y salarios generada en la industria de transformación. Asimismo, es un puntal en el crecimiento económico, al ser modelo para otros sectores que generan mayores fuentes de trabajo.

La pequeña empresa es necesaria, en tanto que genera em-  
(11) Ibidem, pág. 274



ANEXO V

CLASIFICACION DE EMPRESAS Y TRABAJADORES  
POR GRUPO INDUSTRIAL

GRUPO INDUSTRIAL	No. DE EMPRESAS			No. DE TRABAJADORES		
	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
<b>T O T A L</b>	<b>5 329</b>	<b>1 327</b>	<b>6 656</b>	<b>93 216</b>	<b>99 210</b>	<b>192 426</b>
Fabricación de Alimentos	1 001	163	1 164	12 223	9 059	21 282
Elaboración de Bebidas	13	21	34	466	2 165	2 631
Fabricación Prods. de Tabaco	-	1	1	-	32	32
Industria Textil	304	128	432	5 361	9 279	14 640
Fab. Premios de Vestir, excp. Calzado	946	87	632	14 270	7 876	22 146
Fab. de Calzado e Industria Cuero	469	142	611	11 822	9 230	21 052
Industria Madera y Corcho	135	36	171	2 497	3 048	5 545
Fab. Muebles y Accesorios Madera	341	46	387	6 123	2 982	9 105
Industria de Papel	31	17	48	770	1 019	1 789
Industria Editorial e Impresión	235	35	270	2 726	2 122	4 848
Industria Química.	153	98	251	2 255	5 210	7 465
Refinación de Petróleo y Derivados del Carbón Mineral	11	4	15	154	122	276
Fab. Prods. de Hule y Plástico	186	71	257	3 301	4 748	8 049
Prods. Minerales no Metálicos	464	97	561	7 649	4 524	12 373
Industrias Metálicas Básicas	72	35	107	1 417	2 228	3 645
Fab. Prods. Metálicos, excp. Maq. y Eq.	489	104	593	7 847	8 337	16 184
Fab. de Maquinaria no Eléctrica	466	93	559	6 520	5 020	11 540
Fab. Maq. Eléctrica y Electrónica	87	39	126	1 882	4 059	5 941
Construcción Equipo de Transporte	144	68	212	3 025	4 946	7 971
Otras Industrias Manufactureras	183	42	225	2 708	3 204	5 912

pleo, satisface mercados locales y regionales, complementa con eficacia los complejos procesos industriales que realizan las grandes y medianas empresas y asegura el carácter nacionalista y democrático de una gran parte de la estructura industrial.(12)

La pequeña empresa, por su carácter nacionalista, contribuye en forma relevante a reafirmar y fortalecer la independencia de México como Nación Democrática, justa y libre en lo económico, lo político y lo cultural. Además, fortalece al Estado, en la medida en que ayuda a satisfacer las demandas de una sociedad en expansión. (13)

Al utilizar mano de obra en forma intensiva, provee a la población de empleo y, en consecuencia, de mínimos de bienestar. Al utilizar con mayor racionalidad la capacidad instalada y al incrementar su aportación al Producto Interno Bruto, contribuye en forma relevante al crecimiento y a la consolidación económica del país.

Al producir bienes socialmente necesarios, reorienta la estructura productiva, además de racionalizar el consumo y de estimular la inversión. (14)

En la medida en que utiliza su capacidad instalada ociosa, se realizan innovaciones tecnológicas, se capacita al personal, se estimula la productividad del mismo y se modernizan los sectores de la economía.

Al crearse o reubicarse la pequeña empresa, dentro del -

(12) ESTEBAN, JUAN MANUEL

Op. Cit.

(13) Ibidem

(14) Ibidem

marco normativo que plantean tanto el Plan Nacional de Desarrollo Urbano como el Plan de Desarrollo Industrial, se participa en forma más relevante en el ordenamiento territorial y se ayuda al mejoramiento de la distribución regional del terreno. (15)

La pequeña empresa, es por tanto de suma importancia, lo que se demuestra en el interés del Gobierno Federal al otorgar le estímulos fiscales, a fin de que logre mayores beneficios, vinculados éstos con los fines que se persiguen, que son evitar el desempleo y apoyar al desarrollo industrial. (16)

(15) Ibidem

(16) Ibidem

### **CAPITULO III POLITICA DE DESARROLLO DE LA PEQUENA EMPRESA (1)**

#### **3.1 ESTIMULOS FISCALES**

El gobierno federal, considera prioritario determinar - las zonas geográficas y los criterios conforme a los cuales - deberá ejecutarse el programa de estímulos fiscales para la desconcentración de la industria, con el fin de alcanzar el - desarrollo equilibrado de las actividades económicas y la ma- yor distribución de la población en el territorio nacional, - que evite la concentración industrial en algunas ciudades del país, especialmente en la zona metropolitana. Para este efec- to, se ha dividido el país en tres zonas geográficas; la zona I de estímulos preferenciales; la zona II de prioridades esta- tales y la zona III de ordenamientos y regulación.

Zona de Estímulos Preferenciales. La aplicación de estí- mulos, está orientada a la expansión de la industria, se esta- blece por ello, una primera zona de estímulos preferenciales que integre a los municipios y los constituya en puntos claves de localización de esta actividad. Esta se clasifica a su vez en:

Prioridad I-A. Para el desarrollo portuario industrial

- |              |  |
|--------------|--|
| 1+ Michoacán | Lázaro Cárdenas  |
| 2+ Guerrero  | La Unión   |
| 3+ Oaxaca    | Salina Cruz, Juchitán de Zaragoza<br>San Mateo del Mar |

(1) Este capítulo es un resumen de un mismo documento, razón por la cual el pie de página se establece en forma única al final del mismo.

- |   |            |                           |
|---|------------|---------------------------|
| 4 | Veracruz   | Coatzacoalcos, Minatitlán |
| 5 | Tamaulipas | Tampico, Ciudad Madero    |

Prioridad I-B. Para el desarrollo urbano industrial.

- |   |                |   |
|---|----------------|---|
| 1 | Aguascalientes | Aguascalientes  |
| 2 | Baja Cal. Nte. | Ensenada, Mexicali  |
| 3 | Campeche       | Campeche, Cd. Acuña   |
| 4 | Durango        | Gómez Palacio, Lerdo  |
| 5 | Jalisco        | Encarnación de Díaz, Lagos de Moreno, San Juan de los Lagos |
| 6 | Sonora         | Agua Prieta, Guaymas, Nogales Santa Cruz                    |
| 7 | Tabasco        | Cárdenas  |
| 8 | Tamaulipas     | González, Río Bravo   |

En esta Zona I, se aplicarán en forma preferente los estímulos fiscales, apoyos crediticios, precios diferenciales de energéticos y productos petroquímicos básicos, tarifas preferenciales de servicios públicos y los demás estímulos que pue de determinar el Ejecutivo Federal para el fomento a la des--concentración y desarrollo industrial.

Zona de Prioridades Estatales. Se crea una segunda zona, con el objeto de que cada Estado impulse su desarrollo económico y social, que les permita cumplir con los planes y programas propuestos en la materia de industrialización.

En la Zona II, se aplicarán los estímulos que para el fomento industrial determine el Ejecutivo Federal, en una proporción menor en cuanto a su naturaleza, monto o período de vigencia, respecto a la zona I. A continuación, se mencionan algunos de los Municipios.

- |                   |  |
|-------------------|--|
| 1. Aguascalientes | Asuntos, Calvillo, Pabellón de Arteaga |
| 2. Campeche       | Calkiní, Cd. del Carmen                |
| 3. Coahuila       | Allende, Parras                        |
| 4. Iguala         | Pungarabato, Tlapa                     |
| 5. Jalisco        | Ciudad Guzmán, Puerto Vallarta         |
| 6. México         | Aculco, Temascaltepec                  |
| 7. Oaxaca         | Ixtlán de Juárez, San Pedro Mixtepec   |
| 8. Zacatecas      | Calera, Fresnillo, Oyocaliente         |

Zona de Ordenamiento y Regulación. Como refuerzo a los propósitos perseguidos al establecer la zona de estímulos preferenciales, se configura una tercera zona de reordenamiento y regulación, en la cual el Gobierno Federal adoptará y aplicará medidas que desalienten la instalación de nuevas industrias y la ampliación de las ya establecidas.

Esta zona se divide en dos áreas:

Zona III-A Area de Crecimiento Controlado

- |                     |  |
|---------------------|--|
| 1+ Distrito Federal | Hidalgo, Tizayuca  |
| 2+ Estado de México | Acolman, Atenco, Coacalco,<br>Cautitlán, Izcalli, Chi-<br>concuac, Ecatepec, Huehue-<br>tocan, Netzahualcóyotl,<br>Texcoco, Tezoyuca, Zumpango |

Zona III-B Area de Consolidación

- |             |   |
|-------------|---|
| 1+ Hidalgo  | Almoloya, Atotonilco, Tula<br>Mineral del Monte, Tepeji<br>de Ocampo, Tetepango, Zem-<br>poala. |
| 2+ México   | Apazco, Atizapán, Ixtlahuaca<br>Jilotepec, Malinalco, More-<br>los Rayón, San Mateo Atenco,     |
| 3+ Morelos  | Cuatla, Cuernavaca.   |
| 4+ Puebla   | Calpan, Huejotzingo, San<br>Andrés, Cholula, San Martín<br>Texmelucan.                          |
| 5+ Tlaxcala | Zardizábal, Mariano Arista  |

### 3.1.1 ESTIMULOS FISCALES PARA EL FOMENTO DEL EMPLEO Y LA INVERSION INDUSTRIAL

#### OBJETIVOS:

- a) Aumentar el empleo
- b) Estimular la inversión, especialmente la destinada a las actividades prioritarias para el desarrollo económico del país.
- c) Impulsar el desarrollo de la pequeña industria
- d) Fomentar la producción nacional de bienes de capital.
- e) Promover un desarrollo regional equilibrado

#### CASOS EN QUE SE OTORGAN LOS ESTIMULOS

Para conceder los estímulos fiscales se atenderá

- a) A las categorías de actividades industriales prioritarias que se desarrollen.
- b) A las zonas geográficas señaladas para desarrollar la industria.
- c) A los nuevos empleos generados con activo de las inversiones.
- d) Al establecimiento de terrenos adicionales de trabajo que representen un incremento significativo en el número de empleos, derivados de alguna actividad industrial desarrollada en cualquier lugar del territorio



- nacional, excepto en la zona III-A
- e) A la adquisición de maquinaria y equipo nuevo de producción nacional, que formen parte del activo fijo de las empresas, destinadas al desarrollo de cualquier actividad económica en el territorio nacional.

**ACTIVIDADES PRIORITARIAS:**

Las actividades industriales prioritarias, son todas aquellas que están orientadas a satisfacer los requerimientos de consumo básico de la población y a contribuir en el crecimiento industrial del país.

Por su importancia se clasifican en:

**CATEGORIA I**

1. Agroindustria
  - a) Productos alimenticios para el consumo humano
  - b) Industrialización de leche natural y sus derivados.
  - c) Preparación, conservación y empaqueo de carnes y pescados.
  - d) Industrialización de frutas y legumbres.
2. Bienes de Capital:
  - a) Maquinaria y equipo para la producción de alimentos.
  - b) Maquinaria y equipo para la industria petrolera

y petroquímica.

- c) Maquinaria y equipo para la industria eléctrica.
- d) Maquinaria y equipo para la industria minerometalúrgica.
- e) Maquinaria y equipo para la construcción.
- f) Equipo de transporte.

3\* Insumos para el Sector Agropecuario:

- a) Fabricación de productos químicos para el sector:

CATEGORIA II

- 1\* Bienes de consumo no duradero
  - a) Textiles y calzado. (calzado de cuero, tela o plástico).
  - b) Jabones, detergentes, papel, etc.
- 2\* Bienes de consumo duradero
  - a) Aparatos y accesorios de uso doméstico
  - b) Equipo auxiliar de transporte.
  - c) Equipo y accesorios para la prestación de servicios.
- 3\* Bienes intermedios
  - a) Productos petroquímicos
  - b) Productos químicos

- c) Productos metalúrgicos
- d) Materiales para la construcción

**BENEFICIOS:**

La realización de inversiones en empresas industriales destinadas a iniciar o ampliar una actividad industrial prioritaria, dará lugar a un beneficio equivalente a los porcentajes sobre el monto de las inversiones beneficiadas, que corresponda de la aplicación de las bases que se señalan a continuación:

ACTIVIDAD INDUSTRIAL PRIORITARIA	UBICACION DE LAS INVERSIONES	PORCENTAJE DE ESTIMULO
1) Categoría 1.A	En cualquier lugar del territorio nacional excepto Zona III	20%
1.B	Sólo ampliaciones de la Zona III-B	20%
2) Categoría 2.A	En la Zona I	15%
2.B	En la Zona II	10%
2.C	En el resto del país, excepto en la zona III-A, sólo ampliaciones.	10%

Los porcentajes de estímulos señalados en el cuadro anterior, podrán ser incrementados adicionalmente en un 5% ó 10%, en razón del grado de aumento de capacidad productiva para satisfacer, en condiciones de eficiencia y competitividad internacional, la demanda previsible, conforme a la calificación que se haga del cumplimiento de las metas establecidas en el programa de inversión.

En el caso de la pequeña industria, el porcentaje de estímulos será del 80%, cuando la inversión se destine a iniciar una actividad industrial en las zonas I o II.

Los estímulos se otorgarán por dos años y su monto se calculará sobre una base anual, de acuerdo con el salario mínimo vigente en cada año.

### **3.1.2 ESTIMULOS PARA LAS EMPRESAS QUE LLEVAN A CABO NUEVAS INSTALACIONES INDUSTRIALES**

La política de otorgar estímulos fiscales a las empresas que realicen nuevas instalaciones industriales, es con el propósito de apoyar el desarrollo industrial y, principalmente, de contribuir a una mayor y mejor distribución territorial de la industria y la población.

#### **OBJETIVOS:**

Garantizar a la población de menores ingresos, el abaste-

cimiento de alimentos y productos básicos. Ubicar a las nuevas empresas en zonas de desarrollo industrial incipiente y fomentar la descentralización, tanto de la industria, como de la población.

Casos en las cuales se otorgarán los estímulos a:

- a) Las empresas que establezcan nuevas instalaciones industriales en las zonas preferentes de desarrollo industrial, por lo que hace al suministro de energéticos industriales.

Para éstos efectos, se entenderá por Nuevas Instalaciones Industriales, las unidades de producción que inician sus actividades de transformación a partir del 1º de enero de 1979.

Energéticos industriales: la electricidad, el gas natural y el combustóleo. Empresas Petroquímicas, aquéllas que se dediquen a la elaboración de productos petroquímicos secundarios.

#### BENEFICIOS

Recibirán subsidios de:

- a) 30% sobre la facturación que les corresponda por su consumo a los precios nacionales, de energéticos industriales, las empresas a quienes se les suministran dichos productos.
- b) 30% sobre la facturación a precio nacional de sus consumos de petroquímicos básicos, las empresas -

a quienes se les suministran dichos productos.

### **3.1.3 ESTIMULOS A LA INVERSION EN ACTIVOS FIJOS, DESTINADOS A MEJORAR O AMPLIAR EL APARATO DISTRIBUTIVO DE LAS EM- PESAS NACIONALES**

El propósito de este incentivo, consiste en que las empre-  
sas nacionales dispongan de equipo moderno y adecuado, que -  
garantice la distribución de los bienes básicos que satisfa-  
gan las necesidades de consumo de la población.

#### **OBJETIVOS**

Garantizar a la población de menores ingresos, el abaste-  
cimiento de alimentos y productos básicos.

#### **CASOS EN LOS QUE SE OTORGAN LOS ESTIMULOS**

El beneficio se otorgará a las personas físicas o morales  
que adquieran vehículos nuevos de fabricación nacional para -  
incorporarlos a su aparato distributivo, que produzcan los ar-  
tículos alimenticios básicos que se establecen para el efecto  
y que no tributen conforme a bases especiales en materia de -  
impuesto sobre la renta.

El estímulo dará lugar a un beneficio equivalente al 10%  
del precio de adquisición de los vehículos nuevos, de tipo -  
austero, de fabricación nacional, como son:

- a) Camiones comerciales ligeros, medianos y pesados, de rodada sencilla y doble, de eje sencillo o doble, de gasolina o diesel.
- b) Pick-up
- c) Panel
- d) Estacas (redilas)

### 3.1.4 SUBSIDIO PARA LAS IMPORTACIONES DE MAQUINARIA Y EQUIPO DESTINADOS A PRODUCIR MANUFACTURAS DE EXPORTACION

El Gobierno Federal, considera fundamental otorgar subsidio a las empresas que produzcan manufacturas de exportación y que para ello, necesitan importar maquinaria y equipo que no se fabrique en el país en la cantidad suficiente.

#### OBJETIVOS:

Fomentar la producción de manufacturas que se destinen a la exportación, con el fin de disminuir el déficit de la balanza de pagos del país.

#### CASOS EN QUE SE OTORGAN LOS ESTIMULOS

El subsidio, se otorgará únicamente a propósito de la importación de maquinaria y equipo que se destinen para uso exclusivo y directo de la empresa que los importe presentando la solicitud correspondiente, acompañada de constancia expedida -

por la Cámara respectiva, en que se haga ver que dichos bienes no se producen en el país, o que no se producen en cantidad suficiente o con la calidad, características técnicas y plazo de entrega requeridos.

Se podrá conceder un subsidio, hasta por el 100% de la cuota advalorem del impuesto establecido en la tarifa del Impuesto General de Importación.

También se podrá otorgar hasta un 20% adicional de subsidio, a las empresas que se encuentren localizadas en las zonas II o III.

### **3.1.5 SUBSIDIO A LA IMPORTACION DE INSUMOS PARA LA PRODUCCION DE BIENES COMPRENDIDOS EN EL SISTEMA ALIMENTARIO MEXICANO Y EN EL PROGRAMA DE PRODUCTOS BASICOS**

El propósito del Gobierno Federal, de otorgar subsidios a las empresas que requieren de un suministro adecuado de materias primas que no produce el país, es el de apoyar el desarrollo de los sectores industriales y agropecuarios.

#### **OBJETIVOS:**

Fomentar la producción de artículos básicos de consumo popular, que permitan a la población alcanzar niveles mínimos de bienestar.



#### CASOS EN QUE SE OTORGARAN LOS ESTIMULOS

El subsidio se otorgará con relación a las importaciones que para uso exclusivo y directo de la empresa que las realice y que esté vinculada directamente en la producción de bienes considerados en el Sistema Alimentario Mexicano, haga de materias primas producidas por la industria nacional cuya oferta resulte insuficiente para cubrir la demanda interna.

#### BENEFICIOS

Se considerará un subsidio hasta por el 100% de la cuota advalorem, del impuesto establecido en la tarifa del Impuesto General de Importación.

### 3.1.6 ESTIMULOS A LOS PRODUCTORES DE ARTICULOS BASICOS DE CONSUMO DURADERO Y NO DURADERO

El Gobierno Federal, atendiendo a los requerimientos de artículos básicos de consumo duradero y no duradero, considera prioritario estimular a los fabricantes de esos productos, que permitan garantizar el mínimo de bienestar a la población con escasos recursos.

#### OBJETIVOS

Estimular la producción de los artículos básicos de consumo duradero y no duradero, para asegurar la satisfacción de -

las necesidades esenciales de la población con menores recursos.

#### CASOS EN LOS QUE SE OTORGARAN LOS SUBSIDIOS

Se otorgarán únicamente a los productores de artículos básicos duraderos y no duraderos, siempre que los precios de venta del productor no excedan de la cantidad resultante de multiplicar el equivalente al salario mínimo por día en el Distrito Federal, por los factores correspondientes a cada artículo.

#### BENEFICIOS

Los productores de los artículos básicos, podrán obtener un estímulo fiscal equivalente al 3.3% del precio de venta del producto, multiplicado por el número de artículos vendidos.

#### 3.1.7 ESTIMULOS A LOS EDITORES, IMPRESORES Y ENCUADERNADORES DE: LIBROS, FASCICULOS Y REVISTAS, ASI COMO A LAS LIBRERIAS.

Para cumplir con los planes de desarrollo integral del país, el Gobierno Federal considera muy importante aumentar la cultura del pueblo. Para ello, fomenta la industria editorial, otorgándole atractivos estímulos.

#### OBJETIVOS

Estimular a la industria editorial mexicana, con el obje-

to de facilitar la adquisición de obras impresas que incrementen el nivel cultural de la población.

#### CASOS EN QUE SE OTORGARAN LOS ESTIMULOS

Podrán disfrutar de estos estímulos, las empresas de la industria editorial y del comercio del libro, dedicados a la edición, impresión, encuadernación o venta de libros, fascículos y revistas, los cuales se otorgarán atendiendo a las zonas en que dichas empresas realicen las actividades mencionadas.

#### BENEFICIOS

Los estímulos, son los siguientes:

- a) Cuando las empresas se dediquen a la actividad de edición, podrán obtener un estímulo fiscal hasta por el 100% del Impuesto sobre la Renta que resulte a su cargo, una vez efectuada la deducción del 50% a que se refiere la Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- b) Las empresas dedicadas a las actividades de edición, de impresión, o de cualquier tipo de encuadernación de libros, fascículos y revistas, podrán obtener un subsidio equivalente al 100% del impuesto general - que cause la importación de materias primas, cuando:
  - Se utilicen en la producción de libros, fascículos ó revistas que se destinen en su totalidad a la exportación.

- No se fabricuen en el país, no existan en cantidad suficiente, o no se produzcan con las características requeridas.

### **3.1.8 ESTIMULOS PARA EL FOMENTO DE LA ACTIVIDAD PREVENTIVA EN LA CONTAMINACION AMBIENTAL**

El Gobierno Federal, entre las diversas medidas que ha tomado para prevenir y controlar la contaminación ambiental, así como para mejorar, conservar y restaurar el medio ambiente, - considera necesario incrementar la fabricación de equipo anti-contaminante, idóneo con la naturaleza de la actividad industrial que desarrolla el sector productivo del país.

#### **OBJETIVOS**

Fomentar la fabricación de equipos, dispositivos y aditamentos anticontaminantes, así como la utilización de tales bienes por parte de las industrias que lo requieran según la naturaleza de su actividad industrial y estimular el incremento del empleo de esta industria.

#### **CASOS EN QUE SE OTORGAN LOS ESTIMULOS**

Se otorgarán a las personas físicas y morales de nacionalidad mexicana que en cualquier lugar del país, excepto en la zona III-A, realicen inversiones destinadas al desarrollo de -

la actividad de fabricación de equipo anticontaminante y que, a partir del 1º de enero de 1983, incrementen el número de empleos en dicha industria, así como también por:

- a) Los nuevos empleos que generen con motivo de las inversiones beneficiadas.
- b) El establecimiento de terrenos adicionales de trabajo, que representen un incremento significativo en el número de empleos.

#### BENEFICIOS

Las personas físicas o morales, podrán obtener un beneficio equivalente al 20%, tanto del monto de las inversiones beneficiadas cuando realicen inversiones destinadas al desarrollo de la actividad de fabricación de equipo anticontaminante, como del valor de adquisición de dicho equipo.

### 3.2 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO INDUSTRIAL

La Secretaría del Patrimonio y Fomento Industrial, por instrucciones del Ejecutivo Federal, elaboró el Plan Nacional de Desarrollo Industrial, con la finalidad de orientar, fomentar y regular el crecimiento de las actividades industriales. Con este propósito, en el Plan se sientan las bases que propician el desarrollo económico del país al crearse nuevas fuentes de

trabajo y en general, al promover el mayor bienestar de la población. También pretende propiciar la inversión, exportación y sustitución de importaciones. Lo fundamental, es que el -- Plan toma en consideración las posibilidades de expansión de la economía en su conjunto.

### 3.2.1 OBJETIVOS

- a) Acelerar el ritmo de generación de empleos permanentes y remunerativos.
- b) Aumentar el ingreso real de la población, mediante una mayor productividad y un incremento en la producción de satisfactores básicos.
- c) Fomentar el desarrollo de la industria de conformidad con los recursos humanos y naturales de que disponga el país, para alcanzar el mayor valor agregado posible.
- d) Promover la inversión industrial, orientándola hacia las prioridades sectoriales y regionales.
- e) Desarrollar ramas de alta productividad, capaces de exportar y sustituir importaciones de una manera eficiente.
- f) Desconcentrar territorialmente la actividad económica, orientando la inversión hacia las costas,

las fronteras y otras localidades que puedan convertirse en alternativas viables a los grandes centros industriales del país.

- g) Equilibrar la estructura del mercado, atacando las tendencias a la concentración y articulando a la gran empresa con la mediana y pequeña.

### 3.2.2 INSTRUMENTOS

- 1- Gasto Público en Infraestructuras;
- 2- Expansión de la Industria Paraestatal;
- 3- Precios Diferenciados de Combustible Industrial;
- 4- Incentivos Fiscales;
- 5- Apoyos Financieros;
- 6- Protección Industrial;
- 7- Transferencia y Desarrollo de Tecnología y
- 8- Promoción Industrial

### 3.2.3 PRIORIDADES:

La alta prioridad que se asigna al crecimiento y modernización de la pequeña empresa se basa, además, en otras consideraciones. En primer término, en su importancia relativa dentro del sector manufacturero, particularmente en ramas agroindustriales, productoras de bienes de consumo básico y en la -

industria metal-mecánica.

En segundo término, en el amplio volumen de empleo que genera, al utilizar de manera intensiva la mano de obra, contribuyendo eficazmente a su adiestramiento y a la difusión de habilidades administrativas.

Por último, en las empresas de tamaño reducido que predominan fuera de los centros urbanos. De esta manera, su expansión reafirma las prioridades establecidas en materia sectorial, regional y de empleo y su fomento promueve otros objetivos de desarrollo industrial.(1)

(1) Administración de Pequeñas y Medianas Empresas  
Apuntes tomados de la Cátedra del Lic. Juan Manuel Esteban  
Universidad del Valle de México  
México, D.F., 1983



## CAPITULO IV LA ADMINISTRACION

### 4.1 ANTECEDENTES Y CONCEPTO

La administración, se inicia con el hombre inteligente, - variando su intensidad con la etapa y, sobre todo, en función de los elementos disponibles en cada una de esas etapas.

Existe administración desde la prehistoria, lo que se demuestra mediante las manifestaciones de organización que encontramos en las actividades de la caza. Asimismo, encontramos vestigios administrativos en Egipto, China, Grecia, Roma, etc., aunque en ocasiones se le confunde con el gobierno y la religión, lo que es debido a la trascendencia de ambos y a la relativa importancia de las relaciones comerciales e industriales. (1)

A fin de no ser tediosos y tratando de mostrar sólo las - cuestiones más significativas, consideraremos dos grandes períodos en los que tuvo su desarrollo la administración.

- a) Administración Empírica. Período durante el cual - no existe un cuerpo organizado de la teoría administrativa. La administración se basa en la experiencia y sólo se concreta a corregir los errores y sus causas, ya que cada quien tiene sus propios

(1) Fernández Arena José Antonio  
Introducción a la Administración  
Editorial U.N.A.M.  
México, D.F., 1980  
Pág. 01

principios, los cuales son transmitidos únicamente en forma empírica y verbal. (2)

- b) Administración científica. Este período se da a partir de 1900 y se caracteriza porque empieza - la difusión escrita de las técnicas de administración, en un intento de sistematizar los conocimientos científicos y las experiencias. (3)

Dentro de la Administración Empírica, podemos señalar como formas de producción predominantes, la familiar y, posteriormente, el Régimen Feudal, en donde el siervo paga su renta al señor Feudal con productos agrícolas o trabajo personal subordinado, a cambio de protección para él y su familia. Paulatinamente comienzan a hacer su aparición las primeras organizaciones manufactureras, ya sean centralizadas o descentralizadas, lo que propicia la aparición de tres clases: el maestro, el oficial y el aprendiz, clases que se obtienen en base a la experiencia en una técnica específica. (4)

La Administración Científica, se da como consecuencia de la Revolución Industrial y de las innovaciones que ésta implica, tales como la creación de puentes, caminos, aparición del ferrocarril, inicio incipiente de estudios de tiempos y movimientos dentro de los procesos de producción, creación de maquinaria y sustitución de productos, como el caso del metal, que se utilizó en lugar del barro, loza y porcelana. (5)

- (2) Introducción a la Administración  
Apuntes tomados de la cátedra del Lic. Juan Manuel Esteban  
Universidad del Valle de México,  
México, D.F., 1981.

- (3) *Ibidem*  
(4) *Ibidem*  
(5) *Ibidem*

También se dan innovaciones de tipo financiero, dentro de las cuales es importante mencionar la aparición de sociedades mercantiles (donde los socios adquieren una responsabilidad - ilimitada), de la hipoteca, de los intereses moratorios, del ahorro bancario, del sistema bancario, de la bolsa de valores, de los seguros, etc., todo ésto, persiguiendo la obtención de LUCRO.

Posteriormente, se dió particular importancia a la obtención de beneficios, considerando al hombre como un instrumento más del proceso productivo; es decir, se trata de obtener de él el máximo beneficio al menor costo, lo que propició la aparición de lo que se ha dado en llamar administración con - base a la ingeniería, donde se estudian tiempos y movimientos, se establecen los principios de la Gerencia Científica que son aplicables a todas las actividades humanas, se busca la optimización de la producción, etc. (6)

Para el logro de todo ésto, se establecen los principios generales de la administración según Henry Fayol. (7):

- 1) Principio de la división del trabajo (producir más y mejor con el mismo esfuerzo).
- 2) Principio de la autoridad y responsabilidad (acordes la una con la otra);
- 3) Principio de la disciplina (bien delimitada);

(6) *Ibidem*

(7) *Orígenes y Perspectivas de la Administración*  
Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua A.  
Editorial Trillas  
México, D.F., 1983  
Págs. 94 a 99

- 4) Principio de la unidad de mando: (un agente no debe recibir órdenes mas que de un sólo jefe).
- 5) Principio de la unidad de dirección (un sólo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto).
- 6) Principio de la subordinación del principio individual al general;
- 7) Principio de la remuneración del personal (debe ser - equitativo, y en la medida de lo posible dar satisfacción a la vez al personal y a la Empresa).
- 8) Principio de la Centralización (estilo democrático que busca más que subordinados colaboradores).
- 9) Principio de la Jerarquización;
- 10) Principio del Orden (un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar).
- 11) Principio de la Equidad (combinación de la benevolencia con la justicia).
- 12) Principio de la Estabilidad del personal.
- 13) Principio de la Iniciativa (libertad de proponer y -- ejecutar) y
- 14) Principio de Espíritu de grupo (lo fomenta).

Más tarde, se cambió esta idea de tratar al personal como un engrane más dentro de una maquinaria y se le comenzó a prestar más importancia a su forma de pensar y de sentir, no sin perder como meta final la búsqueda de lucro y, por tanto, su mayor eficiencia o aprovechamiento, siendo así como aparece el Humano-relacionismo, que es una corriente administrativa, donde se busca que mediante la mejora de las condiciones físicas y ambientales del trabajo, que el trabajo se optimice. (8) Esta corriente, puso de manifiesto la importancia que tiene la comunicación dentro de las organizaciones, cuestión que no hay que perder de vista. Con el paso del tiempo hasta nuestros días, se ha notado la tendencia de los estudios de la administración, enfocados a los aspectos humanos del trabajo, más que a los productivos, aunque sin ser olvidados éstos últimos. Es así como surge el estudio del Desarrollo Organizacional, el estudio de los grupos de trabajo, el estudio de la comunicación, etc., tan en boga en nuestros días.

Lo anteriormente escrito, no es más que un leve esbozo de las diferentes etapas de desarrollo que ha tenido la administración, pero nos permite visualizar claramente el camino seguido por ésta y nos ayudará a comprender más fácilmente su concepto, del cual hablaremos a continuación.

Administración, es el conjunto sistemático de reglas, para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y

(8) Fernández Arena, José Antonio  
Op. cit., pag. 09

manejar un organismo social, (9)

Esta definición, dada por el maestro Agustín Reyes Ponce, nos parece una de las más adecuadas por su claridad y extensión; Se habla de un conjunto sistemático de reglas, ya que aún no se logra un consenso general para ubicar a la administración como ciencia, como técnica o como arte, ya que puede ser cualquiera de ellos, dependiendo del enfoque que se le dé.

#### 4.2 OBJETO Y FINALIDAD

Es indiscutible que quien realiza por sí mismo una función, no es administrador, pero al momento de delegar funciones en otra u otras personas dentro de un organismo social, si éstas se dirigen y coordinan por él, entonces estará empezando a administrar.

Debido a la insuficiencia del hombre para lograr todos sus fines por sí solo, se agrupa en sociedad y es así como surge el objeto sobre el que recae la administración. Si a esto aunamos que la Sociedad es la unión moral de hombres, que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común, podemos precisar que el elemento coordinación sistemática de medios, es el que exige la existencia de la administración en toda sociedad. (10)

(9) Administración de Empresas  
Agustín Reyes Ponce  
Editorial Limusa, México, 1983  
Pág. 26

(10) Ibídem págs. 17-18

Esta coordinación sistemática, se refiere a la forma en que se estructuran y manejan los organismos sociales, ya que coordinar, implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas, personas y medios, orientados a la realización de un fin único.

La Administración, persigue la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los re cursos materiales. (11)

#### 4.3 CARACTERISTICAS E IMPORTANCIA

Las características de la administración que nos presenta el maestro Agustín Reyes Ponce, son cuatro a saber: (12)

- 1) UNIVERSALIDAD. El fenómeno administrativo se da - donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación de medios.
- 2) ESPECIFICIDAD. Aunque la administración no está - siempre acompañada de otros fenómenos de índole - distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

(11) *Ibidem* pág. 19

(12) *Ibidem* pág. 27

- 3) UNIDAD TEMPORAL. Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- 4) UNIDAD JERARQUICA. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades de la misma administración.

Su importancia, se demuestra con los siguientes hechos: (13)

- 1) La Administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente será más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
- 2) El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.
- 3) Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ello

(13) *Ibíd.*, pág. 28



es, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de los demás.

- 4) Para las empresas pequeñas y medianas también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que indiscutiblemente son superadas por sus grandes competidoras.
- 5) La elevación de la productividad, preocupación -- quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica-social es -- eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
- 6) En especial, para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización y desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de ese desarrollo.

#### 4.4. LA ADMINISTRACION COMO PROCESO

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único y forma un continuo inseparable, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene - que estar indisolublemente unido con los demás que también se dan de suyo simultáneamente. (14)

No obstante, desde un punto de vista meramente conceptual metodológico y con el fin de estudiar, comprender y aplicar - mejor la administración, es conveniente y lógico separar los elementos que en una circunstancia dada puedan predominar, ya que así se pueden fijar más fácilmente sus reglas técnicas. (15)

El proceso administrativo, cabe agregar, cuenta con dos - fases a saber: la mecánica y la dinámica. A la primera, le -- asignaremos los siguientes elementos: Planeación, Organización, y a la fase dinámica, le asignaremos los elementos de integración, dirección y control.

Cada elemento a su vez, cuenta con diversas etapas y técnicas específicas, las cuales enunciaremos al través de su - descripción.

(14) Ibidem, pág. 57

(15) Ibidem, pág. 57

#### 4.4.1 LA PLANEACION

##### 4.4.1.1 CONCEPTO

La planeación consiste fundamentalmente en escoger, de entre varias alternativas, la que más nos convenga; es decir, la planificación, es el qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. (16)

La planificación logra llevarnos a lo que queremos llegar, es la base desde la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas.

##### 4.4.1.2 OBJETIVOS

La fijación de los objetivos, es trascendental en la vida de la empresa y de ella dependerá su éxito, en vista de que los objetivos son la razón de su existencia.

Podríamos decir que los objetivos de la planeación son las metas establecidas que guían los esfuerzos de la compañía, al igual que los de cada uno de sus componentes. (17)

La Dirección eficaz, es siempre manejada a través de objetivos de la planeación.

No deberá existir un único objetivo de planeación para la totalidad de la empresa, sino que se deberán fijar objetivos para cada uno de los diferentes departamentos y de los planes establecidos.

- (16) Manual de Organización, Políticas y Procedimientos  
Apuntes de la Cátedra del L.A.E. Jorge F. Rojas  
Universidad del Valle de México,  
México, D.F., 1981
- (17) *Ibidem*

Las políticas, delimitan un área dentro de la cual una decisión va a ser adoptada; determinan con anterioridad ciertos problemas; evitan el análisis repetido y la consideración de líneas generales de acción y dan una estructura unificada a los otros tipos de planes; es decir, permiten a los ejecutivos delegar la autoridad mientras mantienen el control. (18)

Asimismo, las políticas fomentan el desarrollo administrativo, debido a que desarrollan a quienes las aplican.

Sus características son: (19)

- a) Orientación,
- b) Encabezan acciones,
- c) De tipo General,
- d) De observancia obligatoria,
- e) Flexibles,
- f) Oportunas,
- g) Intervienen en la ejecución de labores, y
- h) Participan e influyen en las operaciones de la empresa.

#### 4.4.1.4 PROCEDIMIENTOS

Son una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado. (20)

(18) *Ibidem*

(19) Auditoría Administrativa  
Apuntes de la Cátedra del Lic. Arturo Sandoval V.  
México, D.F., 1984

(20) *Ibidem*

Característicamente deben ser: (21)

- a) **COMPLETOS.** Ya que se deben considerar tanto los - elementos humanos, como los materiales.
- b) **COHERENTES.** Es decir, sus pasos deben ser sucesivos, y complementarios, tendiendo hacia el mismo objetivo.
- c) **ESTABLES.** O sea, que exista una firmeza en el - curso establecido.
- d) **FLEXIBLES.** A fin de permitir margen para posibles cambios que surjan.
- e) **CONTINUOS.** Para que tiendan a respetarse una vez establecidos.

#### 4.4.1.5 PROGRAMAS

Son planes complejos que se apoyan en los objetivos, en - las políticas y en los procedimientos y que además determinan con precisión el desarrollo de las actividades, en función de dos elementos esenciales: tiempo y dinero.

#### 4.4.1.6 PRESUPUESTOS

Son documentos que contienen una manifestación financiera de los ingresos y gastos estimados, correspondientes a un período determinado, generalmente de un año.

(21) *Ibidem*

Su objeto, es cuantificar anticipadamente los objetivos establecidos por la alta gerencia y que se pretenden lograr. Se utilizan también para fijar límites dentro de los cuales deben de mantenerse los gastos y, por tanto, sirven para calcular necesidades financieras. (22)

#### 4.4.1.7 TECNICAS DE LA PLANEACION

Son varias las técnicas que se usan en la planeación; sin embargo, aquéllas que suelen usarse con más frecuencia, son:

Manuales de Objetivos y Políticas.- Comprenden la reunión de un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y, a veces, de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.(23)

Manuales Departamentales.- Son aquéllos en los que se recogen todas las políticas, reglas, etc., aplicables a cada departamento.

Manuales de Organización.- Son una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización. Normalmente, contienen una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdepartamental. (24)

Gráficas de Gantt.- Tienen por objeto, planear y controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente. (25)

(22) ROJAS JORGE, Op. cit.

(23) Ibidem

(24) Ibidem

(25) Ibidem

Otras técnicas de planeación, podrían ser las redes Pert, la ruta crítica y los diagramas de flujo y proceso.

#### 4.4.1.8 EJECUCION DE LA PLANEACION

Una vez que la planeación está hecha, entra en juego la ejecución del plan. La función del ejecutivo se transforma en una función de control; es por eso que nos atrevemos a recomendar que todo ejecutivo superior, debe remover los obstáculos a la planeación y tratar de establecer un ambiente en que sus subordinados, deban planear. Esto significa en cada nivel de la administración, el establecimiento de metas; el establecimiento de premisas significativas y aplicables; la revisión de los planes de los subordinados y de su desempeño y la información y asistencia de un adecuado equipo de especialistas.(26)

Todo lo anteriormente señalado, sumado al reconocimiento de que la planeación no tendrá lugar, a menos de que se establezca su obligatoriedad y se tengan disponibles los elementos necesarios para llevarla a cabo.

#### 4.4.2 LA ORGANIZACION

##### 4.4.2.1. CONCEPTO

Es la función administrativa que pretende la disposición y distribución adecuada del trabajo y del personal que debe llevarlo a cabo, definiendo claramente sus relaciones de acuerdo

(26) Ibidem

do con los planes establecidos. (27)

#### 4.4.2.2. ORGANIGRAMAS

Un organigrama, es la representación gráfica que muestra la estructura orgánica de la organización formal, sus relaciones, sus niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad y las principales funciones que se desarrollan en una empresa. (28)

Los organigramas, pueden ser de varios tipos, a saber:(29)

a) Por su amplitud, pueden ser:

a.1.- Organigramas maestros.- Son aquéllos que -- muestran la estructura completa de una organiza-- ción, dando un panorama de todas las relaciones - en los departamentos.

a.2.- Organigramas suplementarios.- Son aquéllos en que sólo se muestra un departamento o un área determinada de la empresa.

b) Por la forma de su presentación, pueden ser:

b.1.- Organigramas verticales;

b.2.- Organigramas horizontales;

b.3.- Organigramas mixtos y

b.4.- Organigramas circulares

b.1.- Organigramas verticales.- Son aquéllos en - los que los rectángulos que representan los

(27) Ibidem

(28) Ibidem

(29) Ibidem



órganos o puestos de más alta jerarquía, están colocados en la parte superior y las líneas de autoridad hacia los subordinados, parten de arriba hacia abajo.

b.2.-Organigramas horizontales.- En éstos, los rectángulos que representan las jerarquías supremas, se colocan del lado izquierdo y los siguientes niveles se colocan hacia la derecha, de acuerdo a su importancia. Este tipo de organigramas, son poco utilizados en la práctica, ya que confunden el rango jerárquico de las áreas asesoras.

b.3.-Organigramas mixtos.- Este tipo de organigramas es una combinación de los formatos vertical y horizontal. Del primero, adopta su posición, para representar los primeros niveles jerárquicos de la estructura y, del 2º, adopta su posición, para representar del 3º y 4º niveles en adelante.

La ventaja principal de éste formato, es que evita considerablemente el efecto de la triangulación.

La desventaja más importante, es que cuando el organigrama no está bien elaborado, o es

demasiado extenso, fácilmente se confunden los diferentes niveles jerárquicos.

b.4. Organigramas circulares.- Están formados por un rectángulo central, que corresponde a la autoridad máxima de la institución, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos - que representan los diferentes niveles jerárquicos. En cada uno de estos círculos, se coloca a los puestos o departamentos inmediatos inferiores, ligándolos con líneas rectas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Este tipo de organigramas, es poco utilizado en la práctica, ya que resultan difíciles de leer, además de que no permiten colocar los niveles supremos y los niveles asesores.

#### 4.4.2.3 FUNCIONES

Las funciones, son el conjunto de actividades que desarrollan cada una de las unidades, áreas, departamentos o puestos que integran a una institución, o a una parte de ella (30)

Las funciones, se clasifican en dos tipos: por su naturaleza y por su objeto, las cuales se subdividen a su vez, en funciones generales y específicas para el primer caso y en funciones de línea, complementarias y de asesoría, en el segundo. (31)

(30) *Ibidem*

(31) *Ibidem*

**TIPOS:**

1) **POR SU NATURALEZA:**

a) **Funciones generales.**- Son aquellas funciones de carácter administrativo que realizan en mayor grado todas las áreas o puestos que integran a una institución, independientemente de su ramo de especialización o área de actividad, razón por la cual, algunos autores las denominan como funciones administrativas.

b) **Funciones específicas.**- Son aquellas funciones que realizan todos los órganos o puestos de una institución, e implican grados de especialización según la rama a la que corresponden estas funciones. Varían según el nivel jerárquico del órgano o puesto representado. También se les denomina, como funciones no administrativas.

2) **POR SU OBJETO:**

a) **Funciones de línea.**- También son llamadas básicas o sustantivas y son funciones específicas, directamente relacionadas con el objeto, giro u operación de una institución.

b) **Funciones complementarias.**- Son aquellas actividades que sirven de complemento o de auxilio, para la realización de las funciones básicas.

c) Funciones de Asesoría.- Son un conjunto de actividades que tienen por objeto, como su nombre lo indica, asesorar e informar a los órganos que realizan alguna función básica o complementaria, en aquellos campos que requieren conocimientos y experiencia técnico especializados.

#### **4.4.2.4 MANUAL DE ORGANIZACION**

Es el documento que contiene de manera ordenada y sistemática, la información sobre atribuciones, estructura orgánica, funciones de las unidades administrativas que integran a la empresa, niveles jerárquicos, canales de comunicación y coordinación, grado de autoridad-responsabilidad, etc. (32)

#### **4.4.3 LA INTEGRACION**

##### **4.4.3.1 CONCEPTO**

La Integración, es la parte del proceso administrativo, que consiste en obtener y articular los elementos humanos y materiales que la planeación y la organización, indican como requeridos para el adecuado funcionamiento del organismo social.(33)

##### **4.4.3.2 RECLUTAMIENTO**

Consiste en hacer de personas totalmente extrañas a la em-

(32) *Ibíd*em  
(33) *Ibíd*em

presa, candidatos a ocupar un puesto en ella, para lo cual, se buscará entre los conocidos a la misma, tratando de despertar en ellos el interés necesario. (34)

#### 4.4.3.3. SELECCION

Tiene por objeto analizar y evaluar a cada uno de los distintos candidatos, a fin de escoger sólo a aquéllos que para cada puesto en concreto, serán los más aptos. (35)

#### 4.4.3.4. DESARROLLO

Consiste en fomentar las cualidades innatas que cada persona tiene para obtener su máxima realización posible. Este desarrollo de quienes integran la empresa, se ha dado en clasificar de la siguiente manera: (36)

- a) Adiestramiento de empleados y obreros;
- b) Capacitación de Supervisores y
- c) Desarrollo de Ejecutivos

#### 4.4.3.5. MOTIVACION

Consiste en hacer sentir al personal, satisfacciones físicas, sociales y materiales, que los puedan impulsar al éxito.

#### 4.4.3.6. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Es un programa de administración de remuneraciones que ayuda a determinar el precio justo para los servicios del empleado, lo cual proporcionará beneficios en todos sentidos.(37)

(34) Administración de Recursos Humanos  
Fernando Arias Galicia  
Edit. Trillas  
México, D.F., 1983, pág. 160

(35) Ibidem, pág.164

(36) Arturo Sandoval V., Op. Cit.

(37) Arias Galicia Fernando, Op.Cit. pág.161

#### 4.4.3.7 INTEGRACION DE MATERIALES

En esta fase del proceso administrativo, se requiere de reunir los elementos materiales necesarios para el adecuado funcionamiento del organismo social, lo cual presupone desarrollar las etapas siguientes: (38)

- Localización de la planta;
- Servicios diversos;
- Construcción del edificio;
- Distribución de la planta y
- Selección del equipo.

#### 4.4.4. LA DIRECCION

##### 4.4.4.1 CONCEPTO

Es la función administrativa mediante la cual se logra la realización efectiva de lo planeado, a través de la actividad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, o con más frecuencia, delegando dicha autoridad y vigilando el cumplimiento adecuado de todas las órdenes emitidas. (39)

##### 4.4.4.2 COMUNICACION

Es el proceso mediante el cual se introducen e intercambian conocimientos, experiencias, tendencias y sentimientos. Existen 2 tipos: la formal, que es la que se transmite por los

(38) Arturo Sandoval V., Op. Cit.

(39) Administración y Dirección  
Apuntes tomados de la cátedra del Lic. Angel Martínez.  
Universidad del Valle de México, 1983.

conductos especiales establecidos por la empresa (manuales, memorandas, etc.) y la informal, que es la que se difunde por medios no establecidos por la empresa y que generalmente se da en forma verbal.

Para transmitirla, se puede dar en forma vertical y horizontal y, en el caso del sentido vertical, puede ser ascendente o descendente. (40)

#### 4.4.4.3 AUTORIDAD

Es la facultad que se tiene para tomar decisiones que -- produzcan efectos. Se le puede considerar también como el poder o derecho que se tiene para mandar y ser obedecido.(41)

#### 4.4.4.4 DELEGACION DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD

Consiste en ceder o proporcionará otra persona nuestra - autoridad y responsabilidad, ya sea total o parcialmente, temporal o indefinidamente, para que desarrolle cierto tipo de funciones. Generalmente, estas atribuciones se confieren a una persona colocada en un nivel jerárquico inferior.

Algunos de los beneficios de la delegación son: (42)

- Permite quitar detalles, lo que facilita ocupar se de asuntos más importantes;
- Aumenta la eficiencia administrativa;
- Favorece la especialización y
- Permite mayor realismo en la toma de decisiones.

(40) Ibidem

(41) Ibidem

(42) Ibidem

#### 4.4.4.5 COORDINACION

Es la sincronización adecuada de varias actividades en el tiempo y en el espacio, con el fin de llegar a cumplir un objetivo previamente establecido, lo que implica la estructuración, combinación y ordenamiento de los medios con que la empresa cuenta para la realización de sus fines. (43)

#### 4.4.4.6 INNOVACION

Ninguna empresa puede esperar mantener sus relaciones con el medio ambiente del mismo modo en todo tiempo y lugar, por lo que será necesario contemplar constantemente ideas de renovación e innovación. Las primeras consisten en mejorar un sistema, pero sin modificar las bases estructurales que la conforman y, la innovación, se refiere a un cambio de estructuras; es decir, a un nuevo modelo que nos ayude a enfrentar nuestro entorno en forma óptima. (44)

#### 4.4.4 EL CONTROL

##### 4.4.5.1 CONCEPTO

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, a efecto de corregir, mejorar y formular nuevos planes. (45)

Su importancia radica en que se aplica indistintamente en todas las etapas del proceso administrativo y, por tanto, es un medio para manejarlas o administrarlas.

(43) Arturo Sandoval V.,  
Op. Cit.

(44) Ibídem

(45) Ibídem



Se ejerce en cualquiera actividad (principalmente en las áreas funcionales) y puede orientarse hacia calidad, tiempo, cantidad y costo, ya sea a través de combinaciones o en forma individual.

#### 4.4.5.2 DESARROLLO DE NORMAS DE ACTUACION

El establecimiento de normas o estándares de actuación, nos proporciona la base sobre la cual se mide el desempeño real o esperado.(46) Por tanto, la habilidad de selección de puntos críticos de control, es básica en administración, ya que de ella dependerá la solidez y rigidez del control.

Cada objetivo de planeación, cada meta, cada actividad, cada política o procedimiento, llegan a ser normas. contra las cuales deben medirse tanto el desempeño real como el esperado.

En la práctica, las normas tienden a ser de las siguientes clases: (47)

- a) **NORMAS FISICAS.**- Reflejan el desempeño cuantitativo.
- b) **NORMAS DE CAPITAL.**- Se relacionan sólo con la inversión.
- c) **NORMAS DE COSTOS.**- Se relacionan con la medida monetaria.
- d) **NORMAS DE INGRESO.**- Son las mismas resultantes de -- asignar valores monetarios a las ventas.

(47) Ibidem

- e) **NORMAS DE PROGRAMAS.**- Son las que se relacionan con un determinado programa.
- f) **NORMAS INTANGIBLES.**- Son las que no se expresan en medidas físicas ni monetarias, por ser más bien de carácter cuantitativo.

#### 4.4.5.3 MEDICION DE RESULTADOS

Se refiere a la búsqueda del grado de desunión entre los objetivos y planes por una parte y los resultados reales de operación, por la otra, a fin de determinar las medidas correctivas correspondientes. (48)

#### 4.4.5.4 MEDIDAS CORRECTIVAS

Consisten en hacer cumplir o en ver que las operaciones sean ajustadas a lo deseado, o en que se hagan esfuerzos para que los resultados reales, sean acordes con los esperados.(49)

La acción correctiva, es ejercida por quienes tienen la autoridad de dicho procedimiento, departamento, área o empresa que se va a corregir. (50)

(48) Ibidem  
(49) Ibidem  
(50) Ibidem

## CAPITULO V LA FUNCION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Las perspectivas de la administración son los puntos, los caminos y lineamientos más importantes, a través de los cuales podemos desarrollar una teoría administrativa adecuada a las condiciones específicas de desarrollo social, político, cultural y económico de nuestro país. (1)

Es necesario que el administrador profesional en México, sea consciente de que la administración puede ser uno de los elementos más importantes para la liberación económica y política del país y, sobre todo, que sea consciente de que su labor de promoción para aumentar la productividad y la racionalidad, debe ser realizada con gran sentido social y como un factor de importancia para el desarrollo de las fuerzas productivas, mismo que es una de las variables más importantes para la liberación del hombre y para llegar a una sociedad -- más justa. (2)

La administración en el mundo moderno, es indispensable no solamente en las empresas e industrias ya plenamente establecidas y perfectamente estructuradas, sino en todo tipo de organización ya sea ésta mediana o pequeña. El papel que desempeña la administración dentro de las organizaciones productivas, es de suma importancia, ya que los complejos procesos y relaciones que se producen en la industria moderna, --

(1) Administración de Pequeñas y Medianas Empresas  
Apuntes tomados de la Cátedra del Lic. Juan M. Esteban  
Universidad del Valle de México,  
México, D.F., 1983

(2) Ibidem

hacen necesario organizar socialmente todo el trabajo. Solamente a través de técnicas y procedimientos administrativos, elaborados de acuerdo con la realidad de un país, es que se puede cumplir con eficacia con los procesos de producción, -- distribución y consumo, base de desarrollo del mismo. La administración moderna es, de hecho, indispensable en todo tipo de sociedad, ya que el problema del mundo actual, no es producir un poco más o un poco menos, o dar más o menos utilidades al dueño de la misma: El problema del mundo actual, es producir cada vez mayor número de bienes y servicios, que vengán a satisfacer a las grandes masas que se encuentran marginadas a todo proceso de desarrollo.

El administrador profesional, dentro de un país con un porcentaje elevado de empresas medianas y pequeñas, debe actuar en primer término, como un promotor. Una sociedad altamente dependiente, con un desarrollo primitivo de sus fuerzas productivas, con un bajo índice de industrialización, con grandes problemas de distribución de bienes, servicios y excedentes, requiere, ante todo, de promotores sociales y económicos. No podemos pensar en administradores profesionales altamente especializados, que encuentren solamente su lugar dentro de las grandes empresas extranjeras que van a perpetuar la dependencia de nuestro país. (3)

(3) Ibidem

Las organizaciones económicas de mediana y pequeña dimensión del sector agrario, del sector industrial o de servicios; las organizaciones políticas, sindicales, culturales, etc., requieren de un administrador que tenga claridad acerca de las características de todas esas organizaciones, dentro de la estructura social y económica del país. El administrador que encauce sus esfuerzos y conocimientos, no podrá simplemente utilizar y trasladar indiscriminadamente los modelos de desarrollo que han seguido otros países. La historia nos ha enseñado que los países que han surgido del subdesarrollo, que han salido de la dependencia y que han construido una sociedad moderna, son aquellos que han seguido su propio modelo de desarrollo.

Por tanto, es de suma importancia para el administrador profesional, dedicado a impulsar las empresas medianas y pequeñas, tener plena conciencia del papel importante que como promotor tendrá para la construcción del propio modelo de desarrollo del país y para la construcción de una sociedad moderna. El administrador, debe tener, además de serios conocimientos científicos sobre las técnicas y procedimientos generales dentro de la administración, una gran conciencia y una gran iniciativa que le permitan ser realmente un motor dentro de las organizaciones y, a la misma vez, no perder el punto de

vista de la emancipación de las grandes masas del país, representadas por un sinnúmero de empresas familiares pequeñas y medianas. (4)

Concluyendo, la administración debe ser un instrumento para que países como el nuestro se independicen económica y políticamente. Debe ser el instrumento para organizar socialmente la actividad del hombre; debe ser un instrumento del hombre sobre la naturaleza, para alcanzar la satisfacción de todas sus necesidades. (5)

(4) Ibidem

(5) Ibidem

## CAPITULO VI

## CASO PRACTICO

### 6.1 TEMA

Algunas consideraciones sobre la necesidad de que el Director General de la pequeña empresa, conozca formalmente y aplique el proceso administrativo.

### 6.2 PROBLEMA

¿Podría el Director General de la pequeña empresa, incrementar la productividad de su negocio, formalizando sus conocimientos sobre el proceso administrativo?

### 6.3 HIPOTESIS

Si el Director General de la pequeña empresa considerará formalmente y aplicará el Proceso Administrativo, podría hacer que se incrementara la productividad de su negocio.

VARIABLE DEPENDIENTE. Incrementaría la productividad de un negocio.

VARIABLE INDEPENDIENTE. El conocimiento formal y la aplicación del proceso administrativo.

### 6.4 DISEÑO DE LA PRUEBA

Este consiste en determinar los medios a través de los cuales se obtendrá la información necesaria para alcanzar el objetivo de la investigación.

Para efectos de este trabajo, se recurrirá a la investigación documental (bibliográfica), a fin de obtener la información relativa a las teorías más conocidas del proceso administrativo, lo mismo que para delimitar el término "pequeña empresa", para así en una forma sencilla, presentar al pequeño empresario conocimientos sobre dicho proceso y sus formas más sencillas y claras de aplicación, que le reditúen mayores grados de productividad durante su gestión.

Asimismo, se recurrirá a una investigación de campo que nos dé bases de juicio, acerca de qué saben y cómo aplican los pequeños empresarios, intuitiva o formalmente en la práctica el proceso administrativo, así como para conocer los resultados y mejoras prácticas que han logrado, para por último, determinar la forma en que los diversos elementos teóricos propuestos por estudiosos de la administración, son aplicados en la práctica diaria.

#### **6.5 INVESTIGACION DE CAMPO**

UNIVERSO. Partiendo de la base de que hay 5,329 pequeñas empresas en la República Mexicana, de las cuales 186 se dedican a fabricar productos de hule y plástico (1), podemos determinar que a esta rama industrial, se dedica el 3.49 % del total de empresas.

Por otro lado, tenemos que dentro del área metropolitana, existen en total 383 pequeñas empresas (2), de las cuáles

(1) La Industria Pequeña y Mediana en México  
SHCP, NAFINSA, PAI, FOGAIN.  
México, D.F., noviembre 1983

p.p. 274

(2) *Ibidem*, 274



sólamente 14 se dedican a la indicada rama industrial, cuyo número será nuestro universo.

Cabe aquí aclarar que la información de referencia, corresponde a 1980 y que fué tomada como unidad de observación a las empresas acreditadas en FOGAIN, a través de los datos económicos, financieros y tecnológicos contenidos en sus solicitudes de crédito.

6.5.2 MUESTRA. Partiendo de la base de que el universo determinado es de 14 empresas dedicadas a la citada rama industrial dentro del área metropolitana, se tomará como muestra al 100% del universo, ya que por lo reducido del mismo, se podrá abarcar éste en su totalidad.

#### 6.5.3. CUESTIONARIO

Se elaborará un cuestionario que sintetice en forma ordenada y de la manera más amplia posible, las cuestiones más relevantes acerca de nuestro estudio, las cuales irán dirigidas al nivel director de la pequeña empresa, razón por la cual se hará todo lo posible porque sea éste quien nos proporcione personalmente la información requerida.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

CUESTIONARIO

Los datos del presente cuestionario, son única y exclusivamente para efectos de realización del Seminario de Investigación Administrativa, por lo cual, agradezco de antemano su atención y veracidad en la información.

1. RAZON SOCIAL \_\_\_\_\_  
GIRO \_\_\_\_\_
  
2. ESTUDIOS DE ADMINISTRACION REALIZADOS
  - 2.1 NINGUNOS ( )
  - 2.2 LICENCIATURA ( )
  - 2.3 MAESTRIA ( )
  - 2.4 DOCTORADO ( )
  - 2.5 CURSOS SUELTOS ( )
  - 2.6 OTROS ( )CUALES \_\_\_\_\_
  
3. ¿CONSIDERA NECESARIO EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION, PARA EL MEJOR DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES EMPRESARIALES?  
  
SI ( )  
NO ( )
  
4. ¿CUAL ES SU RESPONSABILIDAD BASICA EN LA EMPRESA?
  - 4.1 DIRECCION CORRECTA ( )
  - 4.2 OBTENCION DE UTILIDADES ( )
  - 4.3 PERMANENCIA EN EL MERCADO ( )
  - 4.4 ACTIVIDAD FINANCIERA ( )
  - 4.5 RELACIONES HUMANAS ( )
  - 4.6 OBTENCION DE METAS ( )
  - 4.7 OTRAS ( ) CUAL \_\_\_\_\_

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- 79 -

5. SUS FUNCIONES PRINCIPALES SON:

5.1 COMPRAS	{ }	TOMA DECISIONES	{ }
5.2 VENTAS	{ }	SUPERVISORIA	{ }
5.3 PLANEACION	{ }	COORDINACION	{ }
5.4 MERCADOTECNIA	{ }	OTRAS	{ }
5.5 ADMON. GENERAL	{ }	CUALES	_____

6. ADMINISTRA EN BASE A:

SUS CONOCIMIENTOS FORMALES	{ }
SU EXPERIENCIA PERSONAL	{ }
LA COMBINACION DE AMBOS	{ }

7. ¿CONOCE EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA FORMA DE APLICARLO?

SI	{ }
NO	{ }

8. ¿APLICA EN SU GESTION EL PROCESO ADMINISTRATIVO?

SI	{ }	DE MANERA FORMAL	{ }
NO	{ }	INFORMAL	{ }

9. ¿CUAL CONSIDERA QUE ES EL OBJETIVO BASICO DE LA PLANEACION?

---

---

10. CUENTA SU EMPRESA CON:

POLITICAS DEFINIDAS	SI { }	NO { }
ORGANIGRAMAS	{ }	{ }
ANALISIS DE PUESTOS	{ }	{ }
MANUALES ADMINISTRATIVOS	{ }	{ }
PRESUPUESTOS	{ }	{ }
PROGRAMAS	{ }	{ }

11. ¿QUE PROCESO SIGUE PARA LA TOMA DE DECISIONES?

JUNTAS DE CONSEJO O DIRECTIVAS ( )  
ANALISIS DE ALTERNATIVAS ( )  
EXPERIENCIA PERSONAL ( )  
DELEGA LA RESPONSABILIDAD ( )

12. SU PRINCIPAL PROBLEMA EN LA TOMA DE DECISIONES ES:

FALTA DE INFORMACION ( )  
DIFICULTAD EN EL LOGRO DE UN ACUERDO GRAL. ( )  
INSEGURIDAD DE RESULTADOS ( )  
INEXPERIENCIA ( )

13. ¿CUAL O CUALES SERIAN LAS CONSECUENCIAS DE UNA MALA TOMA DE DECISIONES?

MAL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA ( )  
PERDIDAS PARA LA EMPRESA ( )  
AMBAS ( )  
NINGUNA ( )

14. ¿CONSIDERA QUE SU PERSONAL SUBORDINADO LE PROPORCIONA SUFICIENTE INFORMACION PARA MANTENER UN ADECUADO CONTROL DE LA EMPRESA?

SI ( )  
NO ( )

15. ¿CONSIDERA QUE SU PERSONAL SE ENCUENTRA MOTIVADO?

SI ( )  
NO ( )

16.¿INFLUYE LA DIRECCION EN LA MOTIVACION DE SU PERSONAL?

SI { }  
NO { }

17.¿QUE TIPO DE INCENTIVOS UTILIZA EN LA MOTIVACION DE SU PERSONAL?

ECONOMICOS { }  
NO ECONOMICOS { }  
AMBOS { }  
NINGUNO { }

18.¿CREE QUE SEA NECESARIA LA APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA?

SI { }  
NO { }

19.¿INFLUYE EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA PRODUCTIVIDAD DE SU NEGOCIO?

SI { }  
NO { }

20.¿CREE NECESARIO EL CONOCIMIENTO FORMAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA?

SI { }  
NO { }

#### 6.5.4 TABULACION

##### PREGUNTA 1. RAZON SOCIAL Y GIRO

- |  |   |
|--|---|
| 1) CANDELARIO LOPEZ ROSAS                | FABRICACION ARTICULOS DE PLASTICO.                |
| 2) INDUSTRIAL HULMEX, S.A.               | FABRICACION ARTICULOS DE HULE.                    |
| 3) JESUS ALATORRE SALCE                  | FABRICACION ARTICULOS DE HULE.                    |
| 4) AMSI, S.A.                            | FABRICACION PEGAMENTO Y PLASTICO.                 |
| 5) ACEVES ALVAREZ JESUS                  | FABRICACION ARTICULOS DE PLASTICO.                |
| 6) PLASTIRAMA, S.A.                      | FABRICACION PERFILES DE PLASTICO.                 |
| 7) PLASTICOS ALEX, S.A.                  | FABRICACION ENVASES DE PLASTICO.                  |
| 8) CIA. INDUSTRIAL WILLER, S.A.          | MOLDEO, SOPLADO Y EXTRUSION DE PLASTICOS.         |
| 9) INDUSTRIAS FABREGAT, S.A.             | PLASTICOS EN GENERAL.                             |
| 10) PLASTICOS ARANDA                     | FABRICACION ARTICULOS DE PLASTICO.                |
| 11) ENVASES Y PRODUCTOS PLASTICOS, S.A.  | FABRICACION DE BOTELLAS DE PLASTICO.              |
| 12) PERFILES DE PLASTICO FLEXIBLES, S.A. | FABRICACION PERFILES DE PLASTICO.                 |
| 13) PLASTICOS BOSCO, S.A.                | ENVASES DESECHABLES PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA |
| 14) SIVERPLAST, S.A.                     | FABRICACION ARTICULOS DE PLASTICO POR PROYECCION. |

**PREGUNTA 2. ESTUDIOS DE ADMINISTRACION REALIZADOS**

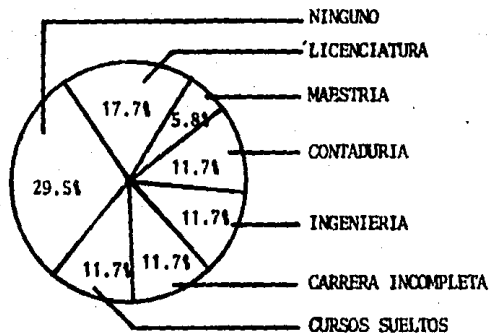
OBJETIVO. Determinar el grado de estudios que prevalece en el nivel directivo de la pequeña empresa, en cuanto a estudios formales de Administración.

RESULTADOS

<u>GRADO</u>	<u>Nº</u>	<u>%</u>
NINGUNO	5	29.6
LICENCIATURA	3	17.7
MAESTRIA	1	5.9
CURSOS SUELTOS	2	11.7
OTROS:		
- CONTADURIA	2	11.7
- INGENIERIA	2	11.7
- CARRERA INCOMPLETA	2	11.7
<b>T O T A L</b>	<b>17</b>	<b>100.0</b>

ANALISIS. De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que a pesar de que el mayor porcentaje de la muestra se encuentra en el rubro de ningún estudio de la administración, el 70.5% restante sí lo tiene, lo cual demuestra plenamente que el personal directivo de la pequeña empresa cuenta con cierta formación profesional para el desarrollo de sus actividades.

**N O. T A:** VER GRAFICA I (a continuación)



**GRAFICA 1** ESTUDIOS DE ADMINISTRACION REALIZADOS.



PREGUNTA 3. ¿CONSIDERA NECESARIO EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION PARA EL MEJOR DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES EMPRESARIALES?

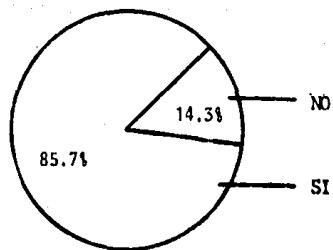
**OBJETIVO.** Conocer la opinión de los directivos de la pequeña empresa acerca de la necesidad de contar con estudios formales de administración que desemboquen en un mejor desempeño de sus actividades empresariales.

**RESULTADOS**

<u>RESPUESTA</u>	<u>Nº</u>	<u>%</u>
SI	12	85.7
NO	2	14.3
	<u>14</u>	<u>100.0</u>
	=====	=====

**ANALISIS.** Se puede apreciar claramente que la gran mayoría (85.7) contestó afirmativamente, lo cual representa su aceptación acerca de la necesidad de contar con estudios formales de administración para el mejor desempeño de las actividades empresariales que realizan.

**N O T A :** VER GRAFICA II (a continuación)



**GRAFICA II** ¿CONSIDERA NECESARIO EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION PARA EL MEJOR DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES EMPRESARIALES?

PREGUNTA 4. ¿CUAL ES SU RESPONSABILIDAD EN LA EMPRESA?

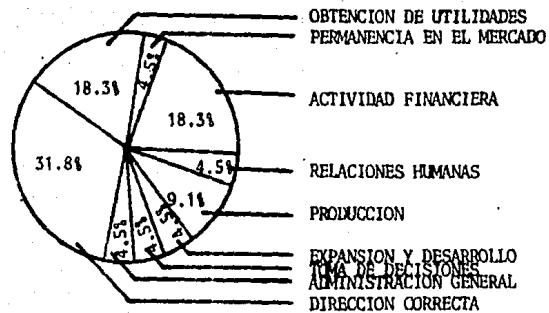
OBJETIVO. Conocer la responsabilidad básica que tiene el director de la pequeña empresa en el ejercicio de su actividad empresarial.

RESULTADOS

<u>RESPONSABILIDAD</u>	<u>Nº</u>	<u>%</u>
DIRECCION CORRECTA	7	31.8
OBTENCION DE UTILIDADES	4	18.3
PERMANENCIA EN EL MERCADO	1	4.5
ACTIVIDAD FINANCIERA	4	18.3
RELACIONES HUMANAS	1	4.5
OTRAS:		
- PRODUCCION	2	9.1
- EXPANSION Y DESARROLLO	1	4.5
- TOMA DE DECISIONES	1	4.5
- ADMINISTRACION GENERAL	1	4.5
T O T A L	<u>22</u>	<u>100.0</u>

ANALISIS. Se puede observar claramente, que los aspectos de Dirección Correcta (31.8%), obtención de utilidades (18.3%) y actividad financiera (18.3%), son las responsabilidades básicas que ocupan la atención de los directivos de la pequeña empresa.

N O T A: VER GRAFICA III (a continuación)



**GRAFICA III** ¿CUAL ES SU RESPONSABILIDAD BASICA EN LA EMPRESA?

PREGUNTA 5. SUS FUNCIONES PRINCIPALES SON:

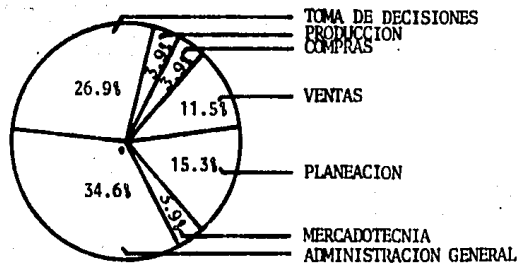
OBJETIVO . Determinar aquellas funciones para las cuales el director de la pequeña empresa, concentra mayor atención.

RESULTADOS

<u>FUNCIONES</u>	<u>Nº</u>	<u>%</u>
COMPRAS	1	3.9
VENTAS	3	11.5
PLANEACION	4	15.3
MERCADOTECNIA	1	3.9
ADMINISTRACION GENERAL	9	34.6
TOMA DE DECISIONES	7	26.9
PRODUCCION	1	3.9
<b>T O T A L</b>	<b>28</b>	<b>100.0</b>

ANALISIS. De los resultados obtenidos, se desprende que las funciones principales que desarrolla el pequeño empresario, son en orden descendente las de Administración general (34.6%); la toma de decisiones (26.9%); las actividades de planeación (15.3%), etc., lo cual complementa y comprueba los resultados obtenidos con la pregunta anterior.

**N O T A**: VER GRAFICA IV (a continuación)



**GRAFICA IV** SUS FUNCIONES PRINCIPALES SON:

PREGUNTA 6. ADMINISTRA EN BASE A:

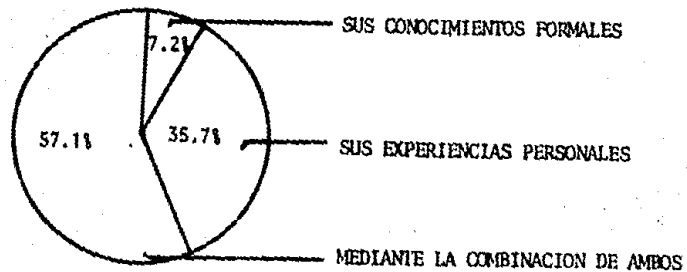
OBJETIVO. Determinar si el director de la pequeña empresa, administra utilizando su experiencia personal sus conocimientos formales, o mediante la combinación de ambos.

RESULTADOS.

<u>OPCIONES</u>	<u>Nº</u>	<u>%</u>
SUS CONOCIMIENTOS FORMALES	1	7.2
SUS EXPERIENCIAS PERSONALES	5	35.7
MEDIANTE LA COMBINACION DE AMBOS	8	57.1
T O T A L	<u>14</u>	<u>100.0</u>

ANALISIS. Con base en los datos obtenidos, se determina que la mayoría (57.1%) de la muestra, administra mediante la combinación de los conocimientos formales de la materia y las experiencias personales, siguiendo en orden decreciente aquéllos que administran con base a sus experiencias personales exclusivamente (35.7%), siendo una gran minoría (7.2%) aquéllos que lo hacen sólo en base a sus conocimientos formales.

N O T A: VER GRAFICA V (a continuación)



**GRAFICA V** ADMINISTRA EN BASE A:



**PREGUNTA 7. ¿CONOCE EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA FORMA DE APLICARLO?**

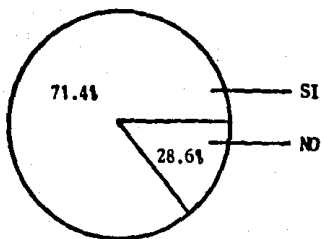
**OBJETIVO.** Determinar si el pequeño empresario conoce el proceso administrativo y la forma de aplicarlo, así como buscar la congruencia de las respuestas que se deriven de la pregunta anterior.

**RESULTADOS**

<u>OPCIONES</u>	<u>Nº</u>	<u>%</u>
SI	10	71.4
NO	4	28.6
<b>T O T A L</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

**ANALISIS.** Se nota claramente que casi dos terceras partes de la muestra, conocen el proceso administrativo y su forma de aplicación, aunque cabe aclarar que al efectuarse la encuesta, fué considerada respuesta afirmativa el sólo hecho de conocer sus etapas y no la manera de aplicarlo formalmente.

**N O T A:** VER GRAFICA VI (a continuación)



**GRAFICA VI** ¿CONOCE EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA FORMA DE APLICARLO?

PREGUNTA 8. ¿APLICA EN SU GESTION EL PROCESO ADMINISTRATIVO?

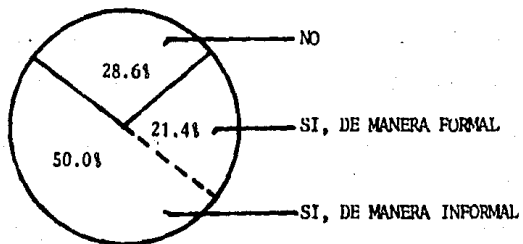
OBJETIVO. Determinar si aparte de conocer el proceso administrativo y la forma de aplicarlo, éste es utilizado en la gestión del director de la pequeña empresa y, en caso afirmativo, precisar si de manera formal o informal.

RESULTADOS.

<u>OPCIONES</u>	<u>No.</u>	<u>No.</u>	<u>%</u>	<u>%</u>
SI, DE MANERA FORMAL	3		21.4	
SI, DE MANERA INFORMAL	<u>7</u>	10	<u>50.0</u>	71.4
NO		<u>4</u>		<u>28.6</u>
T O T A L		<u>14</u>		<u>100.0</u>

ANALISIS. Se puede observar que dos terceras partes de la muestra, aplican el proceso administrativo en su gestión, aunque de éstas, el 70% lo hace de manera informal, lo que es resultado de la falta de conocimientos para su aplicación.

N O T A : VER GRAFICA VII (a continuación)



**GRAFICA VII** ¿APLICA EN SU GESTION EL PROCESO ADMINISTRATIVO?

PREGUNTA 9. ¿CUAL CONSIDERA QUE ES EL OBJETIVO BASICO DE LA PLANEACION?

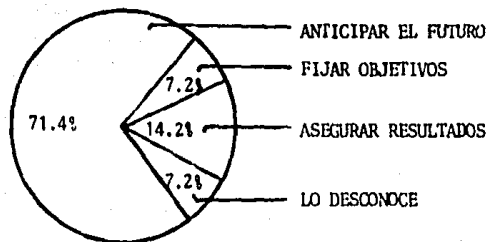
OBJETIVO GENERAL. Obtener un panorama general del grado de profundidad de los conocimientos administrativos que tiene el pequeño empresario; así como saber las aplicaciones prácticas que de ellos hace.

RESULTADOS

<u>RESPUESTA</u>	<u>Nº</u>	<u>%</u>
ANTICIPAR EL FUTURO	10	71.4
FIJAR OBJETIVOS	1	7.2
ASEGURAR RESULTADOS	2	14.2
LO DESCONOCE	1	7.2
TOTAL	14	100.0

ANALISIS. La gran mayoría, contestó que el objetivo básico de la planeación, es el de anticipar el futuro (71.4%) y asegurar resultados (14.2%).- Sólo el 7.2%, desconoce el objetivo.

N O T A: VER GRAFICA VIII (a continuación)



**GRAFICA VIII** ¿CUAL CONSIDERA QUE ES EL OBJETIVO BASICO DE LA PLANEACION?

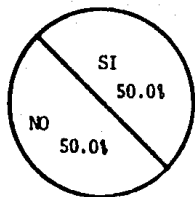
PREGUNTA 10. CUENTA SU EMPRESA CON:

RESULTADOS

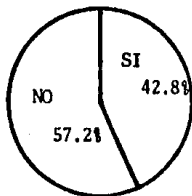
	<u>Nº</u>	<u>%</u>	<u>Nº</u>	<u>%</u>	<u>Nº</u>	<u>%</u>
POLITICAS DEFINIDAS	7	50.0	7	50.0	14	100.0
ORGANIGRAMAS	6	42.8	8	57.2	14	100.0
ANALISIS DE PUESTOS	3	21.5	11	78.5	14	100.0
MANUALES ADMINISTRATIVOS	3	21.5	11	78.5	14	100.0
PRESUPUESTOS	9	64.2	5	35.8	14	100.0
PROGRAMAS	6	42.8	8	57.2	14	100.0

ANALISIS: Claramente se observa que la tendencia de la pequeña empresa, es la de no aplicar las principales técnicas sobre planeación y organización administrativa, a excepción de los presupuestos y la definición de políticas. Ello, de muestra la necesidad de obtener bases formales sobre dichas técnicas, a fin de ayudar y fomentar su aplicación, lo que a su vez proporcionaría mejores resultados.

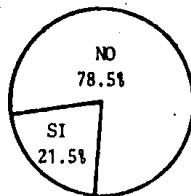
N O T A: VER GRAFICA IX (a continuación)



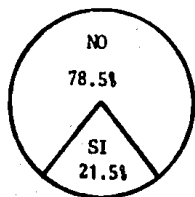
POLITICAS DEFINIDAS



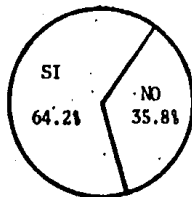
ORGANIGRAMAS



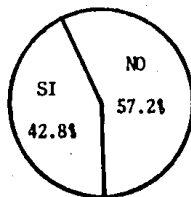
ANALISIS DE PUESTOS



MANUALES ADMINISTRATIVOS



PRESUPUESTOS



PROGRAMAS

**GRAFICA IX CUENTA SU EMPRESA CON:**



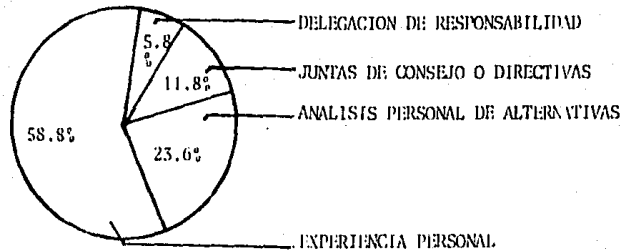
PREGUNTA 11. ¿QUE PROCESO SIGUE PARA LA TOMA DE DECISIONES?

RESULTADOS

	<u>Nº</u>	<u>%</u>
JUNTAS DE CONSEJO O DIRECTIVAS	2	11.8
ANALISIS PERSONAL DE ALTERNATIVAS	4	23.6
EXPERIENCIA PERSONAL	10	58.8
DELEGACION DE RESPONSABILIDADES	1	5.8
T O T A L	17	100.0

ANALISIS. El mayor número de respuestas, se inclinó por la toma de decisiones basada en la experiencia personal (58.8%), siguiéndole en orden de importancia, el Análisis Personal de Alternativas -- (23.6%); las Juntas de Consejo o Directivas (11.8%) y por último, la delegación de Responsabilidades en terceras personas lo cual se lleva a cabo en forma mínima (5.8%).

N O T A: VER GRAFICA X (a continuación)



**GRAFICA X** ¿QUE PROCESO SIGUE PARA LA TOMA DE DECISIONES?

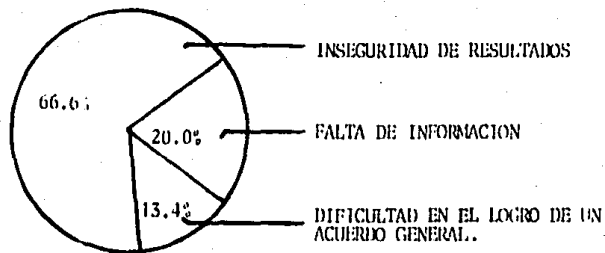
PREGUNTA 12. SU PRINCIPAL PROBLEMA EN LA TOMA DE DECISIONES ES:

RESULTADOS

	<u>Nº</u>	<u>%</u>
FALTA DE INFORMACION	3	20.0
DIFICULTAD EN EL LOGRO DE UN ACUERDO GRAL.	2	13.4
INSEGURIDAD DE RESULTADOS	10	66.6
INEXPERIENCIA	0	0.0
T O T A L	<u>15</u>	<u>100.0</u>

ANALISIS. La mayoría de las personas encuestadas, respondieron tener su principal problema en la toma de decisiones, por la inseguridad de resultados de acuerdo a la decisión adoptada (66.6%), siguiendo en orden de importancia, la falta de información (20.0%) y la dificultad en el logro de acuerdo general (13.4%). Cabe hacer notar -- que el factor inexperiencia, no fué tomado en cuenta como el problema principal en la toma de decisiones, no porque no se presente, sino por no ser el principal.

N O T A: VER GRAFICA XI (a continuación)



**GRAFICA XI** SU PRINCIPAL PROBLEMA EN LA TOMA DE DECISIONES ES:

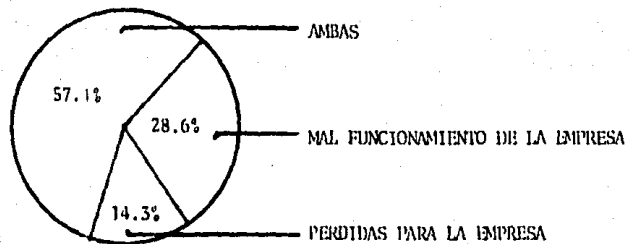
PREGUNTA 13. ¿CUAL O CUALES SERIAN LAS CONSECUENCIAS DE UNA MALA TOMA DE DECISIONES?

RESULTADOS

	<u>Nº</u>	<u>%</u>
MAL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA	4	28.6
PERDIDAS PARA LA EMPRESA	2	14.3
AMBAS	8	57.1
NINGUNA	<u>0</u>	<u>0.0</u>
T O T A L	<u>14</u>	<u>100.0</u>

ANALISIS. El resultado de la encuesta, pone de manifiesto que la mala toma de decisiones, afecta siempre a la empresa, ya sea por un mal funcionamiento de la misma (28.6%), por pérdidas (14.3%), o en la mayoría de los casos, por coincidir ambas situaciones (57.1%).

N O T A: VER GRAFICA XII (a continuación)



**GRAFICA XII** ¿CUAL O CUALES SERIAN LAS CONSECUENCIAS DE UNA MALA TOMA DE DECISIONES?

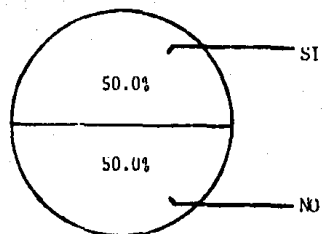
PREGUNTA 14. ¿CONSIDERA QUE SU PERSONAL SUBORDINADO LE PROPORCIONA SUFICIENTE INFORMACION PARA MANTENER UN ADECUADO CONTROL DE LA EMPRESA?

RESULTADOS

	<u>Nº</u>	<u>%</u>
SI	7	50.0
NO	7	50.0
T O T A L	<u>14</u>	<u>100.0</u>

ANALISIS. La mitad de la muestra, optó por una respuesta afirmativa y, la otra mitad, por una respuesta negativa. Lo anterior pone de manifiesto que de las líneas de comunicación establecidas en cada empresa, dependerá el flujo, cantidad y calidad de la información requerida y recibida.

N O T A: VER GRAFICA XIII (a continuación)



**GRAFICA XIII** ¿CONSIDERA QUE SU PERSONAL SUBORDINADO LE PROPORCIONA SUFICIENTE INFORMACION PARA MANTENER UN ADECUADO CONTROL DE LA EMPRESA?



PREGUNTA 15. ¿CONSIDERA QUE SU PERSONAL SE ENCUENTRA MOTIVADO?

RESULTADOS

	<u>Nº</u>	<u>%</u>
SI	10	71.4
NO	4	28.6
T O T A L	<u>14</u>	<u>100.0</u>

ANALISIS. El 71.4% de la muestra, consideró que su personal sí se encuentra motivado y sólo el 28.6%, - consideró que no lo estaba

N O T A: VER GRAFICA XIV (a continuación)

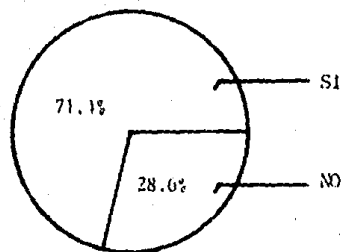
PREGUNTA 16. ¿INFLUYE LA DIRECCION EN LA MOTIVACION DE SU PERSONAL?

RESULTADOS

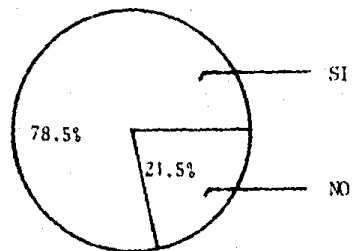
	<u>Nº</u>	<u>%</u>
SI	11	78.5
NO	3	21.5
T O T A L	<u>14</u>	<u>100.0</u>

ANALISIS. El 78.5% de la muestra, consideró que la dirección sí influye en la motivación del personal, lo cual es acorde con los resultados de la pregunta anterior, representando el 21.5%, aquellos que estimaron que la dirección no influye en la motivación personal.

N O T A: VER GRAFICA XV (a continuación)



**GRAFICA XIV** ¿CONSIDERA QUE SU PERSONAL SE ENCUENTRA MOTIVADO?



**GRAFICA XV** ¿INFLUYE LA DIRECCION EN LA MOTIVACION DE SU PERSONAL?

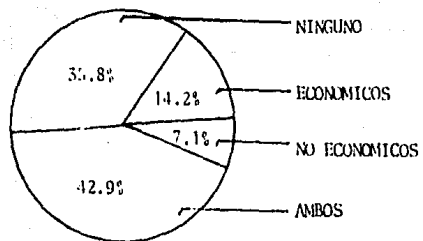
PREGUNTA 17. ¿QUE TIPOS DE INCENTIVOS UTILIZA EN LA MOTIVACION DE SU PERSONAL?

RESULTADOS

	<u>Nº</u>	<u>%</u>
ECONOMICOS	2	14.2
NO ECONOMICOS	1	7.1
AMBOS	6	42.9
NINGUNO	5	35.8
T O T A L	<u>14</u>	<u>100.0</u>
	===	=====

ANALISIS. El 14.2% de la muestra, utiliza para la motivación de su personal incentivos económicos; el 7.1%, incentivos no económicos; el 42.9% utiliza ambos (económicos y no económicos), y el 35.8%, no utiliza ningún incentivo.

N O T A: VER GRAFICA XVI (a continuación)



**GRAFICA XVI** ¿QUE TIPOS DE INCENTIVOS UTILIZA EN LA MOTIVACION DE SU PERSONAL?

PREGUNTA 18. ¿CREE QUE SEA NECESARIA LA APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA PEQUEÑA - EMPRESA?

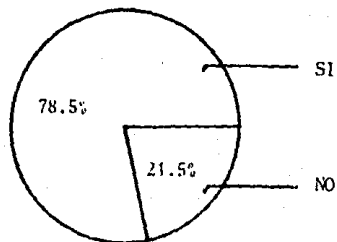
OBJETIVO. Determinar el grado de concientización prevalente en el nivel directivo, acerca de la necesidad de aplicar el proceso administrativo, para facilitar el logro de los objetivos de la pequeña empresa.

RESULTADOS

	<u>Nº</u>	<u>%</u>
SI	11	78.5
NO	<u>3</u>	<u>21.5</u>
T O T A L	<u>14</u>	<u>100.0</u>

ANALISIS. El 78.5% de la muestra, cree necesaria la aplicación del proceso administrativo en una pequeña empresa, el 21.5%, consideró que no es necesaria.

N O T A: VER GRAFICA XVII (a continuación)



**GRAFICA XVII** ¿CREE QUE SEA NECESARIA LA APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA?

PREGUNTA 19 ¿INFLUYE EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA PRODUCTIVIDAD DE SU NEGOCIO?

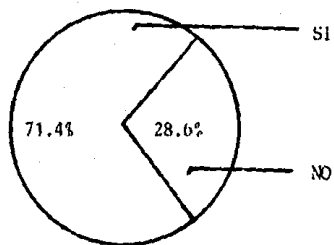
OBJETIVO. Determinar hasta qué punto influye el proceso administrativo, en la productividad de la pequeña empresa.

<u>RESULTADOS</u>	Nº	%
SI	10	71.4
NO	4	<u>28.6</u>
T O T A L	14	100.00
	===	=====

ANALISIS. El 71.4% de la muestra, contestó que el proceso administrativo sí influye en la productividad de su negocio y, el 28.6%, contestó que no influye de ninguna manera.

N O T A: VER GRAFICA XVIII (a continuación)





**GRAFICA XVIII**

¿INFLUYE EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA PRODUCTIVIDAD DE SU NEGOCIO?

PREGUNTA 20. ¿CREE NECESARIO EL CONOCIMIENTO FORMAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA?

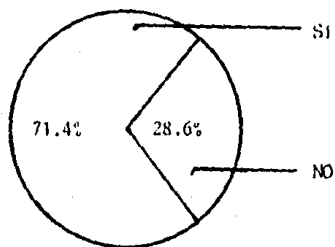
OBJETIVO. Determinar el grado de aceptación de la hipótesis planteada en este trabajo de investigación, por parte de los directivos de la pequeña Empresa.

RESULTADOS

	<u>Nº</u>	<u>%</u>
SI	10	71.4
NO	4	28.6
T O T A L	<u>14</u>	<u>100.0</u>
	====	=====

ANALISIS. El 71.4% de la muestra, estuvo de acuerdo en que es necesario el conocimiento formal del proceso administrativo para el incremento de la productividad de la pequeña empresa y, sólo el 28.6%, consideró que no es necesario.

N O T A: VER GRAFICA XIX (a continuación)



**GRAFICA XIX** ¿CREE NECESARIO EL CONOCIMIENTO FORMAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA?

### CONCLUSIONES

Una vez concluido este trabajo, considero que los objetivos que me orillaron a realizarlo, se han cumplido plenamente ya que durante el tiempo de elaboración del mismo, ví con satisfacción que al comentar su tema con diversos dueños de pequeñas empresas, éstos me motivaron a seguir adelante, al dar se cuenta de que se trataba de una útil herramienta que les servirá para el logro de mayores beneficios, por ser una base teórica a su alcance, escrita en un lenguaje sencillo.

Asimismo, considero queda del todo demostrada en la presente investigación, la hipótesis planteada en el caso práctico, lo cual se pone de manifiesto con los resultados obtenidos en la encuesta llevada a cabo, de la que se desprenden las conclusiones siguientes:

Poco más de dos terceras partes del personal entrevistado, cuenta con cierta formación profesional para el desempeño de sus actividades empresariales y con ciertos conocimientos administrativos, considerando todos ellos la necesidad de contar con estudios formales acerca de este tema, principalmente para llevar a cabo una dirección correcta de su empresa, lo que redundará en la obtención de utilidades.

Lo anterior, a su vez, se comprueba con los resultados - obtenidos acerca de las funciones principales del director de la pequeña empresa y que son, en orden descendente de importancia, los de Administración General, la toma de decisiones y las actividades de planeación.

También se deduce que la forma de administrar, es mediante la combinación de los conocimientos formales adquiridos con la experiencia personal del director, razón por la que éste - aplica el proceso administrativo, de manera informal en su gestión.

Sumado lo anterior, es posible concluir que el pequeño empresario, conoce el objetivo básico de la planeación aunque - no así las técnicas formales de la misma, pese a lo cual sí - lleva a cabo algunas de ellas, como son los presupuestos y - los programas.

En lo que a organización se refiere, la pequeña empresa - casi no utiliza sus técnicas, ya que como quedó demostrado -- con la aplicación del cuestionario, la gran mayoría no cuenta con Organigramas, Análisis de Puestos, Manuales Administrativos, etc.

Otra conclusión, podemos referirla al proceso para la toma de decisiones, mismo que se lleva a cabo básicamente a través de la experiencia personal del director, quien tiene como principal problema la inseguridad acerca de los resultados, lo que trae consigo un mal funcionamiento y pérdidas para la empresa.

La pequeña empresa, cuenta con un nivel directivo que influye y mantiene a su personal motivado, para lo cual utiliza incentivos de tipo económico y no económico.

La gran mayoría (72%) de las personas encuestadas, estuvieron de acuerdo en que es útil y necesario el conocimiento formal del proceso administrativo, para incrementar la productividad de la pequeña empresa.

Por último, es de importancia hacer mención, de que la profundidad y alcance de las etapas del proceso administrativo y de sus respectivas herramientas y métodos de aplicación y control, variarán de una empresa a otra, dependiendo del giro y características propias de cada una de ellas.

Como creo haberlo comprobado, la aplicación del proceso administrativo siempre se realiza así sea en forma inconciente, razón por la cual me atrevo a recomendar al lector, el hecho de que profundice en aquéllos temas que considere de mayor interés o que estime revisten mayor relevancia para su actuación, divulgándolos a su vez, como yo lo pretendo hacer a través de esta modesta investigación, a fin de que cada día se difunda más y más la Administración, lo que en última instancia, redundará en beneficio de todos.

**BIBLIOGRAFIA:**

- 1) ADMINISTRACION DE EMPRESAS.  
Reyes Ponce, Agustín  
Editorial Limusa.  
México, D.F., 1983
  
- 2) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.  
Arias Galicia, Fernando  
Editorial Trillas.  
México, D.F., 1973
  
- 3) ADMINISTRACION DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.  
Apuntes tomados de la cátedra del L.A.E. Juan Manuel Esteban;  
Universidad del Valle de México.  
México, D.F., 1983
  
- 4) ADMINISTRACION Y DIRECCION  
Apuntes tomados de la cátedra del Lic. Angel Martínez.  
Universidad del Valle de México.  
México, D.F., 1983



5) AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Apuntes tomados de la cátedra del Lic. Arturo Sandoval V.  
Universidad del Valle de México.  
México, D.F., 1984

6) INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION

Fernández Arena, José Antonio  
Editorial U.N.A.M.  
México, D.F. 1973

7) MANUAL DE ORGANIZACION, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Apuntes tomados de la cátedra del L.A.E. Jorge F. Rojas;  
Universidad del Valle de México.  
México, D.F., 1981

8) ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION

Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés  
Editorial Trillas.  
México, D.F., 1983

9) PSICOLOGIA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

Apuntes tomados de la cátedra del Lic. Adriana Marroquín Girón;  
Universidad del Valle de México  
México, D.F., 1984.