



318302
1
20

Universidad Latinoamericana

Escuela de Contaduría y Administración
Incorporada a la

Universidad Nacional Autónoma de México

**COMPANIA OPERADORA DE TEATROS, S. A.
COMO EMPRESA PARAESTATAL**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N:

**GERARDO BRAVO SCHWERDTFEGER
FRANCISCO XAVIER SANTOSCOY FAVA**

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1991



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES.....	2
1.1. Los servicios públicos que el estado otorga.....	3
1.2. Clasificación de los servicios públicos.....	5
1.3. Características de los servicios públicos.....	9
1.4. Importancia de los servicios a la población.....	14
1.5. Concepto de Empresa Pública.....	17
1.6. Evolución de la Empresa Pública Mexicana.....	19
CAPITULO 2. INVESTIGACION APLICADA A LA COMPAÑIA OPERADORA DE TEATROS, S.A.	25
2.1. Antecedentes de COTSA.....	26
2.2. Funciones del personal en las salas cinematográficas.....	33
2.3. Fuentes de Ingresos.....	42
2.4. Fuentes de Egresos.....	50
CAPITULO 3. OBSERVACION Y EVALUACION EN BASE A LA INVESTIGACION APLICADA A COTSA.....	59
3.1. Resultados de operación.....	60
3.2. Reestructuración integral de COTSA.....	66
CONCLUSIONES.....	74
BIBLIOGRAFIA.....	77

INTRODUCCION

En la presente administración del Lic. Carlos Salinas de Gortari, se está llevando a cabo una política de cambios en cuanto a las Empresas Paraestatales. Esta política consiste en términos generales, en un profundo estudio de las empresas que sí son operables y de las que no lo son.

El objetivo fundamental de esta investigación, es plantear la situación general de la Compañía Operadora de Teatros, S.A.

En los últimos años se ha venido presentando un claro decrecimiento en su funcionamiento, tanto en materia económica como en el servicio que presta.

Este decrecimiento la está llevando a absorber pérdidas considerables y -- crecientes, por tal motivo, ponemos de manifiesto el cuestionamiento de su viabilidad económica y funcional. Esto en base a los elementos que a nuestro sa--ber y entender se desprenden de esta investigación.

La finalidad es evaluar la factibilidad de un sano funcionamiento y pre--sentar la prospectiva en sus actividades laborales, económicas y financieras - en cuanto a los requerimientos y objetivos planteados por la Compañía Operado--ra de Teatros, S.A.

El presente estudio se concluyó en el mes de Julio de 1990, por lo tanto, las alternativas de operación que aquí proponemos están orientadas a un mejor funcionamiento interno de la Compañía, independientemente de que el Gobierno - continúe administrándola o decida venderla.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES.

1.1. LOS SERVICIOS PUBLICOS QUE EL ESTADO OTORGA

1.1. LOS SERVICIOS PUBLICOS QUE EL ESTADO OTORGA

Las actividades públicas son servicios de los cuales no puede prescindir una sociedad, como lo son la defensa nacional, la justicia, la política, los medios de transporte, la educación y todas aquellas actividades que el Estado realiza para garantizar el desarrollo adecuado de la sociedad.

Al incorporar la satisfacción de una necesidad general de la sociedad a la acción del poder público, se está organizando jurídicamente una tarea del poder del Estado.

El Estado tiene fines fundamentales que realizar, y las funciones del mismo son los medios a través de los cuales se realizan esos fines.

Dichas funciones, manifestadas a través de servicios de carácter público son las siguientes: La función Legislativa, encargada de la creación del orden jurídico federal mediante la formulación de los reglamentos, la función Administrativa de los bienes de la nación y la función Jurisdiccional, en la que el Estado declara el Derecho que se manifiesta en la sentencia.

El servicio público materializa la acción que emana de las funciones asignadas al Estado. Corresponde a aspectos de la función administrativa que el estado tiene. (1)

(1) Serra Rojas Andrés
Derecho Administrativo
Primer Tomo, 1985.

1.2. CLASIFICACION DE LOS SERVICIOS PUBLICOS

1.2. CLASIFICACION DE LOS SERVICIOS PUBLICOS

No toda la actividad del Estado se desarrolla en forma de servicios públicos, por lo cual hemos de distinguir dos grupos:

a) Los servicios públicos propiamente dichos y b) los demás servicios que presta la administración, que aún no revisten los caracteres del servicio público.

Un sector importante de la doctrina corrobora esta clasificación al considerar dos grupos: a) Los servicios públicos que demandan necesariamente el ejercicio del poder administrativo; y b) Los demás servicios que no requieren el ejercicio de este poder, que incluso no tienen el carácter de autoridad.

Los servicios públicos obligatorios se imponen a los administrados, como el seguro social, y los señalados en el artículo 4 de la Constitución; y los servicios públicos facultativos que quedan a discreción de los usuarios, como el Metro, Abastos, Correos, Telégrafos y otros.

Los servicios públicos pueden clasificarse en cuatro grandes categorías - si partimos de la competencia de los diversos órganos del Estado Federal mexicano:

- A) Servicios Públicos Federales
- B) Servicios Públicos de las Entidades Federativas
- C) Servicios Públicos Municipales
- D) Servicios Públicos Internacionales

A) Por lo que se refiere a los servicios públicos federales, su naturaleza

se determina por las facultades de los órganos federales. El planteamiento de este problema es semejante a la determinación de la competencia en determinadas materias como impuesto, turismo, forestal, vial y otros.

El artículo 124 de la Constitución establece que "las facultades que no están expresamente concedidas por esta Constitución a los funcionarios federales, se entienden a los Estados". Determinada la competencia del órgano federal, puede crearse en una ley la organización de un servicio público.

El artículo 41 fracción I de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, alude a los delitos federales.

Los servicios públicos federales pueden ser:

1. Exclusivos, con el carácter de monopolios como en el caso del artículo 27 Constitucional en materia de petróleo, energía eléctrica y los diversos casos que señala el artículo 28 de la propia Constitución, correos y telégrafos, banco único de emisión.

2. Concurrentes con los particulares; es decir, siendo de la competencia federal, el Estado puede organizar los servicios, atendiéndolos directamente o concesionándolos a los particulares. Los servicios de radiodifusión, teléfonos, se manejan por los particulares de acuerdo con sus respectivas concesiones. En los servicios públicos en manos de particulares, éstos se rigen en sus relaciones privadas por el derecho común pero el servicio público se gobierna por principio de orden público.

3) Concurrentes con las demás entidades. Hay determinadas materias que no son de la exclusiva competencia federal, y pueden ser atendidas por las autori-

dades federales, locales y municipales: educación pública, turismo, salubridad, caminos, etc., organizados en servicios coordinados.

B) El propio artículo 124 de la Constitución reserva a las autoridades locales las materias que no sean federales. Las constituciones de los Estados regulan éstas, y forman la competencia de los servicios públicos locales, que deben ser regulados por leyes que expidan las Legislaturas de los Estados.

C) Los servicios públicos municipales, son aquellas organizaciones que - - atienden problemas que afectan principalmente al manejo de una ciudad, o de una circunscripción territorial, como saneamiento, agua potable, alumbrado, policía, transportes, jardines, cementerios, diversiones públicas. Municipalizar un servicio es entregar a las autoridades municipales un servicio, que ha estado atendido por los particulares.

D) Los servicios internacionales son creados por la acción de la organización de las Naciones Unidas en determinados ramos que interesan a todas las naciones. Los servicios públicos internacionales crean organizaciones que se regulan por convenios entre los Estados, tales como problemas sanitarios, educativos, asistenciales, económicos y otros.

Otras diversas clasificaciones aluden a tipos diversos de servicio público de acuerdo con su importancia, el órgano que lo realiza, los modos de prestación, etc.

1.3. CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS PUBLICOS

1.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Los Servicios Públicos poseen ciertas características propias, tales como:

Generalidad: Todos los habitantes, tienen derecho a usar los servicios públicos de acuerdo con las normas que los rigen, es decir, de acuerdo con su forma, condiciones y limitaciones al mismo.

Uniformidad o igualdad: Todos los habitantes tienen derecho a prestaciones en igualdad de condiciones, si cumplen con los requisitos determinados por la ley.

Continuidad: El servicio no debe interrumpirse. El artículo 123 apartado A, fracción XVIII exige que en los servicios públicos será obligatorio para los trabajadores dar aviso con diez días de anticipación a la Junta de Conciliación y Arbitraje de la fecha señalada para la suspensión de labores; en cuanto a los servicios públicos manejados directamente por el Estado, el mismo precepto en el apartado "B", fracción X reconoce a los trabajadores el derecho de huelga, en los términos de las leyes reglamentarias. Correlativo a este principio tenemos el principio de adaptación. Continuidad quiere decir funcionar de acuerdo con su estatuto. Adaptación supone modificaciones al mismo.

Regularidad: El servicio se realiza de acuerdo con las condiciones establecidas por la ley, es decir, medir, ajustar o computar el servicio por comparación o reducción. El servicio debe manejarse conforme a reglas.

Obligatoriedad: Es el deber que tienen las autoridades encargadas a prestar el servicio.

Persistencia: Que comprenda nuevas necesidades colectivas definitivamente persistente. Se considera como carácter del servicio público la permanencia o sea "que el servicio público debe existir en tanto subsistan las necesidades públicas para cuya satisfacción fue creado". (2)

La gratuidad del servicio: El servicio debe ofrecerse al público sin la -- idea de lucro, aunque esta idea se ha venido transformando por el elevado mantenimiento del servicio. Algunos servicios públicos y los tipo industrial y comercial requieren de un régimen financiero adecuado: tasas, exenciones, servidumbres o el monopolio de su explotación.

A estos principios la doctrina administrativa agrega el principio de adaptación del servicio público, la posibilidad de modificar el régimen del servicio y la igualdad de los usuarios frente al servicio.

El servicio público se nos presenta como un procedimiento o una organización de interés general, encaminada a prestar servicios, que en ningún caso debe confundirse con la actividad administrativa de dar órdenes.

Las prestaciones proporcionadas por el servicio público se pueden clasificar en los siguientes términos:

a) Prestaciones de orden material, como distribución de agua, de gas, de electricidad, de mercancías, de transportes de personal y conducción de mercancías, etc.

(2) Silva Címma (Derecho Administrativo, T. II).

b) Prestaciones de orden financiero, como el suministro de créditos, el régimen de seguros, el régimen de fianzas, la asistencia pecuniaria, etc.

c) Prestaciones de orden intelectual o cultural, como la enseñanza, en todos sus grados y formas; la formación estética, la educación física, etc.

En estas prestaciones se condensan los propósitos del servicio público o sea su finalidad, su procedencia, sus características y su regulación.

El elemento esencial en las definiciones de servicio público que debe mantenerse inalterable, es la noción del interés general; es decir, el interés social para atender una necesidad general y apremiante a cargo del poder público. El Estado elige un régimen y una organización destinada a ese fin.

Cuando el Estado considera que una actividad privada no atiende suficientemente la satisfacción de una necesidad general, por negligencia, abandono, desinterés o ineficiencia, toma las providencias para asumir su atención, ya sea estimulando la iniciativa privada, ya combinándose con ella en un mismo propósito, o sustituyendo a la propia acción particular. Es en particular este último dato, el que distingue al servicio público de la empresa privada, o de cualquier otra forma de empresa.

La satisfacción de las necesidades públicas de un país se orientan hacia dos grandes nociones: El orden público y la utilidad pública. El orden público es el orden indispensable para la convivencia, para mantener la paz social y el libre y seguro desenvolvimiento de los grupos humanos. La utilidad pública - atiende a los arreglos sociales que son a la vez para la comodidad de los individuos y el mantenimiento del orden, en el sentido que la paz social está interesada en que estas comodidades sean puestas a disposición de todos los indivi-

duos.

Como la policía y los arreglos sociales útiles no pueden ser establecidos o no pueden mantenerse más que gracias a la acción incesante de los servicios, las necesidades públicas conducen directamente a la organización de los servicios públicos.

El deseo tiene una base biológica y una base sociológica. El hombre tiene necesidades físicas, tales como alimento, el vestido y la habitación. También tiene impulsos y ambiciones psicológicas, tales como los deseos de dominar, de éxito, de estimación, de seguridad, de afectos. Ambos tipos de apetitos son - fuerzas poderosas que motivan las actividades humanas. Estos deseos a su vez, buscan la satisfacción en medio de la limitada atmósfera hospitalaria del mundo presente. La carencia de una cosa necesaria obliga a una organización o a un - procedimiento encaminado a la satisfacción de la necesidad.

1.4. IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS A LA PGEIACION

1.4. IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS A LA POBLACION

Los seres humanos tenemos necesidades esenciales que debemos imperiosamente aplacar. La suma de las necesidades individuales forman las necesidades sociales o colectivas, cuya atención es cada día más compleja e ineludible.

En un principio las necesidades fueron directamente satisfechas por los -- mismos particulares, aunque la organización se vio obligada a vigilar y fomentar su desarrollo. La actividad de los particulares relacionada con los servicios que prestan, no son estimadas como servicios públicos, pero son reglamentadas por el poder público principalmente en ejercicio del poder de policía.

La administración pública es una organización cuya actividad se encamina a la satisfacción de las necesidades colectivas principalmente en la forma de servicios públicos o mediante órdenes dirigidas a que se cumplan los fines del Estado. Sin embargo, es a los particulares a los que incumbe la parte más importante y general de esa obra social, siendo menor el campo de acción de poder público en el actual Estado democrático, que toma en cuenta factores sociales diversos para asumir la responsabilidad de ellos en la forma de servicio público o de otras actividades administrativas.

La intervención del Estado es de vital importancia, en la satisfacción de las necesidades de alimentación, medicinas, alojamiento, agua potable, vestido y otras más. Desde fines del siglo XIX, se acentuó la conveniencia de regular los servicios públicos, y se fijaron normas para su organización, aunque sin una teoría que los definiera con claridad. La administración como sujeto de -- prestaciones en bienes y servicios al público ha ido extendiendo su campo de acción.

Desde aquella época el Estado, como poder público y en uso de su soberanía, dividió sus actos, en actos de autoridad y actos de gestión; por medio de los primeros mandaba, en los segundos actuaba como simple particular. Al irse marcando la creciente intervención del Estado, no se concretó a mandar, es decir, dar órdenes, sino que asumió en forma directa y reglamentada la responsabilidad de proporcionar bienes y ciertos servicios a los administrados; se llamó a esta actividad "servicio público" por su doble carácter de satisfacer una necesidad colectiva y estar atendida por el propio Estado.

El Estado se interesó en esas necesidades sociales, mal atendidas u olvidadas por los particulares, o que reclamaban la intervención oficial. De este modo el Estado vigiló, otorgó subsidios, prerrogativas, creó instituciones; primero particulares y luego, hasta que finalmente, las atendió directamente, con los problemas inherentes a esta intervención.

En el liberalismo del siglo pasado los servicios debían de atenderse por los particulares. El Estado no tenía por qué intervenir destruyendo el orden construido y asegurado por la fuerza del interés privado.

El derecho administrativo actual en el Estado democrático, exige un régimen complejo de servicios públicos. La noción de servicio público ofrece dificultades en su definición, en aquellas actividades económicas reguladas por el derecho privado y por el derecho público. Son instituciones administrativas en transición que van definiendo su estructura hasta que el Estado se encargue exclusivamente de su mantenimiento. Sin embargo, se sigue sosteniendo que el servicio público es una verdad primaria del derecho administrativo.

1.5. CONCEPTO DE EMPRESA PUBLICA

1.5. CONCEPTO DE EMPRESA PUBLICA

Sergio García Ramírez define a la empresa pública como: "La unidad de producción de bienes o prestación de servicios que posee una contrapartida patrimonial directa, formada por decisión inmediata del Estado (incluso en los casos de constitución de una sociedad mercantil o de un fideicomiso, pues siempre se requiere la autorización gubernamental para la participación estatal), con recursos que éste o sus conductos paraestatales reciben de fuentes fiscales o crediticias, o de asociación con capitales privados o sociales, o de la aplicación de los precios y las tarifas por los bienes y servicios que ponen a disposición del público, y sujeta al cumplimiento forzoso y directo de los planes y programas gubernamentales y a un régimen específico de control autoritario". (3)

Conviene recordar aquí otros esfuerzos realizados por los estudiosos de esta materia para caracterizar a la empresa pública. Así, Rufz Massieu la propone como:

La organización autónoma de los factores de la producción, dirigida a producir o distribuir bienes o servicios en el mercado, con personalidad jurídica o que se manifiesta a través de una fiduciaria; organización en la que el Estado (o algún ente paraestatal) ha hecho un aporte patrimonial que deberá pasar a formar parte del capital social o del patrimonio fiduciario. De ello se desprende para el aportante el status de asociado, justamente porque ha hecho tal aportación, o el del responsable o corresponsable de la administración de la empresa. Resumiendo: se trata de una entidad económica personificada en la que el Estado ha contribuido con capital por razones de interés social o general.

(3) García Ramírez Sergio, Carrillo Castro Alejandro, "Las Empresas Públicas en México".

1.6. EVOLUCION DE LA EMPRESA PUBLICA MEXICANA

1.6. EVOLUCION DE LA EMPRESA PUBLICA MEXICANA

El Estado promueve, coordina, planifica e interviene directamente en una serie de actividades económicas que, en diferentes latitudes y en distintas épocas, se han considerado ámbito exclusivo de acción de la iniciativa privada.

La historia económica de todos los países, inclusive la de los que inscriben su desarrollo dentro del marco del liberalismo económico, muestran infinidad de ejemplos de intervención estatal a lo largo de diversas épocas para lograr el cumplimiento de los objetivos sociopolíticos que se han fijado. La historia de México relata cómo dentro de la organización del virreinato, durante la Colonia, se crean los organismos precursores de la empresa estatal. Tal es el caso del estanco del tabaco o Real Renta del Tabaco, cuyas funciones consistían en la reglamentación y supervisión de las actividades de siembra, procesamiento y venta del tabaco, con el propósito de aumentar el poder económico de la corona, reforzando el control político sobre la población dedicada a estas labores. El total de sus operarios, los que ascendían a doce mil trece, distribuidos en México, Querétaro, Guadalajara, Puebla, Oaxaca y Orizaba, era un reflejo fiel de su impacto en la economía nacional de esa época.

De esta manera el Estado intervenía para regular y restringir algunas actividades económicas, especialmente agrícolas y mineras, que podrían afectar la economía de la metrópoli, así como para promover y estimular otras que fortalecieran su posición hegemónica. Así, se da el establecimiento de otros monopolios estatales para diversos productos, como el cobre, el estaño, el plomo y -- principalmente, los importantísimos estancos de la sal y de la pólvora.

Si bien en el transcurso del tiempo se fue modificando la estructura so-

cial de la Nueva España, las prerrogativas y ventajas seguían beneficiando en su mayoría a los españoles, situación ésta que creaba gran descontento entre los grupos de mestizos y criollos, provocando con esto la integración de un espíritu nacionalista que originó el inicio, en 1810, del movimiento de independencia que culminó en 1821.

La intervención del poder público en la actividad económica de México después de la independencia, y en las décadas siguientes en que el país hacía esfuerzos por afirmar su soberanía como nación, adoptó modalidades diversas para responder a las nuevas necesidades impuestas por la época.

La empresa pública sufre a lo largo del tiempo un proceso de evolución correlativo a la evolución misma del Estado. La motivación básica, la concepción y el desempeño de la empresa pública se han adaptado a las circunstancias políticas y económicas y por ende ideológicas correspondientes a cada período.

En 1830 se crea el Banco de Avío, con un capital social de un millón de pesos, con objeto de desarrollar la industria textil, la cría de gusano de seda y la elaboración de ésta, así como el establecimiento de fábricas de papel. El Estado surgido de la lucha de independencia participó así, activamente, en la promoción de aquellas industrias que estuvieron restringidas durante la Colonia.

Posteriormente, en 1837 se fundó el Banco de Amortización de la Moneda de Cobre para solucionar los diversos problemas que habían suscitado las emisiones previas de monedas de ese metal, encargándosele recogerlas de la circulación para fundirlas y acuñar una nueva.

Lucas Alemán y Ernesto Lobato explican así los problemas que entonces se -

intentaron solucionar con esta empresa estatal.

En el año de 1829 se acuñaron \$600,000 de monedas de cobre; en marzo de -- 1830, el gobierno disminuyó su tamaño realizando un gran negocio, pero como con-- secuencia, la moneda de cobre empezó a ser falsificada. Ya para 1836 circulaba en cantidades enormes y con valores fluctuantes que no correspondían a la canti-- dad de metal que encerraba, es decir, la moneda estaba desvalorizada y sin ley ni tipo para su cambio, lo que perjudicaba las transacciones y operaciones de -- pago. Las consecuencias la resentían principalmente las masas pobres del país que formaban el grueso de la población y que recibían el pago de jornales de 25 y 30 centavos en moneda de cobre. Fue preciso amortizar dicha moneda reempla-- zándola por otra más sana y en forma que los poseedores de la primera salieran indemnizados.

Durante la última administración de Antonio López de Santa Anna, el Estado definió con mayor precisión su intervención como promotor de las actividades -- económicas mediante el Decreto del 22 de abril de 1853, en que el Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio quedó encargado de la expedición de patentes y privilegios o concesiones, del fomento de todas las ramas mercanti-- les e industriales, de la construcción de camiones, canales y otras formas de -- comunicación, de las obras de desagüe del Valle de México y de las obras públi-- cas de utilidades y de ornato, así como de la elaboración anual de la estadísti-- ca general del país, tanto de la industrial y agrícola como la minera y mercan-- til.

A fines del siglo pasado el Estado amplió su participación en empresas in-- dustriales y de servicios, entre las que destacan las relacionadas con la pres-- tación de servicio eléctrico en diversas regiones del país. Ya en el presen-- te siglo se estableció la Caja de Préstamos para Obras de Irrigación y Fomento de

la Agricultura con un capital de 10 millones de pesos.

A partir de 1917 la injerencia del Estado en la vida económica y social -- del país ha venido aumentando dado su papel de principal responsable de la promoción del desarrollo nacional.

Para 1930, las entidades paraestatales eran apenas alrededor de 16 y para 1976 existían poco más de 900, que han pasado por un proceso de desarrollo institucional complejo, en el que cada vez se busca la mayor eficiencia en la satisfacción de las necesidades colectivas.

En México, las bases jurídicas y el derecho social permitieron que el sector paraestatal evolucionara y se conformara dentro del régimen de economía -- mixta. En la actualidad no es posible imaginar la producción de bienes y servicios sin la presencia del conjunto de empresas públicas, cuya acción conforma -- la totalidad del aparato productivo, ya sea apoyando e induciendo buena parte -- de las actividades privadas y sociales, o bien, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades de la colectividad a través de los productos y servicios que directamente ofrece.

El conjunto de organismos descentralizados, de empresas de participación -- estatal y fideicomisos actúa como instrumento de política económica en las -- áreas de alimentos, energéticos, transporte y comunicaciones, siderurgia, minería, comercio, turismo, servicios bancarios y de seguros, química, petroquímica, servicios sociales y asistenciales, para mencionar las más relevantes.

En las relaciones externas de la economía, las empresas públicas han desempañado un papel relevante al participar de manera creciente en las exportacio-- nes, atenuando de esta manera los desequilibrios que desde hace muchos años se

arrastra la balanza comercial del país. En el crecimiento de las exportaciones ha destacado en los últimos años la contribución de las exportaciones petroleras, a partir de las cuales se han generado divisas para hacer frente a las importaciones de bienes de consumo básico, de bienes de capital y de insumos que ha requerido el aparato productivo para continuar el proceso evolutivo de la economía.

Es pertinente mencionar que el relativo estancamiento de las exportaciones no petroleras, tanto públicas como privadas, ha sido motivado por los efectos de la recesión mundial, la inestabilidad monetaria, el encarecimiento del capital financiero, la declinación de los mercados tradicionales, el rápido crecimiento de la demanda interna y la conformación de la estructura productiva del país. En cuanto a las causas de las importaciones, también pueden citarse el tipo de estructura productiva del país, principalmente en bienes de capital y diversas manufacturas, así como por la insuficiencia interna de la oferta de algunos alimentos.

El crecimiento sostenido durante los últimos años por la economía mexicana constituye un pre-requisito fundamental para alcanzar los objetivos del desarrollo social. Sin embargo, el proceso de transformación de la riqueza nacional carece de sentido si con él no se logran objetivos de justicia social; destaca entre ellos la política nacional de empleo como el medio idóneo para que la población tenga acceso a la satisfacción de sus necesidades básicas y a su realización individual y social, conforme a los grandes objetivos nacionales.

CAPITULO 2**INVESTIGACION APLICADA A COMPAÑIA OPERADORA DE TEATROS, S.A.**

2.1. ANTECEDENTES DE COTSA

2.1. ANTECEDENTES DE COTSA

Compañía Operadora de Teatros, S.A., inició sus actividades el 19 de noviembre de 1943 formada como sociedad mercantil de propiedad particular.

El Gobierno Federal adquirió la mayoría de las acciones, convirtiéndose como una empresa particular estatal mayoritaria en el año de 1960. A finales de este mismo año, absorbió la mayoría de las acciones de Inversiones Reforma, S.A. y de Cinematográfica Cadena de Oro, S.A.

Posteriormente COTSA tuvo a su cargo las siguientes filiales:

- CINES DEL MANTE, S.A.
- CINEMAS, S.A.
- TEATRO MERIDA, S.A.
- EXHIBIDORES DE DURANGO, S.A.

Las Compañías Exhibidoras de COTSA administran actualmente 402 salas, las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

COMPAÑIA	S A L A S		
	D.F.	FORANEO	TOTAL
Cfa. Operadora de Teatros, S.A.	91	256	347
Cinematografía Cadena de Oro, S.A.	4	38	42
Inversiones Reforma, S.A.		3	3
Cines del Mante, S.A.		4	4
Cinemas, S.A.		1	1
Teatro Mérida, S.A.		1	1
Exhibidores de Durango, S.A.		1	1
T O T A L :	95	307	402

Estas a su vez se encuentran ubicadas en las siguientes Entidades Federa-
tivas:

COMPANIA OPERADORA DE TEATROS, S.A.

AGUASCALIENTES	4
BAJA CALIFORNIA	22
COAHUILA	23
COLIMA	4
CHIHUAHUA	17
DISTRITO FEDERAL	91
DURANGO	6
GUANAJUATO	10
GUERRERO	9
HIDALGO	3
JALISCO	14
MEXICO	16
MICHOACAN	7
MORELOS	3
NAYARIT	3
NUEVO LEON	21
OAXACA	3
PUEBLA	17
QUERETARO	1
QUINTANA ROO	4
SAN LUIS POTOSI	9
SINALOA	9
SONORA	12
TAMAULIPAS	21

VERACRUZ	13
YUCATAN	<u>5</u>
	347

INVERSIONES REFORMA, S.A.

MEXICO	1
NUEVO LEON	1
TAMAULIPAS	<u>1</u>
	3

CINEMATOGRAFICA CADENA DE ORO, S.A.

COAHUILA	3
COLIMA	1
CHIHUAHUA	10
DISTRITO FEDERAL	4
GUANAJUATO	3
HIDALGO	1
JALISCO	2
NAYARIT	1
NUEVO LEON	3
PUEBLA	5
SINALOA	1
SONORA	1
TAMAULIPAS	3
VERACRUZ	<u>4</u>
	42

CINEMAS, S.A.

BAJA CALIFORNIA SUR, S.A.

4

CINES DEL MANTE, S.A.

TAMAULIPAS

4

TEATRO MERIDA, S.A.

YUCATAN

1

EXHIBIDORES DE DURANGO, S.A.

DURANGO

1

De lo expuesto anteriormente se desprende que el 76.4% de las salas administradas se encuentran en el ámbito foráneo y el 23.6% dentro de la capital, - lo cual implica una mayor dificultad para realizar las labores administrativas.

Además, cabe mencionar que de las 402 salas que COTSA administra, 93 son propiedad de la empresa y 309 son rentadas.

Dentro de los objetivos que COTSA tiene establecidos, encontramos tres tipos:

- OBJETIVOS GENERICOS
- OBJETIVOS ESPECIFICOS
- OBJETIVOS SOCIALES

OBJETIVOS GENERICOS

Contribuir a regular y fortalecer la comunicación social; reafirmar los principios de la moral social y la dignidad humana, así como contribuir a elevar el nivel cultural y educativo de la población, exaltar los valores nacionales y fortalecer las convicciones de unidad nacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Sus objetivos específicos son: fortalecer los medios de la comunicación social, como forma medular que los grupos sociales del país tienen para identificarse, conocerse, relacionarse y desenvolverse; de impulsar el cumplimiento de una comunicación social, nacional y firme, pero flexible y rica en matices. Los principios sociales propios de la cultura mexicana y universal se impulsan y transforman en procesos que rigen y desarrollan los principios de la moral social, no sólo como normas coercitivas sino como la voluntad popular puesta en acción que designa objetivos generales y superiores.

La dignidad nacional y humana relacionada con la población debe ser el objetivo. Para ello la programación de los materiales fílmicos, con adecuados niveles y contenidos culturales y educativos, debe ser diseñada y orientada siguiendo los preceptos ideológicos y activos, que definen al nacionalismo del pueblo y estado mexicano.

En suma, los medios masivos de comunicación, en este caso Compañía Operadora de Teatros, deben promover, de acuerdo a las circunstancias, el fortalecimiento de las convicciones de la unidad nacional.

OBJETIVOS SOCIALES

Como objetivos sociales tiene el programar el material fílmico de manera - tal que responda a las expectativas y necesidades de la población por regiones y condiciones sociales.

Conocer, clasificar y jerarquizar la producción fílmica nacional y universal para hacerla llegar a la población mexicana según sus características económicas y culturales.

Impulsar el desarrollo de la industria cinematográfica nacional con procedimientos nacionalistas; conservando en buen estado las salas cinematográficas y promoviendo la construcción de más, como condición para que la producción de películas mexicanas encuentre en nuestro país su salida natural. Esto coadyuvará a que la producción mexicana de películas logre en menor tiempo, la amortización del costo de producción.

La función reguladora de COTSA debe además garantizar que las prácticas monopolistas en la industria no se desarrollen.

2.2. FUNCIONES DEL PERSONAL EN LAS SALAS CINEMATOGRAFICAS

2.2. FUNCIONES DEL PERSONAL EN LAS SALAS CINEMATOGRAFICAS

El personal considerado en las salas cinematográficas es el siguiente:

- ADMINISTRADOR
- OPERADOR
- TAQUILLERA
- EMPLEADO DE PUERTA
- SIMILAR
- SIMILAR DE GUARDIA
- ENCARGADO DE DULCERIA
- AUXILIAR DE DULCERIA

ADMINISTRADOR

Es el encargado de coordinar los esfuerzos para la exhibición de películas y servicios conexos y en tales términos supervisará los trabajos que desarrollen el operador, el empleado de puerta, la taquillera y los similares, así como los empleados de dulcería.

- Recibirá y despachará las películas que sean programadas para el establecimiento.
- Coordinará la apertura y cierre de puertas.
- Recibirá los cortes parciales y de final de turno que haga la taquillera y el (la) encargado (a) de dulcería.
- Auxiliar en las supervisiones que haga en forma aleatoria la administración de la empresa a la taquillera y a la arquilla.

- Sancionará las faltas en que incurra el personal bajo su dirección y - - aplicará, en su caso, las disciplinas que correspondan.
- Supervisará todos y cada uno de los trabajos del personal a su cargo.
- Recibirá los avisos de incapacidad y solicitará la presencia de suplentes o comodines.
- Programará de acuerdo con el personal a su cargo los días de descanso y los períodos de vacaciones.
- Suministrará los artículos de limpieza que se requieran y supervisará - que ésta se realice en forma apropiada.
- Será el responsable de entregar a la taquillera el boletaje, al principio del turno.
- Vigilará que los artículos que expenda la dulcería sean los autorizados.
- Realizar las labores similares y conexas con las anteriores funciones, que le sean encomendadas.

OPERADOR

El Operador será el responsable de proyectar las películas que previamente hayan sido programadas. Deberá conocer además, los aspectos fundamentales para la conservación y el mantenimiento de los equipos que manejen con el propósito de que actúen en consecuencia cuando se presenten emergencias. Los operadores serán responsables de que en todo momento los equipos a su cargo se encuentren en buenas condiciones para la operación, de manera que minimicen las emergencias.

Igualmente los operadores serán responsables por los suministros de partes y/o componentes de equipo que reciban como provisión para la adecuada operación de los equipos.

La responsabilidad de los operadores se extenderá, asimismo, al buen manejo de los materiales (películas, cintas, etc.), que queden a su cuidado, ya sea para exhibiciones o para otros espectáculos.

En todos los casos los operadores firmarán recibos de resguardo cuando se trate de equipo, mobiliario y materiales para exhibición; así como los correspondientes a suministros de partes para conservación de los equipos. Los operadores deberán entregar al Administrador del cine las piezas o partes usadas que se substituyan en los procedimientos de conservación y mantenimiento.

Los operadores manejarán el aire acondicionado (o la ventilación), las luces, el sonido y todos aquellos elementos o equipos que demande la exhibición de películas o el soporte a espectáculos dentro de las normas apropiadas que aseguren el confort y la conveniencia de los usuarios de la sala.

Auxiliará al Administrador en la recepción y despacho del material cinematográfico que se utilice en el establecimiento.

TAQUILLERA

La taquillera será responsable de la venta de boletos. Al iniciar el turno recibirá del Administrador el boletaje y la cantidad adecuada de dinero en efectivo que le permitan iniciar el turno.

La taquillera verificará junto con el Administrador, el folio con el que se inicia el boletaje y firmará un recibo por boletaje y efectivo recibido.

También se verificará que los Contadores de taquilla se encuentren en el inicio (0000).

La taquillera será responsable de que la venta que realice para cada función sea adecuada a la capacidad de la sala.

Dependiendo del volumen de boletos vendidos, la taquillera irá entregando al Administrador los productos de la venta para que al final del turno sólo se haga una conciliación con el corte de caja. El Administrador firmará la forma correspondiente, por la cantidad que reciba en cada caso y la taquillera la conservará hasta el momento de la conciliación en que ambos firmarán de conformidad.

Se someterá a los arqueos y auditorías que le sean practicados.

Realizará las funciones similares o conexas con las anteriores que le sean encomendadas.

EMPLEADO DE PUERTA

El empleado de puerta es el encargado de supervisar el ingreso del público usuario a la sala.

Recibirá el boleto de cada uno de los espectadores, lo cancelará y lo depositará en la arquilla.

Al término de la admisión de cada función, el empleado de puerta hará el conteo de boletos en arquilla y el resultado lo reportará al Administrador para la conciliación con los resultados de taquilla.

Durante la admisión, todas las puertas permanecerán cerradas excepto por las que se realice la admisión. Será responsabilidad del empleado de puerta -- asegurarse de que esto ocurra así y a la salida del procedimiento se invertirá sólo en aquellas salas en que ésta no pueda llevarse a cabo por las puertas laterales o de emergencia.

Se someterá a los arqueos y auditorías que le sean practicadas.

Realizará las funciones similares o conexas con las anteriores, que le -- sean encomendadas.

SIMILAR

Realizará la limpieza de la sala, vestíbulo, servicios sanitarios y otras áreas del establecimiento antes de las funciones. Auxiliará al Administrador - en la colocación de títulos en marquesinas y de publicidad en vitrinas, caballetes, etc.

Auxiliará cuando sea necesario en otras tareas similares o conexas con las anteriores que resulten necesarias para la buena conservación e imagen del establecimiento.

SIMILAR DE GUARDIA

(Durante Funciones)

Un aseador mantendrá en todo momento limpios los servicios sanitarios y el vestíbulo durante las funciones y vaciará cestos de basura y ceniceros con la frecuencia que se requiera cuidando de mantener el buen aspecto del establecimiento.

Las rondas de limpieza a sanitarios las realizará cada media hora y firmará la tarjeta una vez concluida la labor.

Auxiliará en la apertura y cierre de puertas antes y después de las funciones; así como en la vigilancia en lo concerniente a comportamiento del público.

Auxiliará al Administrador cuando los rollos de películas lleguen a la sala y a la salida de la misma, colocará los títulos en marquesinas y la publicidad en vitrinas, caballetes, etc.

Realizará las funciones similares o conexas con las anteriores que le sean encomendadas.

ENCARGADA DE DULCERIA

La encargada de dulcería será responsable de recibir toda la mercancía autorizada para su venta en el establecimiento.

La encargada llevará el control de los inventarios que indique existen--

cias de cada uno de los artículos que se expendan en las dulcerías.

Al final del turno, la encargada hará el corte de caja; y el reporte junto con los productos de venta los entregará al administrador.

La encargada será responsable de que los inventarios se mantengan en el nivel óptimo con el propósito de que puedan satisfacerse en todo momento las demandas del público.

La encargada será igualmente responsable porque los artículos que reciba se encuentren en buenas condiciones, cubran las normas de salud y el almacenamiento y resguardo se realicen en sitios higiénicos.

La encargada vigilará que los auxiliares de dulcería cumplan sus funciones con apego a las normas administrativas y de higiene que la Empresa establezca.

AUXILIAR DE DULCERIA

Colaborará con la encargada de dulcería en las labores de recepción, verificación, almacenamiento, colocación en lugares de venta y en la venta misma de los artículos que se expendan en la dulcería del establecimiento.

Mantendrá limpias las instalaciones y el manejo de los artículos los realizará siempre con el cuidado que demanden y con estricto apego a las normas más estrictas de higiene.

Auxiliará a la encargada de dulcería durante el corte de caja y la verificación de inventarios al final del turno.

Sólo expenderá la mercancía autorizada que reciba de la encargada de la --
dulcería.

Realizará las funciones similares o conexas con las anteriores que le sean
encomendadas.

2.3. FUENTES DE INGRESOS

2.3. FUENTES DE INGRESOS

INGRESOS POR EXHIBICION

Es importante señalar que los precios de admisión a las salas no son uniformes ni en el ámbito del Distrito Federal, ni en el foráneo. En 1980 se obtuvieron por concepto de ingresos por exhibición 3,320.4 millones de pesos, mientras que en 1981, se obtuvieron 4,104.9 millones (1), es decir 23.6% más, aún cuando los asistentes tan sólo se incrementaron en 7.6%; la diferencia porcentual entre estas dos tasas arroja el incremento en precios registrados y que alcanzó el 15.0%.

En el año de 1982 los ingresos alcanzaron 5,565.9 millones (1), es decir, 35.6 más que en 1981. Como el número de asistentes entre ambos años fue el mismo, la tasa de crecimiento promedio de los precios coincide con el 35.6 de los ingresos.

Hacia el año de 1983, los ingresos llegaron a 8,410.6 millones de pesos (1), 51.1% más que durante 1982. Sin embargo, los asistentes disminuyeron un 5.3%. Por lo anterior, el incremento medio en precios entre 1982 y 1983 fue de 59.5%.

Para 1984 los ingresos alcanzaron 12,110 millones (1), así como una disminución del número de asistentes de 7.4% (2), por lo que se presupone un incremento medio en precio de aproximadamente 53.6%.

(1) COTSA, Departamento de Finanzas

(2) COTSA, Departamento de Estadística e Informática.

Se puede observar que en todos los casos el impacto en el ingreso derivado del incremento de los precios ha sido superior al del decremento de los asistentes.

De hecho se ha llegado a un círculo vicioso donde el incremento en los precios provoca el estancamiento o disminución de los asistentes y donde esta disminución de asistentes obliga a la Empresa a incrementar sus precios para contrarrestar el efecto, con lo cual se desvirtúan los objetivos de la Empresa de proporcionar entretenimiento a núcleos numerosos de población a precios accesibles.

Si siguiendo la tendencia observada, los ingresos previsibles por exhibición alcanzaron 16.3 miles de millones en 1985, 22.0 en 1986, 29.8 en 1987 y 40.2 - en 1988.

AÑO	INGRESOS POR EXHIBICION
1980	3,320.4
1981	4,104.9
1982	5,565.9
1983	8,410.6
1984	12,110.1
1985	16,348.5
1986	22,070.4
1987	29,795.1
1988	40,223.4
MILLONES DE PESOS	

FUENTE: COTSA, Departamento de Estadística e Informática

INGRESOS POR VENTA EN DULCERIAS

En 1980 se obtuvieron 1,146 millones de pesos por este concepto y 1,770 millones en 1981, es decir, un incremento de 49.3%. En virtud de que los asistentes tan sólo crecieron en 7.6%, el incremento en el valor del consumo promedio entre estos años fue de 38.7%.

En el año de 1982 se registraron ventas por 2,695.4 millones, esto es -- 57.5% más que el año anterior. Como el número de asistentes no sufrió cambio, el incremento de su gasto promedio fue también del 57.5%.

Para 1983 los ingresos registrados por ventas son de 3,826.4 millones de pesos, es decir, 42% más de los correspondientes a 1982, aún a pesar de haberse presentado un decremento en el número de asistentes del 5.3%. El valor del gasto promedio observado entre 1982-1983 es del 50%.

En 1984 el monto de las ventas totales alcanzó la cifra de 5,444.1 millones, 42.2% más que las observadas en el año de 1983. Aún cuando en 1984 el número de asistentes disminuyó en un 7.4%. De acuerdo con ello, el valor del gasto por asistente se incrementó para 1984 en un 53.7% en promedio con respecto - al año anterior.

AÑOS	INCREMENTOS (%)		
	ASISTENTES	GASTO PROMEDIO	VENTAS
1980-1981	7.6%	38.7	49.3
1981-1982	---	57.5	57.5
1982-1983	-5.3%	50.0	42.0
1983-1984	-7.4%	53.7	42.2

FUENTE: COTSA, Departamento de Estadística e Informática.

Del cuadro anterior se deriva que los ingresos por ventas dependen fundamentalmente del incremento en el gasto promedio, ya que el número de asistentes aumenta lentamente o disminuye. A su vez el gasto promedio está afectado principalmente por los incrementos de precios de los productos que se expenden en las dulcerías.

De acuerdo a la tendencia observada, el importe por ventas en dulcerías, alcanzó 7,349.5 millones para 1985, 9,921.8 millones para 1986, 13,394.5 millones para 1987 y 18,082.6 millones para 1988.

AÑO	INGRESO DULCERIAS
1980	1,146.0
1981	1,711.9
1982	2,695.4
1983	3,826.4
1984	5,444.1
1985	7,349.5
1986	9,921.8
1987	13,394.5
1988	18,082.6

MILLONES DE PESOS

FUENTE: COTSA, Departamento de Estadística e Informática

OTROS INGRESOS

Además de los ingresos por entradas y ventas en dulcerías en las salas cinematográficas, COTSA cuenta con los generados por otras actividades conexas:

- Renta de locales comerciales y habitacionales
- Publicidad
- Alquiler de Salas Cinematográficas

En 1980, estos ingresos alcanzaron solamente 150.3 millones de pesos, 200 millones en 1981, 395.3 en 1982, 565.1 en 1983 y finalmente en 1984 alcanzaron la cifra de 654.9 millones de pesos.

Estos ingresos pasaron a 812 millones en 1985 y crecieron hasta 1,237.5 millones en 1988.

AÑO	OTROS INGRESOS
1980	150.3
1981	200.0
1982	395.3
1983	565.1
1984	654.8
1985	812.5
1986	968.8
1987	1,125.0
1988	1,237.5
MILLONES DE PESOS	

FUENTE: COTSA, Departamento de Estadística e Informática

INGRESOS TOTALES

Los ingresos totales de C.O.T.S.A. en 1980 alcanzaron 4,616.7 millones de pesos, 6,017.1 en 1981, 8,656.6 en 1982, 12,802.1 en 1983 y 18,208.9 en - -

1984. Asimismo, para 1988 fueron de 59,543.5 millones de pesos.

En el cuadro siguiente se muestra la integración anual de los ingresos totales.

INTEGRACION DEL INGRESO TOTAL

	INGRESO EXHIBICION	INGRESO DULCERIAS	OTROS INGRESOS	INGRESO TOTAL
1980	3,320.4	1,146.0	150.3	4,616.7
1981	4,104.9	1,711.9	200.3	6,017.1
1982	5,565.9	2,695.4	395.3	8,656.6
1983	8,410.6	3,826.4	565.1	12,802.1
1984	12,110.1	5,444.1	654.8	18,209.0
1985	16,348.5	7,349.5	812.5	24,510.5
1986	22,070.4	9,921.8	968.8	32,961.0
1987	29,795.1	13,394.5	1,125.0	44,314.6
1988	40,223.4	18,082.6	1,237.5	59,543.5

MILLONES DE PESOS

FUENTE: COTSA, Departamento de Estadística e Informática

La participación de los diferentes tipos de ingresos se ha mantenido relativamente constante a lo largo del tiempo, alrededor de los siguientes valores:

INGRESOS POR EXHIBICION	66.6%
INGRESOS POR DULCERIAS	29.3%
OTROS INGRESOS	4.1%
	<u>100.0%</u>

Se prevé que esta relación no cambiará en el corto plazo, aunque sería deseable que la participación de los ingresos por exhibición fuese mayor, ya que

el principal objetivo de C.O.T.S.A. es la proyección de películas y no la venta de Dulcerías.

2.4. FUENTES DE EGRESOS

2.4. FUENTES DE EGRESOS

Dentro de las fuentes de egresos encontramos cinco principales:

- Gastos atados al Ingreso
- Costo de venta en Dulcerías
- Pagos al factor trabajo
- Mantenimiento y conservación de las salas
- Gastos Generales

GASTOS ATADOS AL INGRESO

Dentro de estos gastos se incluyen aquellos cuyo monto se fija como porcentaje de los ingresos por exhibición, tales como:

- Impuestos sobre diversiones
- Alquiler de películas
- Renta de Salas Cinematográficas
- Derechos de autor

De acuerdo a información proporcionada por C.O.T.S.A., los gastos atados al ingreso presentan un promedio de aproximadamente el 51.2% de los ingresos -- por exhibición, lo cual quiere decir, que la Empresa sólo dispone de 48.8 centavos de cada peso, para hacer frente a los otros gastos.

COSTO DE VENTA EN DULCERIAS

De acuerdo a la Tabla que a continuación se encuentra, nos damos cuenta de

que al igual que en el caso de la exhibición, encontramos el mismo problema, - por cada peso de venta en Dulcerías, tan sólo se dispone de 50.4 centavos para cubrir todo el resto de gastos.

COSTO DE LA MERCANCIA ADQUIRIDA Y/O PRODUCIDA

	VENTA	COSTO	%
1980	1,146.0	515.1	44.9
1981	1,711.9	817.8	47.8
1982	2,695.4	1,146.5	42.5
1983	3,826.4	1,667.9	43.6
1984	5,444.1	2,698.5	49.6
1985	7,349.5	3,674.7	50.0
1986	9,921.8	4,960.9	50.0
1987	13,394.5	6,697.2	50.0
1987	18,082.6	9,041.3	50.0

MILLONES DE PESOS

FUENTE: COTSA, Departamento de Finanzas

PAGOS AL FACTOR TRABAJO

Dentro de los pagos al factor trabajo se incluyen los sueldos, salarios, -- prestaciones y repercusiones contractuales, tanto del personal sindicalizado como del de confianza.

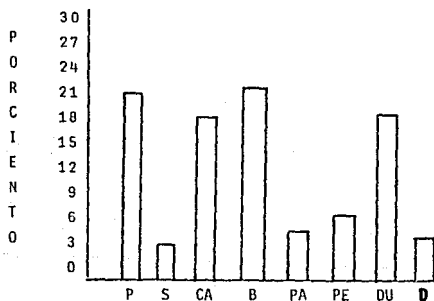
El crecimiento histórico de los pagos al factor trabajo ha sido siempre mayor al crecimiento del disponible para otros gastos; es decir, el factor trabajo cada vez absorbe más los recursos no atados al ingreso, de tal suerte que -- prácticamente se ha cancelado la oportunidad de destinar recursos mayores al resto de gastos, incluyendo en particular aquellos destinados al mantenimiento

y conservación de las salas cinematográficas. Lo anterior compromete seriamente la subsistencia misma de la fuente de trabajo. Los pagos al factor trabajo representan casi el 95% del disponible para otros gastos, una vez deducidos los gastos atados y los costos de Dulcerías.

MANTENIMIENTO Y CONSERVACION

Primeramente hablaremos de las características del Equipo.

Si dividimos el valor de cada tipo de Equipo entre el valor actual de Equipo de C.O.T.S.A., obtenemos la siguiente distribución:



P: PROYECCION

PA: PANTALLAS

S: SONIDO

PE: PLANTA EMERGENCIA

CA: CLIMA ARTIFICIAL

DU: DULCERIA

B: BUTACAS

D: DIVERSOS

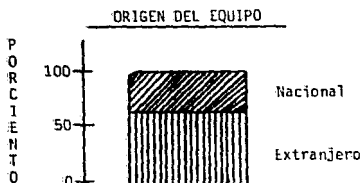
Este análisis se efectúa en función de las posibilidades de operación del equipo, independientemente del nivel de obsolescencia del mismo, que reduce la competitividad de C.O.T.S.A. en un mercado muy competido tecnológicamente.

Con la gráfica anterior nos damos cuenta que el rubro más importante son las Butacas con 21%, el de Proyección con 20.5%, el equipo de Dulcería con --- 20%, el Clima artificial con 19%, con menor proporción le sigue la Planta de - Emergencia con un 7%, las Pantallas con 51%, Diversos con el 5% y finalmente el Sonido con 2.4%.

En cuanto al origen del equipo, se observa la siguiente distribución:

	IMPORTACION	NACIONAL
PROYECCION	85%	15%
SONIDO	93%	7%
BUTACAS	--	100%
PANTALLAS	--	100%
PLANTA EMERGENCIA	70%	30%
EQUIPO EN DULCERIAS	60%	40%
DIVERSOS	40%	60%
PROMEDIO	52.7%	47.3%

Como podemos ver, más de la mitad del equipo proviene del extranjero, por lo que su reposición no sólo se ve afectada por el incremento nacional e internacional de precios, sino también por el deslizamiento de nuestra moneda.



En lo que concierne técnicamente a la vida probable del equipo de proyección, sonido, pantallas y de la planta de energía, se estima que ésta es de nueve años en promedio.

El equipo de Dulcería tiene seis años como vida útil esperada, el equipo de Climatización, tan sólo cinco años y por último las Butacas solamente tres años.

En el cuadro siguiente se muestra la vida útil de un equipo nuevo y del que cuenta C.O.T.S.A. considerando que el mantenimiento preventivo y correctivo se ha mantenido a niveles sumamente bajos.

	VIDA UTIL EQUIPO NUEVO	AÑOS EQUIPO COTSA
PROYECCION	9	3
SONIDO	9	3
CLIMA ARTIFICIAL	5	1
BUTACAS	3	0.3
PANTALLAS	9	3
PLANTAS ENERGIA	9	3
EQUIPO DULCERIA	6	1.5
DIVERSOS	7	2

FUENTE: COTSA, Departamento de Estadística e Informática

Como podemos observar, la mayoría del equipo estará inoperante en un lapso máximo de tres años, y en el caso de butacas y clima artificial el plazo es de un año o menos.

Conforme a los requerimientos de mantenimiento, la información del

punto anterior, se puede observar que aproximadamente el 52% del equipo proviene del extranjero y que por lo tanto, los montos que se destinan a este rubro se ven afectados por los cambios de paridad de nuestra moneda, en caso de no poder ser substituidos por nuevos proveedores nacionales.

Considerando el deslizamiento de la moneda, se acentúa aún más la insuficiencia de los montos destinados a mantenimiento.

Conforme a la vida útil del equipo de C.O.T.S.A. y, de acuerdo a su valor de reposición actual, los montos requeridos para su mantenimiento deberán ser muy superiores en el futuro que los que se han venido destinando en el pasado, so pena de poner en riesgo grave la existencia de la fuente de trabajo.

Cabe señalar que de postergarse el mantenimiento adecuado, las cantidades futuras requeridas serán mucho mayores, dado el efecto conjunto del incremento en precios y del deterioro acrecentado del equipo.

GASTOS GENERALES

En este rubro se incluyen los siguientes gastos:

- Gastos de Propaganda
- Intereses por financiamiento e impuestos sobre intereses
- Luz, teléfono, fletes, télex, seguros, etc.
- Aportaciones
- Otras (participación de utilidades, I.S.R., impuestos y derechos)
- Materias primas y materiales

En lo que respecta a los gastos de propaganda, se observa que éstos repre-

sentan aproximadamente el 9% de los gastos generales, y que siendo indispensables para hacer llegar al público la información de los servicios de C.O.T.S.A. resultan con un porcentaje muy bajo.

Los intereses por financiamiento representan aproximadamente el 28% de los gastos generales y que se vinculan a compromisos adquiridos desde 1975 por doce millones de dólares y de los cuales, desde 1978 hasta 1983 no se efectuó pago alguno.

La deuda asociada se encuentra redocumentada bajo las mismas condiciones otorgadas al gobierno federal.

Esta gran deuda que pesa sobre C.O.T.S.A. es ineludible, y tan sólo de intereses y pérdida en cambios le representará una gran carga y por consiguiente el rubro de intereses por financiamiento seguirá muy elevado.

Por otra parte, los gastos de luz, teléfono, fletes, télex y telégrafos, se han venido incrementando considerablemente y que los precios asociados a estos servicios no se encuentran bajo el control de C.O.T.S.A., ni están sujetos a negociación. En lo concerniente al pago de Impuesto al Valor Agregado, la participación de utilidades, Impuesto sobre la Renta y otros derechos, - - - C.O.T.S.A. no tiene otra opción más que apearse a las disposiciones que en materia dicte la S.H.C.P.

Este rubro representa aproximadamente el 30% del total de los gastos generales y ha ido creciendo a una tasa anual del 31% aproximadamente en los últimos años.

Por último, en cuanto a los gastos por concepto de materias primas y mate-

riales, éstos representan únicamente el 7.5% aproximadamente de los gastos generales y han crecido en los últimos años a una tasa promedio del 42%.

C A P I T U L O 3

OBSERVACION Y EVALUACION

EN BASE A LA INVESTIGACION APLICADA A COTSA

3.1. RESULTADOS DE OPERACION

3.Í. RESULTADOS DE OPERACION

En esta parte, se considerará que se cumpla con el programa de mantenimiento requerido, ya que de no hacerse así, Compañía Operadora de Teatros, S.A., es tará imposibilitada para seguir prestando sus servicios en un plazo máximo de 3 años, trayendo como consecuencia, que la Empresa no sea económicamente viable.

De acuerdo a las proyecciones de ingresos y egresos de la misma, se prevé que el déficit que se ha venido presentando, aumente considerablemente en el futuro al cubrirse el imprescindible programa de mantenimiento.

Es conveniente destacar que el esfuerzo inmediato requerido por COTSA para garantizar la subsistencia misma de la fuente de trabajo, conlleva una elevación significativa en el déficit de los próximos años.

Dicha elevación se debe al deterioro acumulado en los años por falta de mantenimiento, a la poca afluencia a las salas, a los bajos niveles de ingresos, a la fuga de los mismos, a las altas cargas laborales y a los crecientes gastos generales.

A continuación presentaremos la situación de ingresos y egresos que -- COTSA ha tenido, en el período de 1980 a 1988, donde se muestra claramente su déficit en la operación:

RESULTADOS DE OPERACION
(Millones de Pesos)

ANO	INGRESOS	EGRESOS	DEFICIT O SUPERAVIT
1980	4,616.7	4,626.0	(9.3)
1981	6,017.1	5,996.1	21.0
1982	8,656.6	8,717.8	(61.2)
1983	12,802.1	13,098.5	(296.4)
1984	18,209.0	20,106.0	(1,987.0)
1985	24,510.5	36,277.5	(11,767.0)
1986	32,961.0	41,592.2	(8,631.2)
1987	44,314.6	56,832.1	(12,517.5)
1988	59,543.5	71,865.9	(12,322.4)

FUENTE: COTSA, Departamento de Estadística e
Informática.

POSIBILIDAD DE REDUCCION DEL DEFICIT POR EL INCREMENTO DE INGRESOS

Los factores que intervienen en el nivel de los ingresos son los precios, el número de asistentes a las salas cinematográficas y la posible fuga de entradas a las salas cinematográficas.

Si se decidiera cubrir el déficit considerando el programa requerido de mantenimiento a través de incrementos en los precios, sería necesario tan sólo para el año de 1985, aumentar las tarifas de exhibición en un 58.5% y los precios promedio de dulcerfas en un 108.7%.

Un aumento en las tarifas de este tipo, resultaría de alto riesgo para COTSA, considerando que el volumen de asistencia es bastante sensible a los incrementos en los precios.

Por otra parte, si se desea cubrir el déficit sin incrementar significativamente las tarifas, se tendría que acrecentar la asistencia a las salas cinematográficas. Entre 1984 y 1985 se requeriría de un incremento del 64% de los asistentes para cubrir el déficit.

En la actualidad, dicha posibilidad parece poco factible en función del deterioro general de las condiciones físico ambientales, de la mala ubicación de las salas, etc.

Sin embargo, la Empresa realiza esfuerzos para incrementar los factores de asistencia y de precios, así como de mejora administrativa para tener los aprovechamientos necesarios.

POSIBILIDAD DE REDUCCION POR MEDIO DEL GASTO

Conforme a lo observado en lo referente a los egresos, una gran parte de ellos son irreductibles, como los impuestos sobre Diversiones, Alquiler de Películas, Renta de Salas y los Derechos de Autor.

Respecto a los porcentajes que se cubren a las Compañías Distribuidoras de Películas, cabe mencionar que los destinados a películas mexicanas son entre un 3 y un 5 por ciento superiores a las extranjeras y que las películas nacionales representan más del 50% del material que se exhibe en las Salas de la Compañía.

Tratar de reducir los porcentajes que durante más de 40 años han tenido vigencia, es decir, modificar el sistema de reparto de peso cinematográfico que se ha venido utilizando, cambio poco probable, repercutiría en forma negativa en la propia fuente y nacimiento de la industria fílmica nacional, la cual es -

la producción.

Por lo anterior, será precisamente a la producción donde habrá que invertir los recursos suficientes que le permitan mejorar la calidad de los filmes - en cuanto a su contenido y realización, así como a los insumos que se emplean - en su materialización.

En relación a los porcentajes que se pagan a los arrendadores de las salas cinematográficas, cabe mencionar que el producto de éstos no corresponde a una rentabilidad financiera mayor que bien podría obtenerse de inversiones en estacionamientos, bodegas, etc. Castigar aún más la participación porcentual del arrendador en el negocio de la exhibición, desalentaría al inversionista.

Consecuentemente resulta más conveniente que la Compañía busque su autonomía mediante la adquisición y construcción de salas cinematográficas, inversiones que con el paso del tiempo reeditarán mayores beneficios.

Existen además, otros gastos generales ligados directamente a la apertura y operación de los cines. Dichos gastos son independientes del número de asistentes a las salas cinematográficas y de los ingresos que se obtengan de ellos. Este rubro está conformado por los salarios al personal que interviene y los gastos de mantenimiento. Estas erogaciones debido a su grado de flexibilidad, han evolucionado en forma independiente sin sujetarse a una planeación adecuada que garantice el sano equilibrio financiero y económico de la Empresa.

Hasta la fecha, el único rubro que no ha sido atendido conforme a sus requerimientos reales, ha sido el mantenimiento y la conservación de los bienes muebles e inmuebles y equipo.

En general, los recursos han sido orientados preferentemente al pago de impuestos, arrendamiento de inmuebles, alquiler de material y al factor trabajo.

Esta situación, ha traído como consecuencia que en ocasiones las salas cinematográficas y el equipo se encuentren en mal estado, provocando cada vez una menor afluencia de espectadores y deterioro en la situación financiera de la Empresa.

Los gastos destinados al mantenimiento, son tan significativos, que resulta necesaria una modificación en la estructura de egresos de la Compañía, destacando aquellos que permitan optimizar el uso de recursos físicos, materiales, - humanos y financieros de la COMPAÑIA OPERADORA DE TEATROS, S.A.

3.2. REESTRUCTURACION INTEGRAL DE C.O.T.S.A.

3.2. REESTRUCTURACIÓN INTEGRAL DE C.O.T.S.A.

La Compañía Operadora de Teatros, S.A., como se ha venido mencionando, -- ha registrado pérdidas financieras considerables, cuyas causas son aumentos en los costos que no han podido ser debidamente compensados con los ingresos adicionales derivados de los aumentos en los precios de entrada y los recaudados por la venta de productos que se expenden dentro de las salas cinematográficas.

La problemática actual de C.O.T.S.A. amenaza seriamente su propia supervivencia y operación, por ello, se hace necesario elevar la productividad en la prestación del servicio de exhibición de películas mediante la generación de -- mayores ingresos, reducción de costos y gastos, de tal manera que la Compañía sea capaz de cubrir sus pasivos y tener excedentes aplicables a su crecimiento.

La estructura de costos e ingresos y la carga financiera han descapitalizado a la Empresa. Esta situación exige frenar esa tendencia, pero a pesar de los incrementos en los precios de admisión no ha sido posible.

El problema no es únicamente de tipo financiero. Su solución obliga al -- análisis y evaluación de la operación general de la Empresa para definir acciones tendientes a mejorar resultados, considerando las condiciones del mercado, de los recursos humanos, la situación financiera y el marco general económico y social.

De existir un equilibrio entre los factores que intervienen en la prestación del servicio, podría incrementarse la productividad y así concretar una -- operación sana cuyos objetivos sociales sean los siguientes:

- Funcionar como elemento regulador del mercado cinematográfico.
- Garantizar el financiamiento del cine mexicano, mediante una eficiente exhibición de películas, así como la recuperación del costo invertido en la realización de películas nacionales.
- Promover la construcción de salas cinematográficas en todo el país.
- Mostrar lo mejor de la cinematografía de otros países. No debe olvidarse que el objetivo de COTSA es el de la exhibición y explotación de películas en condiciones de rentabilidad, que le permitan un desarrollo y crecimiento acordes a su responsabilidad reguladora del mercado y de protección al cine mexicano.

En tales condiciones, se hace indispensable la elaboración de nuevas estrategias de desarrollo, que conduzcan a COTSA a una posición económicamente sana.

De acuerdo con la situación financiera sobre ingresos y egresos de la Compañía, mostrados en el Capítulo anterior, es necesario atender primero la situación actual de operación y el entorno que la condiciona, para precisar después los requerimientos administrativos, financieros y humanos.

Por lo tanto, identificaremos aquellos factores internos y externos que de alguna manera repercuten considerablemente en las finanzas de la Compañía, así como su origen y comportamiento. Dichos factores pueden estructurarse de la siguiente manera:

- La responsabilidad que tiene COTSA como medio masivo de comunicación social, de promover el fortalecimiento de las convicciones de la unidad nacional.

A Junio de 1990, COTSA administraba 402 salas cinematográficas a nivel nacional, de las cuales sólo 93 son propias y el resto arrendadas, situación que la coloca como líder en el ramo de la exhibición.

Los estados financieros de 1985, 1986, 1987 y 1988, presentan resultados negativos, que cada año generalmente se han ido incrementando.

- El coeficiente de ocupación promedio de las salas en los últimos cinco años ha sido del 25%.
- Los ingresos por exhibición se incrementaron en un 55% y 44% respectivamente en los dos últimos años, como consecuencia del aumento en los precios de admisión.
- Se registró un aumento del 42% promedio en los últimos años, por concepto de dulcerías, lo cual también se debe a los aumentos en los precios de admisión.
- Ha existido un moderado aumento en los otros ingresos que COTSA obtiene, cuya significancia no ayuda a compensar el déficit.
- Los gastos de operación representan el 51% de los ingresos por exhibición y son irreductibles.
- Asimismo, los productos que son vendidos en las Dulcerías tienen un costo de venta del 49% de los ingresos que de ellos se obtiene.
- Para 1980, se pagaba el 61.3% del disponible para gastos fijos al factor trabajo. En 1984, esos gastos representaban el 76.4%. De continuar con esa tendencia, podría cancelarse la posibilidad de hacer cualquier otro gasto necesario. De esa manera, la Compañía estaría trabajando únicamente apenas para cubrir sus costos de operación quedando -

sin posibilidad de superar el déficit actual.

Además, existe una deuda en moneda extranjera, que para Junio de 1990 era de 18 millones de dólares americanos, es decir, que contaba entonces con una carga que representaba un mayor problema considerando las pérdidas cambiarias dado el deslizamiento de nuestra moneda frente al dólar.

ESTRATEGIAS A SEGUIR

En este punto, propondremos una serie de acciones específicas a seguir, con la finalidad de orientar a la Empresa hacia un funcionamiento más sano y a la conservación de la fuente productiva de la misma. Siendo propiedad del Gobierno o de particulares, proponemos:

- Incrementar en forma gradual los precios de admisión de las salas de la siguiente manera:

- 1) En base a una investigación de mercados, y en un período no mayor a 2 meses, realizar aumentos graduales de un 30 a 40%, en aquellas salas que se encuentren ubicadas en las cercanías a zonas residenciales o dentro de ellas y que un aumento de esa naturaleza tiene poca repercusión en el público asistente.

Dichos aumentos también comprenden los precios de los productos que se venden en las dulcerías de las salas.

- 2) Una vez realizados estos aumentos en dichas zonas de todo el país (que tendrán una vigencia de 6 a 8 meses, dependiendo de la reacción real del mercado), se procederá a la aplicación de los mismos aumen-

tos en el resto de las salas del país.

Esta política en el aumento en los precios de admisión, no deberá estratificarse más de lo indicado, ya que de lo contrario; podría existir una separación de los diferentes estratos sociales por parte de la propia compañía, pudiendo ocasionar una imagen elitista de COTSA y el consiguiente rechazo del público asistente.

Una vez implementada esta política de incrementos graduales en los precios, se obtendrá el siguiente beneficio financiero:

Debido a que a lo largo de la presente investigación hemos mostrado que la actual problemática de la compañía se debe a que los ingresos no alcanzan a cubrir los costos de operación satisfactoriamente, al aplicar aumentos en los precios, habrá un saneamiento financiero equivalente a un 100% de recuperación de las pérdidas registradas desde 1980.

Dicho saneamiento se dará en un período de 6 a 8 meses, considerando que se aplique completamente el 40% de incrementos.

Aunado a esta política de incrementos, deberá buscarse la optimización de los recursos obtenidos a partir de ella, en primer término lograr la recuperación, y después la aplicación correcta y racional de los recursos buscando elevar la calidad del servicio prestado, conjuntamente con las demás estrategias que también propendremos.

- Eliminar al personal de confianza que no realice labores consideradas como prioritarias. Tal es el caso del Similar de Guardia, quien realiza casi las mismas funciones del Similar, cuyas responsabilidades están

detalladas en el capítulo número 2.

Cabe señalar que la empresa ha venido realizando y durante mucho tiempo, -- otras funciones afines como son la producción de bienes de consumo, tales como emparedados, palomitas, hamburguesas y la impresión de boletos.

- El estricto apego al cumplimiento del giro para el cual fue creada la - compañía: la explotación comercial de las salas cinematográficas. Con ello, las cargas de trabajo podrían disminuir notablemente, así como -- los procedimientos administrativos y contables, creando mayor agilidad y eficacia en el manejo de la información financiera.
- Análisis y definición de puestos y funciones, que como ya lo hemos indi - cado, habrá que hacer algunas modificaciones en cuanto a que existe - - cierta duplicidad de funciones en los puestos de Similar y Similar de - Guardia.
- Realizar liquidaciones puntualmente de las amortizaciones al capital en intereses de la deuda externa contraída. El pago puntual evitaría inte - reses moratorios y la consecuente pérdida cambiaria originada por el -- deslizamiento de nuestra moneda con respecto al dólar.
- La compra a mediano plazo, de salas cinematográficas, ya que uno de los rubros que más afecta a la Compañía corresponde a los arrendamientos de las mismas. Para Junio de 1990, COTSA es propietaria únicamente de 93 de las 402 salas que administra.
- Posteriormente podrían destinarse recursos hacia el reequipamiento de - aquellas salas que se encuentren en malas condiciones. El público asis

tente a las salas quedaría aún más satisfecho por el servicio, si además de la buena calidad de las películas, el medio ambiente (butacas, materiales, equipos de sonido, alfombras, etc.), son de mejor calidad. Lo anterior repercutirá en el aumento del público asistente y por consecuencia, aumentará la captación de los ingresos.

Consideramos que bien podría realizarse un programa de mantenimiento y conservación a mediano plazo (cuatro o cinco años), que permita remodelar primeramente las salas de mayor rentabilidad para la compañía, y -- posteriormente, aquellas que en la actualidad sean menos rentables.

Deberá buscarse, a nivel nacional, un programa de exhibición que brinde oportunidad a todos los públicos principalmente a niños y jóvenes, lo mejor de la producción nacional (en calidad y contenido), así como lo más sobresaliente de la producción extranjera, apegándose al cumplimiento de los objetivos genéricos que COTSA persigue.

Dicha estrategia por lo tanto, quedará ermarcada dentro de un balance -- entre la calidad y la rentabilidad en la operación.

CONCLUSIONES

C O N C L U S I O N E S

Observamos que bajo las condiciones actuales de operación, la viabilidad económica de la empresa es muy reducida. Esto en base al estudio y análisis - de las cifras históricas y proyectadas de los diferentes rubros que componen - los ingresos y gastos de COTSA.

Lo anterior se debe a la imposibilidad de incrementar los precios al me-- nos al ritmo de crecimiento de los gastos, al alto porcentaje de gastos atados a los mismos, a los elevados costos laborales, al adeudo en dólares y a la sis temáticas falta de mantenimiento de salas y equipos cinematográficos, así como a la obsolescencia de estos últimos.

La política de distribución del egreso entre los diferentes rubros se han venido efectuando en función de las necesidades inmediatas sin tomar en cuenta los requerimientos en el mediano y largo plazos.

Lo anterior ha provocado que los recursos que se destinan al mantenimien- to año con año sean cada vez más insuficientes.

De todo el estudio y análisis de esta investigación se concluye que es im- prescindible restablecer la viabilidad económica y financiera de Compañía Ope- radora de Teatros, S.A., garantizando su propia subsistencia mediante la rees- tructuración integral de COTSA conforme las siguientes acciones principales:

Implantación de sistemas que le permitan a la propia Empresa, asumir las funciones de planeación, programación y control de sus acciones y recursos, pa- ra incrementar su eficiencia y evitar posibles fugas.

Análisis de un programa suficiente para el mantenimiento preventivo y correctivo.

Análisis de las diferentes salas cinematográficas, destacando aquellas -- que no satisfagan los requerimientos mínimos de rentabilidad y procediendo según sea el caso y en función de los recursos de COTSA a remodelación o cierre definitivo.

Una política de ingresos que concilie los requerimientos financieros de -- la Empresa con el logro de sus objetivos sociales.

Racionalizar los principales rubros de gasto de la Empresa, como son: mano de obra y mantenimiento.

Revisión a fondo de las condiciones laborales.

Adecuaciones de los puestos y posiciones del personal de confianza y sindicalizado, conforme a las necesidades reales de operación en materia de exhibición y comercialización de productos en las dulcerías ubicadas en las salas, evitando duplicaciones, puestos o posiciones superfluas.

Mediante la acción conjunta sobre todos estos elementos se podrán alcanzar niveles de productividad adecuados y enmarcar cada uno de los rubros de -- gasto dentro de márgenes soportables por la Empresa, y así permitir la continuidad de la prestación de servicios sobre una base de equilibrio financiero.

BIBLIOGRAFIA

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

- 1) Serra Rojas Andrés
DERECHO ADMINISTRATIVO
Editorial Porrúa, México, D.F.
1985.

- 2) García Ramírez Sergio, Carrillo Castro Alejandro
LAS EMPRESAS PUBLICAS EN MEXICO
Editorial Porrúa, México, D.F.
1985.

- 3) Silvia Cimma
DERECHO ADMINISTRATIVO, TOMO II
1986, México, D.F.

- 4) COMPAÑIA OPERARODRA DE TEATROS, S.A.
Departamentos de:
Finanzas.
Estadística e Informática.
Recursos Humanos.

- 5) Fernández Arena, José Antonio
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Editorial Diana, México, D.F.
1988.

- 6) Reyes Ponce, Agustín
ADMINISTRACION DE EMPRESAS (primera parte)
Teoría y Práctica
Editorial Limusa, México, D.F.
1988.

- 7) Reyes Ponce, Agustín
ADMINISTRACION DE EMPRESAS (segunda parte)
Teoría y Práctica
Editorial Limusa, México, D.F.
1988.