

Importancia de la gerencia en la pequeña y mediana industria

DANIEL HERNANDEZ ROJAS*

RESUMEN

Dada la importancia que siempre han tenido las pequeñas y medianas industrias dentro del panorama económico nacional y dada la complejidad que presentan en su creación y estructura administrativa, financiera y técnica, la gerencia de las mismas se convierte en una gestión primordial para lograr máximos beneficios como resultado de su actividad.

La Pequeña y Mediana Industria (P.M.I.) cumple importantes funciones económicas y sociales en materia de desarrollo en general y de industrialización en particular, tal importancia está presente en forma intensa a través de aquellos indicadores que relevan la contribución social de la industria en cuanto a número de establecimientos y empleo generado.

— Las pequeñas y medianas industrias juegan un papel importante en la solución del problema del desempleo, al exigir una baja intensidad de capital y una mayor utilización de mano de obra, por tanto requiere de menor inversión de capital que la gran industria para generar un empleo.

Así mismo, la P.M.I. puede incorporar más trabajadores menos calificados, debido a su mayor flexibilidad tecnológica, y facilita la adquisición de experiencia industrial y de formación técnica al dirigente y al trabajador.

— La P.M.I. contribuye de manera importante con la formación de capital, ya que su existencia, por sí sola, motiva la generación de un ahorro para su formación y desarrollo.

Por otra parte, contribuye con ahorro de capital en las operaciones económicas, puesto que la inversión para cada empresa es muy pequeña con relación a la gran industria, regularmente el período de gestación de la inversión es muy bajo y se utilizan equipos menos costosos (generalmente ya usados).

* Decano (E) Facultad de Administración EAN
Director Postgrado Administración Financiera
Economista Universidad Jorge Tadeo Lozano

— Como política de descentralización la P.M.I. cumple un importante papel ya que permite lograr la industrialización de algunas regiones, donde la gran industria, por su tamaño e infraestructura no puede establecerse.

A pesar de la importancia que tiene la P.M.I. en el crecimiento económico de un país en vía de desarrollo como el nuestro, la forma y estructura con que éstas han sido creadas, constituyen factores limitantes para su normal desenvolvimiento.

Dichas dificultades han hecho que el pequeño y mediano industrial tenga que asumir tareas para las cuales no estaba preparado, presentándosele obstáculos tanto en el mercado administrativo, financiero, como de mercado.

Esta circunstancia determina la necesidad de analizar los aspectos relacionados con la organización de este tipo de empresas.

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

La administración es un proceso lógico, y contempla las actividades de planear, dirigir, motivar, coordinar y controlar y es aplicable a cualquier actividad. De acuerdo al tipo de empresa, y al tamaño, éstas pueden tener estructuras diferentes en su organización.

En el aspecto organizacional la P.M.I. no cuenta con estructuras funcionales, delimitaciones de funciones y autoridad.

Las pequeñas y medianas industrias, desarrollan su estructura funcional, partiendo de la centralización de funciones, en la cual el propietario se convierte en un "hombre orquesta", hasta llegar a una delegación de funciones simples y cuando el desarrollo y las necesidades se lo permitan. Es por esto que es común encontrar un propietario que ejerza funciones de director, vendedor, contador, cobrador, etc. y al ejercer todas estas actividades y sentirse dueño del capital, adquiere un alto grado de concentración de poder, por lo que se siente con todos los derechos para actuar, decidir y disponer de la empresa según su mejor parecer, olvidándose de las responsabilidades sociales que han adquirido al convertirse en empresario, las que limitan su total independencia. Además no es consciente de los problemas de una empresa y considera que todo marcha bien porque él tiene todos los conocimientos suficientes adquiridos a través de su experiencia, para estar al frente de todo.

Tiende a confundir sus propios objetivos y los de la empresa, pues su única meta es el lucro en el corto plazo, lo que puede hacer que tome decisiones equivocadas en el presente, que afecten el desarrollo de la empresa en el futuro.

Con base en su estructura se pueden definir claramente las funciones que debe cumplir quien desempeña un determinado cargo. Esta determinación de funciones permite la eliminación de tareas innecesarias o la duplicidad de esfuerzos en la ejecución de los mismos a través de un manual de funciones.

Otro aspecto que se debe considerar son las relaciones humanas, las cuales nos demuestran las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre las personas y grupos.

Cada individuo es una personalidad, altamente diferenciado que influye en el comportamiento y actitudes de aquellos con quienes se mantiene un contacto y que, igualmente es bastante influido por los otros.

La comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas es exactamente la que permite al empresario, obtener mejores resultados de sus subordinados.

“La administración es un proceso lógico, y contempla las actividades de planear, dirigir, motivar, coordinar y controlar y es aplicable a cualquier actividad. De acuerdo al tipo de empresa, y al tamaño, éstas pueden tener estructuras diferentes en su organización”.

Es indispensable que el pequeño y mediano industrial tome conciencia de la importancia de implementar una organización administrativa eficiente que incluya aspectos tales como contabilidad, sistemas de costos de producción, racionalización del trabajo, etc., de tal manera que se logre identificar los problemas, adoptar y poner en marcha las soluciones más adecuadas.

MANEJO FINANCIERO

La administración financiera forma parte integral de la estrategia de la empresa, la cual implica un estrecho contacto con las funciones de produc-

ción y mercadotecnia, ya que los recursos financieros sólo son un apoyo económico para que las demás actividades empresariales se puedan desarrollar de acuerdo a los objetivos y planes que se tengan.

Por lo general, los gerentes o propietarios de pequeñas y medianas empresas dicen: "el problema que continuamente estamos afrontando es de orden financiero pues nunca contamos con los suficientes recursos".

Este problema casi nunca se explica en relación con las causas que ha llevado a la iliquidez y por lo general siempre que se investiga un caso particular, la falta de efectivo no es más que un efecto de malas decisiones tomadas en mercadeo, en producción, etc. Sin embargo, algunas veces sí son realmente un problema financiero, cuando la empresa se encuentra en crecimiento y el empresario no lo ha planeado de acuerdo a los recursos de que se dispone.

La función financiera debe responder por los siguientes aspectos:

- a. Obtención de fondos necesarios para la operación del negocio, en forma oportuna, en cantidad suficiente y determinada con anterioridad, de una manera que no haya recursos ociosos ni faltantes, ya sea mediante la reinversión de utilidades o la consecución de recursos externos en forma de capital o préstamos.
- b. Utilización de estos recursos en actividades productivas, teniendo en cuenta las circunstancias del mercado y las diferentes alternativas de tecnología que se tengan disponibles, de tal manera que la rentabilidad de las inversiones sea siempre superior al costo de los fondos obtenidos.
- c. Procurar un rendimiento adecuado a las expectativas de los propietarios de la empresa.

Dadas las características de la pequeña y mediana industria, el crédito de fomento o financiación dirigida debe hacer parte del proceso económico-productivo, por ser factor primordial del crecimiento industrial, considerando como válida la tesis de no ser posible el desarrollo económico sin el crédito en donde no se cuente con la posibilidad de una formación directa y suficiente de capital.

Sin embargo, por la carencia de registros contables, de planeación de presupuesto y en general de una adecuada organización administrativa, la PMI

"Dadas las características de la pequeña y mediana industria, el crédito de fomento o financiación dirigida debe hacer parte del proceso económico-productivo, por ser factor primordial del crecimiento industrial, considerando como válida la tesis de no ser posible el desarrollo económico sin el crédito en donde no se cuente con la posibilidad de una formación directa y suficiente de capital".

se ve enfrentada a dificultades al presentar solicitudes de financiamiento al no poder demostrar su necesidad de inversión, su capacidad de pago y en general otros factores exigidos para poder ser sujetos de crédito.

MERCADEO

Los pequeños y medianos industriales, aunque conocen su mercado actual, desconocen por completo su mercado potencial, en general no disponen de la información necesaria que les permita conocer las tendencias, los cambios en el gusto y las exigencias de los consumidores, no poseen presupuesto de ventas ni metas o programas de producción. Dichas empresas producen en pequeña escala y generalmente sobre pedido, no pueden presentar muestras ni hacer publicidad lo que las ubica en una posición de desventaja frente a la gran industria.

En esta área es importante la elaboración de estudios de mercado, establecer los canales de distribución, precios y acceso a los mercados, con el fin de que el pequeño y mediano industrial tenga conocimiento de su demanda potencial, de los gustos y exigencias de los consumidores, lo que repercutiría en un mayor volumen de ventas.

Teniendo en cuenta este cúmulo de dificultades que impiden el normal desenvolvimiento de la P.M.I., es necesario aunar esfuerzos, tanto por parte de los mismos empresarios, en el sentido de convertir sus negocios en verdaderas empresas industriales (mediante la adopción de formas organizativas) como por parte de las agremiaciones que deben principalmente preocuparse por buscar las soluciones a los problemas internos de sus asociados, antes que convertirse en entes polémicos de las políticas industriales. El resultado de estos esfuerzos les permitirá a los pequeños y medianos industriales, el poder contar con todo el apoyo tecnológico y financiero que prestan los organismos existentes en el país, con el objetivo básico de lograr el tan anhelado desarrollo de la P.M.I.