

Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA PRODUCTIVIDAD: EL GRAN RETO

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

**QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A N

ERNESTO ALONSO MERCADO LUNA

EDGARDO ADAN VELAZQUEZ YAÑEZ

MA. ALEJANDRA ZAMBRANO FERNANDEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

LIC. JORGE LUIS GALINDO

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION	7
CAPITULO I	
LA PRODUCTIVIDAD EN EL MUNDO ACTUAL	9
<i>El milagro japonés</i>	10
<i>Situaciones similares entre México y Japón</i>	12
CAPITULO II	
CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS EN EPOCAS INFLACIONARIAS.	15
Introducción	15
Crecimiento de las empresas en épocas inflacionarias	17
Entorno económico del país	17
CAPITULO III	
ACCIONES ENCAMINADAS A INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD	24
Disposiciones legales cuyos efectos impactan a la productividad.	24
Ley en materia de inversiones extranjeras y transferencia de tecnología	25
Ley sobre control de precios	25
Leyes Fiscales	26
Acciones encaminadas a incrementar la productividad.	26
CAPITULO IV	
MARCO CONCEPTUAL DE LA PRODUCTIVIDAD	28
Relevancia de la productividad	28
Concepto de productividad	32
Las 3 "E" = al incremento de la productividad	33
CAPITULO V	
LA PRODUCTIVIDAD DEL HOMBRE EN FUNCION DE LAS ETAPAS DE LA EMPRESA	35
Etapa creativa: Inicio de un negocio	37
Etapa de tecnificación	41
Etapa de delegación	44
Etapa de coordinación	48
Etapa de colaboración	50
CAPITULO VI	
RELACION ENTRE PRODUCTIVIDAD Y LOS PROCESOS DE MANUFACTURA.	53
Introducción	53
Problemas internos del área de manufactura	54
Problemas externos	54

Recomendaciones para mejorar la productividad en los procesos de manufactura.	55
Tecnología y productividad	57
Círculos de control de calidad	58

CAPITULO VII

LA PRODUCTIVIDAD A TRAVES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	60
Introducción	60
El proceso administrativo	61
Planeación	61
El propósito y naturaleza de la planeación	61
La estructura de los planes	62
El Proceso de planeación	63
Organización	68
Propósito de la organización	68
La causa de la organización	68
La estructura de la organización: autoridad	69
Integración	71
Influencia de la capacitación y Adiestramiento	74
Dirección	75
Dirección-comunicación	77
Sindicato-empresa	80
Plan Scanlon	81
Teoría Z	85
Control	87
El propósito y naturaleza del control	87
La estructura del control	90
El proceso del control	92

CAPITULO VIII

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS Y OBLIGACIONES DE LA EMPRESA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD	94
La administración del efectivo	94
Cuentas por cobrar	96
Inventarios	98
Administración de pasivos	99
Inversiones en activos fijos	100
Capital	101

CAPITULO IX

LA INFORMÁTICA PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS - SISTEMAS DE INFORMACION	102
---	-----

CAPITULO X

METODOLOGIA DEL ANALISIS DE LA PRODUCTIVIDAD	105
Análisis de la productividad en épocas inflacionarias	105
Rendimiento de la inversión de los accionistas	106
Margen de utilidad neta sobre ventas	106
Rotación del activo total promedio	107
Palanca financiera	108
Algunas consideraciones	109

CAPITULO XI	
DEMANDA Y LIQUIDEZ	110
Vacas de efectivo	111
Los perros	111
Niños con problemas	111
Las estrellas	111
CAPITULO XII	
ESTRATEGIA FINANCIERA	113
Estrategias especiales para épocas de inflación	115
Protegerse o especular invirtiendo en activos	
no monetarios	115
Aumentar los precios de venta	116
Reducir las cuentas por cobrar	121
Reducir las disponibilidades	123
Financiarse con pasivos	123
Conclusiones y recomendaciones.	126
Bibliografía	130

INTRODUCCION

Las empresas, en una economía cada vez más interdependiente y consecuentemente más sensible a fenómenos y acontecimiento, ya no sólo de carácter local sino internacional, tienen que enfrentarse ahora a un nuevo reto, el más grande y posiblemente uno de los más difíciles.

Este reto, es indiscutible en la actualidad: el incrementar la productividad es fundamental ya que la estructura económica en el mundo actual es mucho más compleja y consecuentemente no podemos enfrentarnos a la inflación sin pensar la importancia de lograr en la productividad.

Las empresas en la actualidad se ven afectadas por diversos factores como son:

- 1.- Aumentos en los costos de adquisición de materias primas.
- 2.- Costos más elevados de energéticos y combustibles en general.
- 3.- Escasez de materias primas.
- 4.- Aumentos importantes en los costos de la mano de obra.
- 5.- Costos más altos del dinero
- 6.- Restricciones de crédito.
- 7.- Control de precios.

Todo esto nos hace pensar en la necesidad de que las empresas actúen con cautela, pero a su vez con un espíritu y de adaptación ante nuevos problemas y, consecuentemente nuevos requerimientos. La permanencia y éxito de las empresas en el futuro dependerá de su habilidad para adaptarse a nuevas situaciones y de sistemas cada vez más eficientes que permitan la promoción de una productividad cada vez mayor con el objeto de eliminar el riesgo al fracaso que en la actualidad es mayor.

Las empresas tienen que poner mayor atención a los aspectos de planeación financiera. Las utilidades se ven erosionadas por el alza continua en los costos y gastos. Si no se cuenta con un adecuado sistema de planeación y control dinámicos que nos permita reaccionar a tiempo, el impacto del incremento de los costos y gastos pueden reducir la utilidad a niveles peligrosos para el desarrollo y crecimiento de las empresas.

LA NECESIDAD DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN TODOS LOS ASPECTOS, COMO UN PROCESO CONTINUO Y NO COMO LA RESULTANTE EN PERIODOS DE CRISIS SERA EL "MODUS OPERANDI" DE LAS EMPRESAS QUE DESEEN EL EXITO.

Ahora bien no sólo se trata de que las empresas alcancen el éxito, se trata de una responsabilidad social, ya que la crisis que atravesamos, sólo se logrará contrarrestar con el esfuerzo de todos. Es en estos momentos en el

que cada individuo, cada organización, cada empresa, cada dependencia tiene la obligación social de aportar un esfuerzo dando a la sociedad más de lo que recibe de ella, este aspecto puede verse plasmado en diferentes aspectos como lo es entre otros el incremento de la productividad.

Cuando un número cada vez mayor de individuos y organizaciones aporten a la sociedad bienes y servicios en mayor proporción y valor de los que derivan de ella entraremos al núcleo de lo que es la productividad.

A nivel individual la productividad es la resultante de la aplicación de conocimientos y habilidades al trabajo y esta determinada en forma fundamental por hábitos y actitudes, Los hábitos y actitudes son el resultado de la cultura, la educación y en general del medio ambiente.

Con base en lo expuesto anteriormente, hacemos mención que el Lic. en Contaduría al igual que cualquier profesionista, técnico y obrero tiene la obligación de aplicar sus conocimientos y habilidades en forma más eficiente y eficaz.

Deberá ser un hábito para nosotros el estudio y la actualización constante sobre todos los temas que son de nuestra profesión y aquellos que los circundan, lo que nos permitirá aportar más a nuestro país.

El incremento de la productividad de las organizaciones es responsabilidad de los altos directivos. En estos tiempos, un alto directivo requiere de conocimientos muy profundos que pueden adquirirse por varios caminos como lo son: el estudio de cursos de postgrado, cursos de especialización o a través de una gran experiencia en el campo de la alta gerencia.

El Lic. en Contaduría debe de intentar desempeñar un puesto directivo, pero para ello debe de contar con conocimientos que le permitan ejecutar sus funciones en una forma más productiva.

A través de este trabajo de investigación tratamos de dar un esbozo general de los aspectos que consideramos más importantes que cuidará el Lic. en Contaduría como ejecutivo de alta dirección, siempre enfocado a lograr el incremento de la productividad del organismo que dirige.

El motivo que nos alienta a este trabajo es nuestra preocupación por la situación actual del país, queremos recalcar la responsabilidad que tiene cada uno de nosotros y hacer un llamado urgente a todos los mexicanos para que seamos uno en la eficacia, medida ésta en cuanto a algo que cumpla, con el objetivo que se creó con el mínimo de costos o efectos negativos logrando el mejor aprovechamiento de los recursos.

CAPITULO I

LA PRODUCTIVIDAD EN EL MUNDO ACTUAL

Ninguna persona atenta a los eventos económicos de E.U.A. ignora las innumerables discusiones que se suscitan acerca de la productividad, a este respecto el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas publicó en su revista del mes de julio de 1981 los siguientes datos:

Desde un punto de vista absoluto E.U.A. tiene la mayor productividad del mundo. Sin embargo, al mirarlo en forma relativa, vemos que en 1967 y 1977, la productividad norteamericana creció 27%, la productividad de Alemania Occidental creció un 70%, Francia creció un 72%; mientras que Japón un 107%.

La productividad norteamericana declinó en 1979 y 1980. Si las tendencias actuales no son reversibles se predice que, hacia 1985, E.U.A. tendrá un quinto lugar en productividad entre las naciones industrializadas.

No existe una causa única para la declinación de la productividad de los E.U.A., pero las más importantes son:

El retraso en la formación de capitales.- Los requerimientos de inversión de capital en E.U.A. para la década de los 80 promediara alrededor de 500,000 millones al año, estos es más de 350,000 millones al año que lo que se gasta durante las últimas dos décadas. De hecho la cantidad estimada de 5 billones necesaria para el gasto de la inversión en esta década -- excede la suma total de todas las inversiones norteamericanas de capital realizadas durante el siglo.

Y sin embargo, la fuente que se dispone para financiar estos 5 billones son entre otros los ahorros personales de los E.U.A. que representan el 5% de los ingresos después de impuestos. Esto comparado con Canadá 10%, Inglaterra y Alemania Occidental 14%, Francia 16% y Japón con un sorprendente 21%.

Además, la tasa máxima de impuestos en las ganancias de capital a largo plazo, en los E.U.A., es del 28%, comparado con 0% en Francia, Alemania, Holanda y Japón.

En nuestro país tendremos que aprender de esto y es que simplemente que cuando las políticas nacionales de impuestos se acoplan a la iniciativa individual, los ahorros crecen y también lo hacen la riqueza nacional y la productividad, permitiendo mayores niveles de vida para todos.

La segunda es el tremendo descenso en el gasto nacional para la investigación y el desarrollo. Las innovaciones tecnológicas representan casi la mitad de las ganancias en productividad. Como podemos ver, la inversión --

norteamericana en investigación y desarrollo en 1964 era del 3.2% del PNB, - ha caído en 1978 al 2.2% del PNB, Esto indica una declinación alrededor de - un 30%, y esto ha sido así a partir de los años 70 y por lo tanto, el resultado es que en los años 50 y 60, los E.U.A. eran responsables del 80% de las innovaciones más significativas del mundo, en 1980 tales logros habían bajado el 50%.

La tercera causa de la declinación en la productividad es la que se refiere a las prácticas administrativas.

Esto resulta particularmente relevante para las naciones en desarrollo -- que se encuentran en el proceso de construir sus propias industrias.

Nos parece que es una crítica legítima decir que muchos administradores - excelentes en todo lo demás (en los E.U.A. y otros países desarrollados) --- tienden a pensar y actuar en base al futuro inmediato, en vez de construir - para un porvenir remoto.

En los E.U.A. se han distribuido las utilidades como dividendos en efectivo o en acciones en lugar de dedicarlas a la modernización de las plantas, - las estrategias de mercadotecnia se han encaminado hacia resultados rápidos - en lugar de estructurar los mercados futuros.

Con objeto de mejorar la productividad, nosotros los Lic. en Contaduría, - debemos comprometernos nuevamente a elevar al máximo la posición en el mercado y a la competitividad a largo plazo. Debemos renovar nuestro interés en - el desarrollo de otros productos y especialmente la producción de artículos - de calidad y de servicios que sean por lo menos iguales, sino mejores, que -- los que puedan ofrecer nuestros competidores. Tal vez lo más importante sea - que los Lic. en Contaduría muestren su fe en sí mismos y también tengan fe - en la habilidad de sus empleados para conseguir sus mejoras en productividad.

El milagro japonés

Durante la Segunda Guerra Mundial, Japón fue devastado, quedando casi al borde del colapso económico. ¿Cuál es la situación ahora, a escasos treinta años?

Se ha escrito mucho sobre el particular, resulta un tema de gran interés en el campo de la administración, nos basaremos como fuente de los datos que se expondrán a continuación en lo publicado por el IMEF en su revista Ejecutivos de Finanzas del mes de Septiembre de 1982.

En 1980 el PNB de Japón fue el tercer más alto del mundo y si conserva la actual tendencia para el año 2,000 será el más alto. Sus tasas de inversión y de crecimiento de PNB son del doble que las de E.U.A.

El Japón ha ido dominando una tras otra las industrias líderes y el orgullo de otras naciones, opacando a éstas en su rama principal fabril.

Mientras que todas las naciones industrializadas del mundo han aumentado su inflación y reducido su productividad, Japón que importa el 100% del petróleo que consume, ha conservado una de las tasas de inflación más bajas del mundo y ha adelantado constantemente su competitividad en los mercados mundiales.

El nivel de vida de los japoneses es de los más altos del mundo: 97.8% de su población tienen un televisor a color; 60% un aparato de sonido de alta fidelidad. El promedio de vida del japonés es actualmente el más alto del mundo: 73.5 años para el hombre y 79 años para la mujer.

Trataremos de analizar cual es el origen y la razón de estos logros en los párrafos subsecuentes.

En la medida que una sociedad resuelve los problemas básicos de la administración, es como progresa. Estos problemas de la administración son:

- 1) Como organizar eficientemente y delegar responsabilidades.
- 2) Como premiar y motivar a los trabajadores.
- 3) Como controlar recursos y asegurar resultados.

Para lograr esto Japón ha seguido las siguientes políticas:

1) La política del empleo vitalicio, caso único en el mundo. Este sistema es aquel donde los trabajadores y ejecutivos pasan normalmente su vida entera de trabajo con la misma compañía. Por lo tanto, las personas piensan en términos de lo que pueden hacer durante su carrera de toda la vida, siempre pensarán primero en la empresa, y después en sí mismos.

2) El desarrollo de una verdadera mística de ideales de trabajo, inculcados en el personal a través de una labor constante de indoctrinación.

En el caso de Matsushita, (la empresa más grande de Japón) empresa que -- tiene una serie de principios básicos y valores espirituales, que tomados seriamente y de corazón, constituyen un tejido espiritual de gran resistencia, que los envuelve a todos los miembros de la organización.

Los valores espirituales de Matsushita son 7:

- Servicio al país a través de la industria.
- Equidad (justicia).
- Armonía y cooperación .
- Lucha por mejorar.
- Cortesía y humildad.
- Adaptación y asimilación.
- Gratitud.

El nacionalismo, bien entendido, es otra de las características japonesas que definitivamente tienen mucho que ver con los resultados que hemos señalado.

La capacidad de conciliación, es otra de las grandes virtudes japonesas.

Todos sabemos el alto costo que tienen las desaveniencias internas ya sea en un departamento de la empresa o dentro de un país.

Es indudable que al minimizar estos costos, se logra un progreso mayor que cuando ellos existen.

El sistema de decisión por consenso, ellos mismos lo han dicho, es un elemento principal en su sistema, este sistema es de tomar decisiones hacia arriba, en donde las decisiones son tomadas en forma muy lenta pero segura.

Respecto a esto, Kobayashi dice:

"Cuando se trata de organizaciones, muchos pequeños cerebros trabajan mejor y dan mejor resultado que unos cuantos grandes cerebros".

Creemos que hay en el japonés como un factor cultural ancestral un sentido de la disciplina y el sacrificio que no es común en otros pueblos.

Para los japoneses, vivir no significa vivir sin propósitos; vivir es dedicarse a un trabajo significativo; el trabajo carente de significado, es un vicio; el trabajo significativo es virtud.

El trabajo significativo representa una asignación responsable y estimulante, en la cual las personas, guiadas por su inevitable necesidad de vivir, fijan sus propias metas, establecen planes de acción para alcanzarlas, ejecutan sus planes y coordinan sus resultados. Ellos dicen que esta es la verdadera forma de trabajo y que no hay otra.

Para lograr esto nosotros los Lic. en Contaduría, debemos poner en práctica (como alto directivo) que los recursos humanos primero que nada deben convertirse en el foco central del lugar de trabajo, si deseamos transformar a éstos en el medio ambiente para poder contribuir a su crecimiento y desarrollo.

Situaciones similares entre México y Japón.

México y Japón cuentan con recursos humanos abundantes; al igual que Japón, también contamos con un Centro de Productividad que se dedica a la capacitación y adiestramiento, entre otras de sus funciones, nuestros gobiernos se han impuesto, como uno de los objetivos básicos, alcanzar un desarrollo económico y con justicia social.

El consenso de la población coincide con la del Japón en los años 50 cuando, con un ingreso per cápita de 200 dolares americanos, deseaban dejar de ser un país marginado y pasar a ser un país desarrollado.

También en México, la industria se basa primero en el abastecimiento del mercado interno y una vez cubierto, dedicarse a la exportación.

Como otra de las similitudes, entre Japón y México está la de su agricultura. Esta no es el área más productiva, y las razones son similares: el tamaño de la pequeña propiedad agrícola y el ejido; la tecnología aplicada, y los sistemas -

de comercialización en esta área, hacen que el resultado sea pobre y los avances muy difíciles.

Existen en México los elementos necesarios. Ya se han logrado obtener el compromiso de todos los sectores hacia la productividad, y de que esta se convierta, al igual que Japón en un objetivo nacional. Al obtener la colaboración entre el gobierno, los empresarios y la fuerza laboral, se hace posible el trabajo en forma conjunta por el bien de la nación.

En contraste con el Japón, México si cuenta con una dotación importante de recursos naturales; no tenemos necesidad de importar energéticos, existe una significativa producción de las materias primas, nuestro campo es fértil y tenemos una frontera de casi 4,000 Km con los maestros en productividad--del Japón.

Lo anterior, que por un lado son ventajas, fácilmente se convierten en lo contrario, al contar con todos los elementos y no esforzarnos para alcanzar mejores niveles de vida, sino conformarnos con lo que tenemos.

Algunos de los puntos por los cuales hacen que Japón tenga una gran productividad son:

El Japón empieza copiando pero únicamente aquello que pueda adaptar a su cultura, logrando aún en todos los casos mejorar lo copiado.

Renueva su maquinaria y equipo constantemente, no permitiendo que se vuelva obsoleto o causa de decremento en la productividad.

El trabajador ahorra más del 20% de sus ingresos, poniéndolos a la disposición de la empresa a través del sistema financiero como medio para obtener fondos. La empresa a su vez en lugar de repartir dividendos prefiere reinvertir las utilidades para expandir y mejorar su planta y equipo. Entre el 8% y el 10% de la inversión anual la destina al desarrollo de nuevos productos, así como a los incrementos de productividad.

Pero el elemento más importante, por lo cual el Japón es el No. 1 en --- cuanto a productividad es que existe una gran lealtad entre los empresarios y sus trabajadores.

Esto no se da en forma espontánea ni como un factor cultural aislado; definitivamente la preocupación que tiene el industrial por sus trabajadores y sus familias; la seguridad en el trabajo; la oportunidad de participación, - el salario que de alguna forma está ligado con su desempeño en el trabajo, - etc., todo esto es lo que nos lleva al éxito.

Todo esto va aunado a un compromiso nacional que involucra al gobierno, - a las empresas y a cada vez más altos niveles de productividad para el bien del país.

Los japoneses nos dan un ejemplo al mundo entero, tienen una bella filosofía que pasarían muchos años para que los mexicanos pudiéramos adquirirla, en el caso de que algún día llegásemos a adquirirla.

A continuación expondremos algunas de las causas que consideramos importantes por las cuales existe una baja productividad en el país:

- En nuestro país el ahorro es muy bajo, debido por una parte a la falta de confianza en nuestros gobernantes.
- Hay una saturación e ineficiencia en el transporte.
- Los intereses de los trabajadores y patrones se encuentran en pugna.
- No se cuenta con una buena tecnología.
- La redituabilidad se busca a corto plazo sin pensar en la localización de recursos y la innovación a largo plazo.
- Existe un gran desperdicio en todos los aspectos y, se trabaja con la aceptación de artículos defectuosos.
- No existe buena calidad, lo que nos resta competitividad nacional e internacional.
- No se hace uso de los beneficios de la estadística para incrementar la productividad.
- No existe una capacitación y adiestramiento para los trabajadores.
- No existe una administración eficaz, se opera con altos costos, no se logran los objetivos ni se mejora la eficiencia productiva.

A lo largo de este capítulo hablamos del milagro japonés y de las situaciones similares entre México y Japón, y es palpable que la gran diferencia estriba en LA FILOSOFIA DE AMBOS.

Las causas que hemos expuesto no son las únicas, pero sí las que consideramos más importantes. Nosotros como Lic. en Contaduría, debemos de conocer las, comprender lo que involucran y ser capaces de evitarlas hasta donde -- nos sea posible, sólo entonces estaremos haciendo algo por elevar la productividad.

CAPITULO 11

CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS EN EPOCAS INFLACIONARIAS

Introducción.

En la actualidad vivimos un momento económico crítico que tienen su causa en la estructura básica de la economía, la sociedad y el sistema político desarrollado por México que a continuación estudiaremos.

La 2a. Guerra Mundial impulsó las manufacturas mexicanas y los gobernantes decidieron continuar tal impulso a través de subsidios y estímulos que incluyan protección arancelaria, restricción de importaciones competitivas subsidios fiscales y de energía eléctrica, caminos, combustibles y sistemas de comunicación. Este programa estaba financiado con déficit y se recurría al endeudamiento. La inflación no reflejaba sólo el programa financiado con déficit, sino también la incapacidad de México para crear una adecuada base de producción industrial que pudiese competir eficazmente en el mercado internacional.

Los gobiernos de López Mateos y Díaz Ordaz desarrollaron el modelo de desarrollo estabilizador en donde aparentemente existía estabilidad de precios pero no estaba resolviendo problemas que se presentaban entre los que se encuentran:

- a) Tasa de desempleo elevada y creciente.
- b) Estancamiento del ingreso rural y promesas incumplidas de reforma agraria.
- c) Deterioro creciente de la distribución del ingreso.
- d) Déficit comercial crónico y creciente, financiado por capital extranjero
- e) Bajos ingresos del sector Público.

Una parte importante de la estrategia era el tipo de cambio fijo, que fue una forma de subsidio para la producción y el consumo del sector privado mediante importaciones baratas, mientras el déficit ocasionado por la irrealidad del tipo de cambio se financiara con deuda pública.

Durante el Gobierno de Díaz Ordaz, se innovó la política financiera de dar incentivos financieros a los ahorradores por la acumulación de bonos y depósitos de ahorro en los bancos y financieras Mexicanas los cuales fueron para financiar el déficit público y programas de inversión. Existía un déficit interno porque los ingresos no eran suficientes para los programas de inversión, y un déficit en cuenta corriente balanza de pagos por lo que también se recurrió al endeudamiento externo.

Durante el Gobierno de Luis Echeverría, se implantó el modelo de desarrollo compartido, en donde se reconoció que para corregir los desequilibrios

económicos y sociales debía implantarse una estrategia a largo plazo. Durante este período empeoró el déficit en cuanta corriente y se recurrió al endeudamiento externo y a la inversión extranjera directa; la primera pasó de 286 millones de dólares en 1971 a 3054 millones en 1975, y la segunda se incrementó en un 47%.

La estrategia del "desarrollo estabilizador" de los años sesenta condujo a grandes entradas netas de capital a corto plazo que trataban de aprovechar las tasas de intereses reales en condiciones de un riesgo cambiario insignificante.

A través de lo antes expuesto, solo queremos señalar que las semillas de la crisis económica actual se sembraron antes de 1970.

Este modelo de desarrollo estabilizador que se siguió, en medio de las relajantes manifestaciones de una economía ficticia dió oportunidad a que la simple tarea de ocuparse de los factores internos, prácticamente garantizara la estabilidad y el desarrollo de las organizaciones. Los fenómenos de inflación o devaluación eran desconocidos y el financiamiento no era costoso ni escaso. Ahora hay que dedicar mucho esfuerzo y reflexión a estos factores que antes carecían de importancia, y más aún: hay que establecer un punto muy claro de relación entre los fenómenos externos y sus repercusiones concretas en las organizaciones a nivel micro.

Como Lic. en Contaduría requerimos ahora más que nunca de conocimientos económicos para darle una verdadera interpretación a la información financiera, para poder planear un adecuado sistema para incrementar la productividad. Hay que investigar a fondo las verdaderas oportunidades, fuerzas y debilidades de la planeación estratégica para poder planear alternativas en un momento como en el que ahora vivimos y, poder aprovechar oportunidades - en un medio en el que lo único constante es el cambio.

Crecimiento de las empresas en épocas inflacionarias

Entorno económico del país.

Debemos reconocer que el mundo actual atraviesa por una grave crisis, en cuanto al orden financiero y que esto es normal que afecte en forma directa e indirecta a nuestro país y su economía dentro del ámbito gubernamental, empresarial e individual.

La crisis actual afecta terriblemente a las empresas, ejemplo de ello es la cantidad de empresas que han tenido que declararse en quiebra, muchas empresas tratan tan sólo de subsistir y muy pocas pueden crecer; a continuación, analizaremos las condiciones de nuestro país en el presente y las expectativas, con el objeto de estudiar la posibilidad de crecimiento de las empresas.

Sus recursos: Basados en el entendimiento de que existe un gran potencial de recursos naturales como lo es el caso del petróleo y una gran extensión de litorales, amén de otros recursos, podemos aseverar que nuestro país contiene una razonable riqueza natural.

Su población: Además de reconocer que el crecimiento demográfico presenta un alto índice de incremento, sabemos que la estructura de la pirámide indica que las capas importantes de la población son las de menor edad, lo que significa que México es un país de jóvenes.

Debido al alto índice de crecimiento en la población se hace más difícil satisfacer la demanda de productos y servicios, los incrementos que se dan en la producción de estos son inferiores al aumento de la población.

Su educación: Nuestro país presenta graves deficiencias en materia de educación. Al hablar de población explicamos que es un país de jóvenes, efectivamente de jóvenes pero sin educación.

Su agricultura: Como efecto del acelerado aumento en su población y otros factores como la emigración del campo hacia las ciudades y la ineficiencia en su producción, se sabe que existen grandes carencias para satisfacer la demanda actual a pesar de que eventualmente existen períodos de autosuficiencia pero lamentablemente esto no es frecuente.

La agricultura debiera tener un crecimiento importante en su producción, ya que es una actividad básica de la cual depende la alimentación de los mexicanos.

Dentro de la agricultura destacan los siguientes problemas:

- 1) Hay déficit en la producción de cultivos como maíz, frijol, trigo -- que hay que importar.
- 2) La agricultura se realiza en mayor proporción en tierras de tempo -- ral, no se cuenta con tecnología apropiada.
- 3) Se descuida el mercado interno por producir mayores ganancias la ex portación, lo que ocasiona que se importe estos productos.
- 4) Los campesinos son objeto de agiotistas que les prestan dinero con_ altos intereses.
- 5) Bajo nivel de vida para los campesinos.
- 6) De los casi 200 millones de hectáreas que forman el territorio Na-- cional menos de 100 millones son aprovechables de estas.

Se riegan 4.8 millones de 15 millones que están bajo cultivo y la agri cultura de riego aporta más del 50% de la producción. (1)

Su productividad industrial: Entendiendo por esto a la producción, -- transformación, distribución y comercialización de los bienes y servicios que demanda la población para su autoabastecimiento, resulta que se cono ce una larga lista de las razones por las cuales no se está trabajando en forma adecuada, mencionaremos las siguientes:

- Maquinaria y equipos obsoletos.- Contamos con maquinaria vieja y reme_n dada;
- Saturación e ineficiencia en el transporte (el famoso cuello de bote-- lla);
- La tecnología no es competitiva;
- La problemática sindical y,
- Carencia o incosteabilidad de financiamiento.

Debemos a la vez mencionar que la industria se ha visto muy favorecida para su desarrollo ya que el Estado la ha estimulado a través de medidas como son entre otras:

- 1) Tarifas bajas de los servicios públicos,
- 2) Estímulos fiscales,
- 3) Un tipo de cambio fijo que le ha brindado un abaratamiento en impor_ taciones.

Pese a estos favores que otorga el Estado, la Industria Mexicana no ha

sido capaz de cubrir la demanda Nacional y, en este aspecto, detectamos 2 grandes problemas:

- 1) Se exportan estos productos por brindar mejores ganancias.
- 2) El aparato industrial mexicano no es productivo.

Inflación: Sin entrar en mayores consideraciones se puede notar que estamos entrando de lleno en uno de los problemas que desde hace algún tiempo nos ha puesto a pensar que la inflación es una grave causa de la inestabilidad de nuestras relaciones económicas. Daremos algunos puntos que --- provocan la inflación:

a) Un país con recursos naturales cuya extracción y explotación requiere de la creación de una complicada y costosa infraestructura, a parte de otros factores que la hacen aún más complicada y costosa, como pueden ser los errores en su planeación, la ausencia de tecnología propia provocaron una inmediata e inminente necesidad de crédito que se refleja en lo que -- parece ya una interminable tendencia a contraer cada vez mayores endeudamientos.

b) Una población cada vez mayor en número y necesidades que requiere de más satisfactores básicos e industrializados.

c) un sistema agropecuario ineficiente que no alcanza a satisfacer la demanda de su población y que orilla al gobierno y a los particulares a importar vía el endeudamiento.

d) Por último la ya comentada insuficiencia productiva del aparato industrial que no permite satisfacer la demanda interna.

Como indicamos la pura mezcla de estos elementos que desajustan terriblemente la coordinada de la oferta y la demanda, han provocado una inevitable presión sobre los precios dando lugar a la tan ya mencionada inflación.

Devaluación: Ahora y sin tantas explicaciones, acabamos de vivir el --- efecto del reconocimiento de la devaluación de nuestra moneda que, siendo sólo un ajuste entre las paridades monetarias, recae o afecta en forma dramática a la situación económica de nuestro país, ya que provoca una pérdida del poder adquisitivo de nuestra moneda.

Costo del financiamiento: Como otra consecuencia de los altos porcentajes de incremento en los índices de la inflación y la paridad irreal, es - decir el diferencial entre los porcentajes de inflación, causa una natural

interdependencia en las operaciones del dinero, incluyendo las de crédito, así pues vemos que las tasas de interés se ven necesariamente presionadas por las tendencias del dólar en el país, sin que necesariamente se ajusten las tasas en México, cuando en E.U.A. se reducen eventualmente, sin embargo por vivencias en las finanzas nacionales como la tradicional frase de la escasez del crédito por el alto porcentaje del encaje legal y prioridad de los cajones, ha provocado que el costo del financiamiento sea lo suficientemente caro y comparándolo con cualquier proyecto de inversión -- nos hace ver que éste no es rentable.

Es importante que nosotros como Lic. en Contaduría poseamos conocimientos de economía, tanto a nivel micro como macro, para poder estar en condiciones de reconocer en que forma afectan los factores externos a la organización; si deseamos ocupar un puesto gerencial, esta necesidad es mayor, pero de cualquier manera, ocupemos el puesto que ocupemos debemos de saber que es lo que está sucediendo en nuestro país.

Posibilidad de crecimiento:

un grave problema actual es el financiamiento, tenemos ante nosotros un mercado extenso, pues la mayoría de los productos manufacturados que consumimos los importamos, lo cual afecta nuestra economía, es pues difícil el crecimiento en estos momentos, a continuación presentamos algunas alternativas para lograrlo:

Alternativas:

Fusiones: Cuando se trate de empresas cuya necesidad de crecimiento se pudiera lograr en base en la complementación de sus operaciones o procesos la solución bien podría ser la de plantear la fusión, de tal manera que -- mediante el sacrificio de una parte del capital social la empresa que fusiona a la otra, obtenga un auténtico crecimiento en sus operaciones.

Participación extranjera: Otra forma de plantear una solución, es precisamente la de aceptar una participación extranjera dentro del capital. Ante estas circunstancias habrá que tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

a) La propia estructura legal que regula la inversión extranjera, marca la limitaciones en las actividades que pueden estar sujetas a este tratamiento.

b) Así mismo la propia ley define los montos de participación que son autorizados para los extranjeros.

c) Habrá que sacar la mayor ventaja en este tipo de asociación ya que se puede obtener la tecnología o asesoría en condiciones más favorables.

Pero debemos considerar el perjuicio que provoca a la nación la inversión directa y tomar una decisión sabiendo sus efectos y el compromiso de las empresas en la nación.

Obligaciones convertibles en acciones: En base a las expectativas que estudiamos, podemos concluir los siguientes puntos:

En el futuro se acrecentará la inseguridad para obtener créditos, la cual será mayor si se trata de créditos a largo plazo.

Las tasas serán variables cuyo comportamiento puede ser muy difícil de manejar.

Existirán riesgos importantes ante el financiamiento en moneda extranjera por posibles devaluaciones.

En base a estos puntos, podemos vislumbrar una alternativa con la cual poder contar con créditos a mediano o largo plazo con una tasa de interés más razonable que la que ofrece el mercado y, que el pago principal se pueda hacer con acciones de la empresa v/a un aumento del capital social en la época del vencimiento del crédito, lo que difiere la necesidad de compartir el capital de la empresa.

Bolsa de valores: El financiamiento v/a Bolsa de Valores sería colocando acciones de la empresa.

El control de las empresas: Muchas empresas no han considerado la alternativa de compartir el capital social, por el hecho de que el grupo que detenta el capital no quiere comprometer el control de la sociedad, sin embargo, el hecho de aumentar el capital social no necesariamente significa perder el control de la empresa, ya que quien detenta la mayoría es quien maneja las decisiones.

Una de las principales causas de la inflación se debe precisamente a la gran demanda no satisfecha por una oferta adecuada, en cuyo caso las empresas, que son los agentes que en su calidad de organismos básicos o intermedios, son los que pueden coordinar y establecer los términos de una adecuada oferta. Así que podremos asentar que la viabilidad del crecimiento es un hecho, y seguramente las empresas que estén preparadas para cubrir las necesidades del futuro serán precisamente las que podrán tener el éxito asegurado.

Hemos oído decir muchas veces "LA UNIÓN HACE LA FUERZA", es en estos momentos, precisamente cuando necesitamos unirnos a alguien a través de las

diferentes alternativas que mencionamos, es necesario desarrollar un planteamiento de alternativas tal que nos permita aprovechar las oportunidades que se nos presentan sin olvidarnos por supuesto del Futuro.

Queremos resaltar la importancia que tiene el tomar una decisión dentro del contexto social y debemos ponderar el beneficio o perjuicio que se ocasiona como resultado de ésta. Como Lic. en Contaduría al tomar una decisión cualquiera que sea esta, debemos de pensar en su efecto y pensar en el futuro, lo que se requiere es ser dinámico, abierto al cambio, encontrándose soluciones para no estancarse o caer y para no empeorar la situación del país. En cuanto más alto es el puesto más se requieren estas cualidades, en la medida en que nosotros queramos desarrollarnos deberemos de incrementarlas.

Expectativas:

Se espera en el futuro que se comporten de la siguiente manera los siguientes aspectos:

Inflación: Estamos sujetos a vivir con ella y, no se ve la fecha en que su impacto en la economía deje de ser trascendental, por lo tanto, debemos de tomar en cuenta siempre sus efectos reales.

Devaluación: En este campo podemos decir que mientras las brechas existentes entre las tasas de inflación de México con E.U.A. no se reduzcan, - nuestro país tendrá que seguir devaluando su moneda.

Tasa de interés: De acuerdo a los dos puntos antes señalados, debemos de esperar que el comportamiento que sufran las tasas de interés no nos permitirán planear operaciones sujetas a un financiamiento sin graves exposiciones a altos riesgos, incluyendo desde luego los planes de crecimiento.

Recesión: De acuerdo a todos estos factores pensamos que los patrones de consumo deben cambiar, o sea que el consumidor ante el cambio puede modificar sensiblemente sus hábitos de consumo y de esta forma, algunos sectores de la economía podrían entrar en plena recesión, lo que hace que las empresas en estos momentos se preocupen principalmente por permanecer en el mercado.

Futuro del mercado: Por último, queremos hacer mención a este punto, ya que en la medida que se redistribuya en forma inteligente y honesta el producto de una eficiente administración de los recursos, se estará ha--

blando de auténtica creación de riqueza ya que el país cuenta ahora y por muchos años más, gracias a su propia naturaleza, con los recursos naturales y humanos que puedan garantizar una demanda de bienes y servicios que será difícil satisfacer en los próximos años.

CAPITULO III

ACCIONES ENCAMINADAS A INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

Disposiciones legales cuyos efectos impactan a la productividad.

Es conveniente transcribir un concepto vertido en la Ponencia Oficial de la VIII Convención Nacional de Productividad en cuanto a la legislación laboral actual:

" La legislación laboral vigente, enmarcada en lo fundamental en la Ley Federal del Trabajo se considera como un precepto legal de gran avance social y se caracteriza por una bien definida tendencia a proteger a los trabajadores, tanto en lo relativo a las condiciones de trabajo como a la preservación del empleo .

Contiene disposiciones que dignifican y otorgan sentido social al trabajo humano, como lo son las jornadas máximas, los salarios mínimos, las vacaciones, la participación de utilidades a los trabajadores, el otorgamiento de viviendas, capacitación y adiestramiento y la prima de antigüedad.

Puesto que el trabajador es la parte económicamente más débil de una relación contractual, bajo cualquier punto de vista es justificable que la legislación otorgue protección a sus derechos. Sin embargo carece del vigor necesario para su correspondiente reciprocidad, es decir para la responsabilidad en el cumplimiento del trabajo. En la práctica se produce, por el motivo anterior un desequilibrio que origina vicios en las relaciones laborales como son, el ausentismo, la productividad deficiente, y otros más. En empresas medianas y pequeñas, es frecuente que se limite el número de empleos que pueden crear, para minimizar los problemas que se presentan en las relaciones obrero-patronales".

Lo anteriormente transcrito nos demuestra que el conjunto de leyes laborales del país propician negociaciones contractuales a base de posturas intransigentes de "que me das" y "hasta donde aguantas" cuando la posición de ambas partes debiera ser tal que los objetivos de ambos estén en función de la productividad real como forma de alcanzar un bienestar social.

Tenemos que reconocer que en México las leyes laborales, sin perder su hondo contenido social, no toman en cuenta el fenómeno de que la gente ya no quiere trabajar como antes y se hace indispensable normar las relaciones obrero-patronales partiendo de principios que incentiven mejor a quienes más produzcan, compaginado a una sana política fiscal que no reprima la productividad con altas tasas de impuestos sobre los incentivos y estímulos.

La Futura legislación del Trabajo debe crear conciencia que, una mayor productividad no es exclusivamente en favor del capital de la empresa, sino que representa un patrimonio común que beneficia al país en general.

Se recomienda a autoridades, empresarios y obreros, encontrar nuevos mecanismos de negociación para lograr mayor equilibrio en los factores de la producción, basados en conceptos reales de productividad.

Las leyes en materia de inversiones extranjeras y de transferencia de tecnología.

Actualmente las compañías cuya inversión está realizada en parte por extranjeros, se enfrentan a una serie de problemas de papeleo que impiden que la actualización de Estas tengan la oportunidad de mejorar en cuanto a productividad.

La Ley que entró en vigor el 8 de mayo de 1973 y que tiene por objeto -- promover la inversión mexicana y regular la inversión extranjera hizo que -- las empresas que tienen en su capital participación mayoritaria extranjera, queden sujetas a una serie de limitaciones, permisos y registros, que implicaron no sólo conocer la nueva ley, sino una serie de resoluciones y criterios.

Esto significa incurrir en una serie de gastos no previstos sin relación a su capacidad de producción, tales como, en lo interno contratar personal a nivel ejecutivo y desviar la atención de dirigentes para resolver -- la problemática planteada. En lo externo esta especialización le hizo necesario contar con asesoramiento de abogados, economistas, contadores y otros profesionales.

Por las constantes publicaciones del Diario Oficial de la Federación se desvía cada vez más la atención de los dirigentes hacia este aspecto que ha limitado e incremento de la productividad.

En resumen podemos concluir que nuestro país tiene una notoria contradicción entre la aplicación que se ha dado a las leyes que regulan la inversión extranjera y la transferencia de tecnología, con la idea manifiesta de obtener una mayor productividad. De ahí la necesidad de que, sin olvidar una prudente regulación legal de esas materias, se evite continuar dictando resoluciones y aplicando criterios que van más allá del espíritu original de las -- leyes. Hasta el momento esto ha provocado innecesarios costos, en virtud de la atención y esfuerzos de directivos y técnicos de las empresas.

Las leyes sobre control de precios.

Nuestro país vive desde 1951, un sistema de control que afecta en forma definitiva a quienes no pueden libremente, según la oferta y la demanda, -- mantener un justo nivel en sus precios, agotando esfuerzos adicionales por los trámites requeridos con miras a lograr incrementos, frecuentemente no satisfactorios, proceso que disminuye la productividad y desalienta la inversión.

La falta de autorización oportuna de un precio oficial solicitado, o de un incremento vital para la empresa, se traduce en dejar al margen cualquier

plan de expansión y frenar la productividad por el impacto que significan los costos, siendo este pocas veces reconocido en los precios autorizados.

A partir del sistema flexible que se inició el 3 de octubre de 1976, teóricamente es suficiente demostrar un incremento automático del 5% en los costos para que las autoridades otorguen los aumentos de precios lo cual requiere un largo y costoso procedimiento.

Las Leyes Fiscales.

La mayor permanencia de disposiciones a mediano y largo plazo permitiría a las empresas planear sobre bases reales. El número de disposiciones en materia tributaria provocan la necesidad de contar con verdaderos especialistas, con el consiguiente costo para las empresas, e igualmente con el gasto de tiempo del sector ejecutivo, en perjuicio de aquellas, el cual podría -- destinarse a áreas más productivas.

Una legislación tributaria basada en la sencillez haría que el control y cumplimiento de las obligaciones fiscales lograría plenamente sus objetivos, redundando así en mayores logros de la productividad empresarial y nacional.

En nuestra opinión, el factor que hace que la legislación actúe en forma más negativa sobre la productividad a nivel empresa y país, es el de las facultades discrecionales en áreas de control tan importantes como lo son las antes señaladas.

Acciones encaminadas a incrementar la productividad,

En 1976, el Gobierno Federal definió que uno de los rubros determinantes de la política nacional en materia de trabajo, fuera el incremento de la -- productividad, lo cual quedó inserto como parte básica de la estrategia para alcanzar el desarrollo.

Un paso en este sentido lo marcan las reformas y adiciones constitucionales de 1977 y 1978 en las que se establece el derecho al trabajo y a la capacitación y adiestramiento para los trabajadores del país.

En marzo de 1980, para asentar las bases a escala nacional instrumentando acciones en materia de productividad, empresarios y trabajadores acordaron -- bajo la coordinación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, crear la Comisión Nacional del Productividad, como órgano bipartita en el que participan, en la misma proporción representantes del sector obrero y del sector empresarial.

Los objetivos de la Comisión son:

a) Medir, analizar " proponer medidas para elevar la productividad.

- b) Establecer fórmulas que permitan un reparto equitativo de sus beneficios.
- c) Analizar la productividad sectorial, regional y nacional.
- d) Elaborar propuestas de estrategias.
- e) Diseñar y promover mecanismos de distribución de los beneficios resultantes del incremento de la productividad, y formular mecanismos de coordinación de acciones en la materia.

La Comisión Nacional de Productividad está compuesta por 7 subcomisiones que analizan los distintos aspectos de cada uno de los sectores económicos y, una de ellas diseña los mecanismos de distribución de las ganancias de la productividad.

En forma paralela el Ejecutivo Federal amplió las funciones de la Comisión Consultiva del Empleo convirtiéndola en Comisión Consultiva del Empleo y la Productividad, el cual es órgano asesor del Presidente de la República, encargada de establecer políticas, prioridades y restricciones, así como normar, establecer mecanismos y medidas pertinentes en la materia, y elaborar los programas nacionales de empleo y de productividad.

Por último es importante señalar el desarrollo desde mediados de 1981, de la Campaña Nacional de Productividad la cual trata de alcanzar un incremento en la productividad orientándola hacia el bienestar social.

CAPITULO IV

MARCO CONCEPTUAL DE LA PRODUCTIVIDAD

Relevancia de la productividad.

Antes que nada queremos señalar que en la actualidad vivimos en una economía en donde las acciones de uno repercuten en muchos, hablando nacional e internacionalmente. No podemos hablar de relaciones de interdependencia con los países imperialistas, porque esto implicaría igualdad de condiciones, --- mientras que la realidad es que como mexicanos estamos subordinados, sujetos, o sometidos a decisiones de países independientes; ellos imponen "las reglas del juego" en todos los ámbitos de la vida económica, política, social y --- cultural del país.

Vivimos momentos críticos en donde se desarrollan los siguientes aspectos:

- Incremento en el desempleo y subempleo
 - Deterioro del poder adquisitivo del dinero, que se traduce en menor consumo para muchos mexicanos y en beneficio para unos cuantos que redunda en una mala distribución del ingreso. Respecto a esta mala distribución, es necesario hacer una reforma fiscal equitativa y tratar de eliminar el atraso y la marginación.
 - Elevada inflación en México en contraste con bajos índices de inflación en E.U.A.
 - Incremento continuo en el endeudamiento externo que aparece como un círculo vicioso, pues con el fin de pagar los intereses de dicho endeudamiento se contraen nuevos créditos.
 - Impresionante salida de divisas del país que se pueden imputar principalmente a dos causas:
 - 1) En el comercio exterior de nuestro país se da un intercambio desigualdes favorable, ya que los productos que se exportan son de bajos precios, --- mientras que los productos importados tienen precios altos.
 - 2) El 70% del déficit comercial del país es ocasionado por empresas transnacionales, ya que la salida de divisas por concepto de utilidades e intereses de empresas transnacionales es muy alto. (1)
 - Proteccionismo industrial que involucra el proteccionismo a empresas -- transnacionales que brindan jugosas utilidades a capital extranjero que mantiene su inversión en actividades industriales y de servicios, como son la -- manufactura de artículos para el hogar y uso personal, y el comercio de gran -- des almacenes y tiendas de autoservicio.
- A las actividades que no llega la inversión extranjera son la agricultura, minería, construcción y otras, por no proporcionarles buenas utilidades.
- A pesar del desarrollo del sector industrial existe un gran desempleo y subempleo, ya que existen monopolios por empresas transnacionales que utilizan moderna tecnología ahorradora de empleo.

No criticamos el uso de moderna tecnología; al contrario, la consideramos

como un elemento importante para el incremento de la productividad. Sólo ha cemos crítica a que no exista un beneficio social por el uso de ésta. "15 de los principales grupos industriales, comerciales y financieros que operan en el país, acumularon entre 1977 y 1981 utilidades superiores a los 68,000 millones de pesos. Ganancias concentradas en 330 familias aproximadamente. En promedio, el ritmo de crecimiento de las utilidades de las 15 empresas de referencia fué el 314.6% de 1977 a 1981". (1)

- Las crecientes necesidades de consumo de productos agrícolas en el país no es satisfecha, lo que repercute directamente en el aumento constante de - los precios de artículos de consumo básico.

- Parte de los capitales que penetran al país en forma de inversiones directas y de préstamos no se aplican a la producción sino a las actividades - especulativas, lo que provoca una mayor inflación, ya que el capital hace aumentar el circulante pero no la producción, lo que genera un desequilibrio. - Ejemplo de esas actividades especulativas son las altas tasas de interés a - corto plazo, haciendo bajar las actividades productivas.

- El riesgo cambiario hace que la población mexicana no tenga confianza - en su país y acumule dólares o metales preciosos, o bien que aumenten el volumen de compras o la demanda ante una misma oferta, lo que regido por la ley de la oferta y la demanda resulte en nuevos incrementos de precios. El ahorro que es financiador de actividades productivas, se ve disminuido.

- No se satisfacen las necesidades internas; sin embargo, se exportan esos productos que ayudarían a México a la no importación de productos y a mejorar la balanza de pagos.

- Por último, señalaremos que dentro del contexto nacional se observa que - el país cuenta con empresas de baja productividad y que tienen por objeto proporcionar un beneficio social. Es necesario que el gobierno reestructure sus - sistemas administrativos con el objeto de hacerlos más eficaces.

Como dijimos al comenzar este capítulo, vivimos en una economía en donde - la decisión de cada uno de nosotros repercute en la vida y desarrollo de la - Nación.

Todas las medidas que se tomen repercuten a la corta o a la larga en el -- desarrollo del país. A continuación hablaremos a groso modo de las políticas - que se están desarrollando en el presente sexenio en el gobierno de Miguel de la Madrid:

- Se trata de imponer precios reales a las mercancías y servicios, con el - fin de disminuir y eliminar los subsidios.

- Disminución del Gasto Público que se refleja en una contracción de obras de carácter social: educación, salud, vivienda, etc.

- Hay un congelamiento de salarios o topes salariales.

- Se ha implantado una flexibilidad en el control de precios.

- Se habla de programas de incrementos a la productividad

- Se está tratando de controlar la corrupción.

- Eliminación de empresas paraestatales no productivas.

Sabemos que en estos momentos debemos de vivir una época de austeridad, - que todos debemos de ceder, pero lo palpable en todas estas medidas es que - tienden a resolver los problemas financieros del país y por otro lado disminuyen el nivel de vida de los mexicanos.

A continuación señalaremos el concepto de productividad del Lic. José Manuel de Tuya Leo, asesor financiero de CENAPRO quien considera a la productividad de acuerdo a la acepción más frecuente, que consiste en el cociente entre la producción y los insumos.

El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas en abril de 1982 expuso: La productividad es el conjunto de las acciones que nos lleva a la eficacia en la producción a través de la eficiencia en la generación de riqueza, la composición y el equilibrio de los equipos, el aprovechamiento al máximo de las materias primas, el control de calidad, y la administración y manejo acertado de la planta productiva.

Respecto a esta definición vemos a la productividad como un sistema en donde se combinan la eficacia y la eficiencia.

El Dr. Edward Denning recalca que la productividad no es una materia esotérica económica y que el objetivo que se persigue es el de hacer más por menos y, de esta manera lograr que todos ganemos, nos propone "que debemos hacer para trabajar más inteligentemente; no más arduamente".

El C.P. Fernando Román Vargas, Director de Finanzas y Administración de Boucher, Marquard, Zepeda y Asoc., S.C., define a la productividad como la relación entre los productos o servicios obtenidos y los recursos materiales, financieros y humanos utilizados para su obtención en un tiempo dado.

De acuerdo a esta definición podemos hablar de incremento en la productividad, cuando con los mismos recursos incrementamos el volumen de bienes o servicios, cuando obtenemos el mismo volumen de bienes o servicios con menos recursos, o la combinación de ambas.

La Comisión de Consultoría en Administración del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su folleto "un enfoque dinámico al incremento de la productividad", explican a la productividad como el resultante del óptimo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales de la empresa y su encauzamiento al logro de objetivos económicos y sociales.

En nuestra opinión, la productividad es el cociente que resulta de dividir la producción entre los insumos.

Partiendo de esta base aclaramos que siempre hay productividad, en este trabajo nuestro objetivo no es estudiar la productividad como tal, pues ésta - ya se tiene, sino encontrar la forma en que ésta se incrementa.

Ahora bien, el incremento de la productividad se logra a través de la -- creación de un sistema en el que todas las acciones estén encaminadas a lograr una optimización del uso de todos los recursos por medio de la eficiencia en el aprovechamiento de los mismos, lo que nos permitirá a la vez una mayor economía, ya que se evitarán al máximo los desperdicios. Pero un aspecto de gran importancia y determinante en el incremento de la productividad es la efectividad, es decir la medida en que la empresa cumple con los objetivos para los que fue creada.

El desarrollo de la productividad en México es mínimo. En los últimos años el incremento promedio anual de la productividad por sectores de 1970 a 1979 es:

Sector Agropecuario o primario	0.4%
Sector Industrial	1.7%
Sector Servicios	0.4%
(1)	

Los datos anteriores podemos compararlos con lo expuesto en el capítulo I en donde hablamos del incremento que lograron entre 1967 y 1977 los siguientes países:

E.U.A.	27.0%
Alemania Occidental	70.0%
Francia	72.0%
Japón	107.0%
(2)	

Con esto sólo hemos tratado de señalar la gravedad de la situación de México. Es necesario corregir este estancamiento de la Productividad Nacional si se desea que México realmente sea un país desarrollado.

Bajo una perspectiva económica, la presencia de la productividad determina el ritmo de crecimiento económico de un país reflejado en mayores volúmenes de bienes y servicios producidos. Desde un punto de vista social, incide significativamente sobre los niveles de bienestar de la población.

No puede concebirse a los factores de capital y trabajo como factores en pugna, pues ello cancela toda opción de productividad.

Hemos señalado que los incrementos en productividad que hasta ahora empresas transnacionales, han beneficiado al capital; es necesario concientizar a las organizaciones del compromiso social que tienen con el país, con el pueblo de México; es necesario aprender del Japón en cuanto a la lealtad que existe entre empresarios y trabajadores, resultante de la preocupación del industrial por los trabajadores, la seguridad social y la justa retribución -- por los servicios que presta.

Todos debemos tener en mente que a través de incrementos en la productividad lucharemos contra la inflación y nos uniremos por alcanzar mayor bienestar social, por hacer un México mejor.

Como Lic. en Contaduría seamos más productivos y no sólo nos quedará la satisfacción de un trabajo bien hecho, sino el saber que estamos ayudando a nuestro país.

Concepto de Productividad.

Primero analizaremos la definición de productividad que nos da el Ing. Benito Bucay Faradji, asesor directivo del grupo DESC -división resistol-.

Productividad de un sistema en un período determinado es el cociente que resulta de dividir los resultados obtenidos a través del proceso del sistema entre los elementos de insumo utilizados dentro de un marco de calidad - tanto en resultados, proceso e insumos que garanticen la viabilidad del sistema en períodos subsecuentes y a largo plazo.

Al analizar la definición más a fondo se ve que productividad se refiere a un sistema, entendido un sistema como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que cumplen con un fin.

La productividad se calcula para un período determinado; esto es, tanto resultados como insumos deben referirse precisamente al mismo período en el que se pretende medir la productividad.

Al ser productividad un cociente, es importante notar que las cantidades que se presenten en el numerador y en el denominador deberán ser homogéneas en ambos casos; esto es; para obtener la suma de productos o servicios será necesario referir cada uno de ellos a una base común. Por ejemplo: valor monetario, toneladas, cajas, metros cúbicos, No. de órdenes, etc.

Los insumos utilizados deben referirse a una dimensión común.

Los elementos que configuran el numerador y el denominador deben excluir factores distorsionadores como son la inflación, variaciones en el tipo de cambio, etc.

Siempre existe productividad en un sistema, pues siempre existe una relación producto-insumo. El problema no consiste sólo en medirla sino en encontrar la forma en que una productividad conocida se incremente sistemática y concientemente o bien, en detectar los problemas que hayan producido un descenso en la productividad con respecto a períodos anteriores.

NO SE TRATA DE LOGRAR PRODUCTIVIDAD, ESTA YA SE TIENE, SE TRATA DE INCREMENTARLA EN FORMA CONSTANTE Y ORDENADA.

Dentro de la definición nos encontramos con que debe de estar en un marco de calidad.

Se entiende, para efectos de la definición, a calidad como la medida en que un producto o servicio sirve para lo que se va a usar y satisface todos los requisitos que este uso impone.

Y por último, dentro de la definición se menciona que debe ser viable, - que trabaje a todos los niveles de la organización, a corto, mediano y largo plazo.

Este sistema que se establece debe buscar el incremento de la productividad en forma constante; el incremento de la productividad es un proceso continuo y no la resultante de medidas aisladas en períodos de crisis.

Hemos hablado de eficiencia, economía y efectividad como elementos que propician el incremento de la productividad, pero de ninguna manera debemos pasar por alto a la calidad, aspecto determinante que nos permitirá ser más competitivos y adquirir una permanencia en el mercado; el sistema que se cree debe de funcionar a corto, mediano y largo plazo.

Las 3 "E" = al incremento en la productividad.

EFFECTIVIDAD.

La efectividad de una institución está en función directa de la efectividad de los que la dirigen.

La efectividad es el grado en que un gerente logra los requisitos de "producto" (resultado) de su posición. Es tarea del gerente ser efectivo. Es su única tarea. La efectividad gerencial debe de ser definida en términos de producto y no de insumo; es decir, es más importante lo que el gerente logra, que lo que hace.

Al cuestionar sobre la efectividad, nos surge la siguiente interrogante: ¿EN QUE MEDIDA SE HAN LOGRADO LAS METAS U OBJETIVOS? De la medida en que se hayan cumplido dependerá el grado de efectividad.

Existen diferentes tipos de efectividad que son importantes de mencionar, como son:

Efectividad aparente.- Es difícil, si no imposible, juzgar la efectividad observando sólo la conducta; ésta se puede valorar en términos de ser o no apropiada con respecto a los requisitos de producto de la tarea.

Ejemplo: Una persona puede ser puntual, ordenado, trabajador, de decisiones rápidas, y estas características nos pueden hacer creer que esta persona es sumamente efectiva, pero el negocio que dirige no cumple con los objetivos impuestos.

Desafortunadamente, la efectividad aparente puede conducir o no al logro de efectividad real, y con este ejemplo mostramos que existe una diferencia importante entre lo que es la efectividad aparente y la efectividad real.

Efectividad personal.- Esta se da cuando el directivo busca la satisfacción de los objetivos personales más que los objetivos de la organización.

Ejemplo: Un directivo que al desarrollar su trabajo lo hace pensando en obtener los ingresos que le permitirán cumplir con sus objetivos, como lo puede ser comprarse una casa, no trabaja pensando en cumplir con los objetivos

vos que la empresa se ha fijado,

Efectividad organizacional, - Esta se da cuando los objetivos que se ha impuesto la organización se alcanzan porque existe una dirección efectiva.

De acuerdo a lo explicado anteriormente, es de gran importancia cuidar - que la efectividad sea real y ésta sea organizacional, tratando de detectar cuando ésta no lo sea.

LA EFICIENCIA Y LA ECONOMIA.

La eficiencia y la economía están íntimamente relacionadas, ya que la - - economía se da porque los recursos se aprovechan en forma eficiente, evitando el desperdicio.

Así como una primera consecuencia de la mala dirección de las organizaciones es no alcanzar sus propósitos, otra grave consecuencia se observa en el EXTRAORDINARIO DESPERDICIO DE RECURSOS.

Como causas del desperdicio pueden apreciarse, entre otras: irresponsabilidad sin límites, falta de planeación, falta de preparación de los que dirigen o ejecutan; desconocimiento absoluto de los resultados que debieran obtenerse en un puesto, en un área de la empresa o en toda ella, incompetencia de los que forman parte de la organización y, todo lo anterior, es imputable a las personas con mayor jerarquía en cada organización.

Para juzgar cuan eficiente es la organización debemos contestarnos la siguiente pregunta: ¿Los resultados alcanzados, justifican las erogaciones y - las implicaciones y consecuencias a que se ha dado lugar?

Cuando se hace la evaluación anterior, partiendo de objetivos medibles - con precisión y profundizando adecuadamente en los costos integrales de los resultados obtenidos, normalmente se concluye que existe un desequilibrio - considerable entre unos y otros. Es decir, los costos en que se ha incurrido y las consecuencias negativas observables, son inaceptables a la luz de los beneficios producidos.

Como ya habíamos señalado en este capítulo al definir la productividad - y la forma en que se incrementa ésta, se requiere que el sistema esté integrado por estos tres factores, pero siempre en forma balanceada.

Por lo tanto, nosotros como Lic. en Contaduría, debemos de tomar en cuenta siempre estos tres elementos a lo largo de nuestro desarrollo profesional, cualquiera que sea el campo de acción en el que ejerzamos, y con esto aportaremos nuestra productividad individual con el fin único de una productividad organizacional.

CAPITULO V

LA PRODUCTIVIDAD DEL HOMBRE Y SU SATISFACCION EN FUNCION DE LAS ETAPAS DE LA EMPRESA.

El interés por la productividad a nivel dirección siempre ha existido, y sabiendo de la inquietud por conocer y estudiar nuevas experiencias en este campo. El Lic. Jose Manuel de Tuya Leo asesor directivo de CENAPRO presenta al equipo de dirección una herramienta que permite diagnosticar qué tipo de esfuerzo requiere su empresa en productividad, cual es la mayor oportunidad de mejora, y con que herramientas cuenta desde el punto de vista de recursos humanos, para la etapa que esté viviendo la empresa.

El punto de partida de nuestro estudio es la razón que da origen a la función de recursos humanos en la empresa: optimizar la productividad de sus trabajadores.

El Hombre:

Espera: Satisfacción

Ofrece: Trabajo

La Empresa:

Espera: Productividad

Ofrece: Satisfactores

Esta ecuación presenta posibilidades muy distintas para cada empresa, -- pues está en función de la etapa de vida de la misma, su cultura y organización, su filosofía y estilo de dirección; el proceso de negocio que tiene, y el nivel de madurez de sus trabajadores. Todo esto ubicado dentro del entorno que viva con su competencia, entorno político, legal, tecnológico, social, entre otros.

La empresa, vista así, opera como un sistema abierto donde sus variables interactúan, y al ser interdependientes, el desajuste de una de ellas afecta al resto. La productividad del sistema total sería entonces igual a los resultados obtenidos con el total de insumos utilizados:

$$P = \frac{R}{I}$$

Donde:

R = Resultados obtenidos

I = Total de insumos

P_{st} = Productividad del sistema total

P_p = Productividad de los recursos de producción
(R/Ip)

P_s = Productividad de los recursos económicos
(R/Is)

P_n = Productividad de los recursos humanos (R/In)

I_p = Insumos de producción

I_e = Insumos económicos

I_h = Insumos factor humano

Además, debemos tomar en cuenta que la productividad del sistema total de la empresa depende de la productividad de los recursos que intervienen en este proceso de la empresa, y de la forma de cómo se interrelacionan. La relación entre la productividad de los factores y la productividad del sistema total está dada por:

$$\frac{1}{P_{st}} = \frac{1}{P_s} + \frac{1}{P_p} + \frac{1}{P_n}$$

La consideración de estas variables es importante porque nos lleva a la necesidad de hacer un traje a la medida para cada empresa, con base en el diagnóstico de la situación que presenta.

Esta premisa es fundamental, ya que cada etapa de la empresa tiene necesidades específicas, y tratar de aplicar "técnicas o herramientas" que son más complejas o distintas a lo requerido hace que disminuya su eficacia.

Este enfoque puede sonar muy determinista; pero sucede que las organizaciones son menos flexibles de lo que nosotros quisiéramos y, aunque es muy importante su visualización a futuro (meta a donde quieren llegar), es evidente que lo que han sido, y lo que son, pesa tanto que no podemos dejar de considerarlo al buscar una oportunidad de mejora dentro de un plan de desarrollo organizacional.

Existe una relación directa entre el grado de satisfacción que experimenta el ser humano y la productividad que refleje en su empresa. Entendido el índice de satisfacción como el grado en que han sido cubiertas la totalidad de sus necesidades sentidas o requeridas.

El trabajo bien entendido ofrece al ser humano las más amplias posibilidades de lograr satisfacer sus necesidades tanto fisiológicas en cuanto a alimentación, vestido, vivienda, salud, etc. como sociales de aceptación, de seguridad, de pertenencia a grupo, y como psicológicas, de autoestima y autorealización.

En la medida en que la empresa logre proporcionar al individuo un alto y equilibrado grado de satisfacción de estas necesidades sentidas, éste responderá en forma natural, mostrando alta productividad e integración.

Con objeto de analizar la problemática de la productividad del factor humano, tanto directo como operativo, de manera que se distingan claramente diferentes estrategias para impulsar dicha productividad, conviene reconocer que cada empresa es, como ser viviente, un ente único con personalidad y características propias. Si acaso podrán agruparse para analizar su problemática común, atendiendo al grado de desarrollo o la etapa que estén viviendo, en forma similar a como suele pensarse acerca de la vida humana: Infancia, Adolescencia, Juventud, etc. Distinguiremos, pues, cinco diferentes etapas:

Etapa creativa: Inicio de un negocio
Etapa de tecnificación
Etapa de delegación
Etapa de coordinación
Etapa de colaboración

Lo que presentamos a continuación es un plano de crecimiento de las organizaciones, adaptando el modelo del Dr. L. Greiner, con el propósito de ubicar el enfoque de gerencia más productivo. Es claro que no hay etapas puras en la vida de las organizaciones; pero ubicar momentos críticos dentro de su crecimiento, nos ayuda a encontrar el tipo de esfuerzo que requiere para optimizar el proceso de negocio, obteniendo máxima productividad y máxima satisfacción.

ETAPA CREATIVA: INICIO DE UN NEGOCIO

Características del Director y su Filosofía:

- Es un empresario que promueve, crea, inventa y capta oportunidades.
- Lucha por la permanencia de la empresa.
- Tiene intensa capacidad de trabajo.
- Produce y vende, sin complicarse con muchas técnicas.
- Es individualista, centralista y autoritario, porque así lo requiere el negocio.
- Se inicia el segmento de mercado donde ha detectado una oportunidad que le permite aprender los detalles del negocio.

Características de la Organización y su Cultura:

- Todos los puestos son del director y no existe organigrama formal;

su organigrama es solar.

- La comunicación es informal, y la visión, a corto plazo.
- Están en búsqueda de la sobrevivencia.
- Hay pocas personas con gran cantidad de trabajo y sin muchas técnicas.
- Se produce un crecimiento acelerado.
- Se dan las condiciones propicias para un paternalismo.

Características del Proceso del Negocio:

- Sólo el director tiene claro el proceso de su negocio y sabe por qué su negocio es negocio.
- Hay poca sensibilidad sobre el impacto de las decisiones en el mediano y largo plazo.
- El proceso está centrado en el cliente y los resultados en el mercado son el mejor sistema de control.
- Sistemas simples y artesanales en la administración de los recursos.

Características del Índice de Satisfacción:

$$\% = \frac{\text{Necesidades Cubiertas}}{\text{Necesidades Requeridas}}$$

Para el Director:

- El deseo de ser propietario y consolidar su independencia sobre todos los satisfactores.
- El director es el origen de la empresa, y es importante que la suma de satisfactores cubra un alto porcentaje de las necesidades del director, pues de otro modo se plantearía la posibilidad de regresar a ser empleado.
- En esta etapa se ofrece a cambio de las horas de trabajo, la promesa de beneficio a largo plazo y un salario actual modesto.

$$\text{Productividad del director} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Tiempo} - \text{Esfuerzo}}$$

Sus necesidades psicológicas están medianamente cubiertas, pues, aunque ha formado una empresa, la permanencia y el éxito todavía no se han logrado; el reto de su trabajo le da oportunidad de alcanzar un buen nivel de satisfacción personal, y los resultados están íntimamente ligados con su satisfacción en el trabajo.

Sus necesidades sociales, la relación con los demás y su ambiente de trabajo, están casi cubiertas; pero al darse las condiciones propicias -- para el paternalismo, se siente solo, y la relación con sus gentes todavía no es importante.

Sus necesidades fisiológicas están cubiertas, aunque hay sacrificio económico.

Para los Mandos Intermedios:

Sus necesidades psicológicas. La satisfacción de las necesidades de reputación y propia estima no puede ser muy alta, pues recibe órdenes muy específicas y cuida de transmitirlos a los trabajadores. Existe una supervisión de muy bajo nivel; su enfoque es producir y vender.

Sus necesidades sociales están satisfechas medianamente; se colabora a resolver los problemas para salir de la crisis.

Sus necesidades fisiológicas son cubiertas con base en sueldos competitivos pero aún no suficientes. La seguridad de su empleo depende de lograr la permanencia de la empresa; por lo tanto, su supervivencia es primero.

Para los Trabajadores:

Sus necesidades psicológicas. La autorealización, el logro y el desarrollo aún están a niveles muy bajos en esta etapa, porque la actividad -- que realizan no les permite mucho crecimiento; dada la organización del -- trabajo tipo artesanal, tal vez tengamos trabajadores poco calificados.

Sus necesidades sociales. No hay recursos para fomentar una buena relación y un buen ambiente de trabajo; pero la informalidad de la comunicación, el ambiente paternalista propicio y el trato del director pueden -- hacer la diferencia y lograr que los trabajadores "se pongan la camiseta".

Sus necesidades fisiológicas. El trabajador sólo espera cubrir sus necesidades a nivel de salario mínimo, para poder sobrevivir. Su falta de conocimientos y/o habilidades tal vez no les permita aspirar a trabajar -- en empresas más consolidadas. La búsqueda del dinero es indispensable.

PUNTOS CLAVE PARA MEJORAR PRODUCTIVIDAD EN ESTA ETAPA

Para las empresas en general:

- Enfocarse a la productividad del director.
- Hacer hincapié en medir la aceptación del producto en el mercado.
- Buscar mejor adecuación del producto a las necesidades del cliente.
- La productividad del sistema total. Está dependiendo más del producto que los insumos o la eficiencia de cada recurso.

Para los Recursos Humanos:

- Administración del tiempo y el trabajo en equipo Jefe-Secretaría.
- Filosofía clara del director sobre el papel de la empresa en la sociedad; el valor del hombre, el trabajo, la motivación, etc.
- Clarificar los grandes bloques del proceso del negocio y sus variables más impactantes en resultados, para vigilarlos de cerca.

Liderazgo. Crisis a la Etapa de Creatividad.

- Crisis de tiempo. El director sabe y siente el proceso productivo; pero la cantidad de trabajo supera en mucho su capacidad de manejo, y el día es corto para el manejo de prioridades.

- La necesidad de aumentar los volúmenes de producción, gracias al crecimiento acelerado, requieren ahora el conocimiento de métodos más eficientes de fabricación y de técnicas más adecuadas en área administrativa y sus sistemas de información financiera y contable.

- El mayor número de empleados requieren formalizar la comunicación.
- Los nuevos empleados no tienen tan "puesta la camiseta".
- Las necesidades anteriores provocan una mayor inyección de capital al proceso del negocio.

- La gran cantidad de asuntos importantes por resolver hacen que el dueño esté trabajando de 10 a 12 horas diarias, permanentemente. Por eso le llamamos también la crisis del tiempo.

- O el dueño se prepara para lograr un liderazgo y una operación eficaz, apoyándose en técnicos que aporten a cada área, o tendrá que ceder su lugar a un gerente general fuerte y capaz.

ETAPAS DE TECNIFICACION

Características del Director y su Filosofía:

- El director se prepara en técnicas y se apoya en mandos intermedios capacitados.
- Selección de técnicos.
- Delega actividades, no decisiones.
- Su enfoque de gerencia está en la eficiencia de las operaciones.
- Sigue siendo autoritario y centralista.
- Empieza a vivir la separación mental entre propiedad y dirección - y sigue desempeñando ambos papeles, o contrata un gerente general fuerte y capaz.
- Visión a corto-mediano plazo.

Características de la Organización y su Cultura:

- En esta etapa, el técnico tiene el "como" del sistema. Se establecen parámetros de medición y control para compararse contra sí mismo y subir a la eficiencia.
- Se establecen las variables críticas en cada función, se vigilan - centros de costos y estándares.
- Aparecen puestos, títulos, y jerarquías formales.
- Se establece una comunicación más formal.

Características del Proceso del Negocio:

- Todavía se está más enfocado al producto que al proceso, ya que se siente la necesidad de su eficiencia.
- Necesidad de más calidad y más cantidad.
- Las variables críticas (que impactan más en pesos) son vigiladas - por la dirección y no se delegan sino actividades.
- Los técnicos mejoran rápidamente la eficiencia, pero todavía no se llega a un nivel óptimo.

Características del Índice de Satisfacción:

Para el Director:

- Sus necesidades psicológicas están mejor cubiertas, ya que además de su desarrollo y capacidad personal, el reto sigue creciendo, y el hecho de haber superado la crisis de liderazgo es gratificante. La empresa sobrevive y empieza a preocuparse por permanecer.
- Sus necesidades sociales mejoran un poco, ya que hay más y mejor relación con sus técnicos y supervisores, pero puede perder contacto con sus trabajadores.
- Sus necesidades fisiológicas, desde un punto de vista económico, están cubiertas, ya que el éxito económico cubre sus necesidades y -- existe el riesgo del despilgarro personal, y de que su dedicación a la empresa disminuya (sobre todo en las empresas familiares).

Para los Mandos Intermedios:

- Sus necesidades psicológicas han mejorado, pues están más preparados, y su aportación a la eficiencia operacional es satisfactoria; -- hay más desarrollo, pero todavía se depende del director que controla las funciones. Tal vez falta reconocimiento a los logros.
- Sus necesidades sociales tienen una satisfacción más alta debido a más frecuente y mejor relación entre gerentes, jefes, supervisores y -- técnicos, y esto mejora el ambiente de trabajo.
- Sus necesidades fisiológicas están mejor cubiertas, pues hay mejora en los sueldos que la compañía puede dar, y ésta no está dispuesta a perder a gente clave, lo cual puede ocasionar incongruencias internas o externas de sueldos.

Para los Trabajadores:

- Sus necesidades psicológicas están bajas; pero el trabajo, al ser más estable y definido, produce en el trabajador amor por lo que hace, ya que identifica la parte de él y su contribución como un proceso productivo.
- Sus necesidades sociales. En el proceso de tecnificación y clarificación de funciones, surge una más y mejor relación con sus supervisores.
- Sus necesidades fisiológicas. Al especializarse el trabajo y tener cada trabajador su propio terreno de acción, se empiezan a pagar mejores

salarios. A la empresa ya le preocupa reducir rotación y tecnificar la administración de sueldos y salarios. La importancia del dinero lo ubica a un nivel casi de indispensable; pero permite la búsqueda de otros satis factores.

Puntos clave para mejorar Productividad en esta etapa:

Para la Empresa en general:

- Hay que enfocarse a los técnicas y tecnificación de cada función y a sus medidores de desempeño, para compararse históricamente.
- Adquieren importancia los insumos y se busca elevar la calidad de lo producido y también la cantidad.
- Es evidente la necesidad de eficiencia en el uso de cada recurso.
- Para mejorar resultados del sistema total, el factor crítico son los insumos; buscar la productividad del proceso de cada recurso.

Para los Recursos Humanos:

- Tecnificación de la función de personal.
- Administración de sueldos y salarios.
- Manuales de organización.
- Programas de capacitación.
- Programas de seguridad industrial.
- Sistemas de reclutamiento y selección.
- Relaciones laborales.
- Otros.
- Administración del tiempo del equipo de dirección; la integración de equipos jefe-secretaría.
- Ayuda al director con un sistema integral de dirección.

Autonomía: Crisis de la etapa de tecnificación.

- Las técnicas que fueron eficientes para encauzar la energía de los empleados se vuelven inadecuadas para una organización más grande y más compleja.

- La estructura centralista resulta rígida y difícil de manejar, y sobre todo produce "parálisis" a los empleados, a pesar de tener un conocimiento más directo de los problemas.

- Es difícil que un gerente centralista acepte renunciar a controlar las funciones, y los empleados no saben como tomar decisiones.

- Hay fuga de técnicos al tener un techo para su progreso y no poder tomar decisiones.

Mecanismos de ayuda en Recursos Humanos:

- Tecnificación de la función de personal.
- Administración de sueldos y salarios.
- Manual de organización.
- Programas de capacitación.

ETAPA DE DELEGACION Y SU FILOSOFIA

Características del Director:

- Ya no se puede depender de un solo hombre; el director lo entiende y establece un estilo consultivo. Participa a base de control; o se contrata un director profesional.

- Tiene visión a mediano plazo.
- Está centrado en formar directores.
- Como director, da directrices y delega decisiones, administrando por excepción.

Características de la Organización y su Cultura:

- Las empresas familiares desean institucionalizarse para heredar acciones y no puestos.

- Se da la función incipiente de un consejo de administración, o tal vez una asamblea de accionistas no muy formal.
- Se diseña una estructura de organización formal y descentralización funcional, geográfica o por productos.
- Aparecen centros de utilidad bien definidos.
- Los gerentes también visualizan a mediano plazo la organización.
- Al existir otros negocios, surge la posibilidad de operar como grupo de empresas.
- Se buscan sistemas de comunicación eficaz.
- La principal razón de enfoque de gerencia está en expansión del mercado.
- Los sistemas de control son a base de informes provenientes de los centros de utilidades.

Características del Proceso del Negocio:

- No basta la eficiencia en el uso de los recursos, es necesaria la eficacia.
- Los parámetros de medición de las variables críticas, se comparan no sólo contra la historia, sino contra la competencia nacional.
- Se buscan oportunidades de mejora entre la dirección, los ejecutivos y los técnicos.
- Ahora se está más centrado en el proceso que en el producto.
- Se inicia la investigación de nuevos productos y se continúa con la búsqueda de nuevos mercados para productos actuales.
- Se hacen nuevas adquisiciones.

Características del Índice de Satisfacción:

- Es aplicable al equipo de dirección.
- Sus necesidades psicológicas alcanzan niveles altos de satisfacción, porque se realizan al lograr el desarrollo de gerentes y directores. -- Busca su satisfacción en áreas trascendentes.

- Sus necesidades sociales no sólo son cubiertas hacia adentro de la organización, sino que ubica mejor la función social de la empresa y se relaciona más estrechamente con sus colaboradores; el nivel de madurez de su gente lo hace no sentirse tan solo y apoyarse en ellos.

- Sus necesidades fisiológicas están totalmente cubiertas, ya que los ingresos como director son competitivos en el mercado.

Para los Mandos Intermedios:

- Sus necesidades psicológicas crecen en comparación de la anterior; sin embargo, al aportar en la búsqueda de la eficacia y sea reconocida su contribución, se descubre la relación entre el reto del puesto y la gratificación que produce el logro.

Sus necesidades sociales están en buen grado desarrolladas, ya que se disfruta de la convivencia, aumenta la ayuda mutua y el ambiente de trabajo.

- Sus necesidades fisiológicas. Casi totalmente cubiertas estas necesidades, el sueldo es competitivo; el dinero es importante, pero ya no indispensable, y se busca abiertamente la cobertura de otras necesidades.

Para los Trabajadores:

- Sus necesidades psicológicas. La delegación de actividades aumenta y produce más responsabilidad y desarrollo.

- Sus necesidades sociales siguen aumentando las buenas relaciones y el ambiente de trabajo; se forman equipos para seguridad industrial, actividades deportivas, y otros, y se fomenta la convivencia.

- Sus necesidades fisiológicas. Se perfecciona el proceso explicado en la etapa anterior. Hay muy buena cobertura, y las prestaciones forman un paquete importante de las necesidades expresadas en este nivel de la organización. La gente inicia la búsqueda de cubrir necesidades de otro nivel; es importante la gratificación individual.

Puntos clave para mejorar Productividad en esta etapa:

Para empresas en general:

- A nivel dirección.
- A nivel mandos intermedios.

Se busca la productividad y no sólo la eficacia de alguno de los recursos, sino del sistema total, y por eso se requiere al equipo.

El grueso de las mejoras ya han salido en etapas anteriores, de aportaciones individuales; ahora sólo podrán superarse si se trabaja en equipo.

Para los Recursos Humanos:

- Ayuda al equipo de dirección con un sistema integral de dirección, que permita planear estratégicamente, con base en un adecuado diagnóstico de amenazas y oportunidades, así como de las fuerzas y debilidades de la organización, creando un proceso de intervención y de evaluación de equipo.
- Ayuda al equipo de dirección en el proceso de integración y desarrollo de su equipo.
- Planeación y desarrollo de recursos humanos.
- Aplicación del desarrollo organizacional, para manejar los cambios organizacionales en forma planeada y de acuerdo con la estrategia a media no plazo señalada anteriormente.
- Administración por objetivos con base en áreas de resultados, y operando el director una administración por excepción.
- Enriquecimiento del trabajo individual de los trabajadores y programas de incentivos.
- Planeación de las relaciones laborales junto con el equipo de dirección.
- Estructuras de organización pro-forma y manejo del proceso del crecimiento de la estructura.
- Cadena de reemplazo; planeación de carrera y vida.

Control: Crisis de la Etapa de Delegación:

- Los altos ejecutivos pierden control sobre operaciones regionales altamente diversificadas.
- Los gerentes forman auténticos feudos y prefieren manejar sus operaciones independientes, sin coordinar planes, recursos económicos, tecnología y recursos humanos.

- La libertad engendra actitud muy localista.
- La crisis surge al intentar el director recuperar el control de toda la organización, y necesita aplicar nuevos mecanismos que le permitan una mejor coordinación.

ETAPA DE COORDINACION

Características del Director y su Filosofía:

- Tiene visión a largo plazo y conciencia del compromiso social de la organización.
- Busca mejorar la calidad de vida.
- Plasma su filosofía en políticas y objetivos.
- Su enfoque de gerencia es consolidar la organización.

Características de la Organización y su Cultura:

- Acepta y provoca la descentralización ligada al control.
- Aparece el staff, fuente de apoyo a la dirección, estableciendo sistemas formales de planeación, que se revisan intensivamente.
- El staff controla a la línea, y el sistema de control se enfoca hacia los planes de los centros de inversión; formalización de grupo de empresas en una empresa controladora.
- Se opera con políticas y reglas del juego conocidas.

Características del Proceso de Negocio:

- Es altamente tecnificado.
- Cada trabajador ve el proceso total de su "terreno"; su nivel de madurez le permite participar en mejoras.
- Se comparan contra parámetros de competencia internacional. y se puede aprovechar la exportación no sólo como ingreso marginal.
- Se buscan oportunidades de mejora entre los mandos intermedios y los trabajadores, y éstos hacen las principales aportaciones a las mejoras en calidad de vida y de trabajo.

Características del Índice de Satisfacción:

Para el Director:

- Sus necesidades psicológicas abarcan una cobertura casi total con respecto a la empresa, y continúa su búsqueda de satisfacción, en todas sus áreas de su planeación de vida.

- Sus necesidades sociales no sólo son cubiertas hacia adentro de la organización, sino que ubica mejor la función social de la empresa; se preocupa por mejoras en la calidad de vida de todo el personal. El nivel de madurez de sus colaboradores y el avance del proceso de integración del equipo de dirección crean un gran ambiente de trabajo.

- Sus necesidades fisiológicas están cubiertas no sólo a corto y mediano plazo. Los programas de presentación son el paquete más interesante.

Para los Mandos Intermedios:

(Jefes de Departamento y/o Supervisores)

- Sus necesidades psicológicas. El desarrollo continuo produce nuevas oportunidades de satisfacción. Al aprender a trabajar en equipo con su gente cambia substancialmente su papel, para dedicarse a desarrollar personal y crear oportunidades de desarrollo.

- Sus necesidades sociales. Buenas relaciones hacia abajo y hacia arriba. El trabajo en equipo hace la diferencia entre esta etapa y todas las anteriores.

- Sus necesidades fisiológicas no presentan problemas a su nivel, sobre todo a corto y mediano plazo.

Para los Trabajadores:

- Sus necesidades psicológicas. Al participar en actividades nuevas y tener más oportunidades de aplicar sus habilidades y conocimientos, encuentra una buena cobertura de estas necesidades. Tiene más poder desde su puesto, y no se conforma con la gratificación individual, pues necesita contribuir a la acción de todo el grupo.

- Sus necesidades sociales. El trabajo en equipo con su jefe y miembros de otros departamentos, presentan oportunidades de mejora, tanto en el ambiente como en las relaciones.

- Sus necesidades fisiológicas. Como trabajador calificado seguro y sin problemas a su nivel a corto plazo, el futuro parece razonablemente seguro.

Puntos clave para mejorar la Productividad en esta Etapa:

Para la empresa en general:

- Hay que enfocarse a mejorar la toma de decisiones en equipos de trabajo.

- A nivel dirección.

- A nivel mandos intermedios

- A nivel trabajadores.

Burocracia: Crisis de la Etapa de Coordinación:

- Por falta de confianza entre línea y staff entre matriz y sucursales.

- Por la proliferación de sistemas y programas que excedan su utilidad.

- Por la resistencia de la línea a la presión del staff, debido a la falta de familiaridad con las situaciones específicas.

- Por falta de apoyo, de cooperación y de información por parte de la línea con el staff, y viceversa.

- Por la prioridad dada a los procedimientos en vez de a la solución de problemas.

- Por falta de innovación.

- Por la rigidez de programas y sistemas formales.

ETAPA DE COLABORACION

Características del Director y su Filosofía:

- Tiene visión a largo plazo y conciencia de compromiso social de la organización en sus diferentes áreas del negocio.

- Busca implementar una filosofía de calidad total.
- Su enfoque de gerencia está en consolidar las diferentes organizaciones y proporcionarle a la empresa controladora los mecanismos de información que permitan mayor independencia a cada organización, y estabilidad al conjunto.

Características de la Organización y su Cultura:

- Se reduce el staff de la empresa controladora y se quedan con gente de mucha calidad.
- Se opera con políticas y reglas del juego reducidas a lo medular, y el staff de la controladora opera como consejo de administración.

Características del Proceso del Negocio:

- Se buscan nuevos negocios y nivel de excelencia en todas las áreas, para optimizar el uso de capital.
- Como centro de inversión, tiene sus procesos de planeación bastante independientes, y puede crecer o seguir estrategias diferentes dentro de un marco de referencia muy general dado por la empresa controladora.
- Puede haber venta de negocios poco productivos y adquisiciones de grandes empresas.

Características del Índice de Satisfacción:

- Dependiendo de la etapa que esté viviendo cada centro de inversión o empresa, encontraremos los modelos explicados en las cuatro etapas anteriores.

Gigantismo - Crisis de la Etapa de Colaboración:

- Los procesos de crecimiento acelerado, provocado por fusiones y adquisiciones, pueden elevar el riesgo de bajos resultados y perder muchos recursos en el proceso.
- Las regiones geográficas abarcan a veces países y tipos de negocios, por lo que el consejo de administración de cada empresa debe ser el adecuado a esa situación, entrando con la empresa controladora que empieza a perder control.

Puntos claves para la mejor Productividad en esta etapa:

- Planeación estratégica de la controladora y/o tenedora de acciones.
- El apoyo a la etapa de crecimiento que vive cada empresa y la oportunidad de mejora que se le presenta.
- La creación de otras compañías controladoras o de otras divisiones o grandes empresas.

Como Lic. en Contaduría debemos de conocer la psicología de los grupos de trabajo para saber cual es la mejor manera de incentivar al personal y hacerlo más productivo. Este conocimiento se requiere, cualquiera que sea el campo en el que se desarrolle.

CAPITULO VI

RELACION ENTRE PRODUCTIVIDAD Y LOS PROCESOS DE MANUFACTURA

Introducción

El área de procesos de manufactura incluye no sólo la planta, los equipos y las herramientas de fabricación, sino también todas aquellas tecnologías que tienen que ver con el producto y el proceso de fabricación como a todo lo que está ligado con el mismo, incluyendo los procesos y sistemas administrativos correspondientes.

Al ser la productividad una medida de la producción en función de las horas-hombre y de otros insumos necesarios, está íntimamente ligada con los procesos de manufactura, puesto que es a través del aparato productivo y de la participación del hombre en el mismo, que los bienes y servicios son producidos. De hecho es necesario tomar en cuenta los dos aspectos que tienen una gran relación y que son:

A un cierto nivel de actividad de fabricación, puede aumentarse la cantidad de productos generados dentro de estándares a través de mejor control de calidad y de otros medios, o pueden reducirse las horas-hombre necesarias para mantener dicho nivel de actividad sin reducir la producción real, lo cual redundaría también en un incremento en la productividad.

Problemas internos del área de manufactura

1.- *Planta productiva inadecuada.*- Existen problemas si la planta es obsoleta o insuficiente para los productos, o sencillamente por el desorden, la falta de espacio, la inconfiabilidad de los equipos o lo ineficiente del proceso se combinan para crear una gran falta de productividad.

2.- *Diseño inadecuado de producto.*- Cuando los diseños de producto no cubren las necesidades del mercado.

3.- *Deficiente administración de manufactura.*- No existe una integración de todos los aspectos de manufactura y por lo tanto los diversos aspectos que la conforman son tomados y resueltos de manera aislada.

4.- *Falta de apoyos técnicos.*- No existe personal capacitado en control de producción, control de calidad y en ingeniería industrial en general.

5.- *Capacitación y actitud de los trabajadores.*- Los trabajadores responderán de manera mejor si son objeto de una continua capacitación, lo que reviste gran importancia para el incremento de la productividad.

6.- *Insuficiente hincapié en sistemas.*- En muchas de las empresas medianas y grandes debe contarse con un apoyo muy amplio de sistemas con una visión de conjunto y de técnicas avanzadas.

Problemas externos

1.- *Confiabilidad de proveedores.*- Hay una gran falta de confiabilidad de proveedores, tanto en lo que respecta a calidad, como en cuanto a cantidad, oportunidad y costo de las entregas. La integración vertical que es la fusión con empresas que sean nuestras proveedoras puede ser la solución; pero puede llevarse también a mayores inversiones y mayor ineficiencia, otra posible solución podría ser el establecer programas de fomento y asesoría a los propios proveedores.

2.- *Proteccionismo industrial.*- En nuestro país se ha venido trabajando por mucho tiempo con un alto grado de proteccionismo industrial lo que ha hecho que cada ramo industrial esté bastante alejado de los índices de productividad de otros países, a la vez el gobierno ha venido absorbiendo la improductividad de las organizaciones.

3.- *Profesionalismo en la administración.*- Las empresas se han venido administrando de tal manera que no se planea a largo plazo sino tan solo se mira por el presente, no existen planes con un mayor sentido de permanencia y crecimiento, por fortuna es creciente el número de empresas que se manejan de manera más técnica.

Recomendaciones para mejorar la productividad en los procesos de manufactura

A continuación expondremos algunos puntos que deben de considerarse -- para aumentar la productividad en los procesos de manufactura;

1.- Concientizarse de la mayor productividad y competitividad: En la actualidad debemos de estar conscientes de que es terriblemente indispensable el incrementar la productividad para poder así ser más competitivos y permanecer en el mercado. Particularmente en el área de procesos de manufactura no podemos sentirnos satisfechos con los estándares que se han -- logrado ni podemos considerar la búsqueda de la productividad como un lujo o como una concesión a la sociedad.

2.- Procurar una mayor participación de la alta dirección en la administración de los procesos de manufactura: Un requisito indispensable es que la alta dirección se involucre directamente en todos los cambios necesarios para mejorar el área de manufactura. Son tradicionales los conflictos de manufactura que busca corridas de producción largas y un calendario estable con mercadotecnia, que busca alta disponibilidad y flexibilidad completa, y con finanzas que desea bajas inversiones. Entre otros - aspectos, la alta dirección debe balancear los objetivos conflictivos de la organización a través de cambios estructurales.

La capacitación de técnicos y trabajadores, y la introducción de nuevas técnicas y sistemas requerirán un apoyo y un encaminamiento a alto -- nivel. Las inversiones en planta y en equipo pueden ser substanciales y -- exigirán a la alta dirección un entendimiento claro de sus repercusiones y alcances. Finalmente, la estrategia general estará parcialmente limitada por la estrategia, misión y capacidad del área de manufactura.

3.- Impulsar la capacitación y el involucramiento del trabajador: Los altos niveles de productividad sólo se lograrán con el convencimiento y -- con la participación de los trabajadores, y para ello se requiere que la empresa establezca programas adecuados. En particular, debe dársele a -- conocer la necesidad de mejorar la productividad; deben considerarse sus -- sugerencias, y debe desarrollarse un plan permanente de capacitación.

Los programas a los que se ha hecho mención deben de involucrar a -- todos los trabajadores de la empresa en sus diferentes niveles; es decir, -- incluirá obreros, oficinistas, técnicos y directivos, ya que sin ellos se -- ría muy difícil lograr auténticos avances.

La Ley Federal del Trabajo establece como una obligación para los pa-- trones en su Art. 132 fracción XV el proporcionar a los trabajadores capa-- citación y adiestramiento, más sin embargo, en la práctica los patrones -- ven esto como un gasto el cual tratan de evitar y no como un aspecto que -- repercutirá en el incremento de la productividad de la empresa.

4.- Establecer una orientación hacia el control de calidad y el uso de métodos estadísticos: Actualmente existen técnicas que permiten mejorar el control de calidad como son las utilizadas en Japón y que más adelante explicaremos como los llamados círculos de control de calidad.

5.- Promover una mayor aplicación de la Ing. Industrial: Es sorprendente ver el número de empresas en México donde la Ing. Industrial está subestimada o mal entendida. Una mayor divulgación y aplicación de técnicas de control de producción, control de inventarios, control de calidad, balance de líneas de producción, tiempos y movimientos y otras más, son aún necesarias para obtener mayores avances en la productividad. Todo lo anterior descrito requiere el apoyo, el entendimiento y la participación de la alta gerencia.

6.- Procurar una mayor coordinación con proveedores y un mejor manejo en inventarios: Para evitar las fallas de productividad causadas por retrasos en las entregas o por partes defectuosas, así como por los altos costos de almacenamiento de inventarios, es conveniente establecer programas de apoyo a proveedores, y negociar con ellos arreglos que sean beneficiosos para ambas partes y que los comprometan a cumplir mejor. Estas fallas también se pueden evitar si se establecen mejores sistemas de control de inventarios y de trabajo en proceso, y si se mejora la distribución física de la planta y los flujos de materiales a través de la misma.

7.- Promover un mejor mantenimiento correctivo y preventivo: Otras fallas en la productividad que son frecuentes en nuestro medio son las decomposturas de los equipos, particularmente cuando ya desde que se adquirieron se compraron usados. El departamento de mantenimiento es muchas veces insuficiente y poco efectivo en su trabajo por la carencia de herramientas adecuadas y por la tendencia a la improvisación y a las composturas temporales. Y esto es en cuanto se refiere al mantenimiento correctivo, ya que el mantenimiento preventivo en muchas empresas es prácticamente inexistente. Esta es una área a la cual se le debe prestar más atención y en la que debe haber más apoyo y exigencia por parte de la dirección.

8.- Implantar un auténtico enfoque de sistema: Todo lo antes expuesto, debe combinarse dentro de un enfoque de sistemas que vea al área de manufactura en su integridad así como sus relaciones con el resto de la empresa. Este enfoque debe ser apoyado con el desarrollo de sistemas de computación, que permitan realizar esta integración en forma eficaz. Esto requerirá inversiones importantes en equipo de cómputo y en desarrollo de sistemas, pero debe llevar a una mayor productividad general. Esto va en función de las necesidades y de la magnitud de la empresa.

Tecnología y productividad

Es cierto que el componente clave que conduce a mejoras constantes y sostenidas en la productividad es el hombre.

Cómo se le organiza, se le estimula, se le hace intervenir en el diseño de la tarea, se le hace saber y se le hace partícipe de los beneficios, son los diversos aspectos que deben atenderse en un plan que busque la mejor de la productividad.

Sin menospreciar lo anterior, un elemento muy importante para lograr un incremento en la productividad es la mejora tecnológica, entendida esta, como el conjunto de recetas, proceso, medios físicos e instructivos de operar cuya aplicación conduce a la realización de una tarea.

Frecuentemente se identifica la innovación tecnológica con un proceso de investigación y desarrollo científico y técnico, más sin embargo, esta no sólo se da a través de estos aspectos, en ocasiones se da por experiencia a través de la cual se visualizan e implementan formas distintas de realización de tareas.

En México la innovación tecnológica por experiencia ocurre con mayor frecuencia que por la vía científica, por lo que los efectos son de pequeños pasos más que de grandes saltos.

No puede negarse que cierto cambios, permiten avances en productividad, pero cobran un precio significativo en materia de empleo; pero a mediano y largo plazo agraga a la sociedad mayores tasas de empleo más enriquecido, pues la mejora de productividad abate en forma significativa costos y precios, creando con ello mercados insospechados de gran dimensión cuya satisfacción crean nuevos empleos, aplicaciones y beneficios.

La innovación tecnológica enriquece también a el operador, y no sólo a la empresa que se beneficia de ella.

Generalmente, la falta de conocimientos técnicos, científicos le impiden al obrero expresar i explicar fenómenos que conoce muy bien porque -- los ha vivido, por lo tanto debe de existir la unión eficaz de conocimiento de técnicos y de obreros en busca de mejorar la operación industrial, -- lo que No sólo produce el inmediato beneficio que resulta de unir experiencia y conocimiento, sino la más fundamental y permanente consecuencia de educar y formar al obrero, dando la perspectiva del conocimiento (Técnico-Científico) a su trabajo, de valorar justamente su experiencia, de motivar y estimular su participación en mejorar lo que hace, y por último, -- de elevar el contenido intelectual y formativo de su actividad.

También se da la tecnología, mejor dicho la innovación tecnológica por la adquisición de maquinaria y equipo más eficiente que brinda ventajas a la empresa; estas ventajas pueden ser ya sea que se obtenga una produc---

---ción a mayor escala o bien que se obtengan ahorros. A través de ambas se incrementará la productividad.

Círculos de control de calidad.

La administración de la empresa debe pensar en como promover la productividad, lograr una alta calidad en sus productos e incrementar la participación de los trabajadores que son los conocedores de los problemas en la línea de producción.

Edward Deming para estos efectos implantó en Japón con mucho éxito los llamados círculos de control de calidad, que tienen las siguientes características:

- 1) Son grupos (círculos pequeños) de dos a diez trabajadores.
- 2) Participan en el grupo todo tipo de trabajadores permanentes o temporales y de los diferentes niveles.
- 3) Los trabajadores tienen por su actividad relaciones afines de acuerdo con su trabajo diario.
- 4) Se reúnen ordinariamente una o dos horas a la semana, con el fin de discutir sus proyectos para mejorar su trabajo, principalmente en el área-fábrica, aún cuando se están desarrollando círculos a nivel administrativo.
- 5) Se toman períodos de tres a seis semanas con límite para presentar sugerencias.
- 6) Cada participante presenta sus sugerencias e ideas para mejorar el proceso de operación en muy diferentes aspectos concretos en los que intervienen diariamente en su trabajo.
- 7) Al año, normalmente cada trabajador presenta de 50 a 60 sugerencias, las cuales se pueden aceptar o no por el círculo, para mejorar la calidad o productividad en el área en que cada uno de ellos intervienen en su trabajo diario y concreto.
- 8) El tiempo de juntas del círculo se desarrolla durante la jornada de trabajo o en horas fuera de trabajo normal.
- 9) Se formulan estadísticas en el proceso de operación para obtener indicadores que ayuden a mejorar la productividad.
- 10) Se usan gráficas para hacer comprensible a la vista y a la mente el desarrollo de la productividad.
- 11) Independientemente, al identificar los problemas se formulan las soluciones, a las que se les da gran difusión en la empresa.

12) Si la innovación que se presenta para mejorar la productividad es a tal grado importante, pueden crearse premios o compensaciones especiales para el autor por el círculo del control de calidad en particular.

13) Se ha fijado el mes de noviembre como el mes de la productividad, durante el cual hay reconocimientos nacionales a la promoción de los círculos de control de calidad.

Objetivos fundamentales de los C.C.C..

- Contribuir al desarrollo y mejoramiento de la empresa.
- Respetar la dignidad humana construyendo un centro de trabajo agradable y con sentido de participación de todos los trabajadores.
- Manifestar en forma completa las capacidades del trabajador y atraer sus infinitas posibilidades y potencias.

En resumen para medir, evaluar y mejorar las operaciones, es necesario utilizar información estadística, hechos, cifras, gráficas, entre otros muchos factores, como herramienta para lograr mayor productividad, disminuir los costos y mantener o mejorar la calidad permanente del artículo que elabora la empresa, que satisfaga el mercado, en un medio competitivo en donde subsiste el más eficiente y efectivo.

En otros términos, el método estadístico y el pensamiento estadístico -- son las armas técnicas que analizan los problemas. Acumular cifras sobre -- proceso de operación, elaborando y utilizando gráficas, identificando los -- problemas especiales y obteniendo el apoyo de la gerencia para resolver -- las causas comunes por medio de cambios del sistema fueron los factores -- clave que incrementaron, a través de los C.C.C., la productividad; y el -- autor que introdujo esta idea en el Japón sobre control estadístico fue -- precisamente el Dr. Edward Deming, que se le clasifica como el fundador de la tercera ola de la Revolución Industrial.

Es importante que en el desarrollo de nuestro trabajo los Lic. en Contaduría regulemos el control de calidad con el objeto de entregar un buen resultado de la labor que realizamos, cualquiera que sea nuestro campo de acción y la forma en que trabajemos: Independiente, Dependiente, Individual o Colectiva.

En el caso de que laboremos en un grupo de trabajo, debemos de implantar un buen sistema de supervisión y combinarlo con el establecimiento de comités que hagan sugerencias para elevar la productividad de los mismos.

Debemos promover la eficiencia organizacional y no la aparente, teniendo especial cuidado para no confundir la una con la otra.

CAPITULO VII

LA PRODUCTIVIDAD A TRAVES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Introducción

En todos los ámbitos, en todos los lugares del mundo, para el desarrollo de una actividad debemos cubrir los pasos del proceso administrativo que se ha venido desarrollando y perfeccionando a lo largo de los años.

La gerencia, según se conoce en el siglo XX, se desarrolla en etapas que cubren una época total de 8,000 años. Cada etapa se ha beneficiado de las anteriores y es relativamente pequeña la cantidad de retrocesos discernibles. Algunos patrones, como lo es la burocracia, se han venido repitiendo. Los cambios comenzaron a acelerarse en el siglo XIX con la Revolución Industrial. El papel del gerente experimentó frecuentemente determinados impactos, pero la importancia del gerente creció ininterrumpidamente a través de una serie de avances tecnológicos importantes.

Durante la vida de una empresa, se requiere la adaptación de ésta a situaciones que se le presentan, como lo explicamos en el capítulo V de este trabajo, pero hay otro tipo de situaciones a las que debe adaptarse si desea seguir sobreviviendo, ya hemos hablado mucho de la necesidad de adaptación ante las fuerzas externas que presionan a la empresa, requiriendo mejorar la administración con miras a alcanzar incrementos en la productividad con el objeto de contrarrestar la inflación que nos agobia a todos.

A continuación enfocaremos el incremento de la productividad dentro de las etapas del proceso administrativo.

El Proceso Administrativo

A) Planeación.

Algunos de los estudiosos de la administración hablan con desdén de los principios de la planeación por ser un poco elementales, nosotros consideramos importante hablar de ellos como un esquema conceptual.

Los principios fundamentales de la planeación pueden agruparse en los siguientes grupos: 1) de acuerdo a su propósito y naturaleza; 2) la estructura de los planes; y 3) el proceso de planeación.

El Propósito y Naturaleza de la Planeación.

El propósito y naturaleza de la planeación puede resumirse con referencia a los siguientes principios:

Principio de contribución a los objetivos. El propósito de cada plan, y de todos los planes derivados, es facilitar el logro de los objetivos de la organización.

Respecto a este principio cabe señalar que para poder alcanzar la productividad se requiere que los objetivos estén perfectamente claros, y que no se confundan con los medios.

Técnicamente, objetivo se refiere a un resultado concreto, con límites de tiempo, medible y con especificación de las condiciones o parámetros para alcanzarlo. En la práctica se advierte que algunas personas le dan el nombre de objetivo a cosas que no son resultados concretos o cuantificables. Por ejemplo, en algunos presupuestos por programa de dependencias gubernamentales, aparece como objetivo "la realización de un número específico de estudios" con un costo, para efectuarse en un año calendario y con elementos para evaluar si se llevaron a cabo. Sin embargo, la realización de un estudio puede no producir nada concreto, independientemente de su costo.

Principio de eficacia de los planes. La eficacia de un plan se mide por el monto de contribución a los objetivos, en comparación con los costos y demás consecuencias no deseadas necesarias para formularlo y operarlo.

Debe de existir un equilibrio entre el logro de las metas u objetivos (beneficios producidos) y los costos en que se ha incurrido y las consecuencias negativas observables.

Principio de la primacía de la planeación. La planeación precede, lógicamente a la ejecución de todas las demás funciones administrativas.

Respecto a este punto, está claro que debe de seguirse el proceso administrativo ordenadamente de lo contrario sería como querer correr sin saber caminar.

La Estructura de los Planes.

Tres principios fundamentales que tratan de la estructura de los planes pueden contribuir grandemente a vincularlos, haciendo que los planes de un departamento armonicen con los de otro.

Principio de las premisas de planeación. Cuando más comprendan y estén de acuerdo las personas encargadas de la planeación en utilizar premisas bien fundadas, más coordinada será la planeación de la empresa.

Entre más poder tiene un funcionario, mayores dimensiones alcanzan las consecuencias de sus aciertos, y desaciertos. La ineficiencia o falta de conocimientos en los que planean, puede convertir las capacidades de sus colaboradores en meras potencialidades.

Principio de la estructura de las políticas y de las estrategias. Cuanto más claramente se comprendan las estrategias y las políticas, más firme y eficaz será la estructura de los planes de la empresa.

Principio de la coordinación oportuna. Cuando más se estructuren los planes, con miras a proporcionar una apropiada programación en el tiempo, con una red interrelacionada de programas derivados y de apoyo, más eficaz y eficientemente contribuirán al logro de los objetivos de la empresa.

Si bien el proceso de definición de resultados debe ser exhaustivo para cada puesto y amerita que se le dedique el tiempo necesario, debe haber más énfasis cuando se trate de áreas de apoyo o de servicio dentro de la organización. El cuestionamiento de "¿para qué hacen lo que hacen?" no debe quedar en una respuesta simple, sino que cada respuesta debe analizarse considerando, entre otras cosas, si los resultados que se están logrando o se pretenden lograr, pueden o no estar a cargo de otras áreas. Por ejemplo, hablando de una función como puede ser la "planeación de recursos humanos", uno puede preguntarse quién debe, en primera instancia, prever las necesidades de personal, de qué cualidades o características y para cuándo. Probablemente coincidamos en que esa obligación le corresponde a cada ejecutivo en su área de influencia. Si ese fuera el único resultado que un puesto produjera, probablemente pudiera desaparecer sin que la organización sufriera ningún trastorno.

Con respecto a una apropiada programación de las actividades en el tiempo, debemos de tener especial cuidado en este punto, ya que no hacerlo significa utilizar recursos no en una forma óptima, sino con desperdicios, lo que puede denominarse como ineficiencia de las organizaciones.

Para coordinar los planes, los administradores deben asegurarse de que los planes derivados sean consistentes y coordinados con la suficiente oportunidad para dar apoyo a los objetivos y otras decisiones incluidas en un plan mayor.

Con objeto de realizar una asignación adecuada de tiempos, existen técnicas de planeación como lo es el CAMINO CRITICO, las GRAFICAS DE GANTT, DIAGRAMA DE CARGA, PROGRAMACION SECUENCIAL, de las que daremos una breve explicación.

CAMINO CRITICO: consiste en hacer una red en donde están representadas todas las actividades a realizar; una vez que contemos con la red, estaremos en condición de saber en que forma realizaremos las actividades en el mínimo de tiempo.

GRAFICAS DE GANTT: es el método más difundido de programación gráfica y nos muestra de una manera simple el desarrollo de una tarea en el tiempo.

DIAGRAMA DE CARGA: este diagrama relaciona el programa referido al tiempo y la cantidad o carga de trabajo que debe llevarse a cabo. El diagrama de carga nos ayuda a prever con anticipación la carga de trabajo de una máquina, un departamento de fabricación o de toda la planta. La carga suele especificarse en función de horas de trabajo. El diagrama no indica cuando debe de hacerse un trabajo, sino únicamente cuanto trabajo tiene asignado.

PROGRAMACION SECUENCIAL: podemos decir que la programación secuencial se basa en la identificación, ordenamiento y determinación de los tiempos de realización de las distintas actividades que comprende un plan de acción.

El Proceso de Planeación.

Dentro del proceso de planeación existen cuatro principios, cuya comprensión puede ayudar al desarrollo de una ciencia de planeación.

Principio del factor limitante, al seleccionar las alternativas, cuanto más puedan los individuos reconocer y resolver aquellos factores que son limitantes o esenciales para el logro de la meta deseada, con más claridad y precisión podrán seleccionar la más favorable.

La clave es resolver el problema presentado por alternativas, de ser posible, buscando y resolviendo el factor limitante o estratégico. De no hacer se así, lo único que se hará es sacrificar tiempo y gastos para el examen de cada faceta de un problema, además de correr el riesgo de dar demasiada importancia a factores que no son esenciales para la decisión.

Principio del compromiso. Debe de existir un compromiso a que en un tiempo determinado se logren ciertas acciones.

Principio de flexibilidad. Es necesario que los planes sean flexibles de tal forma que no se pueda incurrir en pérdidas por hechos inesperados.

Principio del cambio de rumbo. Cuantos más compromisos hacia el futuro incluyan las decisiones de planeación, más importante será que el administrador revise las circunstancias y las expectativas, y reestructure los planes según sea necesario para mantener el rumbo hacia una meta deseada.

El principio del compromiso y los de flexibilidad y cambio de rumbo tienen como finalidad proporcionar un enfoque contingente para la planeación. Aunque tiene sentido común pronosticar y trazar planes a un futuro lo suficientemente lejano para cerciorarse razonablemente del cumplimiento de los

compromisos, a menudo o bien resulta imposible hacerlo, o bien el futuro es tan incierto que hace que el cumplimiento de los compromisos se sujete a un riesgo indebido.

El principio de flexibilidad trata de la capacidad de cambio que se debe incorporar dentro de los planes. El principio de cambio de rumbo, por otra parte, implica la revisión de los planes de vez en cuando y su reestructura si los cambios habidos en los hechos y expectativas así lo indican. Como es aparente, a menos de que los planes hayan sido elaborados en flexibilidad interna, la aplicación del principio de rumbo es difícil o costosa.

Muchos de los problemas a los que se enfrentan las empresas es porque no existe una buena planeación. Nosotros como licenciados en Contaduría, en cualquier campo en el que ejerzamos, debemos de prestar especial atención a este punto, pues nos permitirá realizar nuestras labores en una forma eficiente y efectiva. Cada uno de los principios que hemos desarrollado en este capítulo tienen aplicación en la elaboración de nuestros programas de trabajo.

Después de mencionar los principios de la planeación, surge ante nosotros la interrogante de cómo elevar la productividad en la planeación, a lo cual respondemos de la siguiente manera:

La planeación debe de significar algo más que un buen deseo. Hemos hablado ya de la importancia y necesidad de que los objetivos sean cuantificables y de que estos a su vez no sean confundidos con medios.

En nuestro país, observamos que en materia de definición de propósitos, finalidades o resultados a lograr en las organizaciones, se aprecia una deficiencia generalizada. La indefinición o la definición inadecuada de lo que hay que lograr a nivel empresa, a nivel de cada una de sus áreas y a nivel de cada uno de sus puestos, contribuye en mucho al estado de baja productividad de las organizaciones.

Los propósitos de una organización pueden ser relativamente claros en el momento de ser constituida. Sin embargo, a través del tiempo, los propósitos originales se van perdiendo y, a veces, toman su lugar los propósitos de sobrevivencia de la organización, asociados muy estrechamente con los intereses personales de sus directivos. Los mismo suele ocurrir con áreas de la empresa y aún con algunos puestos. Cuando los verdaderos propósitos para crear puestos o áreas, de haber sido adecuados, se cumplen, surgen otros, para fines principalmente de sobrevivencia de los individuos.

En algunos casos no existe definición sobre qué resultados debe producir se. En otros casos las definiciones son demasiado generales o ambiguas, es decir, no se prestan a una medición de los avances o resultados alcanzados.

De lo antes expuesto, se desprenden las siguientes conclusiones:

En primer término, deben de identificarse y, en su caso, reafirmarse los propósitos de la organización. Cuál es su razón de ser. Para qué se creó. Qué necesidades debe de satisfacer.

Este proceso es consecuencia de un análisis, de un cuestionamiento profundo y cuidadoso para encontrar las finalidades de una empresa, que siempre serán las de responder a una necesidad. Esta necesidad se podrá atender mediante el abastecimiento de un producto o proporcionando un servicio. Pero debemos tener en mente que ni las utilidades, ni los servicios, ni los productos son los propósitos de una organización. Al deformar los propósitos, se confunden los medios, lo que puede extinguir las organizaciones. Tal fue, por ejemplo, el error de las antiguas compañías ferroviarias que visualizaron su propósito como el de ferrocarriles y no como el de transportación.

Al conocer los propósitos de una organización, se estará en posibilidades de establecer qué resultados específicos pueden o deben producirse, cómo se cuantificarán y, finalmente, qué objetivos concretos pueden fijarse dentro de tiempos determinados, lo que nos permitirá definir:

a) Qué resultados debe producir cada área funcional de la empresa y las formas de medirlos.

b) Qué resultados debe de producir cada puesto en la organización y, así mismo, las maneras de medir cada uno de ellos.

Con la plataforma anterior, se estará en posibilidad de establecer objetivos específicos para cada área y puesto en la empresa, los cuales deberán estar sujetos a límites de tiempo, a una medición de avances y a condiciones o parámetros dentro de los cuales deberán alcanzarse:

- Cuando las estrategias y políticas son vagas, representan una invitación para una planeación sin estructura y sin coordinación, es necesario que éstas estén perfectamente definidas. En la lista de causas básicas de fracasos en la planeación encontramos la falta de comprensión de las estrategias y políticas de la compañía en el área donde un gerente toma decisiones.

- Deben de hacerse planes definidos que incluyan pasos de acción específicos y que sean traducidos a necesidades de personal, materiales y dinero, lo que se logra desglosando en una serie de partes definidas e interrelacionadas en donde el gerente vea que es lo que debe de hacer, cuanto tiempo debe de tomar y cuanto va a costar.

- La planeación a corto plazo debe está integrada con la planeación a largo plazo. Frecuentemente nosotros concentramos nuestra atención a planeear a muy corto plazo, si es que planeamos. No podemos tomar una decisión pensando sólo en el presente, pues ésta invariablemente tendrá repercusiones en el futuro, no tendremos éxito si los planes y decisiones a corto plazo no se acoplan respecto a la planeación a largo plazo.

Nosotros, licenciados en Contaduría debemos de tener conciencia de la importancia de asentar bases para el futuro, de pensar en el futuro y no sólo en el presente, cuando planeemos algo, sea lo que sea siempre debemos pensar en el futuro.

- La planeación debe incluir la conciencia y la aceptación al cambio.

Los licenciados en Contaduría debemos de tener conciencia y aceptación al cambio, en cualquier campo en el que ejerzamos debemos de fomentar una conciencia favorable al cambio, una habilidad para pronosticarlo y una actitud de bienvenida hacia él.

Al hablar del principio de cambio de rumbo, mencionamos que se revise periódicamente las circunstancias y expectativas y se reestructuren los planes según sea necesario; a continuación mencionamos lo que se percibe dentro de las empresas:

Se percibe un sentido de urgencia, la actitud acelerada de buena parte de los ejecutivos de alto nivel. La sensación de que el tiempo no es suficiente, de que no hay tiempo para realizar un alto en el camino y ver los resultados que se han obtenido, las expectativas y los posibles cambios que pueden resultar beneficiosos.

Detener a mirar lo que está ocurriendo en una organización, analizar el pasado reciente, diagnosticar el ambiente que prevalece en la empresa, identificar los males principales que provocan resultados negativos, visualizar que pasará con las tendencias actuales, y tal vez ajustar el rumbo, son algunas de las cosas que pueden suceder cuando, por algunas horas los directivos analizan a su propia organización. En estos casos, la óptica y la objetividad, cambian radicalmente.

- Participación en la Planeación.

La gran fuente de incremento de productividad está en el personal de base dentro de las plantas u operaciones; ellos saben mejor que nadie como están haciendo su trabajo; son los que realizan los ritmos de producción o ventas; son los que le incorporan la calidad a los productos; los que verdaderamente hacen que un proyecto se realice. Son la parte difícil de convencer sobre la necesidad de obtener mayor productividad, pues trabajan con más inteligencia y no necesariamente con más fuerza, y se traspone por completo.

Son los que históricamente han estado identificados más con un sindicato que con una empresa, y a los que habrá que convencer. Esto lleva implícito el desarrollo de un estilo de gerencia participativo, en el cual exista una comunicación completa y franca, en donde los trabajadores den sugerencias para lograr un trabajo mejor, en donde los trabajadores participen en la elaboración de planes de acción.

Los medios para lograr esta participación son varios, entre los que están:

La administración por objetivos. En donde la participación de los subordinados con los superiores es un elemento clave para hacer que este programa funcione. Esto no sólo mejora la calidad de los objetivos y su contribución a las metas del superior, sino que también produce claridad en la planeación y un sentido de compromiso por parte del subordinado. El hacer que el "staff" de planeación pase algún tiempo desarrollando planes con los subordinados, hace que dicho grupo motive a éstos para que participen.

Los comités de planeación son otro medio más, otro medio de incrementar

la participación, es el que se ha llamado presupuesto de "raíces de césped" en donde las unidades más pequeñas de la organización preparan sus presupuestos y los presentan en orden jerárquico ascendente.

Al hablar de comités, no dimos una mayor explicación debido a que se hará una ejemplificación posterior que es el PLAN SCALON.

Organización.

Los principios de organización, son criterios que marcan el comienzo de una comprensible filosofía de la tarea de la administración, y pueden ser agrupados bajo los siguientes aspectos: el propósito, su causa, la estructura y el proceso de la organización.

De acuerdo al propósito de la organización son:

Principio de unidad de dirección. Una estructura organizacional es efectiva si facilita la contribución de los individuos al logro de los objetivos de la empresa.

Principio de eficacia. Una organización es eficaz si se estructura de tal modo que ayude al logro de los objetivos de la empresa con el mínimo de consecuencias o costos indeseables.

En este principio se habla de la eficacia, tema que ha sido ampliamente tratado a lo largo de este trabajo y del cual sólo nos resta repetir que debe de existir un equilibrio entre los costos incurridos + consecuencias negativas observables y los beneficios producidos.

La causa de la organización.

La causa básica de la estructura de la organización se encuentra en las limitaciones del área de mando.

Principio del área de mando (tramo de control). Existe un límite en cada puesto administrativo para el número de personas que un administrador puede supervisar eficazmente, pero el número exacto según las variables y contingencias fundamentales y su impacto sobre los requerimientos de tiempo de la administración efectiva.

Este principio es de difícil cumplimiento, principalmente porque no existe una fórmula que nos diga el número de personas que una persona puede supervisar.

Respecto a este punto es necesario que nosotros como profesionistas detentando la licenciatura en Contaduría aceptemos la responsabilidad de lo que podemos cubrir.

La verdadera responsabilidad, implica libertad para aceptarla. Es importante siempre en cualquier nivel y en cualquier campo de acción, no precipitarnos al tomar responsabilidades, pues esto sólo provocará que no realicemos una tarea que otra persona podría haber realizado, y estaremos mermando a la productividad organizacional.

Es necesario acabar con los pretextos dando libertad para que se acepten

responsabilidades, de esta manera incrementaremos la productividad.

La estructura de la organización: autoridad.

El principio de jerarquía: cuanto más claras sean las líneas de autoridad que van desde el más alto ejecutivo de la empresa hasta cada subordinado, más efectivos serán el proceso de toma de decisiones y las comunicaciones en la organización.

Principio de delegación. La autoridad delegada en los administradores individuales deberá ser adecuada para asegurar su capacidad en el logro de los resultados que de ellos esperan.

Principio de responsabilidad absoluta. La responsabilidad de los subordinados ante los superiores por la ejecución es absoluta. Así mismo el superior es responsable por las actividades de sus subordinados dentro de la organización.

Principio de igualdad de autoridad y responsabilidad. La responsabilidad que se exija no puede ser mayor ni menor que la correspondiente al grado de autoridad que se haya delegado.

Principio de unidad de mando. Cuanto más completa sea la definición de autoridad entre un subordinado y un superior, menor será el problema de conflictos en las instrucciones y mayor será el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados.

Principio de nivel de autoridad. Para que se mantenga la delegación de autoridad tal como se planeó, es necesario que quien reciba ésta tome las decisiones que sean de su competencia, sin transferirlas a los niveles superiores de la organización.

A través de estos principios observamos que la autoridad proporciona la línea primordial de comunicación en una empresa, y es a ésta a la que nos vamos a referir.

Una causa de que las organizaciones sean ineficaces es la mala comunicación, a este aspecto debemos darle una gran importancia que generalmente no se le da.

Gran parte de la tarea de administrar cualquier tipo de organización requiere de redes de comunicación y de que se hagan las cosas necesarias para asegurar que la información correcta sea transmitida desde y hacia las personas indicadas en el momento oportuno. Un flujo de información en un sistema social organizado es un elemento esencial para su efectividad y eficiencia. Gran parte de toda la tarea de los administradores debe estar relacionada con la vigilancia de que las redes de comunicación y los sistemas de información funcionen lo mejor posible. Pero esta actividad es exigente y compleja.

La estructura de la organización es de gran importancia para que exista una buena comunicación.

Aceptando que algunas empresas han crecido debido a su éxito económico no indica necesariamente que sean efectivas, las empresas con estructuras piramidales de gran tamaño son susceptibles a:

- Propicia la improductividad del personal, sobre todo del que se encuentra en áreas de servicio.

- La falta de definición precisa de resultados a lograr en cada puesto, ocasiona efectos más negativos en las grandes estructuras piramidales típicas de grandes grupos económicos privados y de organizaciones gubernamentales.

- El avance en materia de diseño de organizaciones, se ha estancado en las ideas concebidas en la primera parte de este siglo.

- Si se compara el crecimiento de las organizaciones, con los avances en su comunicación interna, se puede decir que ha habido un retroceso, representado tan sólo por el hecho de que cuanto más grandes son las instituciones, es mayor su deficiencia y falta de comunicación. Entre mayor tamaño adquiere la estructura piramidal de una empresa, se hace más difícil transmitir a sus integrantes la información relevante, útil y necesaria para el desempeño apropiado de su trabajo.

En la actualidad para facilitar la comunicación es necesario estructurar a las organizaciones en forma esférica y de red

Es importante que nosotros, los licenciados en Contaduría apreciemos cuan importante es la comunicación y adecemos la estructura organizacional de nuestro equipo o del departamento, área o si se trata de la empresa en general para propiciar la comunicación.

Integración.

El propósito de la integración puede resumirse en los siguientes principios:

Principio del objetivo de la integración. El objetivo de la integración administrativa es asegurar que las funciones de la organización estén atendidas por personal capaz y deseoso de ocuparlas.

Principio de la integración. Cuanta mayor sea la definición de las funciones de la organización, de sus requisitos humanos, y de las técnicas del entrenamiento y apreciación administrativa, habrá una mayor seguridad de la calidad administrativa.

El primer principio fortalece la importancia fundamental del deseo y habilidad para desarrollar las responsabilidades de la administración. Hay, cosa lógica, una buena cantidad de testimonios de que la falla en las tareas administrativas resulta cuando faltan estas cualidades. El segundo principio descansa sobre un importante cuerpo de conocimientos que se refieren a las prácticas administrativas. Aquellas firmas que fallan en establecer los requisitos para definición de puestos y para la evaluación y entrenamiento de los administradores, están condenados a confiar en la coincidencia o en fuentes externas de administradores capaces.

Este aspecto está íntimamente relacionado con la productividad, ya que la ineffectividad organizacional está directamente relacionada con la incompetencia de los directivos de más jerarquía, ya que a mayor jerarquía, mayores repercusiones de la acción directiva, de sus aciertos y desaciertos.

Dada la abrumadora ignorancia que los dirigentes tienen de lo que es dirigir a la gente, es de vital importancia una constante capacitación.

Respecto al análisis de evaluación de puestos, en la práctica es mal llevado, lo cual va en contra de la productividad; en las empresas se observa que se elaboran descripciones de actividades, y no de resultados concretos, fomentan la eficiencia, Esta entendida como el estricto cumplimiento de lo que se ha fijado como obligaciones del puesto, lo cual frecuentemente, no es apropiado. Un barrendero muy eficiente, al que se le indica barrer aceras, puede no ocuparse de limpiar los camellones. En cambio, cuando la especificación es limpieza de calle, el simple barrer banquetas no produce el resultado esperado.

Quien se guía sólo por lo indicado en el reglamento, es eficiente, pero puede no producir resultados.

Algunos principios parecen explicar los medios a través de los cuales la integración se cumple con mayor efectividad.

Principio de la definición de oficios. Cuanto con mayor precisión se conozca los resultados que debe de esperar lograr un administrador, mejor podrán determinarse los parámetros de su cargo.

Este principio tiene relación con lo explicado en los párrafos precedentes en cuanto a la importancia de establecer los resultados que se esperan y la importancia que tiene para un buen desarrollo del trabajo.

Principio de la evaluación administrativa. Cuanto más específicos sean los resultados administrativos que se buscan, con mayor exactitud podrán ser calificados en dichos términos los administradores.

Respecto a este principio hemos explicado anteriormente la importancia de su desarrollo para el incremento de la productividad al principio de esta hoja, cuando hablamos de análisis y evaluación de puestos.

Principio del desarrollo administrativo. Cuanto más tiendan los programas de desarrollo al suministro de la información que requieren los administradores, de acuerdo con sus puestos actuales, a fin de capacitarlos para los ascensos y a comprometer a los altos administradores en el proceso, tanto más efectivos serán.

Principio de desarrollo continuo. Mientras más confíe una empresa en la competitividad administrativa, más requiere de administradores que cultiven el auto-desarrollo continuo.

Después de hacer referencia a los principios del proceso de integración podemos sacar las siguientes conclusiones:

El principio de la definición del cargo es muy similar al de la definición anotado en la exposición sobre organización. Puesto que las funciones organizacionales deben desempeñarse por persona, es obvio que dentro de estas funciones deben incluirse elementos como remuneración, categoría, poder, área de discreción y posibilidad de realización, que inducen al personal a su ejecución.

El principio de la evaluación administrativa realza el hecho que una empresa difícilmente puede desear tener administradores que en apariencia saben de Administración, pero que no pueden desarrollarla. Y puesto que quienes ejecutan suelen "dar cabezazos", o ejecutan bien o mal a causa de factores que escapan a su control, hay peligro en tener un ejecutor que no puede administrar. La mejor seguridad para el futuro es una persona que sea buen ejecutor y buen administrador.

El desarrollo de la administración significa sólo una cosa: mejoramiento de la capacidad de los administradores actuales para cumplir sus funciones. En consecuencia, será siempre un proceso de educación encaminada hacia la satisfacción de sus necesidades en cuanto a conocimientos o hacia la superación de puntos débiles a medida que éstos sean identificados a lo largo del programa de evaluación.

El principio de desarrollo continuo puede parecer exageradamente rígido, si bien las demandas competitivas sobre una empresa y sus responsabilidades sociales son tales que no puede exponerse a debilitarse con administradores que no tengan interés en su desarrollo personal.

Por último resta mencionar que nosotros como licenciados en Contaduría, por lo menos debemos de tratar de no caer en una integración inefectiva al delimitar actividades a nuestro personal, en vez de delimitar resultados concretos; es necesario a la vez preocuparnos por una constante capacitación, no sólo de nosotros mismos, actualizándonos constantemente, sino de nuestro equipo de trabajo en conjunto.

Influencia de la Capacitación y Adiestramiento.

Los distintos factores que integran la empresa desempeñan un papel acorde a la función que lleven a cabo.

Los empleados y trabajadores tendrán derecho a un pago justo de salarios y prestaciones, a una adecuada información de los objetivos, situación y perspectivas de la empresa, a la enseñanza y capacitación que los haga más eficaces en el desempeño de sus labores.

En la mayoría de las empresas, ven a la capacitación desde el punto de vista de que sea dirigida al personal de menor nivel, lo cual no debe de ser, y nosotros los licenciados en Contaduría tenemos la obligación de hacer notar que la capacitación debe ser dirigida a todos los niveles y especialmente a la directiva.

Pues bien, dada la completa ignorancia que los dirigentes tienen, de lo que es dirigir a la gente, también se debería utilizar capacitación gerencial, por la casi ausencia de conocimientos básicos para el desempeño elemental del trabajo de conducir personas y empresas.

La ley de la capacitación en México, tiene como objetivos el de incrementar la productividad en el nivel de los trabajadores y empleados, pero no toma en cuenta la capacitación de personas que ocupan posiciones gerenciales.

A esto se debe que cualquier esfuerzo, por grande que sea, para capacitar a los trabajadores y aún a los jefes y gerentes que ocupan los mandos intermedios, puede ser nulificado por directivos superiores impreparados e incompetentes. Es por lo que en la mayoría de los casos hablamos de la gerencia como la que lleva el peso de la empresa, ya que de ella depende la mayoría de las formas de incrementar la productividad.

La capacitación es efectivamente un medio fundamental para incrementar la productividad, pero la capacitación debe incluir y de preferencia comenzar por la gerencia. La función de dirigir nunca ha sido fácil. Cada vez es más compleja por los cambios de valores de quienes trabajan, así como las mayores demandas impuestas sobre compañías y la mayor urgencia de incrementar la productividad.

Dirección.

No existe una responsabilidad específica en algún sector en cuanto a productividad, si se va a tomar como un todo. Pero el compromiso para mejorar la productividad y el ambiente de trabajo es responsabilidad absoluta del más alto nivel directivo de las empresas.

Nosotros como licenciados en Contaduría, si pensamos formar parte del nivel directivo, debemos transmitir y apoyar ciertas ideas a los demás niveles de supervisión, para que las estrategias de incremento en productividad sean exitosas.

Al definir la productividad como una actitud mental, es responsabilidad del más alto nivel directivo de la empresa crear un ambiente de motivación, capacitación, evaluación y promoción de todo el personal de la compañía quien deberá verse involucrado en mayor o menor grado en proceso de incremento de la productividad. Los procedimientos para incrementar la productividad, deben ser tan cuidadosamente manejados como los programas de mejoramiento tecnológico o financiero.

Consecuentemente la comunicación entre empresa, trabajadores y empleados, debe intensificarse y elevarse en cuanto a su calidad. Los gerentes y supervisores necesitan aprender a comunicarse con la gente más que comunicar a la gente.

Una buena estrategia que puede aplicar la dirección para el incremento de la productividad, es la de recurrir a la tecnología interna, que consiste en hacer participar a los empleados y obreros, que seguramente tienen excelentes contribuciones para mejorar los sistemas de trabajo.

Una vez que se ha comprometido la estrategia participativa, la dirección debe continuar con ella, aún cuando los resultados no aparezcan de inmediato. Lo cual no se da en México, ya que en la mayoría de los países subdesarrollados ejecutan planes a futuro inmediato y no a futuro remoto.

La calidad de vida de trabajo y la de productos y servicios van de la mano. Involucrar a los empleados en su mejoramiento seguramente incrementará la satisfacción con su trabajo y consecuentemente la productividad.

La dirección debe tener un claro concepto de cuales son las mejores recompensas e incentivos de los trabajadores y empleados, a fin de que los mismos mantengan su motivación en un nivel alto y, consecuentemente, su productividad.

La simplificación de las regulaciones por las distintas agencias gubernamentales es una excelente ayuda para estimular la productividad empresarial.

Actualmente se hacen grandes inversiones de recursos, sólo para cumplir con dichas regulaciones. Para obtener este objeto, es importante la participación del sector privado en el proceso de elaboración de las distintas regulaciones que el gobierno requiere formular y que aplica a los distintos

productos del país.

El incremento de la productividad no es la técnica por la técnica misma. Es la resultante de los esfuerzos conjuntos y congruentes del gobierno y del sector privado.

Para la empresa, en su concepto microeconómico, es la resultante de los esfuerzos de empresa, trabajadores y empleados, estimulados por un ambiente del cual el más alto nivel directivo de la empresa es responsable de crear, mantener e incrementar la productividad.

Nosotros como licenciados en Contaduría debemos de ser eficientes y eficaces, en cualquiera de los niveles que nos encontremos; pero formando parte del nivel directivo tenemos una obligación mayor de intensificar y elevar la productividad, y debemos de implantar los sistemas que nos permitan lograrlo.

Dirección-Comunicación.

Cuando nos referimos a organización hablamos de comunicación debido a que la forma en que se estructure una empresa tiene gran importancia para la comunicación que en ella se desarrolla, e hicimos mención acerca de la importancia de una estructura esférica o de red en lugar de las piramidales tradicionales.

No es exagerado decir que la comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada. También puede considerarse como la forma en que se encauzan las fuerzas de energía social a través de sistemas sociales. Por medio de la comunicación se efectúan los cambios, se hace que la información sea productiva y se logran los objetivos.

Las características que debe poseer la comunicación son:

Claridad. Una comunicación posee claridad cuando se expresa en el lenguaje adecuado y se transmite en forma tal que la comprenda el que la recibe.

Integridad. Todas las comunicaciones deben plantearse y transmitirse en forma tal que apoyen la integridad de la organización formal.

Uso estratégico de la organización informal. La comunicación más efectiva resulta cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar las vías de comunicación de la organización formal.

La investigación de la eficiencia en la comunicación trae a la luz el hecho que cada mensaje debe expresarse en un lenguaje comprensible para el oyente y que se debe prestar plena atención a la transmisión y recepción.

Todo integrante de cualquier organización tiene, en cierta medida, opiniones, puntos de vista, criterios e ideas relacionadas con lo que sucede en la institución. Cuando se critica la manera en que otros hacen las cosas, se le está dando escape a una presión o simplemente se está pasando el rato juzgando a los demás. Lo cierto es que se gasta más tiempo en comunicar cosas poco trascendentes, que en comunicar lo que es importante y fundamental para las organizaciones.

La relación jefe/subordinado tiene poca comunicación, la comunicación hacia arriba tiende a ser limitada y hasta distorsionada. Por desgracia, las inhibiciones también se presentan de jefes a subordinados y entre ejecutivos del mismo nivel jerárquico, dando lugar a un sinnúmero de consecuencias negativas dentro de las empresas, cuyo efecto incide en la efectividad organizacional.

Los superiores jerárquicos, en un alto porcentaje de casos, tienden a no escuchar, con verdadera atención y cuidado, encerrándose en sus criterios, no preocupándose por crear un ambiente propicio para la comunicación. Algunos directivos hablan sobre la política de puertas abiertas y de su receptividad para escuchar lo que la gente a su cargo tenga que decir, aunque en la práctica su comportamiento no confirme cabalmente lo que han dicho.

Una de las características de los altos ejecutivos es su falta de tiempo para atender asuntos de importancia primordial, debido al exceso de asuntos urgentes, por el cúmulo de pendientes creciente; porque lo importante es llegar a su meta vital lo que restringe aún más la posibilidad de comunicar lo importante para una organización.

No decir las cosas como son, contribuye a la ineffectividad organizacional, ya que hace que se refuercen autoimágenes equivocadas, ya que una persona no hace las cosas en forma apropiada y no se le dice nada, continuará trabajando mal y, a través del tiempo pensará que está haciendo las cosas como se deben de hacer; permite apoyar decisiones equivocadas pues el que calla otorga, y fomenta la corrupción porque cuando somos testigos de conductas corruptas y nos quedamos callados, caemos también en la falta de moralidad.

Por último cabe mencionar que si a través de las etapas típicas para llegar a un propósito (fijar objetivo, analizar alternativas para llegar a él, evaluar consecuencias, decidir el camino, desarrollar un plan detallado, distribuir responsabilidades, ejecutar las acciones necesarias y evaluar los resultados permanentemente) no existe una comunicación apropiada, los resultados finales no se lograrán dentro del tiempo y costos factibles, por las siguientes razones:

- a) Falta de participación de quienes deben de participar en decisiones fundamentales.
- b) Intereses, conocimientos o actitudes de individuos que no se tomaron en cuenta en los momentos en que era necesaria su participación.
- c) Falta de compromiso hacia los objetivos de quienes debieran estar comprometidos.

Lo antes expuesto corrobora cuan difícil e importante es la comunicación efectiva para producir resultados.

De lo anterior se desprende la importancia que tiene para los licenciados en Contaduría en el desarrollo de su profesión el que sepan desarrollar una comunicación, el que sepan propiciarla, para lo cual señalamos los siguientes puntos:

Es necesario crear la convicción entre los miembros de una institución de lo útil y conveniente que es la comunicación en todos sentidos;

Aprender a comunicar y dar tiempo adecuado para la comunicación.

Uno de los obstáculos que impide la comunicación organizacional es la mala administración del tiempo que a su vez hace creer que no se debe gastar más tiempo en comunicación;

Aprender a estimular la comunicación de otros, aprender a escuchar con verdadera atención y aprender a no hablar más de lo necesario;

Aprender a comunicar para producir resultados, tratar de que la gente entienda que es lo que estamos pidiendo expresándonos adecuadamente;

Estructurar las organizaciones para facilitar la comunicación, formando organizaciones esféricas y de redes en lugar de las pirámides tradicionales.

La comunicación es un elemento muy importante en el incremento de la productividad, tratemos de propiciarla, nosotros los licenciados en Contaduría tenemos una imagen de solitarios, demostremos que sabemos comunicarnos lo que redundará en beneficios para todos.

Sindicato-Empresa.

Es indiscutible que el elemento humano es un factor clave en el incremento en la productividad. Resulta triste observar los desperdicios, el ausentismo, los retardos, el tiempo muerto que se origina a cada momento en cualquier factoría del país.

Existe un problema fácil de vislumbrar, éste es sin duda alguna la separación entre capital y trabajo. Los intereses de los trabajadores son enteramente distintos al de los patrones, mientras exista esa separación y la contraposición de dichos intereses la productividad a través del elemento humano no se incrementará.

Es importante propiciar pláticas entre sindicato y empresa con miras a lograr una buena comunicación y una coincidencia de intereses entre trabajadores y patrones.

No se trata de que sólo una de las partes se vea beneficiada, por el contrario busquemos el beneficio de todos. Todos los empleados deben verse beneficiados en igual forma.

PLAN SCANLON

El plan es difícil de explicar porque no es una fórmula, es una filosofía, una serie de ideales o de principios, la mayoría de ellos conocidos y aceptados, pero cuya aplicación en la industria puede parecer cuestionable.

Uno de los principios sobre los cuales se basa el plan es el trabajo en equipo; es olvidar el yo y adoptar el nosotros; si hay un incentivo en cualquier organización la base debería ser sobre el producto o servicio que se vende, y no sobre los mismos cuando aun están en proceso.

La gerencia tiene trabajo que hacer al igual que los trabajadores, el sindicato y los empleados. Y es lo bien que lo hagan todos juntos lo que hará la diferencia entre el éxito y el fracaso de la empresa; lo que yo hago significa muy poco, mientras que lo que nosotros hacemos es lo más importante.

El Plan Scanlon se basa en una relación madura del personal, o sea que trata a la gente como adultos y no como niños y se pretende darle a la gente la oportunidad de expresar como piensan que se debe realizar el trabajo; significa darle a la gente una sensación de participación real; por lo tanto, cada persona tiene la oportunidad y siente la obligación de trabajar para lograr el mejor interés de la organización.

El plan recompensa económicamente la contribución de todo el personal al alcanzar incrementos en la productividad.

El plan se fundamenta en la participación y en la retribución.

La participación se logra estableciendo lo que se llama comités de mejoras y el comité de selección, cuyas funciones son entre otras, recibir, analizar, procesar, implementar, rechazar, etc., las sugerencias presentadas por el personal de toda la empresa, enfocadas al aumento de productividad.

El comité de mejoras o producción está integrado por miembros tanto de la gerencia como de los trabajadores, y en número tal que agrupe todas las funciones de la empresa.

Cada comité está formado por un presidente y un secretario, así como uno o dos o más vocales con sus respectivos suplentes. Generalmente el presidente es designado por la gerencia y normalmente tiene calidad de supervisor o está en el nivel en el que se toman decisiones. El resto de los integrantes pueden ser electos por trabajadores y/o empleados para que los representen.

Los comités de mejoras o producción se reúnen una vez al mes o más frecuentemente, para revisar las sugerencias que se hayan recibido y se les dé el trámite correspondiente. Normalmente se asigna una cierta cantidad de dinero que puede ser usada para implementar una sugerencia al nivel de este comité; sin embargo, cuando la implementación excede tal cantidad o bien cuando el comité no está facultado para su implementación, se turna al comité de selección, donde se le da el trámite necesario.

Se deben llevar minutas de las reuniones y archivos de las sugerencias, con el fin de hacer un seguimiento adecuado de las mismas.

El comité de selección está presidido por el gerente general o de planta, o el ejecutivo de mayor responsabilidad en la organización, formando parte de él las cabezas del segundo nivel, así como representantes de los trabajadores y empleados, siendo entre 12 y 15 personas los integrantes.

Las funciones de este comité son:

- Anunciar los resultados del mes previo, así como el resultado del bono si fue a favor o en contra.
- Discutir sobre los elementos que afectan al plan y dar ideas para su apropiada aplicación.
- Dar curso a las sugerencias pendientes y revisar el estado de las que están en proceso de implementación.

La participación no significa la crítica aguda a las prácticas establecidas, sino la sugerencia constructiva y positiva para mejorar.

Se debe recordar que para lograr una mayor participación del personal, es necesario eliminar las influencias restrictivas que impiden a la gente lograr ese esfuerzo productivo y la satisfacción que va acompañada al éxito.

Cuando una empresa empieza a hablar de mejorar la eficiencia, los trabajadores interpretan como mayor velocidad en el trabajo. Mejor eficiencia sólo puede significar más piezas y mejores piezas. El Plan Scanlon abre una perspectiva mayor con infinitas posibilidades y dimensiones en las que el trabajador puede influir a través de su comité de producción o mejoras.

Es recomendable que la solicitud para instalar el Plan Scanlon provenga del sindicato o de los trabajadores; pero si viene de la gerencia, se debe obtener el consentimiento de la mayoría de los trabajadores, con el fin de aumentar las expectativas de éxito.

El ahorro que se obtenga de la diferencia entre la nómina real y la nómina estándar es distribuido entre los trabajadores y la empresa, y se aplica a todo el personal de la misma.

Con el objeto de establecer la relación nómina a ventas, se puede utilizar el año previo al que se pretende poner el Plan.

Es conveniente crear una reserva, con el fin de hacer frente a los meses deficitarios y la que, si al término del año es positiva, se distribuye en la misma proporción.

Hay que mencionar que aunque la relación nómina/ventas como medida de la productividad es comúnmente aceptada, no es la única, y cada empresa tiene que encontrar la que mejor se adapte a su necesidad. Uno de los principios, al establecer la relación, es el de que esté dirigido al grupo más que al

individuo. Lo cual coloca a todos en el mismo equipo y promueve la cooperación más que la competencia.

El bono se paga mensualmente para remunerar a los participantes lo más pronto posible, al tiempo en que el bono fue ganado. El bono se paga sobre una base porcentual para reconocer habilidades y contribución potencial.

No hay que olvidar que la relación como medida es una parte integral de un plan completo para aumentar la productividad. La relación no ha sido usada aisladamente para estimular el trabajo, sino como medida de aumento de productividad y como base para mantener la equidad entre la empresa y los trabajadores.

Se ha referido el Plan Scanlon en forma general porque, no es una fórmula; seguramente habrá quien piense que es posible su aplicación sólo en aquellas empresas que atraviesan por una situación financiera difícil o de supervivencia, y que dadas estas circunstancias se crea el clima apropiado de cooperación. Sin embargo existen evidencias de compañías bien establecidas que operan con el Plan en forma exitosa.

Es importante mencionar que para el éxito en la implementación del Plan, nosotros como licenciados en Contaduría demos la participación profunda y el apoyo ilimitado, ya sea formando parte de la gerencia o como otra parte de la empresa.

El objetivo verdadero de la gerencia es crear aquellas condiciones que resulten en la colaboración genuina a través de toda la organización; crear estas condiciones es establecer una forma de vida.

Dentro de los principios básicos del Plan Scanlon se pueden mencionar:

- El plan sólo se implanta si su votación directa es aprobada por el 75% mínimo de los empleados y obreros de la empresa.
- La idea medular es buscar que la gente trabaje, no más, sino más inteligentemente.
- Tiene el propósito de incrementar el principio de que todo hombre que trabaje en una empresa puede aportar en su eficientación y desarrollo.
- El Plan no es un sustituto de la gerencia, por lo que es a ésta a quien le corresponde la responsabilidad de manejar bien los recursos que se le asignaron.
- Cada empresa requiere de un diseño propio de Plan que reconozca sus características individuales.
- Antes de la implantación de Plan, todos los empleados y obreros de la empresa deben recibir una muy completa explicación de lo que es, lo que puede esperar de él, y cómo funciona.
- Al iniciarse el Plan debe hacerse un cálculo de la productividad histórica

de la empresa, y no usarse como base ningún valor hipotético, como tiempo estándar u otro cualquiera.

- Al cambiar los precios de los productos, los sueldos y salarios, la mezcla de producto, etc., debe ajustarse la fórmula del Plan.
- Al finalizar de cada año, conociendo el nuevo valor de productividad de la empresa, se establece un nuevo valor para el siguiente.

T E O R I A 2

Para un mayor entendimiento de la Teoría es necesario tener un marco de referencia que nos servirá para comparar y comprender más íntegramente el patrón norteamericano y japonés. Y al hacer esto, descubrimos que el modelo norteamericano se contraponen al japonés en los aspectos más importantes.

Organizaciones japonesas	contra	Organizaciones norteamericanas
Empleo de por vida		Empleo a corto plazo
Proceso lento de evaluación y promoción		Proceso rápido de evaluación y promoción
Carreras no especializadas		Carreras especializadas
Mecanismos implícitos de control		Mecanismos explícitos de control
Proceso colectivo de toma de decisiones		Proceso individual de toma de decisiones
Responsabilidad colectiva		Responsabilidad individual
Interés holista. El todo es mejor que sus partes.		Interés segmentado

No sólo es preciso considerar los elementos de los modelos de las organizaciones, sino también las diversas formas en las cuales engranan dichos elementos para estructurar un sistema de trabajo.

Se les ha denominado organizaciones tipo Z, a aquellas compañías que se han desarrollado en los Estados Unidos pero que tienen muchas características similares a las firmas japonesas (y se les llama de esta manera por la relación afín que guarda con la Teoría X y la Teoría Y).

Las compañías tipo Z tienden a ofrecer empleos por periodos largos, frecuentemente de por vida, aún cuando esta política no está formalmente establecida. Ya que las empresas desean retener a sus empleados, una vez que han invertido en programas de capacitación destinados a familiarizarlos con las condiciones particulares que privan dentro de su organización. El personal desea conservar su puesto, ya que muchos de ellos tienen conocimientos que sólo se aplican en este ámbito específico y no les sería fácil encontrar un trabajo tan interesante y tan bien remunerado en otra parte. Estas características, que propician el empleo de por vida, hacen que los momentos de evaluación y promoción lleguen con mayor dilatación. Las compañías tipo Z, en este punto hace una adaptación importante de la forma japonesa, no esperan diez años para ponderar el desempeño de un individuo y recompensarlo a través de un ascenso, sino subestima la importancia de las entrevistas destinadas a evaluar la actuación del personal, y las incluyen entre sus actividades rutinarias.

Una compañía tipo Z, lo explícito y lo implícito parecen coexistir en estado de equilibrio. Aun cuando las decisiones implican un exhaustivo análisis de los hechos, también toman en consideración si la alternativa es adecuada y si conviene a los interesados de la compañía. Una empresa que incluye tantas

subespecialidades prácticamente no es capaz de lograr una comprensión tan plena. Quizá la razón fundamental sea la diversidad de departamentos que se ven imposibilitados para establecer una comunicación eficaz entre sí dentro de la compañía.

Además en estas compañías se puede dar un proceso colectivo de toma de decisiones, pero la responsabilidad última sigue recayendo en un solo individuo. Es dudoso que las organizaciones occidentales pudieran llegar a tolerar el compromiso colectivo que caracteriza a las organizaciones japonesas. Conservar un gran sentido de responsabilidad individual continúa siendo un factor crítico para la sociedad occidental; sin embargo, también crea mucha tensión en la empresa tipo Z. Cuando un grupo se adentra en un proceso por consenso, se pide realmente a los participantes que depositen parte de su confianza en los demás. Se enfrentan, entonces, no a un destino común sino a una función de destinos individuales. Cada sujeto tendrá la responsabilidad personal de alcanzar metas acordadas colectivamente por el grupo.

La combinación de toma de decisiones colectiva con un tipo de responsabilidad individual, requiere un ambiente de confianza. La única forma de que un empleado se comprometa personalmente ante una decisión acordada por el grupo y trabaje con ahínco para ponerla en práctica, es que esté convencido de que todos comparten objetivos compatibles y que nadie está procurando su beneficio propio.

Refiriéndonos al interés holista de las compañías Z es, en muchos modos, similar al estilo japonés con algunas variantes importantes. La semejanza tiene que ver con la orientación del superior hacia sus subordinados y de los empleados de cualquier nivel hacia sus compañeros. Este tipo de empresas muestran, por lo general, una fuerte preocupación por el bienestar de los empleados como una parte natural de las situaciones de trabajo. Las relaciones humanas tienden a ser informales y hacen hincapié en que un ser humano íntegro alterna con todos aquellos que se encuentran a su alrededor, y no que los dirigentes traten solamente con los trabajadores y los oficinistas con el personal de mantenimiento. Este enfoque holista conserva indudablemente una marcada atmósfera igualitaria que es característica de todas las compañías tipo Z.

Control

De los análisis sobre el control administrativo han surgido ciertos fundamentos o verdades básicas. Estos han sido estructurados para poner de relieve aquellos aspectos del control que se consideran de importancia especial.

El propósito y la naturaleza del control pueden resumirse mediante los siguientes principios:

Principio de garantía del objetivo. La función del control es asegurar que los planes tengan éxito mediante la detección de las desviaciones con respecto a los planes y el suministro de una base para tomar la acción necesaria para corregir las desviaciones reales o potenciales.

Principio de controles dirigidos hacia el futuro. Dada la existencia de períodos de tiempo retardados en el sistema total de control, cuanto más se base un sistema de control en información prealimentativa, mayores oportunidades tendrán los administradores de percibir las desviaciones dañinas con respecto a los planes antes de que ocurran, y para tomar con oportunidad la acción necesaria para prevenirlas.

Estos dos principios subrayan el propósito del control en cualquier sistema de acción administrativa, en el sentido de que debe asegurar que los objetivos se logren a través de la detección de las desviaciones y de la acción correctiva en los planes establecidos para alcanzarlos. Más aún el control, al igual que la planeación debería mirar hacia adelante. Este principio es descuidado en la práctica, en gran parte porque el estado actual de la administración no ha proporcionado sistemas de control prealimentativo. Generalmente los administradores han dependido de datos históricos, los cuales pueden ser adecuados para la recaudación de impuestos y para la determinación de las ganancias de los accionistas, pero no son lo bastante útiles para lograr el control efectivo. Si se carece de medios para mirar hacia adelante, referirse a la historia bajo el dudoso supuesto de que "lo que sucedió en el pasado será el prólogo del futuro", es mejor que no mirar hacia ningún lado. Pero la presencia de los períodos retardados de tiempo en el sistema de control administrativo hacen imperativo el que se lleven a cabo mayores esfuerzos para convertir el control dirigido hacia el futuro en una realidad.

En estos momentos una cualidad muy importante en la administración es la predicción, no debemos de pensar sólo en el presente, sino pensar en el futuro y tomar medidas correctivas que vayan de acuerdo con esas predicciones. Es por eso tan importante el que exista una flexibilidad en los planes y un estudio continuo de las posibilidades al futuro.

Como licenciados en Contaduría tratemos de desarrollar esta cualidad tan importante que nos permitirá a la vez aprovechar oportunidades.

Principio de responsabilidad de control. La responsabilidad primordial por el ejercicio del control, descansa en el administrador encargado de la ejecución de los planes.

Puesto que la delegación de autoridad, la asignación de tareas y la responsabilidad por ciertos objetivos descansan sobre gerentes individuales, se deduce que el control sobre estas actividades debería de ejercerse por cada uno de ellos.

Nosotros como profesionistas a los que se nos asignarán ciertas responsabilidades, debemos estar conscientes que para que seamos efectivos, es decir, que cumplamos con los objetivos bajo nuestra responsabilidad, debemos de ejercer un buen control.

Principio de eficiencia de los controles. Las técnicas y enfoques de control son eficientes si detectan e eliminan naturaleza y las causas de las desviaciones respecto de los planes con un mínimo de costo u otras consecuencias indeseables.

Durante el desarrollo de este trabajo hemos repetido infinidad de veces que la eficiencia ayuda a incrementar la productividad; hemos hablado también del gran desperdicio de recursos que existe dentro de las empresas. Es menester de todos y cada uno de los mexicanos el evitar el desperdicio de recursos, pero es a los niveles directivos en donde recae la responsabilidad mayor, pues teniendo un buen sistema gerencial se aprovecharan mejor las cualidades del recurso humano.

El evitar el desperdicio y tratar de evitar las consecuencias negativas no es privativo del control. Este aspecto debe cuidarse a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo.

Las técnicas de control tienden, en alguna forma, a volverse costosas, complejas y tediosas. Los gerentes pueden llegar a ocuparse tanto del control que gasten más de lo que amerite la detección de una desviación. Además si una técnica de control ha de emplearse por los administradores con vigor, y una integridad tal que niegue la delegación de autoridad a sus subordinados, o si ha de interferir seriamente con la moral de quienes deben de ejecutar los planes, fácilmente pueden producirse costos que escapan a la imaginación. Los controles presupuestales detallados que incapacitan a un subordinado; los matemáticos complejos que obstruyen la innovación, y los de compras que demoran las entregas y cuestan más que el bien adquirido, son ejemplos de controles ineficientes.

Nosotros como licenciados en Contaduría nos enfrentaremos constantemente a la implantación de sistemas de control interno, en este aspecto debemos de ser muy cuidadosos en la implantación de sistemas que fomenten la eficiencia y efectividad y no la burocratización ni la incosteabilidad de los mismos. Debemos también estar conscientes de que el control debe estar dirigido a futuro y de que es muy importante éste para obtener un incremento en la productividad.

Principio de control directo. Cuanta mayor sea la calidad de cada administrador en un sistema administrativo, menor será la necesidad de controles indirectos.

La mayor parte de los controles se basan en gran medida en el hecho de que los seres humanos cometen errores, y a menudo no reaccionan a los problemas, emprendiendo una solución en forma adecuada y rápida. Cuanto más calificados sean los administradores, más percibirán las desviaciones respecto de los planes, y tomarán la acción oportuna para prevenirlas. Esto significa que la forma más directa de control es seguir los pasos necesarios para asegurar la más alta calidad posible de los administradores.

Respecto a este punto hemos hecho hincapié en que la ineffectividad de las empresas es en gran parte por directivos mal preparados y sólo nos resta agregar lo siguiente:

La gravedad de los efectos negativos de la ineficacia de los ejecutivos, está en función directa de su nivel jerárquico.

A mayor jerarquía, mayores repercusiones de la acción directiva. Entre más poder tiene un funcionario, mayores dimensiones alcanzan las consecuencias de sus aciertos o desaciertos. Generalmente el desempeño de la alta dirección, productivo o ineficaz, se reproduce en los siguientes niveles de mando: un director altamente eficaz impulsa a sus subordinados hacia una mayor productividad, a dar más de sí. En cambio, un gerente incompetente, puede convertir las capacidades de sus colaboradores en potencialidades.

La Estructura de Control

Los principios siguientes van encaminados a señalar cómo pueden disponerse de sistemas y técnicas de control para mejorar la calidad del control administrativo.

Principio de la armonía de los planes. Cuanto más claros, más completos e integrados sean los planes, y cuanto más se establezcan los controles para reflejarlos, más efectivamente satisfecerán las necesidades de los administradores.

No es posible concebir un sistema de controles sin tener planes, puesto que la tarea de control es asegurar que estos funcionen como se pretende. No existe duda de que cuanto más claros, completos e integrados sean estos planes, y cuanto más se elaboren las técnicas de control, con miras a seguir el progreso de estos planes, más efectivos serán.

Respecto a este principio es importante que pensemos en él cuando tratemos de establecer un sistema de control interno, pues es necesario que el sistema involucre a toda la empresa y no sólo a una de sus áreas, los planes deben de estar integrados y deben de satisfacer el progreso de los planteados por la organización.

Principio de adecuabilidad organizacional. Cuanto más clara, completa e integrada sea la estructura de la organización, y cuanto más se dispongan los controles con miras a reflejar el lugar que dentro de la estructura ocupa la responsabilidad por la acción, más facilitarán la corrección de las desviaciones con respecto a los planes.

Los planes son ejecutados por personas. Las desviaciones respecto de los planes deben ser la responsabilidad primordial de los profesionistas a quienes se ha confiado la tarea de ejecutar los programas de planeación. Puesto que la base de una estructura organizacional es definir un sistema de funciones, se deduce que los controles deben ser planeados para ajustarse a la función donde nace la responsabilidad por la ejecución de los planes.

Al referirnos a la estructura de la organización hablamos de que es necesario hacerlo de acuerdo con las necesidades actuales y no de principios de siglo, por lo que una estructura esférica o de redes, sería, por ejemplo, una buena alternativa, pero es necesario aclarar que las estructuras no trabajan solas y, que es necesario considerar una serie de controles que nos permitan detectar las desviaciones para poderlas corregir en su oportunidad y de esa manera alcanzar las metas que nos proponemos.

Principio de individualidad de controles. Cuanto más comprensibles sean las técnicas e información de control para los gerentes individuales que deben utilizarlas para la obtención de resultados, mayor será su aplicación real y mayor será su contribución a un control efectivo.

Algunas técnicas e informes de control pueden utilizarse en la misma forma por distintos tipos de empresas y administradores, como regla general los

controles deberían elaborarse con miras a satisfacer las necesidades individuales. Parte de esta individualidad exige preparar los controles según el tipo y nivel de comprensión de los gerentes. Los autores han visto tanto a directivos de compañías como a supervisores quedar perplejos ante las ininteligibles e inadecuadas formas para información de control que eran un deleite para el contralor, cuyo criterio era en esencia numérico.

El Proceso de Control.

El control al ser tan a menudo una cuestión técnica se apoya en gran parte en el arte de la administración, y en los conocimientos que requieren determinadas situaciones. Sin embargo, existen ciertas proposiciones, o principios los cuales la experiencia ha demostrado son de aplicación amplia.

Principio de normas. El control efectivo requiere de normas objetivas y precisas.

Debería haber un procedimiento sencillo, específico y verificable para comprobar si un programa de planeación se está llevando a cabo, El control se logra a través de las personas. Aún el mejor administrador no puede evitar la influencia de factores personales, y el desempeño real algunas veces es enmascarado por una personalidad brillante o por la habilidad de un subordinado para vender un desempeño deficiente. Por la misma razón, las buenas normas del puesto, objetivamente aplicadas, tal vez tiendan más a ser aceptadas por los subordinados como justas y razonables.

Respecto a este punto hablamos de efectividad aparente dentro del primer capítulo y sólo nos resta decir que debemos de tener un especial cuidado al evaluar los programas cumplidos y no dejarnos llevar por una eficiencia que logra sólo una efectividad aparente.

Principio del control de punto crítico. El control efectivo requiere que se dé atención a aquellos factores que son críticos para la evaluación del desempeño frente a un plan individual.

Por lo general sería necesario que los gerentes siguieran todos los detalles relativos a la ejecución de la planeación. Lo que deben saber es que los planes están siendo ejecutados. No existen guías sencillas para determinar los puntos críticos que deberían observar, puesto que su selección es, en esencia, una cuestión de arte administrativo.

Lo importante en este caso es delimitar nosotros como gerentes y en general en el desarrollo de nuestra vida profesional, los objetivos del programa que estamos ejecutando, como gerentes debemos delimitar los objetivos del equipo con el que trabajamos para poder así estar en condiciones de evaluar si el programa está siendo cumplido o las desviaciones que se vayan presentando y que en un momento dado no permitan alcanzar el objetivo. Es importante no prestar más atención de la que realmente requiere a los factores que se vayan presentando, en otras palabras, no descuidemos lo importante por lo secundario, ni nos ahoguremos en un vaso de agua.

El principio de excepción. Cuanto más concentren los administradores los esfuerzos de control en las excepciones, más eficientes serán los resultados de su control.

Este principio indica que los administradores deberían ocuparse tan sólo de las desviaciones significativas. Las situaciones especialmente buenas o

malas. Algunas veces se confunde con el principio del control del punto crítico y de hecho son similares. Sin embargo, el control del punto crítico está relacionado con el reconocimiento de los puntos que deben observarse, mientras que el principio de excepción está relacionado con la observación de la magnitud de las desviaciones, lógicamente en estos puntos.

Principio de acción. El control sólo se justifica si las desviaciones indicadas, o experimentadas, se corrigen a través de una adecuada planeación, organización, integración y dirección.

Existen cosas en la práctica donde esta sencilla verdad se olvida. El control es un uso improductivo del tiempo administrativo y de "staff", a menos de que esté seguido por la acción. Si se encuentran desviaciones en el desempeño proyectado, o experimentado, lo indicado es la acción, ya sea reestructurando planes o haciendo planes adicionales. Puede implicar una reorganización. Puede requerir un reemplazo de los subordinados o que se les entrene para que hagan la tarea deseada; o tal vez el error sea una falta de dirección y liderazgo para hacer que un subordinado entienda los planes o esté motivado para llevarlos a cabo. Pero, en cualquier caso, la acción queda implicada. Este principio afirma la unidad esencial de la administración, el hecho de que nadie puede administrar efectivamente si no puede llevar a cabo en forma apropiada las funciones de planeación, organización, integración, dirección y liderazgo y control, y si no puede, al hacerlo, reconocer que estas funciones son un sistema, que todas ellas deben de operar en un sistema social abierto y que su aplicación depende de las contingencias de una situación.

CAPITULO VIII

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS Y OBLIGACIONES DE LA EMPRESA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.

No podemos negar que vivimos en una hiperinflación, y esto hace que muchos de los conceptos básicos de la dirección financiera se tambaleen una vez que la hiperinflación es la regla del día.

Bajo hiperinflación comunmente se combinan tres condiciones, y éstas -- son:

- 1) Tasa inflacionaria alta
- 2) Las variaciones son enormes y no se puede diagnosticar fácilmente.
- 3) La paridad cambiaria es utilizada como arma para controlar la inflación, por lo que, aunque la moneda se encuentre devaluada, no se hace en forma oficial y lo impredecible es cuando lo harán.

Por lo señalado anteriormente observamos que actualmente la dirección financiera sólo puede ser llevada a corto plazo, y se convierte con mucho en la función más importante dentro de la empresa, desplazando o cualquier otra cosa. Los criterios financieros de tan peculiar naturaleza bajo hiperinflación dominan cualquier transacción normal y la totalidad de la vida del negocio, si no esa vida se extinguiría en breve plazo.

Antes de comenzar a hacer un estudio de los diferentes recursos y obligaciones, queremos mencionar que la base de la dirección financiera será que en los tiempos actuales ésta será buena, en la medida en que se aprovechen las oportunidades con el mínimo de consecuencias negativas observables; esto es considerando siempre el costo de oportunidad.

La administración del efectivo.

En la actualidad, es difícil encontrar empresas que manejen un monto de efectivo tal, que sea necesario la administración de una cartera de inversiones de fondos excedentes.

El saldo de efectivo de la empresa en las condiciones actuales, en la que existe una gran inflación, es la resultante del problema al que ahora nos enfrentamos, como lo es el seleccionar la combinación idónea de efectivo y casi efectivo (como puede ser por ejemplo los CETES).

El objetivo de la administración del efectivo es tener liquidez para hacerle frente a las obligaciones contraídas por la empresa a un costo mínimo.

Este objetivo en las circunstancias actuales es difícil de conseguirlo,

ya que ante nosotros se nos presentan los siguientes aspectos que exigen una conservación mayor de efectivo:

- 1) La demanda de transacciones por efectivo para los diversos pagos - que la empresa debe efectuar.
- 2) La demanda de cautela por efectivo para satisfacer cualesquiera de sembolsos de efectivo inesperados.
- 3) La demanda especulativa por efectivo para aprovechar cualesquiera-oportunidades inesperadas de inversión.

En oposición a estos procedimientos están los costos de oportunidad incluidos en el mantenimiento de efectivo, en términos de rendimientos - perdidos que pudieron ganarse mediante inversiones en valores a corto -- plazo y de la posibilidad de reducir el riesgo financiero que representan éstos fondos. Por ello debemos de tener especial cuidado en la administración del efectivo.

Recomendaciones para la administración del efectivo.

No queremos decir que las recomendaciones que mencionaremos sean las-únicas y que su aplicación sea igual para todas las empresas. Cada empre-sa tiene sus necesidades y de acuerdo a éstas serán los pasos a seguir, - pero en una manera general señalamos las siguientes:

- La responsabilidad de la administración del efectivo debe estar a-signada lo más precisamente posible.

- Deben hacerse los mayores esfuerzos para elaborar pronósticos de in-gresos y egresos de efectivo a corto plazo, y ejercer una mayor vigilan-cía entre las variaciones que se presenten entre los ingresos y egresos-reales y pronosticados. Todo esto implica también un mayor esfuerzo en - sistemas de información relacionados con efectivo.

- Facturación inmediata. El sistema de facturación debe tener el máx-imo de eficiencia, de tal manera de hacer llegar la factura al cliente -simultáneamente a la entrega del producto.

- Revisión de políticas de crédito. Ejercer una revisión sistemática-y con una mayor periodicidad en cuanto a plazos, descuentos, líneas de -crédito, intereses normales e intereses moratorios.

- Cobranza eficiente. Programar y realizar la cobranza bajo el crite-rio de un cumplimiento estricto de las condiciones otorgadas. Evitar ca-eer en negociaciones frecuentes de relajamiento de dichas condiciones.

- Revisión de procedimientos bancarios. Identificar oportunidades de-acelerar el depósito y acreditamiento de la cobranza en las cuentas del-negocio.

- Revisión del procedimiento de pago de clientes. También debe buscar se oportunidades de reducir tiempo de ingresos.

- Control sobre costos y gastos. Ejercer un mayor grado de control e-inclusive realizar programas de efectividad en costos y gastos; es una - de las medidas más importantes a considerar.

Respecto a este punto nosotros como Lic. en Contaduría debemos de tratar de evitar al máximo el desperdicio y tratar de minimizar los costos y gastos, en el desarrollo de nuestros estudios en la materia de Inv. de Operaciones. Estudiamos dentro de programación lineal como aplicar esta-minimización, que no es objeto de estudio en el presente trabajo, pero - que lo señalamos como precedente, para hacer notar lo importante del --- punto y que estamos capacitados para realizarlo.

- Aprovechamiento óptimo del crédito de proveedores.

- Aprovechamiento de condiciones otorgadas por proveedores, fundamentalmente el plazo, sin caer por supuesto en pérdidas de imagen crediti--cia.

- Valuar cuidadosamente la especulación. Recuérdese que la especula--ción juega en contra de la liquidez. Se debe incluir esta variable en los análisis de costo-beneficio.

- Liquidar activo ociosos, obsoletos, de segunda, etc. Vale la pena - buscar en instalaciones, almacenes, etc, para liquidar recursos que no - produzcan. Recuérdese que la consecuencia de no tener fondos disponibles cuando se necesiten es quizá más grave que tenerlos ociosos. La actitud-frente a tal riesgo por parte de la dirección, determina la manera de ad-ministrar el flujo de efectivo.

Cuentas por Cobrar.

Al igual que el efectivo el sistema de cuentas por cobrar involucra - cierto equilibrio entre los beneficios de un aumento en ventas y mayores utilidades y los costos adicionales que resultan de los gastos por co--branzas, gastos por cuentas insolutas y el valor del dinero en el tiempo.

Los beneficios de la productividad en este renglón se han hecho patentes cuando explicábamos la administración del efectivo, ya que una buena administración de las cuentas por cobrar, permitirá a la empresa allegar-se de ingresos y le evitará a la vez una pérdida monetaria por la pérdi-da de valor adquisitivo del dinero en el tiempo.

La inflación dentro de las decisiones de cobranza siempre debe ser in-cluida, a saber:

La pérdida monetaria de la que hablábamos anteriormente debe ser consi-derada; una forma podría ser adicionando al costo de capital real la pér- dida monetaria, y comparando este resultado con el margen de utilidad adi

cional en términos corrientes.

De lo explicado anteriormente podemos relucir la importancia del incremento de la productividad dentro de este renglón, ya que al fomentar la eficacia, se estará eliminando en la misma medida la pérdida monetaria, con lo que estaremos reduciendo nuestro costo de capital, razón por la cual la pérdida monetaria no se verá reflejada en los precios, (porque es a través de ellos, en donde trataremos de recuperar la pérdida monetaria para no sacrificar la rentabilidad del negocio). Y de esta manera frenaremos la inflación que tanto nos ataca.

Un punto de contacto con el proceso descrito es el otorgar o no descuentos por pronto pago, como medio de acelerar la recuperación de la cartera. Ve nueva cuenta la inflación debe ser incluida en la decisión. Si la inflación es mayor a la tasa de interés neta equivalente, al cliente le convendría tomar el plazo y viceversa. Desde nuestro punto de vista el descuento por pronto pago siempre es conveniente si el descuento que se otorga es menor a la pérdida monetaria (índice de inflación) aunque sea mayor a los intereses netos bancarios. Pensamos que estamos frente a dos alternativas que son por un lado ofrecer el descuento que es un financiamiento para nosotros, o bien la pérdida monetaria por no recuperar en forma más rápida los ingresos por la pérdida del valor adquisitivo del dinero.

Los procedimientos normales de cobranza deben someterse a una disciplina estricta, y se deben agilizar y hacer más eficientes, desde los procedimientos de facturación hasta los depósitos en cuentas de cheques. Una de las labores que diariamente tienen que verse es minimizar este lapso, en este campo no hay más que hacer que tener una administración sumamente eficiente, lo cual se sustenta en sistemas de información y modelos de decisión, sin los cuales no puede existir una disciplina férrea.

Sistema de Pronósticos de Cobranza.

Este puede ser elaborado siguiendo dos alternativas básicas:

(1) Con base en un sistema que registre la cobranza real de las ventas de un mes determinado, en términos porcentuales, en los meses en los que se vaya efectuando, de manera de contar con un patrón histórico definido de pagos. Así, en función de ventas, puede pronosticarse la cobranza, por ejemplo, de las ventas de marzo, si históricamente se ha comprobado que un 20% se cobró en el mismo mes de marzo, un 30% en abril y un 50% en mayo, y así sucesivamente, se puede usar este patrón para dicho pronóstico.

(2) Con base en un sistema que tome en cuenta los vencimientos de la cartera actual, y la distribución de los vencimientos de las cuentas por cobrar proyectadas en función de ventas, de acuerdo a la experiencia reciente de facturación.

Serie de Reportes que indiquen la Efectividad de Cobranza.

La calidad de cuentas o probabilidad de incobrabilidad, debe ser considerado al programar la cobranza para aplicar medidas correctivas a los --- clientes morosos. Un ejemplo de un buen conjunto de informes se orienta básicamente a lo siguiente:

- (1) Reportes analíticos que muestren el estado de cuenta de cada cliente y la antigüedad de su saldo.*
- (2) Reportes analíticos de compras y pagos de cada cliente.*
- (3) Reportes para supervisar la conducta del pago de las ventas del mes que forman la base de un sistema de pronóstico, de acuerdo a lo comentado.*
- (4) Reportes de proporciones de cartera vencida a cartera total.*
- (5) Reportes de plazos reales de facturación que muestren su tendencia.*
- (6) Reportes de protección de cuentas por cobrar a ventas.*

En resumen, como Lic. en Contaduría, debemos establecer una disciplina administrativa orientada a los aspectos mencionados, logrando así combatir eficazmente las repercusiones automáticas de la inflación en el renglón de cuentas por cobrar.

Inventarios

Las inversiones en inventarios son esenciales a la empresa si el objetivo de estos es mantener continuidad de las operaciones donde el elemento clave está relacionado con existencias.

Existen varios y diversos grupos de costos relacionados con el mantenimiento de existencias:

- (1) COSTOS DE ALMACENAMIENTO, que surgen de la necesidad de almacenar y asegurar las existencias.*
- (2) COSTOS DE ORDENAMIENTO, que resultan del transporte y manejo de las existencias.*
- (3) COSTO DEL NIVEL DE LAS EXISTENCIAS, consecuencia de faltantes o excedentes en su nivel.*

En la práctica, las decisiones acerca del nivel de inversión de inventarios se toman dentro de un marco organizacional no muy definido, en lo que se refiere a la responsabilidad de las mismas. Los directivos comerciales,

Administración de Pasivos

La administración de pasivos abarca todas aquellas obligaciones que contrae la empresa dentro del proceso de sus operaciones. Ejemplo de estas obligaciones son, entre otras, las cuentas por pagar a proveedores, el fisco, el seguro social, los documentos por pagar a corto y a largo plazo. Es pertinente aclarar que nosotros nos orientamos al estudio de las cuentas comerciales por pagar.

Las cuentas comerciales por pagar son una fuente de recursos espontánea o no negociada, y en ésta se encuentra la posibilidad de obtener una ganancia monetaria. La meta es incrementar el financiamiento de este tipo, tanto en lo que respecta al número de proveedores que otorgan financiamiento, como en lo referente al aprovechamiento óptimo de las condiciones ofrecidas, sin llegar a deteriorar la buena imagen y la situación crediticia del negocio.

Ahora bien, desde el punto de vista de las decisiones de pasivos, hay que tomar en cuenta el impacto de la inflación, para valuar las condiciones ofrecidas por los proveedores, o sea, el plazo de crédito y los descuentos por pronto pago.

Hay que seguir un razonamiento semejante, es decir, beneficiarla aceptar un descuento por pronto pago contra el plazo, siempre y cuando la tasa de interés neta equivalente fuera superior al porcentaje de inflación. En tiempos de altos porcentajes de inflación esto sólo sucederá si se ofrecen descuentos muy considerables.

El departamento de cuentas por pagar debe tomar esto muy en cuenta, para determinar hasta qué punto es conveniente llevar la tasa de descuento para tratar de evitar en lo que sea posible la pérdida monetaria, además de cuidar la liquidez de la empresa.

Reviste una gran importancia la estructuración adecuada del pasivo, en términos de corto y largo plazo. Porque si bien es cierto que al ser las tasas de interés inferiores a la tasa de inflación es posible obtener una ganancia monetaria, que debe ser tomada en cuenta, también es importante no olvidarnos de cuidar la liquidez.

De acuerdo a lo antes señalado, se requiere de los presupuestos de flujo de efectivo a corto plazo para determinar si somos capaces de hacer frente a los compromisos contraídos.

Como Lic. en Contaduría, debemos poner especial atención en las negociaciones bajo la hiperinflación. Porque es en estos momentos cuando el objetivo del cliente y el proveedor están desafortunadamente encontrados; las negociaciones presentan más posibilidades de conflicto, porque está en juego precisamente una ganancia ó pérdida monetaria considerable.

de producción, de finanzas, y de abastecimiento, influyen directa o indirectamente en dichas decisiones, ocasionando por lo general un caso difícil de responsabilidad compartida. Dado el monto de la inversión este renglón, - se debe responsabilizar a todos los niveles involucrados, en donde se aplicaría la teoría holista (japonesa) "el todo es mejor que sus partes", y en donde los ejecutivos involucrados deben ser capaces de aceptar la responsabilidad sobre lo que se convenga aún cuando no esté de acuerdo con lo que se llegó.

Debido a las circunstancias en las que vivimos, debemos de tener mucho cuidado al decidir el nivel de inventarios, para ejemplo podemos señalar a las empresas que no tenían excedente en inventarios acerca de materiales importados y que con la suspensión temporal de importaciones no pudieron seguir en el mercado

Existen fórmulas acerca del modelo del lote óptimo, modelo que determina el tamaño del lote económico de compra o producción, aspecto que no trataremos por no ser objeto de estudio dentro de este trabajo, pero que lo mencionamos por ser un factor fundamental determinante de la inversión en inventarios.

Como Lic. en Contaduría debemos estar conscientes de que existen restricciones de aspectos como la obsolescencia, la liquidez de la empresa, y las expectativas de reducción de la inflación. Debemos darle especial atención al aspecto de liquidez, pues podemos perder oportunidades por un exceso de inventarios, o tal vez no podamos cumplir nuestros compromisos a tiempo por la falta de ésta. Por último, no debemos olvidar especificar y deslindar al máximo las responsabilidades de los diversos ejecutivos involucrados en la administración de inventarios.

Cabe hacer mención de la importancia del método de valuación de inventarios. La elección del método UEPS produce un mayor flujo de efectivo en tiempos de inflación al enfrentar a los ingresos el costo de ventas último. Sin embargo, también es cierto que este método produce mayor inflación, pues se tiende a tener un volumen mayor de inventarios por el afán de enfrentar siempre costos más altos, dejando el remanente de costos menores.

En nuestra opinión, el método de valuación debiera ser el de reposición, pero esto debe estar cuidadosamente considerado de acuerdo al tipo de empresa. Debe existir una unión entre la planeación fiscal y financiera para determinar el método de valuación apropiado.

Inversiones en Activos Fijos

Este tipo de inversiones en épocas de hiperinflación es el más seguro, ya que si algún tipo de bien nunca disminuye su valor, es este. Sólo debemos de deshechar nuestros activos fijos cuando estos ya sean obsoletos de acuerdo a nuestros requerimientos.

Capital

Debe de estar claro que una situación sana de recursos propios es más importante bajo hiperinflación que en tiempos normales. Como Lic. en Contaduría, debemos hacer ver que la capitalización y la recapitalización ayudarán al fortalecimiento de la empresa; pues con el monto de nuestro capital lograremos crecer y aprovechar algunas de las oportunidades que nos presenta la hiperinflación, sin arriesgar a la empresa por la posible falta de recursos para hacer frente a endeudamientos, porque ¿quién puede asegurar que la demanda se comportará de determinada forma?.

CAPITULO IX

LA INFORMATICA PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION

La informática, cuando es llevada a cabo, la mayor parte de las veces es deficiente. Los sistemas de información no cumplen con eficiencia su cometido. Un riguroso análisis autocrítico conduciría a la conclusión de que hay mucho que mejorar para cubrir ese propósito vital de apoyar decisiones. La informática puede ayudarnos a contar con la información oportunamente, en caso de que el sistema sea alimentado oportunamente, pero lo más importante es el sistema de información con el que se cuenta, por lo que podemos concluir que el primer paso es el de contar con un auténtico sistema de información y no con uno que se va desarrollando de acuerdo a las necesidades que se nos van presentando en el momento.

Existen problemas en el desarrollo de sistemas de información en los que el papel ha jugado un papel de importancia máxima, aunque muy negativo, los que pueden ser causados por el computólogo, el usuario o su combinación. Entre los muchos problemas que hay, expondremos a continuación los que se consideran más importantes:

1) Preponderancia de los problemas de trabajo manual.

Una mayoría abrumadora, cerca del 90%, de los usos que se dan al computador está orientada a las aplicaciones clásicas, con el propósito de suplir al trabajo de auxiliares de oficina.

En la actualidad con la influencia de los factores externos a la organización, este problema redundará en el desperdicio del potencial de una computadora, y por supuesto, se está muy lejos de un sistema de información satisfactorio.

2) El abismo de comunicación entre técnicos en computación y ejecutivos.

Los ejecutivos no cuentan con un mínimo de conocimientos elementales -- para hablar a los técnicos en su lenguaje. En vista de que ambos no hablan el mismo lenguaje, los resultados son fatalmente inevitables: sistemas de información deficientes.

3) Excesiva confianza en el proveedor del equipo de cómputo.

Es necesario que se tenga un conocimiento de lo que hace la computadora realmente, para que el día en que se tenga la computadora, se pueda manejar ésta ilimitadamente.

4) Carencia de un plan básico de sistemas de información.

Pocas veces se ha concedido atención al sistema de información como un proyecto en especial, cada área en el sistema suele impulsar su parte desu

rollando, a su manera y con recursos específicos un sector parcial de información que satisface las necesidades privativas del área de que se trate, sin tomar en cuenta, posibles necesidades o puntos de integración con otras áreas.

Sin un plan general es muy fácil caer en la ineficiencia total, en la que se realiza mucho trabajo y mucho esfuerzo de sistematización, sin seguir un orden, secuencia y marco de referencia definido.

5) Inadecuada estructuración de la función de informática.

Es necesario que la estructura organizacional incluya un lugar adecuado para la función de informática, entendida ésta como una unidad que debe estar más alta de la simple administración del centro de procesamiento.

Debe establecerse con la principal misión de capturar las necesidades reales del usuario a todos los niveles, en todos los sectores, y que se oriente a cubrir las con herramientas ágiles, perfectamente capaces y económicas.

6) Carencia de un sistema de dirección en torno al cual se pueda desarrollar un verdadero sistema de información.

La poca o nula participación ejecutiva en el diseño del sistema de información, la definición nula o imprecisa de necesidades de información, las estructuras de procedimientos operativos deficientes, así como el problema por el poco interés que se da al elemento humano de resistencia al cambio, hacen imposible que se cuente con un sistema de información adecuado.

Es necesario que el ejecutivo tenga interés y muestre apoyo en tan importante labor.

Lo que debe de involucrar un sistema de información.

En vista de que los factores externos a la organización ejercen cada vez mayor presión y en más alto porcentaje sobre los factores internos, es necesario establecer un punto claro de relación entre los fenómenos externos y sus repercusiones concretas en nuestras organizaciones a nivel micro.

Para esto, se necesita información macroeconómica, y también que estemos suficientemente preparados respecto al análisis o interpretación.

Es muy importante que nosotros como Lic. en Contaduría seamos capaces de dicho análisis en el que actúan factores externos como inflación y devaluación, que a la vez que distorsionan la información, hacen muy difícil la planeación, porque habrá de cubrir además el proceso de planeación; fijar objetivos y asignar recursos ante las posibilidades delimitadas por el análisis macroeconómico.

Hay que plantear alternativas en un medio en el que lo único constante es

el cambio. Se necesita información rápida, oportuna, múltiple, suficientemente ágil para que el proceso de planeación se constituya en un fenómeno dinámico, - que capte los movimientos antes de que sucedan.

El proceso de control.

A través de él se identificarán las desviaciones, sus causas y las responsabilidades inherentes y sobre todo las decisiones que tiendan a mantener la ejecución real dentro de los planes y objetivos.

De lo antes expuesto podemos concluir que para que exista un buen sistema de información, éste debe contener información macroeconómica que nos permita prever oportunidades, riesgos y problemas de la organización.

Debe de existir un sistema de planeación en el que se capten factores de cambio, y de donde surjan decisiones oportunas y efectivas. Un modelo práctico de simulación es la herramienta aplicable a este caso. A la vez debe de existir un núcleo que permita obtener desviaciones y análisis, que agilice desviaciones repetitivas y simplifique el trabajo manual.

Al implantar un área de informática dentro de la empresa, estará en función de las necesidades de la misma. Tal vez no resulte adecuado implantar este sistema si la empresa es pequeña y si los costos son mayores que los beneficios que se esperan obtener.

Todo dependerá de la empresa en cuestión, y al hablar de la informática como un medio para incrementar la eficiencia de los sistemas de información, sólo nos resta decir que ésta se logrará en la medida en que se eviten las situaciones que en este capítulo tratamos como problemas más importantes en el desarrollo de los sistemas de información con computadoras.

A través de este capítulo resaltamos la importancia de que el Lic. en Contaduría estudie cursos relacionados con computadoras, con el objeto de que tenga una buena comunicación con los computólogos o técnicos.

CAPITULO X

METODOLOGIA DEL ANALISIS DE LA PRODUCTIVIDAD

El análisis de la productividad de los negocios debe iniciarse tomando necesariamente un punto de partida como referencia y hacerlo comparable con los resultados que se van obteniendo al aplicar un programa específico. Esta comparación puede tener diversas bases, ya sea el período anterior, el presupuesto formulado u otras.

Necesariamente la medición de la productividad resulta de la división de dos cifras representadas por lo que te interesa valorar a la empresa.

En esta época de inflación, devaluación y altas tasas de interés la administración debe considerar objetivos básicos para asegurar la permanencia de las empresas, los cuales son:

- 1) Utilizar o incrementar la liquidez de la empresa.
- 2) Utilizar óptimamente los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.
- 3) Lograr una alta productividad.

Para tal objeto, es necesario elaborar un programa general para enfocar el análisis de las razones de productividad.

Nosotros como Lic. en Contaduría debemos de tener siempre en mente:

- Que clase de razones deben considerarse
- Que tipo de síntomas podrían encontrarse
- Que medidas de seguimiento deberán adoptarse

Debemos iniciar con la definición de las razones relativas y significativas que deben ser conocidas por la administración, diagramar el programa o esquematizarlo e interpretar la información obtenida.

Análisis de la productividad en épocas inflacionarias.

El análisis en los negocios principalmente se enfoca a cifras históricas, por lo que debe cuidarse de la actualización de éstas, tomando en cuenta, -- las diversas recomendaciones para considerar el ajuste por inflación emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, ya que el resultado de las razones inflacionadas, como las ventas o utilidades actuales, haciendo la comparación con un capital aportado por los accionistas hace más de 10 años nos llevan a interpretaciones erróneas.

Considerando lo antes señalado citaremos algunos índices de productividad:

- Rendimiento de la inversión de los accionistas.
- Rendimiento del activo total.
- Margen de utilidad neta sobre ventas.
- Rotación del activo total promedio.
- Razón del capital contable.

Rendimiento de la inversión de los accionistas.

Esta razón está dada por:

$$\frac{\text{Ut. neta después de impuestos y participación}}{\text{Inversión promedio de los accionistas actualizada}}$$

Como la inversión de los accionistas actualizada pudo haber tenido variaciones al principio y al final del ejercicio, se deberá obtener un promedio sumando estas dos cantidades y dividiéndola entre dos.

A través de esta razón medimos la productividad de la inversión de los accionistas, ya que nos representa el % de la inversión que se generó como utilidad.

Rendimiento del activo total.

Está dada por la siguiente razón:

$$\frac{\text{Ut. neta después de impuestos y participación}}{\text{Activo total promedio actualizado}}$$

La empresa obtiene recursos tanto de los dueños como de terceros. Entre éstos, préstamos bancarios, proveedores, acreedores y otros, lo cual viene a representar el activo total, pero actualizado, obteniendo un promedio de los activos totales ajustados por cambios en el nivel general de precios, o bien, por costos específicos, sumando los iniciales y finales y dividiéndolos entre dos.

A través de esta razón estaremos en condiciones de saber si la empresa genera las utilidades suficientes de acuerdo al activo total de la empresa.

Margen de utilidad neta sobre ventas.

Está dada por la siguiente razón:

Ut. neta después de impuestos y participación
Ventas brutas

Con objeto de determinar la productividad de las ventas y efectuar análisis posteriores sobre altos costos de los productos vendidos, margen de utilidad bruta, bajos o altos gastos de operación, deberá también analizar se comparativamente las tendencias de los márgenes de utilidad neta después de impuestos y participación. Por ser las cifras del mismo período, éstas incluyen los ajustes derivados del impacto de la devaluación.

Rotación del activo total promedio.

Esta razón indica si la empresa genera el volumen suficiente de operaciones, sobre el importe de la inversión del activo actualizado.

Está dada por la siguiente razón:

Ventas brutas
Activo total promedio actualizado

Es necesario interpretar este resultado, ya que puede haber empresas fabriles en etapas de crecimiento cuyos activos fijos produzcan resultados en el futuro.

Rotación del promedio de inventarios.

Para medir el nivel de inventarios promedio apropiado para mantener o incrementar las ventas se aplica la siguiente razón:

Costo de los productos vendidos
Promedio de inventarios.

El promedio de inventarios se obtendrá sumando el saldo final de cada mes y dividiéndolo entre 12. Es conveniente mencionar que si se trata de un negocio cíclico se debe tomar este promedio, en caso de que no lo sea, y no hayan variaciones muy grandes se podrá tomar el inicial y el final y dividirlo entre 2.

Otra medida es en relación con los días promedios de los inventarios en existencia antes de ser vendidos, o indica el número de días que puede mantenerse el promedio del nivel de inventarios:

365

Rotación de los inventarios promedio

Respecto a las decisiones acerca de inventarios hoy más que nunca es necesario cuidar este aspecto; el control de inventarios es ahora de gran valor dentro de la empresa. El manejo eficiente de la inversión en inventarios en términos de variedad, calidad, es ahora un quehacer de todos los días. Las políticas de inventarios, a la luz de necesidades productivas, -

de expectativas, escasez o aumento en los costos, riesgos de obsolescencia deben evaluarse con mayor frecuencia.

Palanca Financiera

La dificultad en que se encuentran actualmente algunas empresas en México, es causada por el hecho de no haber controlado sus niveles de apalancamiento financiero, razón por la cual están sufriendo problemas de liquidez.

Ante esta situación nos preguntamos ¿qué será necesario hacer?, ante lo cual sólo podemos responder que se requieren programas de eficiencia y manejo financiero, tendientes a mantener un capital de trabajo y una estructura financiera adecuados.

Una necesidad que se nos plantea en la mayoría de las empresas es la de apoyo a través de inversiones de capital que permitan mantener un sano equilibrio entre su relación de recursos propios contra pasivos, analizando también la estructura de la deuda en términos de corto y largo plazo.

A través de la razón de capital contable (palanca financiera) se mide el porcentaje de fondos proveniente de los accionistas; también es necesario de acuerdo a lo que se explicó anteriormente hacer un estudio de la relación de pasivo a corto y largo plazo. En la práctica se observa que un aspecto que ha provocado la iliquidez de las empresas es que en la estructura predomina el pasivo a corto plazo.

Razón de capital contable $\frac{\text{Promedio de la inversión total de los accionistas actualizado}}{\text{Promedio de activos totales actualizado}}$

Razón de pasivo a corto plazo $\frac{\text{Promedio de los pasivos actualizados a corto plazo}}{\text{Promedio de los activos totales actualizados}}$

Razón de pasivo a largo plazo $\frac{\text{Promedio de los pasivos a largo plazo}}{\text{Promedio de los activos totales actualizados}}$

Estas son las razones que son consideradas de uso más frecuente, pero en nuestra opinión una manera de medir la productividad y que no se considera dentro de los libros que hemos consultado, son las siguientes:

Considerando la capacidad real de la empresa, un aumento en ésta, ya sea con innovaciones tecnológicas o sin ellas, trae un incremento en la productividad. Respecto a este punto es necesario que nosotros como Lic. en Contaduría, seamos capaces de reconocer cuando se incrementa por la innovación tecnológica, y cuando por una administración eficaz al evaluar la productividad de las empresas.

Para llevar un control de la productividad de los materiales y de la mano de obra será necesario aplicar las siguientes razones:

$$\text{Razón de consumo de materiales} = \frac{\text{Materiales}}{\text{Costo de Ventas}}$$

$$\text{Razón de utilización de mano de obra} = \frac{\text{Mano de Ubra}}{\text{Costo de Ventas}}$$

A través de estas razones obtendremos respectivamente qué porcentaje del costo de ventas representa el consumo de materiales y la utilización de mano de obra. Con dichos porcentajes estaremos en condiciones de saber si la productividad en estos renglones se ha empeorado o mejorado y tomaremos las medidas correctivas en caso necesario.

Otro concepto de gran importancia al tomar una decisión es la capacidad que tenga la empresa para generar empleos y las aportaciones que hagan vía impuestos. En los momentos actuales debemos estar conscientes que estos puntos de beneficio social son una forma de productividad.

CAPITULO XI

DEMANDA Y LIQUIDEZ

En la actualidad una gran preocupación para los dirigentes es la de tener una estrategia tal que les permita una permanencia en el mercado, combinando un plan de mercado con un plan financiero.

Para crear un plan que le permita a la empresa dicha permanencia se requiere considerar los siguientes aspectos:

- El crecimiento del mercado.
- La participación que se tiene dentro de éste.
- La liquidez.

A continuación estableceremos los siguientes principios:

1) Las ganancias brutas y efectivos generados dependen de la participación de mercados. Efectos de curva de experiencia unen ganancias brutas - altas con participaciones de mercados altos.

2) El crecimiento de ventas de un producto requiere entrada de efectivo para financiar capacidad agregada, capital de trabajo; así el crecimiento de mercado requiere de inyección de efectivo si la participación de mercado debe ser mantenida.

Esto quiere decir que si el mercado está creciendo, para guardar o mantener la misma acción en el mercado será necesario crecer junto con él, por lo que se requerirá tener una acción mayor que se logrará con una inyección de efectivo.

3) Un incremento en la participación de mercado requiere una entrada - de efectivo para generar gastos de propaganda, plantas adicionales, etc. Dentro de este punto observamos que el mercado permanece constante, pero nosotros deseamos tener una participación mayor que se logrará con una inyección de efectivo.

4) El crecimiento en cada mercado bajará su ritmo cuando el producto se aproxima a la madurez. El efectivo generado como bajas de crecimiento debe ser reinvertido en otros productos todavía crecientes.

En la actualidad debemos de integrar la venta de productos de tal manera que nos permita permanecer en el mercado. A continuación haremos una clasificación de productos para que después combinemos éstos (técnica - utilizada por el Boston Consulting Group Inc.).

vacas de efectivo:

Son productos, los cuales característicamente generan grandes cantidades de efectivo, mucho más de lo que ellos pueden reinvertir, y los cuales típicamente tienen una participación alta en un mercado de bajo crecimiento.

Los perros:

Son productos con una baja participación en el mercado, el cual tiene un crecimiento bajo, ni generan efectivo ni requieren gran cantidad de éste, pero en ocasiones es un poco más lo que requieren que lo que generan, lo que conduce a una trampa de efectivo.

Niños con problemas:

Son productos con una participación baja en un mercado con alto crecimiento; requieren grandes cantidades de efectivo para mantener las participaciones de mercado y todavía cantidades más grandes para ganar participación en el mismo.

Las estrellas:

Son productos con alto crecimiento, y de participaciones altas, las cuales pueden ser autosuficientes en flujos de efectivo. Las necesidades de efectivo se cubren totalmente dejando un poco en un principio, pero en un futuro se volverán una generación de efectivo mucho más grande debido a la madurez que van adquiriendo, después de la cual se viene una disminución en el crecimiento. Considerando que existe una alta participación, pueden convertirse en perros.

Los niños con problemas se vuelven perros a menos que una inversión suficiente sea hecha durante la fase de crecimiento del mercado, lo que los convertiría en estrella.

Las estrellas aseguran el futuro en que ellos se volverán vacas de efectivo si la participación alta continúa, aunque el mercado comience a decrecer y las necesidades de inversión disminuyan.

Bajo este concepto, los réditos estratégicos se vuelven uno, de usar efectivo generado por vacas de efectivo para financiar incrementos de participación de mercado para productos de "niños con problemas" en los cuales la compañía tiene un fuerte cimiento competitivo. Si esto tiene éxito, esta estrategia produce nuevas estrellas que en un futuro se convertirán a su vez en vacas de efectivo.

El problema de productos de "niños con problemas" con una posición competitiva débil, es el que se convertirán en perros. Sólo deberán ser permitidos a permanecer en la cartera cuando vayan a ser perros eventualmente. En caso de que no dejen de ser perros durante el lapso que puede soportarse,

deberán de eliminarse.

Los perros deberán ser retenidos sólo cuando ellos contribuyan a un flujo de efectivo positivo, a condición de que ellos no estén obteniendo capital que pueda ser puesto en uso, con más ganancia. En algún punto cada perro se vuelve un candidato para ser eliminado dentro de la cartera de productos.

De lo que hemos explicado hasta aquí, podemos concluir que la cuestión de que una estrategia de dominancia sea seguida por un producto particular, depende en gran parte del avalúo de fondos disponibles, del crecimiento del mercado del producto, y de la participación del producto en este mercado.

A través de una diversificación de nuestros productos estaremos en posibilidades de obtener tanto ganancias como liquidez, ya que unos productos serán generadores de fondos con lo cual obtendremos financiamiento de ellos; otros nos proporcionarán una tasa de rentabilidad muy atractiva, y la combinación de ellos nos permitirán operar en condiciones óptimas.

Las diferencias en crecimiento y potencial de flujo de caja, y en posición competitiva, determinarán cuales productos representan oportunidades de inversión y cuales deberían ser usados para promover fondos de inversión.

CAPITULO XII

ESTRATEGIA FINANCIERA

En la actualidad la inflación, la incertidumbre de los mercados de dinero (corto plazo) y de capitales (largo plazo) aunados a la consideración de un peso afectado por la devaluación, son elementos importantes y decisivos en las decisiones financieras.

Charles R. Allen dice que entre los diez mandamientos más importantes que un financiero debe cuidar se encuentran el de "no debo quedarme sin dinero", conseguir fondos a un costo razonable en tiempos difíciles está más que nunca en función de un bajo apalancamiento. La estructura financiera óptima proviene de alcanzar un apalancamiento (relación pasivo a capital) que permita obtener fondos para mantener la tasa de crecimiento normal soportando el riesgo y el costo dentro de límites razonables.

Existen medidas y acciones que mejoran la relación deuda-capital, que son necesarias en ocasiones tales como reducir al máximo la cantidad de fondos atadas a capital de trabajo. Es necesario hacer ajustes a la administración del efectivo, recortando saldos bancarios estáticos, recolectando rápidamente cuentas por cobrar y manteniendo inventarios al mínimo nivel consistente con las necesidades de producción. Esto es, liberar efectivo atado al capital de trabajo y utilizarlo para reducir la relación deuda-capital.

Un aspecto de gran importancia es el flujo de efectivo. El flujo de efectivo obtenido de las operaciones normales de la empresa es un factor determinante del apalancamiento y su límite en la empresa, porque se parte del hecho de que a mayor inflación es deseable mayor apalancamiento, siempre y cuando se disponga del efectivo para cubrir los compromisos existentes y que sea factible conseguir dichos fondos en el mercado.

Un control sobre los flujos de fondos, a nivel proyecto y a nivel empresa, es fundamental para mantener la liquidez. La capacidad de endeudamiento de una empresa no está directamente delimitada por su relación pasivo-capital, sino fundamentalmente por la capacidad de generación de fondos del proyecto por financiar en términos de montos y tiempo, por lo que tendremos que buscar la forma de adecuar el financiamiento a la realización del proyecto.

Es saludable a las empresas tomar la política de reinversión de utilidades con el fin de contar con recursos sin llegar a altos riesgos.

Como lo hemos señalado con anterioridad, la planeación es un elemento básico y determinante en cualquiera actividad que se lleve a cabo, si se desean obtener resultados óptimos. En la administración moderna se ha asignado a la planeación un primer término dentro del proceso administrativo.

En toda empresa mercantil existe siempre un fin lucrativo, o sea, el logro de una utilidad razonable en relación con el capital invertido. - En los momentos actuales ya no solo se trata de que el accionista obtenga buenas utilidades, sino que también el pago de los impuestos tiene un fuerte impacto financiero por la salida de efectivo que representan, --- debido a lo cual cualquier ahorro de impuestos logrado a través de una adecuada planeación fiscal se traducirá en un aumento de utilidad de la compañía a la vez que permitirá que la empresa siga operando sin el problema que se le presenta por la salida de efectivo y el requerimiento de fondos subsecuente.

Este ahorro del que hablamos, es decir la ventaja fiscal, está representado por la disminución total o parcial de impuestos, su diferimiento en el pago, o simplemente el hecho de evitarse sanciones o recargos de parte de las autoridades fiscales.

La planeación fiscal es el estudio previo de un determinado hecho o situación, a la luz de las disposiciones fiscales vigentes, a fin de tomar una decisión de hacer o dejar de hacer algo, con objeto de lograr las máximas ventajas posibles.

DEBE DE EXISTIR UNA UNIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN FISCAL Y LA FINANCIERA.

Para estudiar las estrategias en épocas de inflación debemos de estar alertas a ver si son ajustables a la realidad. Las escuelas de administración predicán lo siguiente:

- 1) Financiar las inversiones con deudas a largo plazo.
- 2) Mantener poco capital propio y dejarse levantar por el efecto "palanca"; los bancos pondrán el dinero.
- 3) Al estudiar una inversión propuesta, averiguar los incentivos fiscales que se pueden obtener y que van con garantía del gobierno.
- 4) Considerar las inversiones a la luz de la tasa de retorno sobre la inversión y trabajar con un inventario mínimo para así obtener recursos libremente disponibles.

Sin embargo todos los que están formulando estrategias deben preguntarse:

- ¿Existen recursos a largo plazo a una tasa fija de interés?, ¿Dónde están?
- ¿En donde se podrá encontrar una inversión cuyo retorno sobre el capital sea suficiente para cubrir las tasas reales de interés que se cobran hoy en día, y brinden buenos beneficios a la empresa?
- ¿Existe un capital de trabajo que pueda soportar las altas tasas actuales de interés?
- ¿Hay posibilidad alguna en el largo plazo de que los gobiernos nos garanticen incentivos con las presiones políticas internas y externas que van soportando?

- ¿Qué retorno puede ser garantizado, si la demanda decae y la deuda debe seguir pagándose?
- ¿cuáles son los niveles aceptables de aumento porcentual de los precios para la reposición de inventarios?
- ¿Cómo podemos tomar préstamos en moneda fuerte sin tener un porcentaje equivalente de ventas en moneda fuerte?

Todas estas preguntas nos hacen ver lo difícil que resulta plantear estrategias dentro de las empresas, pero sin duda alguna estas estrategias deben de realizarse; lo único que tratamos de hacer ver es que siempre de bemos ajustarnos a la realidad.

A continuación anumeraremos en términos generales las estrategias especiales en épocas inflacionarias.

Estrategias especiales para épocas de inflación.

I. Protegerse o especular invirtiendo en activos no monetarios.

Para seguir con esta estrategia debemos de computar adecuadamente todos los costos o riesgos inherentes a la inversión:

Ejemplos:

Inventarios: Almacenamiento, costo financiero por inmovilización, seguros, riesgo de obsolescencia, limitaciones por control de precios, etc.

Activos fijos: Mercado, competencia, tecnología, costos financieros, etc.

Pero no sólo debemos de tomar en cuenta estos costos o riesgos, sino también intensificar la planificación y el control de las existencias:

- a) Definir específicamente si se quiere tener existencias superiores a las necesidades operativas a fin de especular con los aumentos de precios, y si la conclusión es positiva, precisar en qué artículos se aplicará tal objetivo.
- b) Tomar en consideración los aspectos financieros, contando siempre con la liquidez necesaria para hacer frente a nuestros compromisos.
- c) Desarrollar alternativas en cuanto a combinar existencias con casa matriz, compañías afiliadas, subsidiarias y distribuidores

II. Aumentar los precios de venta:

Los precios y las condiciones de venta deberán fijarse en base a información adecuada, como lo es:

- a) Computar debidamente todos los elementos componentes del costo, incluyendo el efecto económico de las condiciones financieras pertinentes.
- b) Analizar los resultados por división, línea de productos, zona geográfica, cliente, etc.
- c) Examinar los precios y costos de la competencia sobre bases similares a las indicadas en los puntos anteriores.

Si hemos decidido que vamos a aumentar los precios debemos de elegir la mejor manera de aumentar los precios. Hay distintas alternativas, como son:

- Incrementos frecuentes contra incrementos espaciados pero con mayores porcentajes de aumentos.
- Emplear cláusulas en los contratos en donde ciertos renglones del costo o en general todo éste, estén condicionados al alza en los precios de dichos costos para la determinación del precio de venta del producto objeto del contrato.
- Considerar la tendencia a largo plazo del aumento de los costos específicos contra el incremento en el nivel general de precios, teniendo en cuenta el objetivo de desarrollar calidad y productividad.

La forma que se escoja determinará el aumento en el precio; siempre debe buscarse que el margen de utilidad no disminuya para que no se llegue a niveles peligrosos para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

A continuación presentaremos ejemplos de aumentos de precios de venta para cubrir aumentos de costos, bajo distintas hipótesis, a saber:

Hipotesis I.

existe pérdida monetaria por cuentas a cobrar y aceleración de la tasa de inflación.

	(1) Inflación mensual del 2%	(2) Inflación mensual 3% incremento costos 10%	Alternativa	Alternativa
Ventas	100		110	122
Costo de ventas (a precio de reposición) (3)	60		66	66
Pérdida monetaria por cuentas a cobrar a clientes (6 meses de venta)	12		19.8	22
Utilidad	28		24.2	34
Porcentaje de margen de utilidad sobre ventas	28%		22%	28%

(3) Suponemos que involucra a todos los costos y gastos para caso del ejemplo.

Alternativa 1: Incrementos de precio de venta en línea con el aumento de costos.

Alternativa 2: Incrementos de precio venta necesarios para mantener el porcentaje de margen de utilidad.

Cálculo de pérdida monetaria (1): 6 meses por 2% de inflación es igual a 12%
12% por la venta de 100 es igual a 12 pesos

Cálculo de pérdida monetaria Alternativa (1): 3% de inflación por 6 meses es igual a 18% por la venta de 110 es igual a 13.2 pesos

Cálculo de la pérdida monetaria Alternativa (2): 3% de inflación por 6 meses es igual al 18% por la venta de 122 es igual a 22 pesos.

Cálculo de precio de venta de la alternativa (2):

1) Sabemos que la inflación es del 3% mensual, razón por la cual la pérdida monetaria será del 18% semestral del valor del precio de venta, lo cual representamos como $\frac{18(X)}{100}$

2) Sabemos que el incremento en los costos fue del 10%, por lo que los costos serán de 60 (1.10) que es igual a 66.

3) Sabemos que el margen de utilidad que deseamos es del 3%, razón por la cual el 72% restante involucra a todos los costos y gastos, más la pérdida momentánea por mantener cuentas por cobrar.

Podemos establecer:

$$66 \text{ más } \frac{18(X)}{100} \text{ es igual a } \frac{72(X)}{100}$$

Despejando de la ecuación obtenemos:

$$66 \text{ es igual a } \frac{72(X)}{100} \text{ menos } \frac{18(X)}{100}$$

$$66 \text{ es igual a } \frac{54(X)}{100}$$

en donde X es igual a 66(100) entre 54 lo que es igual a 122

EL PRECIO DE VENTA ES DE 122.

A través de este ejemplo tratamos de ilustrar qué pasaría si los aumentos en los costos se reflejan en igual forma en los precios de venta, sin considerar que existe un incremento continuo en la inflación.

Podemos concluir que si no se toma dicho incremento en la inflación, al proteger los márgenes, las utilidades de la empresa se ven erosionadas y en peligro de hacer que ésta no sólo no crezca, sino que tampoco se pueda seguir desarrollando.

Hipótesis 2.

Existe ganancia monetaria por cuentas a pagar y aceleración de la tasa de inflación.

	(1) Inflación mensual del 2%	(2) Inflación mensual 3% incremento costos 10%	Alternativa 1	Alternativa 2
Ventas	100		110	102
Costo de ventas (a precio de reposición) (3)	60		66	66
Ganancia monetaria por cuentas a pagar a 6 meses decostos.	7		12	12
Utilidad	47		56	48
Porcentaje de margen de utilidad sobre ventas.	47%		50.9%	47%

(3) Suponemos que se involucra a todos los costos y gastos para el ejemplo.

Alternativa 1: Incrementos de precio de venta en línea con el aumento de costos.

Alternativa 2: Incrementos de precios de venta necesarios para mantener el % de margen de utilidad.

La ganancia monetaria y el cálculo del precio de venta se hacen siguiendo un razonamiento semejante al del caso anterior, sólo que la ganancia monetaria se aumenta a las ventas.

Para el cálculo del precio de venta se hicieron las siguientes operaciones:

1) Sabemos que la inflación es del 3% mensual razón por la cual la ganancia monetaria será del 18% semestral del costo total lo cual representamos como:

$$\frac{18(C)}{100} \text{ que es igual al } 18\% \text{ de } 66 \quad \underline{12}$$

2) Sabemos que el incremento en los costos fue del 10%, por lo que los--

costos son igual a 60 (1.10) que es igual a 66.

3) Sabemos que el margen de utilidad que se busca es del 47%, por lo tanto el 53% restante involucra a todos los costos y gastos, menos la ganancia monetaria por tener cuentas por pagar.

Podemos establecer:

$$66 \text{ menos } \frac{18(66)}{100} \text{ es igual a } \frac{53(X)}{100}$$

Despejando de la ecuación obtendremos

$$\begin{aligned} 66 \text{ menos } 12 \text{ es igual a } 54 \\ 54 \text{ es igual a } \frac{53(X)}{100} \end{aligned}$$

En donde X es igual a 54(100) entre 53 lo que nos dá aproximadamente 102.

EL PRECIO DE VENTA ES DE 102.

Cálculo de la ganancia monetaria alternativa 1:

3% de inflación por 6 meses es igual al 18% de inflación
18% de inflación por 66 pesos de costos es igual a 12 pesos.

Cálculo de la ganancia monetaria en la alternativa 2:

se hizo lo mismo que en la alternativa 1 pues los costos son iguales.

A través de este ejemplo tratamos de ilustrar los que pasa cuando los -- aumentos en los costos se reflejan en igual forma en los precios de venta -- sin considerar la ganancia monetaria por aumentos en la inflación y obtención de pasivos monetarios.

Podemos concluir que cuando existe una ganancia monetaria y los aumentos en los costos se reflejan en línea en los aumentos de precio, el margen de utilidad aumenta. Será decisión de la empresa de acuerdo a su lugar en la -- competencia y demás factores que presionan sobre ella decidir que forma tomará para el cálculo del aumento en el precio de venta.

La protección de los márgenes no sólo se da por aumentos en los precios -- sino también por incrementos en la productividad que nos permita reducir -- los costos de tal manera que no nos afecte en igual forma la inflación.

En la mayoría de los casos trabajamos con pérdidas y ganancias monetarias; en ese caso obtendremos la diferencia y manejaremos la pérdida o ganancia -- monetaria que resulta de acuerdo a los casos descritos con anterioridad.

III. Reducir las cuentas por cobrar.

En el desarrollo del punto anterior mostramos el efecto económico de la financiación a los clientes. Debemos de analizar dicho efecto por división, línea de productos, zona geográfica, cliente, etc.

También es de gran importancia revisar las condiciones financieras de - ventas alentando las ventas al contado a través de las siguientes acciones:

- Otorgar descuentos significativos por pronto pago, de acuerdo con lo explicado en el capítulo No. VIII .

- Apoyar a los clientes para que obtengan financiación de terceros.

- Requerir pago al contado para ventas menores.

Debemos de estar conscientes que debemos agilizar a la vez el cobro to mando medidas internas com son:

- Promover el cobro de anticipos.

- Cobrar con documentos para descontarlos en los bancos.

- Aplicar intereses a las cuentas por cobrar vencidas.

Existen otras medidas administrativas que tienden a acortar al lapso - que media entre la venta y la cobranza:

- Acortar el período entre la venta y la facturación.

- Aplicar procedimientos agresivos para apresurar la cobranza.

Pero las medidas a tomar no quedan hasta aquí, también se requiere evaluar el riesgo crediticio en función de los estados contables ajustados del cliente, reducir los anticipos a empleados y los anticipos para-gastos.

A continuación expondremos un ejemplo del cálculo del costo del des--cuento otorgado a los clientes:

Datos

- Cuenta a cobrar	\$100.00
-Tasa de descuento por pago contado en lugar de pagar a 90 días	10%
-Estimación del ahorro de costos por pago contado:	
Eliminación del riesgo de incobrabilidad	2%
Disminución de los gastos de cobranza	1%
- Tasa del impuesto a las ganancias	40%
- Tasa de inflación trimestral	8%

DESARROLLO DEL CASO

1) Importe del pago en efectivo	100-10	90
2) Tasa trimestral efectiva	(10-2-1) entre 90	7.78
Se considera 90 días porque es la cantidad que recibimos.		
Es 10 porque es el descuento que otorgamos.		
Se le resta 2 porque es el riesgo de incobrabilidad que se elimina.		
Se le resta 1 porque es el % que nos ahorramos de cobranza.		
3) Menos efecto impositivo	7.78 por 40%	3.1
Se le resta el 40% porque el descuento será deducible para el pago de impuestos.		
4) Tasa efectiva neta	(2)-3)	4.68
5) Ganancia monetaria	90 por 8% de Infl.	7.20
Se vuelve a tomar 90 por ser la cantidad que recibimos.		
Se multiplica por 8% por ser la inflación trimestral		
6) Costo neto real del descuento		(2.52)

Del ejemplo que acabamos de desarrollar observamos que no existe ----- costo por el descuento otorgado, más aún, tenemos una ganancia monetaria.

Es importante que nosotros como Lic. en Contaduría seamos capaces de comprender y aprovechar los beneficios que nos puede brindar este tipo de medidas administrativas.

IV. Reducir las disponibilidades.

DEBEMOS DE PLANIFICAR DETALLADAMENTE EL FLUJO DE EFECTIVO PARA PODER-
OPERAR EFICAZMENTE CON UN SALDO MINIMO.

Una vez que partamos de esta base podremos tomar medidas que nos bene-
ficien como son:

- Reducir el número de cuentas corrientes bancarias.
- Acelerar las disponibilidades de fondos, acelerando transferencias-
de sucursales a casa matriz.
- Invertir en colocaciones temporarias cuya renta compense el efecto-
de la tasa de inflación.
- Pagar dividendo oportunamente de acuerdo con una planeación fiscal
como hemos mencionado.

V. Financiarse con pasivos

Es necesario computar debidamente el costo del dinero, saber el al-
cance del costo y del riesgo de éste.

Ejemplo: Si estamos obteniendo pasivos en moneda extranjera, debemos
de ser capaces de computar el costo y el riesgo del dinero por los inte-
reses y por una posible devaluación.

Debemos tratar de aumentar pasivos monetarios para generar ganancias
monetarias, adquiriendo pasivos con proveedores y, si es posible, demo-
nstrando pagos con los mismos, a impuestos y a otras cargas sociales.

Sólo debemos pagar anticipadamente cuando el efecto financiero sea -
verdaderamente ventajoso.

Se debe revisar críticamente las políticas y procedimientos de com-
pra. en especial la selección de proveedores, y tratar de apoyar a los-
proveedores para que obtengan financiación de terceros.

V tratar de compenetrar la planeación fiscal con la financiera, bus-
cando la ventaja fiscal-financiera.

A continuación expondremos un ejemplo de la determinación del costo-
del dinero con el objeto de señalar datos que deben ser tomados en con-
sideración.

DATOS

- | | |
|---|----------|
| - Préstamo por un año | \$100.00 |
| - Tasa anual de descuento (es decir la tasa de inte-
rés anticipada) | 25% |
| - Inmovilización en cuenta corriente (la llamada reci- | |

proxidad de saldos)	5%
- Porcentaje de gastos y comisiones (pagaderos al momento inicial)	2%
- Tasa de impuestos a las ganancias	40%
- Tasa de inflación anual	30%

DESARROLLO DEL CASO.

1) Préstamo efectivo	100-25-5-2	\$68.00
100 es el préstamo concertado		
25 son los intereses que nos retienen		
5 es el porcentaje que debemos de dejar en la cuenta		
2 son los gastos y comisiones por la concertación del préstamo		
2) Tasa anual efectiva (incluyendo gastos)		
25 más dos entre 68		
25 es la tasa de interés concertada		
2 son los gastos que nos retienen		
68 es la cantidad de que disponemos		39.71
3) Ahorro de impuestos por reducir el interés a las ganancias considerando la tasa de impuestos del 40% es:		
39.71 por 40%		15.88
4) Tasa efectiva neta	(2) - 3))	23.83
5) Ganancia monetaria: 68 por 30% de inflación		20.40
6) Costo neto real del dinero		3.43

A través de este ejemplo expusimos los elementos necesarios para considerar el costo neto real del dinero, que, como se puede observar es -- muy bajo sino es que nulo debido a los momentos de hiperinflación por -- los que vivimos.

De lo anteriormente expuesto puede concluirse que el costo del dinero es bajo o nulo, por lo que puede recomendarse el endeudamiento siempre y cuando la empresa sea capaz de generar el efectivo que se requiere para hacer frente a los compromisos.

Volviendo a lo antes señalado, sólo nos resta decir que nosotros como Lic. en Contaduría debemos de sopesar los beneficios que estas estrategias pueden proporcionar a la empresa, pero siempre ajustándonos a la -- realidad.

En nuestra opinión el objetivo básico hacia donde deben enfocarse las estrategias es el que la empresa busque su permanencia en el mercado, por lo que una premisa básica como punto de partida será:

UNA POSICION SOLIDA Y DE VENTAJA EN EL MERCADO.

Para lo cual se requiere de un sistema integrado y coordinado de planeación estratégica de la empresa, en donde es importante considerar una investigación constante para definir las futuras necesidades del cliente, preparándose para satisfacer estas necesidades adecuadamente. Esto es planear en función de lo que el mercado va a requerir y no en función de lo que ahora se requiere. No sólo se trata de conquistar una posición preponderante, sino de contar con un sistema innovador que permita crear lo que en el futuro se requerirá de la empresa para de esta forma mantener nuestra posición y a la vez seguir conquistando más mercado.

Conclusiones y recomendaciones

Ante la situación actual del país y del mundo actual, en un entorno cambiante, desafiante en cuanto a efectos importantes en la situación financiera y los costos de las empresas, proponemos como una de las estrategias a seguir por las empresas el elevar la productividad.

Consideramos importante señalar que las empresas deben conducirse con mayor cautela, y con mayor agresividad a la vez, con un extraordinario sentido de adaptación. Adaptación en todos los sentidos como lo es el adaptarse al cambio de acuerdo a la etapa de desarrollo que vive la empresa y el adaptarse a los factores externos que pueden ser de índole local o internacional, prestos a reaccionar a cualquier cambio en sentido contrario o sea, ante los signos de la depresión, siendo capaces de preverlos y estando conscientes de vivir en una economía inflacionaria por mucho tiempo.

Es importante señalar la importancia de la tecnología y de los recursos humanos para elevar la productividad, la primera entendida no sólo como máquinas sino también como los procedimientos necesarios para realizar una función y la utilización de dicha maquinaria.

La tecnología adquiere mayor importancia cada día, por los aumentos en los costos de producción. La producción es fuertemente presionada a incrementar su productividad lo cual puede lograrse realizando inversiones en maquinaria y equipo más moderno y eficiente, capaz de producir en mayor escala o bien que le permita lograr ahorros.

La tecnología no sólo involucra la maquinaria como señalamos anteriormente sino el pulir los procedimientos de trabajo que permitan también elevar la productividad. Como ejemplo de este hecho dentro del desarrollo de este trabajo hablamos de los círculos de control de calidad, de la capacitación y adiestramiento, y del plan Scanlon, los cuales son medios de conseguir mejoras de tecnología.

Elevar la productividad a través del elemento humano será el punto más difícil, ya que la contraposición de intereses entre quien posee el capital y quien posee el trabajo hacen difícil este aspecto. Debemos de encaminar mucha atención a este factor propiciando una mayor comunicación entre empresario y empleados, buscando una conciliación de intereses para ambas partes.

La productividad debe considerarse como un proceso continuo; debe de ser un sistema que involucre todas las partes de la organización, es necesario primeramente conscientizarnos de que la productividad es indispensable y en caminar todas nuestras acciones en tal forma que busquemos el incremento de la productividad, tratando de eliminar el desperdicio, los tiempos muertos tan frecuentes en todas las empresas, propiciando una verdadera comunicación, estableciendo los objetivos que buscamos, encaminando las funciones -

del personal y las acciones de la empresa al logro de dichos objetivos, - porque será cuando se cumplan con los objetivos cuando la organización será eficaz. En la actualidad no puede planearse pensando en el presente, debe planearse pensando en el futuro, anticipándose a los requerimientos del futuro.

Los aciertos y desaciertos de los directivos de las empresas se reflejan dentro de toda la empresa, RESULTA DE VITAL IMPORTANCIA contar con DIRECTIVOS EFICACES para ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD.

Debe contarse con un sistema de control que permita corregir las desviaciones presentes y, lo más importante, corregir las futuras desviaciones antes de que se presenten a través de un conocimiento de la empresa y del medio en que se desenvuelve que permita lograr dicha anticipación.

Deben resaltarse los aspectos más importantes a realizar dentro de la planeación con el objeto de no dar más atención de la debida a aspectos -- que no son de verdadera importancia, y no restar atención a los que en realidad sí la requieren cuando se presenten desviaciones en el desarrollo -- del plan.

Deberá de ponerse una mayor atención a los aspectos de planeación financiera, como lo son los referentes a capital de trabajo, integración y niveles de cuentas por cobrar e inventarios.

El aspecto de flujo de efectivo reviste de una importancia primordial. Deberá dedicarse especial atención a la planeación de flujo de efectivo a fin de detectar oportunamente necesidades de recursos adicionales, fuentes posibles de abastecimiento de estos recursos ante restricciones de crédito local y un encarecimiento del dinero, buscando por lo tanto la optimización en la utilización del efectivo y los demás renglones del activo circulante.

Es necesario innovar y localizar recursos para satisfacer necesidades - a largo plazo de la compañía y de los compradores antes de buscar la redituabilidad a corto plazo.

Establecer un sistema de control estadístico utilizando al máximo la capacidad estadística de la empresa, eliminando la dependencia de la inspección en masa para el control de calidad, en su lugar depender de un proceso de control a través de técnicas estadísticas.

Debe de buscarse siempre la máxima calidad, descartando la filosofía - de aceptar artículos defectuosos, insistiendo en la disminución constante del desperdicio.

Debe de reducirse el temor a la comunicación; promover la intercomunicación personal dentro del ámbito laboral. La pérdida económica que resulta del temor a hacer preguntas o reportar problemas es considerable.

Promover una capacitación continua en todos los niveles de la organización, empezando por la alta dirección.

Se deben examinar las condiciones de trabajo, las cuales en muchas ocasiones actúan como impedimento al incremento de la productividad.

Es importante escoger las estrategias financieras que permiten a la empresa lograr beneficios o mayor competitividad, pero es importante que al escogerse éstas, nos ajustemos a la realidad, pues aunque una estrategia puede resultar que en la teoría brinde grandes beneficios, en la práctica tal vez no pueda ser llevada a cabo.

Los proyectos de inversión deberán ser cuidadosamente revisados, deberán también hacerse estudios sobre la demanda de los artículos y la liquidez que generan analizando también el crecimiento del mercado con el objeto de evitar trampas de efectivo, de acuerdo con lo expuesto en el capítulo referente a Demanda y Liquidez.

Las utilidades son ahora más vulnerables que nunca debido a las alzas continuas en los costos, razón por la cual es importante detenerse en el camino constantemente a revisar el margen de utilidad, protegiéndolo con el objeto de seguir creciendo. Es importante señalar que dentro de la protección de los márgenes debemos de estar dentro de la competencia, porque los márgenes no sólo se protegen incrementando los precios, sino incrementando la productividad.

Debido a la inflación en que vivimos es importante cuidar la ganancia o pérdida monetaria que se deriva de ésta, estableciendo que debe procurarse tener mayor pasivos monetarios que activos monetarios y mayores activos no monetarios que pasivos no monetarios con el objeto de lograr así ganancias monetarias.

Debido al impacto que tiene sobre una empresa el pago de los impuestos es de gran importancia que exista una planeación financiera-fiscal en las empresas con el objeto de lograr un ahorro total o parcial de impuestos, -su diferimiento en el pago, o simplemente el hecho de evitarse sanciones o recargos de parte de las autoridades fiscales.

Debe prestarse atención a la agilización de la realización de cuentas

por cobrar; deben hacerse ajustes a la administración del efectivo recordando saldos bancarios estáticos y manteniendo inventarios, si es posible y favorece a la empresa, al mínimo nivel con el objeto de mejorar la relación pasivo-capital.

Por último señalamos que todas estas medidas deben estar encaminadas a que la empresa permanezca y crezca dentro del mercado.

Bibliografía.

Robert F. Littlejohn, Team management: How to approach to improved - productivity, higher morale, and longer lasting job satisfaction, Management Review, January 1982, p23-28.

FOMA, Programa de la sección mejora de la rentabilidad empresarial en épocas de inflación, (México, D.F.: Módulos de Desarrollo.)

James F. Bolt y Geary A Rummel, How to close the gap in human performance, Management Review, January 1982, p 38-44.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, "Apuntes sobre la lectura del Boston Consulting Group Inc. en el análisis competitivo y estrategia corporativa", (Monterrey, N.L., 1982)

Erwin M. Keithley y Philip J. Schreiner, Manual para la elaboración de tesis. monografías e informes, (Cincinnati, Ohio, E.U.A., 1980)

José Silvestre Méndez y Nicolás Ballesteros. Problemas y política económicos de México I y II (México, D.F., Interamericana, 1982)

José Silvestre Méndez Morales, 100 preguntas y respuestas en torno a - la economía mexicana, (México, D.F., Oceano, 1983)

IMEF, Políticas financieras e inflación, (México, D.F., 1981)

William Ouchi, Teoría Z: Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. (México, D.F., Fondo educativo interamericano, 1982)

Fac. de Economía, UNAM, Digesto de lecturas para "Historia económica - de México", (México, D.F., 1981)

Harol Koontz y Cyril O'Donnell, Curso de administración moderna, (México, D.F., 1979) p 137-824.

Benito Bucay Faradji, Definición de Productividad, Ejecutivos de Finanzas, Nov. de 1982, p 32-47.

Tomás Miklos, La productividad y los procesos de manufactura, Ejecutivos de Finanzas, Nov. de 1982, p 56-72.

Benito Yamazaki, Reformas a la legislación recomendables a la luz de - objetivos de productividad nacional, Ejecutivos de Finanzas, Dic. 1982, p 44-55.

Carlos Machorro Camarena y otros, Productividad, Ejecutivos de Finanzas, Nov. de 1977 p 40-64.

IESE, Dirección Financiera con Hiperinflación, Apuntes de la Universidad de Navarra, Navarra España.

Robert B Kurtz, Productividad: el filo de la evolución, The internal auditor, Dic. de 1982.

FOMA, módulos de desarrollo, El proceso administrativo, Apuntes de seminario, (México, D.F., 1982)

Mario de Agüero A., Algunos comentarios sobre la inflación y su impacto en las operaciones de la empresa, III Convención Nacional de Ejecutivos de Finanzas, (México, D.F.; IMEF, 1974)

Gilberto Soto Pantoja, La informática y el ejecutivo de finanzas, Ejecutivos de finanzas, Mar. , 1979. p 44-53.

Emilio A. Mendoza y Arsenio Saeb S, Medios y plan Scanlon, Ejecutivos de finanzas, abril, 1982, p-26-36.

Juan José Garibay, Productividad, Ejecutivos de Finanzas, enero de 1982, - p 60-69

Luis Díaz ahedo, Crecimiento de las empresas en épocas inflacionarias, Ejecutivos de Finanzas, Sept., 1982, p 40-51.

Victor Hernández Rodríguez, El estilo de administración japonés, Ejecutivos de Finanzas, Sept., 1982, p 40-51.

John U. James, Tecnología y productividad para mejorar el nivel de vida, Ejecutivos de Finanzas, Julio 1981, p 38-54

Enrique Muller de la Lama, La productividad a través de la administración, Ejecutivos de Finanzas, Nov. 1982, p 72-76.

Manuel Rodríguez, La solución son unos cuantos, (México, D.F., división, -- 1982).

F E D E E R R A T A S

HOJA	PARRAFO	DICE	DEBE DECIR
8	cuarto	profesional, técnico y obrero	profesional, técnico u obrero
10	sexto	que sean por lo menos iguales	que no sean por lo menos iguales
11	segundo	73.5% años para el hombre	73.5 años para el hombre
13	sexto	aquello que pueda adptar a	aquello que pueda adaptar a
15	quinto	tipo de cambio se financiara	tipo de cambio se financiaba
16	primero	déficit en cuanta corriente	déficit en cuenta corriente
20	tercero	un grave problema actual	Un grave problema actual
21	tercero	concluir los siguientes punto	concluir los siguientes puntos
21	segundo	a la nación la inversión direc ta	a la nación la inversión extran jera directa
22	segundo	social y debemso ponderar	social y debemos ponderar
22	cuarto	debe ser trascendental	debe ser trascendental
51	segundo	proporcionarle a le empresa	proporcionarle a la empresa