

**PRACTICA DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EN EL AREA DE MERCADOTECNIA DE UNA
EMPRESA DE PARTICIPACION ESTATAL
(REFRIGERADORA DE TEPEPAN, S. A, DE C. V.)**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
Licenciado en Administración de Empresas
P R E S E N T A :
BRAULIO VENTURA CRUZ**

Director del Seminario: LAE. Manuel Arce Rincón

Co. Director: LAE. Gustavo A. Ibarra y Olea



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A mi mamacita, por el enorme valor de sus enseñanzas y por su abnegación como Madre.

A mi papacito, como una muestra de afecto y amor a su memoria.

A mi querida esposa e hijos:

TERE, LAURA, MOY, NATHANAEL
y GERARDO

A mis hermanos:

LUIS, CESAR, MARIO, RUBEN,
ADAN, EVA y JAIME.

Con todo mi afecto.

A MIS MAESTROS DE LA FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION POR EL ENORME VALOR DE
LAS ENSEÑANZAS RECIBIDAS, Y A MI QUERIDA
ESCUELA.

AL LIC. GUSTAVO ANTONIO IBARRA Y OLEA

Que gracias a su valiosa orientación
pude concluir el presente trabajo.

I N D I C E

	Pág.
1.00 - La potencialidad del mar en la alimentación del género humano.	8
1.1.- La explotación pesquera en los países desarrollados	12
1.2.- La explotación pesquera en los países en vías de desarrollo.	13
1.3.- La importancia de la explotación de estos recursos en la economía de los países.	14
1.4.- Breve historia de la pesca en México. Desde que tiempo se han explotado estos recursos y como se han incrementado hasta la fecha.	15
1.4.1.- Volumen de pesca anual de productos marinos (toneladas)	22
1.4.2.- Consumo Nacional de productos marinos.	23
1.4.3.- Estados en donde se consumen más alimentos de origen marino.	24
1.4.4.- Propiedades nutritivas de las especies marinas	24
1.4.5.- Conclusiones	26
2.00 - Metodología	34
2.1.- La auditoría administrativa y el proceso administrativo.	34

	Pág.
2.2.- Objetivos de una auditoría administrativa.	39
2.3.- Alcance de la auditoría administrativa.	40
2.4.- La auditoría administrativa en las empresas del Sector Paraestatal	41
2.5.- Análisis preliminar	48
2.6.- Panorama general de la empresa	48
2.7.- Aspecto estructural de la empresa -	50
3.00 - Práctica de una auditoría administrativa en el área de mercadotecnia de una empresa de participación estatal. Refrigeradora de Tepepan, S. A. de C. V.	52
3.1.- Programa de la auditoría	52
3.1.1.- Consideración de los planes y objetivos.	55
3.1.2.- Análisis de la estructura - del Departamento	55
3.1.3.- Políticas, sistemas y procedimientos relacionados con la selección del personal - de ventas y su integración - al Departamento.	56
3.1.4.- Políticas, sistemas y procedimientos que regulan la labor de ventas de cada centro de distribución, así como sus relaciones con la gerencia, con los clientes -- (mayoristas, medio mayoristas y detallistas), y con - los demás centros.	57
3.1.5.- Políticas en cuanto a la selección de canales de distribución.	58

	Pág.
3.1.6.- Políticas y procedimientos utilizados en la apertura de nuevas pescaderías.	58
3.1.7.- Sistemas utilizados para la promoción de productos.	59
3.1.8.- Normas sobre control de <u>ca</u> lidad.	59
3.1.9.- Políticas en cuanto a la fijación de precios	60
3.1.10.- Métodos de Control	60
a).- En relación a políticas establecidas.	60
b).- De ventas propiamente	60
3.1.11.- Condiciones ambientales de trabajo y necesidades <u>gene</u> rales del personal.	61
4.00.- <u>Presentación del informe.</u>	62
4.1.- Consideraciones preliminares.	63
4.2.- Aspectos sobresalientes	70
4.3.- Problemas discutidos con la gerencia	72
4.4.- Recomendaciones	74
 BIBLIOGRAFIA	 91

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

Con la finalidad de aportar mis conocimientos y experiencias a la empresa a la cual presto mis servicios, como miembro del personal que tiene a su cargo la función de ventas, y más aún por la necesidad que tengo de realizar un estudio de investigación, para efecto del Seminario de Administración que debo concluir para presentar mi examen profesional, me sentí atraído a realizar el presente estudio de investigación, que nos permitiera contemplar el panorama que observa la potencialidad del Mar como fuente de productos alimenticios del género humano y como complemento del mismo, un estudio de la técnica de la Auditoría Administrativa, aplicada al Departamento de Ventas de RETESA, empresa del sector paraestatal.

Para obtener esta información se determinó acudir a diversas bibliotecas y representaciones oficiales de otros países. Entre las bibliotecas que se seleccionaron por el carácter de la investigación, fueron las siguientes: Biblioteca del Instituto Nacional de Pesca, Biblioteca de la Organización de las Naciones Unidas, Biblioteca del Instituto Mexicano de Comercio Exterior (IMCE), Biblioteca de Estadísticas de la Secretaría de Industria y Comercio, entre otras de carácter general como la Biblioteca del Congreso y la Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración.

Entre las representaciones oficiales de otros países se seleccionaron los siguientes: Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Uruguay, Brasil, Paraguay, Chile, Argentina y Cuba; países que representan un 75% del total de los países latinoamericanos llamados en vías de desarrollo. De los cuales solo el 40% proporcionó información sobre la situación pesquera en estos países y los demás no la proporcionaron, porque según informaron carecían de ella. Se descartó considerar países asiáticos y africanos por la dificultad que presentó obtener información sobre estos aspectos, en las representaciones oficiales correspondientes.

En relación a los países desarrollados, se seleccionaron aquellos cuyo desarrollo es evidente, como Inglaterra, Francia, Alemania, Estados Unidos de Norteamérica y la U.R.S.S., El objetivo de las visitas a las representaciones oficiales de otros países, fué complementar la información obtenida a través de libros y revistas especializadas en la materia, para satisfacer en la forma más amplia posible, cada uno de los temas de este capítulo.

Los datos obtenidos en esta investigación nos muestran como los antiguos conceptos que se tenían sobre el Océano, como productor inagotable de riquezas marinas, ha pasado a la historia con el correr del tiempo, y que la pesca irracional que se realiza en algunas regiones del mundo, tiende a extinguir algunas especies (por lo general las más preciadas), si no se siguen procedimientos científicos de evaluación y administración de los recursos marinos, con el fin de proteger es-

tos recursos y obtener de ellos mayores volúmenes de captura.

A pesar de que la literatura sobre estos aspectos es muy escasa en nuestro país, quizá como consecuencia misma de que los recursos pesqueros no se han explotado debidamente, se obtuvieron datos muy interesantes sobre la producción natural de los océanos y la perspectiva como fuente de alimentación hacia el año 2000.

Sobre la explotación de estos recursos en los países desarrollados, encontramos que en general es adecuada, la participación de estos productos en la dieta alimenticia de los habitantes de estos países es de un promedio de 18 Kgs. por habitante (anual).

Y en cuanto a los países en vías de desarrollo, es de lamentarse que a pesar de las deficiencias alimenticias que padecen estos países, no se aprovechen estos recursos para reforzar las carencias alimenticias de estos pueblos, que bien podrían servir no solo para esto, inclusive podría ayudar a fortalecer la raquítica economía de los mismos.

En el capítulo intitulado la Auditoría Administrativa y el proceso administrativo, se mencionan diversos factores económicos que han afectado notoriamente la situación económica mundial, sus repercusiones en nuestro país y algunas medidas que se han adoptado para atenuar sus efectos mucho muy nocivos en la economía de cualquier país. El enorme crecimiento que ha experimentado la industria, el comercio, la Banca y en general todas las actividades que concurren en la vida económica de México, se hace relación a este hecho del extraordinario crecimiento que han observado las ciencias administrativas co-

mo consecuencia del desarrollo de la actividad económica y el importante papel que juega la Auditoría Administrativa como herramienta auxiliar del proceso administrativo en la evaluación del desarrollo de las organizaciones.

Se define el proceso administrativo a partir de la definición de administración y el concepto general de empresa, considerando que la administración es una ciencia que busca la satisfacción de objetivos, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano, y a la empresa como una unidad de producción o de servicios, para concluir que es la mente creativa del individuo, quién haciendo uso de un conjunto de conocimientos científicos y técnicos, busca satisfacer los objetivos de la institución.

Se incluye un breve análisis sobre las faces del proceso administrativo según diversos autores, en donde se observa que el número y la ordenación de estos factores es diferente de acuerdo a la concepción de cada uno de ellos. Se da especial realce a la importancia que juega el factor control en cada una de las faces de dicho proceso.

Sobre el objetivo de la Auditoría Administrativa se hace la consideración de su objetivo en tiempos pasados, cuando se realizaba solo para descubrir fraudes y malos manejos de valores, y su aplicación actual con un sentido mucho más amplio en toda organización en virtud de que su aplicación implica la verificación y evaluación continua no solo de las operaciones que se realizan, también se evalúa el desempeño de los recursos humanos en todos los niveles para el logro de operaciones más eficientes.

Sobre el alcance de una Auditoría Administrativa se hace hincapie de que esta no es exclusiva de determinado tipo de organismos, sino todo lo contrario, esta puede ser aplicada a -- cualquier empresa sin importar su giro.

Sobre la Auditoría Administrativa en las empresas paraes-- tatales, se buscó información que nos permitiera conocer, con que frecuencia se aplica esta técnica en las empresas y orga-- nismos del sector paraestatal. Sorpresivamente nos encontra-- mos según un estudio realizado por alumnos de la Facultad de - Contaduría y Administración, que solo el 50% de los funciona-- rios que tienen en sus manos la dirección de estos organismos-- y empresas, saben que dependencia del Sector Público tiene la-- función de coordinar y aplicar auditorías administrativas en-- estas instituciones. Y sorprende sobre todo porque la propia-- Ley para el control por parte del gobierno Federal de los Orga-- nismos y Empresas de participación Estatal, establece que co-- rresponde a la Secretaría del Patrimonio Nacional, vigilar la-- operación de estas Instituciones, por medio de auditorías per-- manentes y de inspecciones técnicas para enterarse de su mar-- cha administrativa. También manifiesta el estudio de referen-- cia que solo el 23% de dichos funcionarios afirmaron conocer - las funciones de esta Dirección, el 46% dijeron no conocerlas, y el resto se abstuvo de contestar. Estas circunstancias ha-- cen suponer el incumplimiento por parte de la Secretaría del - Patrimonio Nacional de la prerrogativa que la Ley le otorga, - de vigilar el buen funcionamiento de estos organismos. Solo - así se explica que estos funcionarios del Sector Paraestatal, - desconozcan a que Secretaría o Dirección corresponde la fun---

ción de auditar y vigilar dichas instituciones.

Se buscó dar una idea más o menos clara de lo que es Refrigeradora de Tepepan, S. A. de C. V., y que papel desempeña como empresa integrante de la Organización de Productos Pesqueros Mexicanos.

Se hizo un análisis de la estructura del Departamento de Ventas y como resultado de este, se sugiere la actualización del mismo para efecto de que su aspecto operacional sea más eficiente y el control de sus operaciones más efectivo.

En relación al punto No. 3, que constituye la práctica de la auditoría administrativa en el área de mercadotecnia de RETESA, se siguió el siguiente plan para su realización: inicialmente se había planeado la aplicación de un cuestionario a los administradores de los centros distribuidores de esta empresa, que comprendiera todos los aspectos relativos al funcionamiento de los mismos, como: estructura, planes y objetivos, métodos de operación y control, aspectos sobre mercado, sobre suministros de productos, sobre recursos humanos, etc., inclusive ya se tenía la autorización del gerente de la empresa en esta área. Desafortunadamente se efectuaron algunos cambios en la administración de la empresa y fué removido el gerente de ventas. Al presentársele al nuevo gerente el proyecto sobre este estudio, opinó que era muy interesante, pero que estas cuestiones eran internas de la empresa y que no debía trascender en un estudio de este tipo (tesis); por lo que no autorizó la aplicación del cuestionario. En virtud de ello el realizador del presente trabajo, se entrevistó personalmente con un 80% de los administradores de los centros de distribu--

ción con un programa orientado a obtener información en relación a: estructura, métodos de operación, aspectos sobre mercadeo, sobre recursos humanos, etc., es decir, la misma información que se pretendía captar por medio de cuestionario, solo que en esta forma los datos obtenidos no se registrarían inmediatamente en un cuestionario.

La información obtenida sirvió para complementar una serie de preguntas que fueron hechas al gerente de esta área y que en su conjunto integran el cuestionario que forma parte del presente trabajo. En la elaboración de este cuestionario, se busco cubrir todos y cada uno de los aspectos que en una u otra forma intervinieran en la operación de esta área, con el objetivo de que estas interrogantes manifestaran los aciertos, errores y deficiencias.

1.00.- LA POTENCIALIDAD DEL MAR EN LA ALIMENTACION DEL GENERO HUMANO.

Hace muchos años, allá por 1850, se consideró a los oceános como fuente inagotable de la fauna marina, desafortunada--mente con el transcurso del tiempo esta apreciación ha resultado no ser tan acertada. La pesca excesiva a la que se ha sometido algunas regiones en el Norte del Océano Atlántico y Norte del Océano Pacífico, han hecho que estas produzcan hasta ciertos límites, haciendo que los países dedicados a esta actividad se desplacen a otras regiones generalmente más distantes,--Las especies que han sufrido cierto grado de agotamiento son --aquellas de mayor valor comercial. En diversos mares del Oceáno se ha experimentado esta situación, por ejemplo: La ballena del Sur esta volviendo a las aguas de Nueva Zelandia y la --ballena gris de California, después de haber quedado gravemente reducida por una pesca ilimitada, ha sido objeto de una protección completa, y gracias a ella, su número ha aumentado a --un ritmo anual del 10% aproximadamente. Un ejemplo de pobla--ción importante que se esta recuperando gracias a la regula---ción de su pesca es el hipogloso del Pacífico. Este pez es de gran tamaño y de larga vida y comercialmente muy valioso, es --particularmente vulnerable a la sobrepesca, y hacia el decenio 1920-29, las poblaciones habían quedado gradualmente agotadas.

Como resultado de los convenios firmados por los países--interesados (Estados Unidos y Canadá), el volumen de actividad

pesquera fué en 1960 la mitad aproximadamente al de 1930; la población se ha triplicado y las capturas han pasado de un mínimo de 21 500 toneladas en 1931 a 32 500 toneladas en 1960.

Una vez que el Mar del Norte (una de las zonas más explotadas), demostró no ser ya capaz de producir más que cantidades limitadas de las especies preferidas (bacalao y platija), las actividades de las industrias pesqueras como Inglaterra y Alemania, se orientaron hacia lugares más distantes como Islandia y Mar de Barrents. Si bien las poblaciones desmersales del Mar del Norte se han beneficiado momentáneamente con este desplazamiento de la actividad de pesca hacia otras poblaciones, estas a su vez se han agotado. Las primeras poblaciones de aguas distantes que han experimentado este agotamiento son las poblaciones pequeñas, pero económicamente muy interesantes.

La explotación de las especies pelágicas, en particular la del arenque, no se ha acentuado tanto como la de las especies desmersales (bacalao y eglefino), por ejemplo, aunque algunas poblaciones locales de arenque, como las de la parte meridional del Mar del Norte, han quedado considerablemente agotadas por la pesca excesiva. Algo análogo ha ocurrido en los demás océanos, especialmente en el Pacífico Septentrional, a partir del cual las pesquerías japonesas y más recientemente las de la U.R.S.S., se van extendiendo cada vez más. Este mismo problema que se observa en los océanos, se observa en las aguas continentales, por ejemplo: en nuestro país el pescado blanco, una especie muy preciada por su exquisito sabor, casi había desaparecido del lago de Pátzcuaro, debido a una excesiva explotación del mismo.

En resumen estas brevísimas consideraciones sobre la extinción gradual de algunas especies, nos permiten contemplar en cierta forma el futuro de los recursos marítimos, en la alimentación del género humano.

Hoy en día el rubro de ingresos de la industria pesquera alcanza a nivel mundial cuarenta y nueve mil millones de dólares, en tanto que el incremento natural anual de la producción biológica se valoriza en setenta mil millones de dólares. Cuando los ingresos procedentes de las capturas hayan alcanzado esta magnitud (cosa que según cálculos de los científicos, solo podrá acaecer dentro de unos diez años), habrá llegado a su fin la etapa beneficiosa. ¿Más no comenzarán a escasear -- las riquezas oceánicas?

Habiéndose desarrollado en una industria, la pesca proporciona el 70% de todos los ingresos procedentes de los mares y de los océanos (le siguen la extracción del petróleo y la navegación). Conforme a los pronósticos formulados, esta rama se mantendrá en el primer lugar también en el futuro, pero ya se conocen los límites críticos de la captura anual de peces y mamíferos marinos: de 80 a 100 millones de toneladas como máximo. Esta es la magnitud del incremento natural de la producción biológica del Océano.

Al presentarse la captura mundial ha alcanzado 60 millones de toneladas, siendo algunas especies de la fauna marina objeto de una intensiva captura. Y si llegamos a la etapa desventajosa (sobrepasar los límites de producción natural), el Océano ya no podrá por si mismo reproducir su potencial biológico ni tampoco subsanará la situación todo un sistema de medi

das protectoras, puesto que es imposible suspender la pesca por completo. Al contrario: hacia el año 2000 deberá proporcionarnos 1.5 veces más productos que los que hasta ahora nos proporciona.

La economía clasifica todos los recursos en agotables e inagotables. Los primeros se divide a su vez, en renovables y no renovables; el pescado es agotable pero renovable, mientras que la energía de las corrientes y de las mareas es un recurso inagotable. Ahora bien, los recursos biológicos tienen una particularidad, y es que su excesivo aprovechamiento entraña una amenaza de catástrofe ecológica. De ahí que si la captura del pescado sobrepasa los límites críticos, los recursos renovables, pasarían entonces a la condición de los no renovables.

Aparentemente nos dirigimos a una catástrofe ecológica irremediablemente. Los científicos soviéticos consideran la solución en un cumplimiento planificado de todo un programa de medidas. Hay que fomentar la acuicultura, la economía marina, igual que se desarrolla la agricultura en la tierra. Los esfuerzos de un solo país no bastan para dar una solución a este problema; urgen medidas coordinadas a escala de regiones geográficamente enteras, incluso a escala de todo el mundo.

Economistas soviéticos especializados en los problemas del mar, han formulado el principio de la complejización, el cual supone que se unifiquen, con la necesaria fundamentación económica, no solo ramas industriales puramente marinas, sino también ramas de la industria continentales, realizando las necesarias inversiones en la protección y reproducción de los

recursos marinos.

1.1.- LA EXPLOTACION PESQUERA EN LOS PAISES DESARROLLADOS.

En general, la actividad pesquera en los países desarrollados, se realiza como una actividad básicamente de consumo interno, es decir, los productos que se capturan no se comercializan con otros países. La razón es que estas naciones (Inglaterra, Francia, Alemania, Estados Unidos de Norteamérica, Italia, U.R.S.S., etc.), se dedican a actividades económicamente mucho más lucrativas, como países cuya ciencia y tecnología esta mucho muy avanzada, y la población de los mismos se dedican fundamentalmente a actividades industriales que permiten al estado mayores ingresos por concepto de divisas.

Los productos de origen marino como complemento de la dieta alimenticia de los habitantes de estos países es bajo, según se puede observar por el volumen total de sus capturas anuales y el número de sus habitantes.

El consumo aproximado anual por habitante, en los países que a continuación se mencionan es el siguiente:

ESTADO	CAPTURA ANUAL	No. HABITANTES	CONSUMO PER'CAPITA
Alemania	841 000 Tons.	66,846.858	12.7 Kgs.
Francia	796 800 "	49,778.540	15 "
Inglaterra	1,144 400 "	55,506.131	20 "
E. U.	2,669 900 "	203,235,298	13 "
Italia	389 700 "	54,025.211	7 "
U.R.S.S.	8,619 000 "	252,060.000	34 "

NOTA.- Los datos sobre captura anual y No. de habitantes corresponden al año de 1973 (Anuario Estadístico de las Naciones Unidas 1974)

1.2.- LA EXPLOTACION PESQUERA EN LOS PAISES EN VIAS DE DESARROLLO.

La pesca en los países latinoamericanos, llamados en vías de desarrollo como Argentina, Brasil, Venezuela, Uruguay, Colombia, México y otros, se practica en muy baja escala. Esta situación es realmente desalentadora para la economía de estos países, porque esta actividad bien podría practicarse más intensamente y reforzar las deficiencias alimenticias de estos pueblos. Ejemplo digno de ser emulado en este aspecto lo tenemos en la República de Perú, que con 3 080 Kms/ de litoral (Océano-Pacífico) equivalente a 1/3 de nuestros litorales, obtuvo capturas anuales en los años 1964-71 de aproximadamente 10,000,000 de toneladas (Aproximadamente una sexta parte de la captura mun-

dial). Perú es uno de los principales países pesqueros del mundo y uno de los principales exportadores de aceite y harina de pescado, el país que le sigue es la República de Chile con aproximadamente 10.000 Kms. de litorales, extrae en promedio - - - 1.000,000 de toneladas, más del doble de la máxima captura que obtuvo México en 1973 (482,100 toneladas); Afortunadamente en nuestro país la participación del Estado en esta rama de la Economía, ha aumentado considerablemente y se han habilitado varios puertos para la pesca en ambos litorales a partir de 1971, con el fin de incrementar fuertemente nuestras capturas y obtener mayores beneficios por la explotación de los recursos marinos.

1.3.- LA IMPORTANCIA DE LA EXPLOTACION DE ESTOS RECURSOS EN LA ECONOMIA DE LOS PAISES.

La pesca es una de las actividades más antiguas, se ha - - practicado en todo el mundo desde tiempos muy remotos, sin embargo pocos son los países que explotan debidamente estos recursos, generalmente esta riqueza en potencia permanece en muchos lugares del mundo como lo ha estado en México, podemos decir en estado latente. Son algunos de los países desarrollados los -- que han explotado eficientemente estos recursos naturales con el consiguiente beneficio, pero no debiera ser ésta una actividad exclusiva de estos países, sino todo lo contrario, son los países económicamente muy atrasados los que por lo precario de su economía debieran practicar la pesca como una actividad complementaria en los medios rurales. Con esta actividad económica practicada intensivamente, lograrían lo que han logrado - -

otros países como Perú, Noruega, Portugal y otros, que - en síntesis podríamos decir es lo siguiente: menor índice de de -
empleo, ya que es ésta una actividad que ocupa bastante mano -
de obra, mejor alimentación para esos pueblos y la captación de
divisas al comerciar los excedentes con otras naciones.

Como un dato complementario, tenemos que muchos pueblos - -
africanos, asiáticos y sobre todo latinoamericanos, tienen una-
situación de privilegio por su ubicación en la ribera de los ma -
res y océanos.

Esta es la importancia que tiene la explotación de estos re -
cursos en la economía de muchos países.

1.4. BREVE HISTORIA DE LA PESCA EN MEXICO. Desde que tiempo -
se han explotado estos recursos y como se han incrementado has -
ta la fecha.

La piscicultura tuvo un gran desarrollo muchos siglos atrás, en -
lo que fue el vasto imperio azteca. En nuestra desaparecida Te -
nochtitlán, el cultivo de peces y la venta de pescado fresco --
ofrecido apenas sacado del agua, fue una de las muchas cosas --
que sorprendieron enormemente a los soldados de Cortés. De - -
nuestra población indígena surgieron muchos individuos muy pre -
parados para piscicultores.

Desafortunadamente, durante los tres siglos de dominación -
española y en los primeros cincuenta o sesenta años de México -
Independiente, pocos esfuerzos se realizaron en nuestro país --
por el progreso de la pesca y de la piscicultura. Es hasta fi--

nes del siglo pasado que en México se hacen los primeros intentos para el fomento de la pesca, ostricultura y piscicultura. Y los progresos de estas importantes industrias acuícolas, con -- excepción de los que se lograron en la pesca y en el cultivo de la ostra perlera, fueron de tan escaso relieve que data de pocos años a la fecha el avance de la pesca, la piscicultura y -- otras industrias pesqueras en nuestro país.

En la época de la colonia, Antonio Alzate (1793) sugirió el aprovechamiento de las riveras de las Lagunas de Chalco y Texcoco.

Se tienen noticias de que, en 1883, la entonces secretaría de fomento y colonización, Industria y Comercio dió instrucciones a Alfredo V Lamotte para la construcción de un vivero nacional de peces, que se instrumentó en Estados Unidos, lográndose la adquisición de 500,000 huevos de trucha. Este criadero fue conocido como Vivero Nacional de Chimaleapan en Ocoyoaca, Ler--ma, Edo. de México, en donde para 1893 se tenían crías de tru--cha que fueron liberadas en algunos lagos y ríos.

En 1884, Cházari presenta un trabajo a la Secretaría de Fomento y Colonización intitulado "Ideas sobre la importancia de impulsar vigorosamente la piscicultura en el país".

Cházari, en su libro "Piscicultura de Agua Dulce", resume -- todos los conocimientos de piscicultura de la época y plantea -- sus ideas para llevarlas a la práctica, especialmente en aguas interiores. En 1903 es introducida por primera vez en México, --

la Carpa en el Río Lerma por la Secretaría de Fomento y Coloni-
zación. Cházari continúa sus investigaciones y en 1898 publica
su trabajo "La lombriz y el mosco en la alimentación de los pe-
ces".

Después de esta floreciente etapa en la piscicultura nacio-
nal, el vivero deja de funcionar a principios del siglo debido-
a la revolución, y es hasta 1923 cuando vuelve a hacerse hinca-
pié en la piscicultura.

Cuesta Terrón en 1923, presenta a la Sociedad Científica An-
tonio Alzate, su trabajo: "La Fauna Ictiológica y Malacológica --
del Lago de Chapala, Jalisco", en donde cita las especies autó^c
tonas de dicho lugar.

La Lobina negra fue traída a México por el norteamericano -
Thomas H. Williams (la existencia de dichos peces se atribuye -
también al Ing. Luis Ballesteros, quien la importó de Estados -
Unidos en 1910), depositada en Ocotlán y liberada en un sitio -
llamado Poucintlán, perteneciente a la cuenca del Río Lerma, de-
donde se distribuyó hasta el lago de Chapala.

Por orden del General Lázaro Cárdenas, se capturaron en ese
lugar Lobinas que sirvieron para poblar el Lago de Pátzcuaro --
en el año de 1929, como una forma de resolver la difícil situa-
ción pesquera imperante en esa zona desde hacía varios años.

Por el año de 1930 fue creada la Comisión Nacional de Irri-
gación, quien construyó en los suburbios de la Ciudad de México,
una estación para el cultivo de peces con los cuales repoblar -
las aguas de las presas a su cargo.

En 1934 dependiente de la Secretaría de Agricultura y Fomen

to, se creó el Instituto Biotécnico bajo la dirección del Profesor Enrique Beltrán, realizando su sección de hidrobiología, estudios sobre la fauna acuática de la República y proyectándose además, la construcción de la estación Limnológica de Pátzcuaro a orillas del Lago.

Al desaparecer el Instituto Biotécnico a fines de 1934, se crea el Departamento Autónomo Forestal de Caza y Pesca, por decreto presidencial del 31 de Diciembre de ese mismo año. A partir de la creación de este Departamento, se observa un resurgimiento lento pero firme de la piscicultura, impulsada por el director del Centro, Ing. Miguel Angel de Quevedo. Al frente de esta campaña coloca al señor Felipe Berriozábal, y como asesores a dos técnicos japoneses: El Doctor Yoshiichi Matsui y el Ing. Toshie Yamashita.

El Doctor Matsui, en compañía del Ing. Yamashita, exploran gran parte de la república y redacta un artículo sobre el futuro pesquero de México, como resultado de sus observaciones: "La necesidad de impulsar el consumo de pescado en la República Mexicana; informe sobre el problema de la pesca en Pátzcuaro e informes sobre el traslado de peces vivos". A él se debe también el proyecto de construcción de la Estación Limnológica de Pátzcuaro, en la Hacienda de Ibarra, siendo el mismo Matsui el encargado de dirigir los trabajos que duraron de 1936 a 1938.

La nueva dependencia Oficial inicia en Junio de 1936 la construcción de una Estación Piscícola rudimentaria para truchas en Almoloya del Río, lugar de origen del Río Lerma, erigiéndose otra un año después en el Cerro de las Cruces, en el

mismo Estado de México. En ese mismo año se hacen también introducciones de trucha en las lagunas de Zempoala y las de Acámbaro, Huichapan, Necaxa y gran cantidad de presas y lagunas de menor importancia existentes en la República.

Durante la instalación de la Estación Limnológica de Pátzcuaro, el Dr. Matsui Yamashita y Berriózbabal emprenden el estudio físico, químico y biológico del Lago, llegando a conclusiones muy interesantes referentes a la introducción de la Lobina Negra y a la disminución del pescado blanco.

Los técnicos japoneses regresan a su patria antes de quedar terminada la Estación Limnológica y ésta queda inactiva a pesar de que existen proyectos de los estudios que se realizarían.

En 1939 se contratan los servicios del oceanógrafo español Dr. Fernando de Buen, como asesor técnico de la Estación, siendo director de la misma el señor Manuel Zozaya.

Al desintegrarse el Departamento Autónomo Forestal y de Caza y Pesca, pasa esta última dependencia a la Secretaría de Marina el 1o. de Enero de 1940, haciéndose cargo de la Jefatura de la Oficina de Acuicultura el señor Fernando Obregón Fernández.

El Banco Nacional de Crédito Agrícola construye en 1940 una estación Piscícola en la Hacienda El Pabellón, en el Estado de Aguascalientes, bajo la asesoría del señor Roberto Arroyo Carrillo, técnico en pesquería, iniciándose el cultivo de especies tales como bagre, carpa dorada, etc.

En 1942 el señor Fernando Obregón Fernández logra que el entonces Secretario de Marina, General Heriberto Jara, coloque la

primera piedra de la Estación Central Piscícola, que el presidente Avila Camacho bautizó con el nombre de "El Zarco", situada en el Km. 32.5 de la carretera México-Toluca. Prácticamente cada río, arroyo o lago de la mesa central con aguas frías y -- claras fué repoblado con truchas de arroyo y arco iris procedentes de la Estación Central "El Zarco" o de Almoloya.

Por invitación de la Fundación Rockefeller, llega a México, en 1949 el Dr. H. W. Jackson, Biólogo del Instituto Politécnico de Virginia y especialista en Piscicultura de aguas templadas, -- con la finalidad de hacer un estudio sobre las posibilidades -- del medio rural mexicano para el cultivo de peces. Por medio -- de aerofotos obtiene un número aproximado de lagos y lagunas -- existentes en la República Mexicana, y visita algunos de ellos -- para conocer sus condiciones físico-químicas y biológicas y de-- terminar sus posibilidades para el cultivo piscícola. Termina-- do el estudio, redacta un informe a la Fundación Rockefeller y -- a la Secretaría de Marina de México, en donde expone su convic-- ción de que no sólo es posible sino muy recomendable el desarro-- llo de un programa de piscicultura para nuestro país.

Este estudio despertó el interés de algunos elementos de la Dirección de Pesca, quienes lo presentaron al entonces Director de Cuenta y Administración de Marina. Por primera vez ingresa-- ron a trabajar en piscicultura biólogos y estudiantes de biolo-- gía del Instituto Politécnico Nacional y se integró una organi-- zación cuyo fin fundamental consistía en la inmediata aplica-- ción y divulgación de los métodos conocidos en la piscicultura-- rural, para impulsar el consumo de pescado en la población ru-- ral de México.

Destacan en estas actividades de impulso y determinación de estas biotécnicas, la gran labor de los biólogos Rodolfo Ramírez Granados y María Luisa Sevilla Hernández, que en 1951 inician la publicación del boletín mensual de Divulgación sobre piscicultura rural, el cual llegó a distribuirse hasta a 2,000-campesinos, publicándose durante 10 años consecutivos. A partir de entonces se inicia en nuestro país un programa de piscicultura rural.

La comisión estuvo trabajando durante los años de 1951 y 1952, pero con motivo del cambio de gobierno, se ordenó el cierre de Laboratorio y Biblioteca, estando a punto de desaparecer la comisión.

En 1959 la Campaña Nacional de Psicicultura Agrícola pasa a depender de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, y posteriormente en 1961, vuelve a pertenecer al Banco Nacional de Crédito Ejidal con categoría departamental.

En Agosto de 1963 se creó el Instituto Nacional de Investigaciones Biológico-Pesqueras, dependiente de la Secretaría de Industria y Comercio. Durante las funciones de este Instituto, se dió a esta actividad un gran impulso lográndose introducir en México, la mayoría de las especies que se cultivan actualmente en el mundo.

1.4.1. VOLUMEN DE PESCA ANUAL DE PRODUCTOS MARINOS
(Nacional)

AÑO	MILLARES DE TONS.	VALOR EN MILLARES DE \$
1960	206370	784031
1961	191403	749236
1962	173093	718329
1963	198546	773352
1964	198034	747477
1965	199799	765688
1966	218757	878854
1967	253588	1018787
1968	252646	991626
1969	245218	994050
1970	273511	1211516

Estadísticas de la actividad pesquera
Nacional (1968-1970).

1.4.2. CONSUMO NACIONAL DE PRODUCTOS PESQUEROS COMESTIBLES.

AÑO	CONSUMO NAL. APARENTE MILLONES TONS.	POB. NAL. MILLONES HAB.	POB.D.F. MILLONES HAB.	CONSUMO PER'CAP. D.F.	CONSUMO PER'CAP. NAL.	CONSUMO PER'CAP RESTO PAIS.
1960	80838	36046	5017	6.6	2.24	1.46
1961	86201	37122	5178	7.8	2.32	1.384
1962	85643	38230	5334	7.5	2.24	1.3
1963	108992	39372	5515	7.9	2.77	1.8
1964	113762	40548	5691	8.7	2.81	1.8
1965	126454	41759	5873	9.1	3.03	1.9
1966	133391	43006	6061	9.6	3.10	2.0
1967	160448	44290	6255	10.5	3.62	2.4
1968	162582	45613	6455	9.9	3.56	2.4
1969	153261	46975	6661	9.7	3.26	2.1
1970	167205	48377	6874	9.5	3.46	2.3

Estadísticas de la Actividad Pesquera Nacional (1968-1970).

1.4.3.- ESTADOS EN DONDE SE CONSUMEN MAS ALIMENTOS DE ORIGEN MARINO.

Distrito Federal, Veracruz, Baja California, Sonora y - Sinaloa (estos Estados absorben el 85% de la demanda interna).

1.4.4. PROPIEDADES NUTRITIVAS DE LAS ESPECIES MARINAS.

Mucho se ha hablado sobre las deficiencias alimenticias de nuestro país, se dice por ejemplo que su dieta normalmente está constituida de los consabidos frijolitos y productos a base de maíz, y que los productos de origen animal raras veces intervienen en la dieta alimenticia del pueblo mexicano. Esta aseveración no está muy lejos de la realidad en la provincia mexicana, excepción hecha del D. F. y las capitales de algunos Estados. Hecha esta excepción, en la provincia mexicana comer carne es estar de fiesta y ni decir del pescado del que conocen sólo de nombre, y aquí cabe una pregunta ¿Cómo es posible ésto, si más del 60% de los Estados integrantes de la Federación tienen acceso al mar?, no es explicable esta situación dadas las características nutritivas de los pescados y mariscos, por ejemplo: Una ración de 100-gramos de carne de res es equivalente a otra de mojarra entera en propiedades alimenticias.

Mojarra entera = 106 calorías y 19.2 proteínas

Carne de res = 113 calorías y 14.4 proteínas.

Una ración de pescado Bagre es equivalente a otra de carne de pollo en propiedades alimenticias.

Una ración de carne de puerco es equivalente en propiedades alimenticias a otra de sardina en tomate enlatada.

Sardina enlatada 195 calorías y 18,7 proteínas
 Carne de puerco =194 calorías y 17.5 proteínas.

Una ración de charal seco es equivalente en propiedades ali-
 menticias a otra de jamón.

Charal seco = 353 calorías y 68.3 proteínas
 Jamón = 302 calorías y 15.4 proteínas.

El pescado seco salado es uno de los alimentos de más-
 alto valor alimenticio, con las siguientes propiedades:

Calorías 374 Proteínas 81.8 (ración de 100 grs.)

En forma breve se ha hecho una comparación de cuatro -
 productos alimenticios de mayor consumo, como la carne de -
 res, la carne de pollo, la carne de cerdo y el jamón con di-
 versos productos alimenticios de origen marino, con una ---
 ventaja más: existe una gran variedad de pescados y maris-
 cos y todos ellos con sabores muy diferentes. Estas breves
 pero básicas consideraciones relativas a las propiedades --
 alimenticias de pescados y mariscos, nos hacen preguntarnos
 ¿Porqué entonces no se han integrado a la dieta alimenticia
 de nuestro pueblo estos productos?

1.4.5. CONCLUSIONES.

Las estadísticas del volumen de pesca nacional de 1969 a 1970 nos muestran la poca importancia que el país y en particular las administraciones gubernamentales pasadas han dado a tan importante renglón de la Economía Nacional. Causa asombro que habiendo en el país un índice de desempleo - ya muy alarmante por un lado y por otro una insuficiencia - cada día mayor de alimentos, el Estado no haya adoptado aún un plan en gran escala, que tenga como finalidad la explotación a nivel nacional del potencial marino con que cuenta - nuestro país, que para fortuna de nosotros son aproximada-- mente 10,000 Kms. de litorales, y 500.000 has. de aguas in-- teriores. Otros países como Perú con una longitud aproximada de 3080 Kms. de litorales, equivalentes a 1/3 de la ex-- tensión de los nuestros obtuvo en el período 64-71 un promedio anual de 10,000.000 de toneladas de captura, o sea 9.5- veces más que la producción pesquera que obtuvo el país en- 1970 (283.511 millares de toneladas). Para citar otro ejem plo diremos que la República de Chile con una longitud de - sus litorales equivalentes a los nuestros, extrae en promedio 1,000.000 de toneladas anuales, más del doble de la producción pesquera del país en 1974 (482.100 toneladas).

La pesca es una actividad económica que en países como el nuestro, que han sido dotados generosamente por la natu- raleza debería participar como uno de los renglones más im- portantes en el contexto de la Economía Nacional. En 1968- la participación de la pesca en el Producto Nacional Bruto- fué de 0.25%.

El cuadro siguiente nos muestra la participación de la pesca en el Producto Nacional Bruto del país, en el período 1959-1968.

PARTICIPACION DE LA PESCA EN EL PRODUCTO NACIONAL
BRUTO 1959 - 1968

AÑO	PARTICIPACION PORCENTUAL
1959	0.2%
1960	0.2
1961	0.2
1962	0.2
1963	0.2
1964	0.2
1965	0.1
1966	0.2
1967	0.2
1968	0.25

Fuente: ANUARIOS ESTADISTICOS. BANCO DE MEXICO, S. A.,

Estas breves conclusiones nos permiten ver el extraordinario desaprovechamiento de nuestros recursos marinos. La pesca es una actividad que debidamente aprovechada menguaría en alto grado el índice de desempleo en el país, ya que esta actividad particularmente emplea mucha mano de obra por la diversidad de actividades inherentes a la misma (la pesca propiamente, industrialización de la misma, comer

cialización, construcción de puertos y vías de comunicación, etc.

Otro aspecto de igual o mayor importancia lo constituye la deficiente alimentación del país. La desnutrición del pueblo mexicano se observa en todo el territorio nacional, pero en donde más se acentúa es en la provincia y en los lugares sub-urbanos de las principales ciudades. En un estudio intitulado "La Desnutrición del Mexicano", el Dr. Adolfo Chávez nos dice que la mortalidad infantil ha aumentado en México a razón de un 10% en los últimos 10 años y que en 1972 pudieron atribuirse a la mala alimentación más de 67 defunciones por millar. Sabemos que no es la primera ni la última persona que hace notar estos aspectos sobre la desnutrición de nuestro pueblo, muchos otros estudios realizados por especialistas de diversas áreas como: Médicos, Geólogos, Historiadores, Biólogos, Periodistas, etc. nos hacen ver el mismo problema, la desnutrición de nuestro pueblo.-- Está fuera de todo razonamiento que en nuestro país se registre un índice de mortalidad tan alto debido a deficiencias alimenticias, teniendo el país una extraordinaria fuente natural de riquezas marinas, que desafortunadamente no se explotan eficientemente. Por fortuna y aquí cabe ese refrán popular que dice: "más vale tarde que nunca", en el período de gobierno del Lic. Luis Echeverría Alvarez (1971--1976), el Estado hizo patente su decisión de afrontar este problema con más ímpetu que sus antecesores, creando una Subsecretaría de Pesca, dependiente de la Secretaría de Industria y Comercio y de una empresa estatal denominada Productos Pesqueros Mexicanos, S. A. de C. V., que coordinada-

mente intensificarían la producción pesquera para hacerla llegar a todo el territorio nacional. La Sub-Secretaría de Pesca quedó facultada por la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, para atender todo lo relativo a la actividad pesquera nacional. Fundamentalmente las funciones de esta dependencia gubernamental fueron las siguientes: Fomentar la industrialización de los productos pesqueros, establecimiento de empacadoras y frigoríficos, -- efectuar explotaciones y estudios científicos de la flora y fauna acuáticas, participar en la promoción y organización de la flota pesquera y en la fabricación de equipos y artes de pesca, dictar los acuerdos necesarios y relativos a la organización, fomento y vigilancia de las Sociedades Cooperativas Pesqueras, hacer cumplir los ordenamientos legales relacionados con la pesca, coordinarse -- con las autoridades correspondientes en materia de importaciones y exportaciones de productos pesqueros, aconsejar modificaciones a las leyes y tarifas relacionadas con este ramo, etc.

La empresa estatal denominada Productos Pesqueros - Mexicanos, agrupa a 22 empresas ubicadas en sitios estratégicos a lo largo de nuestros litorales, cuyo propósito es la pesca e industrialización de productos marinos. -- Otro de los grandes aciertos en el gobierno del Lic. Luis Echeverría Alvarez lo constituye la expedición del Decreto presidencial del 13 de Febrero de 1976, relativo a la extensión de la soberanía Nacional en el mar, de 12 a 200 millas náuticas. En la exclusividad de dicha zona econó-

mica, la Nación tiene entre otros los siguientes derechos:-- soberanía para los fines de explotación, conservación y administración de los recursos naturales, tanto renovables como no renovables de los fondos marinos, incluido su sub-suelo y de las aguas suprayacentes. Jurisdicción exclusiva -- con respecto a otras actividades tendientes a la explora---ción y explotación económica de la zona. Jurisdicción respecto a: la investigación científica, la preservación del medio marino, incluidos el control y la eliminación de la -contaminación. Con estas grandes realizaciones cristalizadas en el período de gobierno del Lic. Luis Echeverría Alvarez, se crearon las bases de lo que podrá ser más adelante una gran Empresa Pesquera Nacional, que ha de salvar al -- país del hambre, que tiende a acentuarse cada día más no sólo en México, sino en todo el mundo.

A un sexenio de distancia de la creación de la Sub-Secretaría de Pesca y de la empresa estatal Productos Pesqueros Mexicanos, se puede observar que sus logros apenas si -son perceptibles, las causas son muy diversas, entre ellas-- consideramos fundamentalmente la declaración del C. Jefe -- del Departamento de Pesca Fernando Rafful Miguel, hecha a -la prensa Nacional: "La corrupción y las políticas equivocas y dispersas practicadas en lo pasado, impidieron que Productos Pesqueros Mexicanos cumpliera la función para la- que fué creada" (Excelsior, Mayo 11 de 1977).

Analizando brevemente ese conjunto de políticas equivocadas y dispersas consideramos lo siguiente:

1o.- No existe una red de distribución adecuada a pesar de los esfuerzos realizados por el Estado, que haga -- llegar estos productos a todo el territorio Nacional. Encontraposición, en el país existe una fuerte concentración geográfica de consumo de productos pesqueros comestibles, - baste decir que el D. F., participa por si solo del 41.5% del consumo Nacional y que conjuntamente con los Estados - de Baja California, Veracruz, Sonora y Sinaloa absorben el 85% de la demanda del país y el 15% restante se distribuye entre los 28 Estados restantes, equivale a decir que en éstos no se consume el pescado.

2o.- Existe un desconocimiento casi general de la población Nacional, de las propiedades nutritivas de los productos pesqueros, así como de su bajo precio en compara---ción con otros productos de igual valor alimenticio, y de las múltiples formas para preparar estos productos.

3o.- A pesar de que sabemos que en nuestro país la--demanda de pescado obedece fundamentalmente a razones de - tipo religioso (época de cuaresma y Navidad), no se han hecho grandes esfuerzos publicitarios que motiven a consumir productos pesqueros no sólo en estas épocas, sino en todo--el año por las ventajas que representa: alto valor nutritivivo y bajo costo.

En resumen, podemos observar que no existe una comercialización organizada, que tenga la finalidad de distri--buir estos productos en todo el territorio Nacional y con--cuentemente aumentar la producción de estos en beneficio - del país. Obviamente esto es factible de realización me--

diante una política más agresiva de comercialización que comprendería los siguientes puntos:

1^a Realización de campañas educativas a nivel Nacional a través de Organismos como la Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Salubridad y Asistencia Pública, Conasupo, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), Instituto Mexicano del Seguro Social, etc., orientados a las siguientes finalidades: a).- Difundir las propiedades nutritivas de los productos pesqueros y las múltiples formas de preparación de los mismos. b).- Su bajo precio en comparación con otros productos de igual valor alimenticio. c).- Creación de hábitos de consumo de especies no conocidas para diversificar la demanda de productos pesqueros, que actualmente no llega a más de diez especies tradicionalmente conocidas.

2^a Crear y diversificar canales de distribución que sirvan para hacer llegar estos productos a las diferentes zonas geográficas del país a precios accesibles.

3^a Crear nuevas presentaciones de productos pesqueros comestibles.

4^a Abrir nuevos mercados para este tipo de productos en el extranjero, ya que actualmente nuestro comercio exterior se realiza básicamente con Estados Unidos de Norteamérica y Japón.

Y por último diremos que el control de calidad y control de precios son elementos de vital importancia para el éxito de una campaña de este tipo.

Consecuentemente la demanda de productos pesqueros-comestibles se multiplicaría, obligando a las empresas -- pesqueras oficiales y particulares a multiplicar la producción, en beneficio del pueblo de México.

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

2.1. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Los grandes cambios que se han sucedido en los últimos años en la economía de los países, obedecen a muchos factores externos e internos, unos de gran magnitud otros de menor; pero todos afectan de una u otra forma el orden económico de los países del mundo. Por mencionar algunos: El problema inflacionario mundial, los asentamientos humanos (emigración, inmigración, sobrepoblación), el bajo incremento de los factores de la producción en relación con el alto incremento de las necesidades, desestabilidad política, etc.

Nuestro país como todos los países latinoamericanos, se ha visto seriamente afectado en su economía por los factores antes mencionados; sin embargo estos aspectos no han servido como elementos derrotistas, sino al contrario han servido como elementos de estímulo para superarlas. En lo que respecta a la Industria, se ha hecho conciencia en la necesidad de producir mayores volúmenes de producción, no sólo para el consumo nacional, sino también para la exportación a otros países, se ha motivado la concurrencia de capitales extranjeros en el país para desarrollo de nuevas industrias, se han creado organismos que ayudan a los industriales, comerciantes y ganaderos a colocar sus productos en mercados del exterior (IMCE), se han creado orga--

nismos que propician el desarrollo de la ciencia y tecnología (CONACYT), el Estado interviene cada vez más como impulsor y regulador de la economía del país, etc.

Por otro lado los países altamente industrializados, para proteger su economía, han adoptado una serie de medidas, entre las que mencionamos las siguientes: ampliación de mercados tanto internos como externos, inversión de grandes capitales en la creación de nuevas plantas en otros países, entre ellos México.

Si consideramos los datos estadísticos elaborados por la Organización de las Naciones Unidas sobre el crecimiento de la población mundial para el año 2000, observamos que la población actual se verá afectada por otra cantidad igual: es decir, se duplicará. Como consecuencia de este extraordinario crecimiento podemos imaginar el impulso que se deberá dar a la producción de satisfactores humanos.

Paralelamente a este crecimiento, hemos observado el desarrollo de las ciencias administrativas, sólo que ahora se plantean problemas mucho más complejos cuya resolución requiere de un profundo conocimiento de las ciencias y técnicas estrechamente vinculadas a la administración como: Economía, Estadística, Ingeniería Industrial, Recursos Humanos, Mercadotecnia, Finanzas, Contabilidad, Psicología Administrativa, Procesamiento de Datos, etc.

Comprendida en el marco de las ciencias administrativas encontramos una técnica de singular importancia por su carácter evaluativo en las organizaciones, este carácter nos permite determinar que aspectos en la administración son eficientes, nos permite localizar deficiencias, y mejorar métodos de control, -

métodos de operación, lograr más eficacia en cada una de las -- áreas integrantes de una organización y en general ayudar a la Dirección en la mejor utilización de los recursos disponibles-- en su funcionamiento. Esta técnica se denomina Auditoría Administrativa.

El proceso administrativo.

Para definir este concepto, partiremos de la definición --- que de administración nos da el Lic. José Antonio Fernández Arena: Es una ciencia social, que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano.

También es necesario considerar el siguiente concepto general sobre empresa: Es una unidad productiva o de servicio que -- constituida según aspectos prácticos o legales se integra por -- recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Es la mente creativa del individuo quien haciendo uso de un conjunto de conocimientos científicos y técnicos, busca satisfacer los objetivos por los cuales se crea una institución.

Diversos autores que han profundizado en las ciencias administrativas, han buscado desde mucho tiempo atrás (1886), una -- secuencia lógica que ayude a un mejor entendimiento del proceso administrativo, en esta forma se han considerado diversos ele-- mentos como factores del mismo, por ejemplo: Henry Fayol (1886), considerado por muchos como el padre de la administración considera los siguientes:

Previsión
Organización
Comando, coordinación
Control

Harold Koont'z y Syril O'Donnell:

Planeación
Organización
Integración
Dirección
Control.

George R. Terry:

Planeación
Organización
Ejecución
Control

Agustín Reyes Ponce:

Previsión - Planeación
Organización
Integración
Dirección
Control

Issac Guzmán Valdivia:

Planeación
Organización
Integración
Dirección - Ejecución
Control

Como podemos observar, el orden de estos factores del proceso administrativo, es diferente según la concepción de cada uno de los autores mencionados, por ejemplo: Koontz y Donnell señalan como primer paso del proceso administrativo la planeación, - en cambio Reyes Ponce considera como primer paso, la previsión. Otro ejemplo lo tenemos en el hecho de que George R. Terry considera que después del factor organizar sigue el factor ejecutar. En cambio Koontz y Donnell considera que después de organizar hay que integrar. Así podríamos mencionar otras divergencias en cuanto al orden de los factores del proceso administrativo; pero esto no reviste mayor importancia, ya que obedece a fines estrictamente didácticos. Sabemos que en la práctica al dirigir una empresa, dirigir una actividad o realizar un acto, - al mismo tiempo que planeamos estamos organizando, dirigiendo y controlando para que nuestra acción resulte eficiente.

Sin embargo, deseo hacer notar la importancia que juega el factor control en el proceso administrativo. Cada uno de los factores mencionados por los autores aludidos, implica cierto grado de control, por ejemplo: al preveer estamos controlando - determinados cursos de acción. Al organizar estamos imponiendo un orden y esto implica también control. Dirigir también implica cierto grado de control para efecto de que las acciones sigan los cursos previstos.

Desde el punto de vista administrativo, el control es un -- conjunto de normas y procedimientos que están incluidos en la - estructura de una empresa y que tiene por objeto, la comproba-- ción o verificación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas y activos y por último, la obtención de información real y oportuna, con el

fin de lograr eficientemente las metas fijadas de antemano.

Para concluir definimos que: El proceso administrativo es una secuencia u orden lógico de diversos elementos de carácter administrativo, utilizados en la administración para resolver eficientemente los problemas que se plantean a la misma; y la Auditoría Administrativa: es una técnica considerada dentro del proceso administrativo como elemento de control.

2.2. OBJETIVOS DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Es de conocimiento general que años atrás, la aplicación de la auditoría administrativa se realizaba cuando ya existía el mal en una empresa; es decir cuando ya adolecía de serios problemas en su funcionamiento. Actualmente ha cambiado mucho la aplicación de esta técnica, hoy en día es una herramienta imprescindible en toda buena administración, ya no tiene sólo la finalidad de buscar qué parte de la administración está fallando, su objetivo es mucho más amplio; la evaluación y verificación constante de un organismo social por esta técnica, busca la superación continua de la organización.

Por ejemplo: Si se audita el área financiera de una empresa se verificará si las inversiones realizadas están obteniendo el máximo rendimiento al menor riesgo posible, si las existencias de efectivo en caja, son las estrictamente indispensables para cubrir los gastos que por este conducto se hagan, sin tener cantidades ociosas de dinero. Si en las políticas de compra se aprovechan los descuentos o precios especiales por compras de contado, si se aprovechan los descuentos por pronto pago, que no se tengan en almacén fuertes inversiones por concepto de in-

ventarios, salvo las estrictamente indispensables, etc. Si se audita el área de recursos humanos entre otras cosas se verificará que no haya exceso de mano de obra, que no se realicen pagos excesivos por concepto de salarios, que el personal esté debidamente capacitado, que se observen debidamente las prestaciones que por Ley tienen derecho los trabajadores, que no se efectúen pagos por tiempos ociosos, que se observen debidamente las condiciones de seguridad e higiene, etc., así podríamos mencionar cada una de las funciones de la empresa. Por consiguiente la Auditoría Administrativa implica un control constante de todas las actividades de la organización que en ciertas circunstancias pueden llevar hasta la quiebra, y por otro lado busca el perfeccionamiento del aparato administrativo.

2.3. ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Si analizamos detenidamente las funciones de cualquier organismo social, llámese empresa de servicios, como una Cía. de transportes, la compañía de teléfonos, telégrafos, la compañía de luz y Fuerza Motriz o bien una empresa de tipo comercial como: Aurrerá, Sears Roebuck, El Puerto de Liverpool, etc., también podemos considerar las funciones de un organismo educativo: como una universidad, una escuela, o bien un hospital, incluso una asociación religiosa, etc.

El análisis de las funciones de las empresas mencionadas y de cualquier otro tipo de empresa, nos permitirán ver que cada una de ellas realizan funciones que pueden estar en un momento dado sujetas a una revisión, una verificación o un examen para evaluar su eficiencia operativa. Por ejemplo: En un organismo de tipo religioso podríamos auditar: su función social, estruc

tura formal, crecimiento de sus instituciones, análisis de membresía, políticas financieras, eficiencia en la operación, etc.

En un hospital podemos auditar entre otros aspectos los siguientes: Su función social, estructura formal, crecimiento de instalaciones, programas de desarrollo, cuidado de pacientes, - políticas financieras, eficiencia de operación, etc.

En conclusión el alcance de la Auditoría Administrativa es enorme, no tiene límites en cuanto a su aplicación, igual puede practicarse en una empresa de las llamadas multinacionales, que en una empresa modesta.

2.4. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR PARAESTATAL.

El fuerte desequilibrio de los factores económicos en los países en vías de desarrollo es una característica de los mismos, este desequilibrio se observa en casi todos los renglones de su economía. Por ejemplo: escasez de capitales, tecnología muy atrasada, insuficiencia en la producción de satisfactores, - dependencia económica con países desarrollados, la existencia de clases sociales es producto también de este desequilibrio.

La intervención del Estado en el desarrollo económico, social y cultural es de enorme importancia en la vida del país -- por su carácter propulsor y regulador de dicho desarrollo. Su participación no sólo es necesaria sino imprescindible en virtud de que las fuerzas del mercado en nuestra economía, crea frecuentemente desequilibrios que en muchas ocasiones sólo el Estado puede regular.

En los países en vías de desarrollo el fenómeno de las empresas transnacionales, crea serios problemas al desarrollo económico de los mismos, por el enorme poder financiero y tecnológico de esas empresas, que frecuentemente sobrepasan el poder económico de muchos países en proceso de desarrollo.

Es al Estado a quien corresponde la función de cuidar y proteger el interés público, crear, coordinar y estimular el desarrollo de la actividad económica, social y cultural. La participación del Estado se hace necesaria cuando existe el peligro de una dependencia económica a potencias extranjeras o cuando la iniciativa privada pueda ser insuficiente u omisa para hacer frente a las inversiones requeridas.

La falta de planeación en nuestro país en el desarrollo de todas las actividades (Industriales, Agrícolas, Educativas, Deportivas, Comerciales, etc.), han provocado una seria distorsión en todos los órdenes, así tenemos que la población ha saturado las principales capitales del país como Guadalajara, Monterrey, Puebla y sobre todo en el Distrito Federal, en donde tenemos una población que sobrepasa los ocho millones de habitantes, esta extraordinaria concentración de personas en determinados lugares, ha creado serios problemas de insuficiencia en los satisfactores de primera necesidad, básicamente (Alimentos, vestido, habitación, educación, etc.), la insuficiencia a su vez ha creado abusos por parte de los productores de dichos satisfactores (comerciantes, instituciones educativas, casatenientes, etc. estos abusos se manifiestan por parte de los industriales en el incumplimiento de las garantías que la Ley otorga a los trabajadores, por parte de los comerciantes en el encarecimiento de --

los productos, hasta el grado de provocar una escasez ficticia con el objeto de elevar los precios y obtener desmesuradas ganancias en perjuicio de los habitantes de escasos recursos.

Las circunstancias antes mencionadas entre otras, aunadas a la escasa o deficiente participación de parte de los particulares en determinadas actividades económicas, ha inducido al Estado a participar cada vez más en la actividad económica del país.

En nuestra Constitución Política, se encuentran varios preceptos, que señalan la obligación del estado de intervenir como promotor y regulador de la economía del país, entre ellos el -- que más se ajusta a lo antes expuesto, es el Artículo 28 Constitucional que en uno de sus párrafos dice: En consecuencia, la Ley castigará severamente y, las autoridades perseguirán con -- eficacia, toda concentración o acaparamiento en una o pocas manos de artículos de consumo necesario y que tenga por objeto obtener el alza de los precios; todo acto o procedimiento que evite o tienda a evitar la libre concurrencia de la producción, industria y comercio, o servicios al público; todo acuerdo o combinación de cualquier manera que se haga, de productores, industriales, comerciantes y empresarios de transportes o de algún otro servicio, para evitar la competencia entre sí y obligar a los consumidores a pagar precios exagerados y en general, todo lo que constituya una ventaja exclusiva a favor de una o varias personas determinadas y con perjuicio del público en general o de alguna clase social".

Este progresivo aumento de la intervención del Estado en la actividad económica del país se ha acrecentado a tal grado, que ha sido necesaria la creación de Instituciones Públicas --

que promuevan y regulen la actividad económica y cultural del país.

Dichas Instituciones son los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación, que en su conjunto integran el sector paraestatal.

La definición que de estas instituciones nos da la Ley para el control, por parte del gobierno federal, de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal es la siguiente: Son Organismos Descentralizados las personas morales creadas por la Ley del Congreso de la Unión, o decreto del ejecutivo federal, cualquiera que sea la estructura que adopten, siempre que reúnan los siguientes requisitos:

I- Que su patrimonio se constituya total o parcialmente con fondos o bienes federales o de otros organismos descentralizados, asignaciones, subsidios, concesiones, o derechos que le aporte u otorgue el gobierno federal, o con el rendimiento de un impuesto específico.

II- Que su objeto o fines sean la prestación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos propiedad de la nación, la investigación científica y tecnológica, o la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

Se consideran Empresas de Participación Estatal, aquellas que satisfagan alguno de los siguientes requisitos:

I - Que el gobierno federal aporte o sea propietario del 50% o más del capital social o de las acciones de la empresa.

II- Que en la constitución de su capital social se hagan figurar acciones de serie especial, que sólo puedan ser suscritas por el gobierno federal.

III- Que al gobierno federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del consejo de administración, junta directiva u órgano equivalente, o de designar al presidente o director, o al gerente, o tenga facultades para vetar los acuerdos de la asamblea general de accionistas, del consejo de administración o de la junta directiva u órgano equivalente.

Las empresas del sector paraestatal son organismos creados o adquiridos fundamentalmente para cubrir necesidades de tipo social, en beneficio de las comunidades más necesitadas. Al -- crear este tipo de organismos se busca la generación de empleos y el desarrollo de la función económica que ha de integrar a -- una comunidad al desarrollo general del país, con el consiguiente beneficio para sus habitantes. Ejemplo de este tipo de empresas lo constituye Productos Pesqueros Mexicanos, esta empresa de creciente desarrollo, que al intensificar la actividad -- pesquera a lo largo de nuestros litorales, ha creado importantes fuentes de trabajo para los habitantes de esas regiones, mejorando su nivel de vida e integrándolos al desarrollo del país.

En consideración a la gran cantidad de recursos que manejan estas Instituciones (más de 800 organismos y empresas), y más -- aún por el interés social que representan, resulta imperativo -- como lo establece la propia Ley para el control de los organismos y empresas de participación estatal, que una institución en este caso la que fué, la Secretaría del Patrimonio Nacional, -- controlara y vigilara la operación de estos organismos y empre-

sas por medio de una auditoría permanente y de la inspección -- técnica, para enterarse de su marcha administrativa.

En cumplimiento a este ordenamiento, se creó en el sexenio-71-76 la Dirección General de Operación y Desarrollo de Organismos y Empresas de Participación Estatal, cuya finalidad era precisamente el control y vigilancia de la operación de estas instituciones. El autor del presente estudio trató de investigar en el mes de febrero de 1977 en el domicilio de la propia Dirección en Av. Insurgentes y Viaducto Piedad, sobre los resultados obtenidos por la misma, y se encontró que ésta había quedado -acéfala desde el inicio de la nueva administración y no hubo -- quien pudiera proporcionar información al respecto. En virtud de ello acudió a la Biblioteca de la Secretaría del Patrimonio y Fomento Industrial ubicada en el mismo edificio, tratando de localizar algún indicio sobre el mismo tema y todo fué inútil.

Los empleados de la misma con quienes se trató de obtener - algunos datos al respecto dijeron no saber nada y expresaron su temor de que dicha Dirección pudiera desaparecer.

Un interesante estudio de investigación realizado en 1975 - por alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración intitulado: "Imagen y Alcance de la Auditoría Administrativa en Los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal", nos permite conocer datos muy interesantes sobre la aplicación actual de esta técnica en el sector que nos ocupa. Por ejemplo: en relación al conocimiento de la Auditoría Administrativa, por parte de las personas que ejercen funciones de dirección en estos organismos y empresas (800 aproximadamente), nos-

muestran que sólo el 71.4% conocen esta técnica. Otro dato interesante lo constituye el hecho de que más del 50% de estos -- funcionarios desconocen que la Dirección General de Operación y Desarrollo de Organismos y Empresas del Sector Paraestatal coordina la aplicación de auditorías administrativas en estas instituciones.

Y sobre el conocimiento de las funciones de ésta, sólo el 23% afirmaron conocerlas, el 46.8% dijeron no conocerlas y el resto se abstuvo de contestar.

Es difícil explicarse como una Dirección con facultades tan importantes en este sector, no sea conocida suficientemente en el ámbito que le corresponde. Por otra parte el mismo estudio revela el sentir de los funcionarios de este sector, de la necesidad de aplicar auditorías administrativas en estas instituciones por las ventajas que representa, entre las que se mencionan las siguientes: mayor eficacia y mayor productividad, mejor control operativo, evaluación de resultados y mejor toma de decisiones.

Estos datos y otros no menos importantes contenidos en el estudio de referencia, hacen notar la urgente necesidad de crear y difundir ampliamente la existencia de estas dependencias oficiales en los sectores correspondientes, de acuerdo con la Ley de la Administración Pública Federal, las razones por las que deben ser creadas y las funciones y facultades que desempeñen. Todo ésto en razón de la importantísima labor que deben realizar en el desarrollo de estas instituciones.

2.5. ANALISIS PRELIMINAR.

2.6. PANORAMA GENERAL DE LA EMPRESA.

Refrigeradora de Tepepan, S. A. de C. V. (RETESA), es una empresa filial de Productos Pesqueros Mexicanos, S. A. de C. V. (PROPEMEX), RETESA es la Empresa que tiene como objetivo primordial el almacenamiento y la comercialización de todos los productos congelados, enlatados y secos provenientes de aproximadamente veinte plantas filiales de PROPEMEX, situadas estratégicamente en los litorales del país.

Es notable el crecimiento que ha sufrido esta empresa en tan poco tiempo, los datos que a continuación se mencionan, nos dan una idea de este crecimiento.

En 1970, la empresa contaba con sólo tres centros de distribución en el D. F., y a principios de 1976 la empresa cuenta con veintiseis centros de distribución en el D. F., y veintidós centros de distribución ubicados en el interior de la República, además de la distribución que se realiza a través de las tiendas "Conasuper" en el D. F. que son aproximadamente cuarenta.

Para el cumplimiento de su cometido, se han construido dos grandes centros de almacenamiento, uno ubicado en Tepepan, Xochimilco, D. F., con capacidad para dos mil toneladas de producto, y el otro ubicado en Iztapalapa, D. F., con capacidad para tres mil toneladas de producto.

Las inversiones realizadas en equipo de reparto también son muy importantes, se han adquirido hasta la fecha (mediados de 1976), aproximadamente 30 camionetas Volkswagen Combi, que son-

utilizadas para el servicio de los centros distribuidores.

Para tener una idea general sobre la capacidad de pesca de algunas de las plantas filiales de PROPEMEX, que surten de producto a RETESA, a continuación se dan breves referencias sobre algunas de ellas.

En Yucalpeten, Yucatán, se adquirió un equipo de congelación por contacto, con capacidad de seis toneladas diarias, se dotó a la planta con camiones con caja refrigeradora para transporte de producto fresco.

La construcción en el Puerto Pesquero de Alvarado de un nuevo almacén para mil quinientas toneladas de hielo, con el objeto de tener la reserva necesaria para la flota pesquera. Se -- terminó un almacén para doscientas cincuenta toneladas de producto refrigerado. Esta filial está en posibilidad de congelar ciento veinte toneladas diarias.

En Zihuatanejo se compraron veinte embarcaciones menores de fibra de vidrio con motor diesel para la pesca de tiburón y especies de escama.

En la filial Refrigeradora del Noroeste, se demolió el área industrial y se volvió a construir con el objeto de aumentar su capacidad en un 100% y hacerla más funcional. Además esta empresa recibió tres embarcaciones nuevas para la pesca de camarón.

En la filial Congeladora Mexicana de Guaymas, se instalaron tres aparatos para la congelación por contacto, en esta empresa se incrementó el almacenamiento de producto congelado de doscientas a quinientas toneladas.

En la Paz, B. C., se construyó una nueva instalación industrial para el procesamiento de especies de escama, destinadas al consumo popular en México. También se construyó una planta para producir cincuenta toneladas de hielo al día, se integraron a este frigorífico treinta lanchas de fibra de vidrio con motor diesel y un camión termoking para sumarlo a los ya existentes.

Empresas del Noroeste cuenta con cinco barcos atuneros nuevos. También ha sido construido un almacén para mil seiscientas toneladas de atún fresco contiguo a la filial Pesquera del Pacífico.

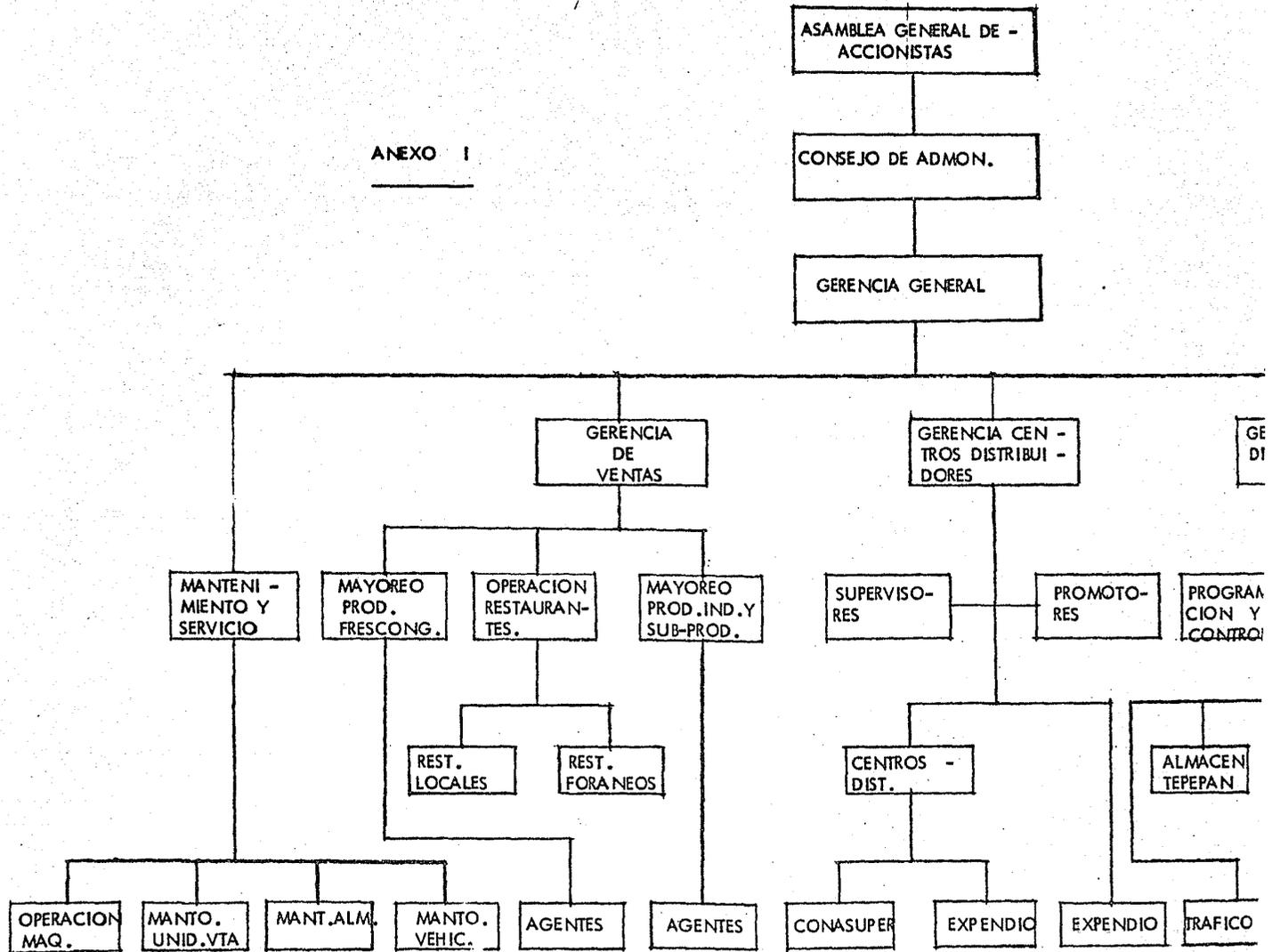
En esta forma PROPEMEX (Empresa de participación estatal), está tratando a través de sus empresas filiales, satisfacer uno de sus objetivos primordiales: aumentar la productividad pesquera en beneficio de la población nacional.

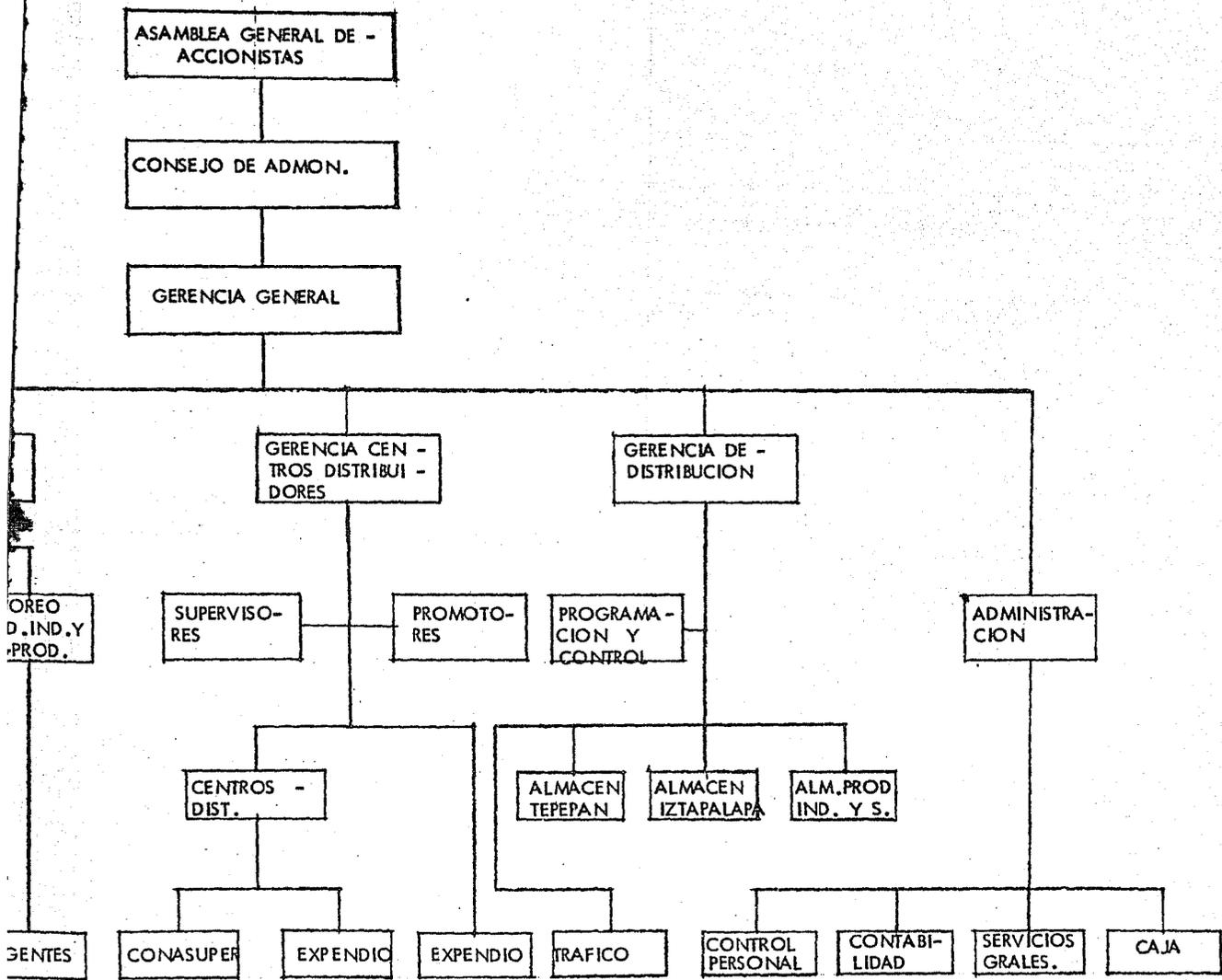
2.7. ASPECTO ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA.

En el anexo 1 podemos observar el conjunto de gerencias y departamentos que integran el sistema administrativo de esta empresa. Existe una Asamblea General de Accionistas, después un Consejo de Administración y posteriormente la Gerencia General, que en atención a un orden de jerarquías, es la gerencia que tiene la máxima responsabilidad de la marcha de esta empresa.

Siguiendo el orden de jerarquías, observamos que existen tres gerencias: Gerencia de Ventas, Gerencia de Centros Distribuidores y Gerencia de Distribución. Así como dos Departamentos: Mantenimiento y Servicio y Departamento de Administración.

ANEXO I





La Gerencia de Ventas de acuerdo al organigrama Anexo tiene bajo su responsabilidad las ventas realizadas a través de diversos canales como: mayoreo, producto frescongelado, restaurantes locales y foráneos (propiedad de la empresa) y mayoreo productos industrializados y sub-productos y a través de agentes vendedores. La Gerencia de Centros Distribuidores, que debería estar integrada a la Gerencia de Ventas como se sugiere en el punto 3.1.2. del Capítulo 4.4 (Recomendaciones) en consideración a que esencialmente es una gerencia de ventas, tiene la responsabilidad de la operación de todos los centros de distribución locales y foráneos, así como de las ventas realizadas a través de Conasupo.

La Gerencia de Distribución como su nombre lo indica tiene la responsabilidad de tener en los almacenes de esta empresa, - las cantidades necesarias de producto que demanden los diversos canales de distribución.

El Departamento de Mantenimiento y Servicio se encarga de - que las máquinas, cámaras de congelación, equipo de refrigeración y vehículos, se encuentren en óptimas condiciones de funcionamiento.

El Departamento de Administración se apoya en las áreas de - Personal, Contabilidad, Servicios Generales y Caja para la realización de su función.

3.00 - PRACTICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1 - Programa de Auditoría

Objetivo.- La realización de la presente práctica, tiene la finalidad de localizar posibles deficiencias e irregularidades que obstaculizan el pleno desarrollo de la función de ventas.

Alcance.- Para mejorar la eficiencia del aparato administrativo de ventas, se hará una revisión de todos los aspectos que intervienen en la operación de este Departamento, con la finalidad de obtener mejores resultados en el aspecto económico y mejorar el aspecto operativo del mismo.

Metodología.- Para lograr los resultados deseados se seguirá el siguiente plan de trabajo: Se entrevistará al Gerente de Centros Distribuidores y Expendios, con el objeto de recabar información sobre el aspecto operativo de los mismos, las políticas establecidas por la Empresa en relación a cada uno de los puntos que integran el cuestionario. También se entrevistará a los responsables de Centros Distribuidores y Expendios por ser las personas que tienen relación directa con el mercado del producto y por lo mismo conocen el grado de aceptación de los productos de la Empresa y por otro lado son quienes se ven afectados en forma directa por-

el conjunto de políticas que se dictan y que norman el funcionamiento de los Centros de Distribución y Expendios en relación a cada uno de los aspectos del cuestionario. Se deberán elaborar los documentos que se juzguen necesarios como: organigramas, diagramas de disposición de mobiliario y equipo, entrevistas, cuestionarios etc.

Personal participante: el trabajo será elaborado en su totalidad por el alumno Braulio Ventura Cruz,

Para la elaboración de la presente práctica se utilizó el método de William P. Leonard.

El tiempo estimado para su realización está determinado por la serie de tareas a ejecutar que a continuación se describen.

Elaboración de un cuestionario que será aplicado al Gerente de Centros Distribuidores y Expendios, este cuestionario estará elaborado de tal forma que nos permita obtener información sobre los planes y objetivos del Departamento, datos sobre la estructura del mismo, información sobre las políticas de la Empresa en cuanto a la selección de personal. Las políticas, sistemas y procedimientos y métodos de control que regulan el funcionamiento de los Centros Distribuidores y Expendios. Las políticas que se siguen para la selección de canales de distribución. Las políticas que se siguen para la ubicación de una nueva pescadería. -- Sistemas utilizados en la promoción de productos, control de calidad, fijación de precios, métodos de control y en general todo aspecto que de una u otra forma tenga ingerencia en la comercialización de los productos que trabaja esta em

presa. La información que se obtenga de esta entrevista se relacionará con la información que se obtenga en las entrevistas que se harán a los administradores de Centros Distribuidores y Expendios en relación a los mismos aspectos, y el resultado de éstas nos permitirán conocer eficiencias y deficiencias en la operación de esta área para poder sugerir las normas correctivas para mejorar el funcionamiento del mismo y obtener mejores resultados.

3.1 .1. - CONSIDERACION DE LOS PLANES Y OBJETIVOS.

- Dentro de las actividades programadas al titular de este departamento ¿Existe tiempo para dedicarlos a la planeación de actividades? (X) SI () NO

- ¿Se han formulado planes y objetivos en el Departamento? () SI (X) NO

- ¿Qué objetivos se persiguen a largo plazo?

- ¿Qué objetivos se persiguen a corto plazo?

- ¿Son realizables los objetivos? -----
----- () SI () NO

- ¿La Dirección General está enterada de los planes y objetivos del Departamento? () SI () NO

3.1.2 - Análisis de la estructura del Departamento.

- ¿Existe un organigrama del Departamento? ----- (X) SI () NO

- ¿Es funcional la estructura? () SI (X) NO

- ¿Se pueden efectuar cambios en la disposición orgánica para coordinar mejor las actividades? -----
----- (X) SI () NO

3.1.3 - Políticas, sistemas y procedimientos relacionados --
con la selección del personal de ventas y su inte---
gración al Departamento.

- ¿Qué medios se utilizan para obtener candidatos a --
 un puesto determinado? -----
 En general personas recomendadas por ejecutivos de la empre-
 sa o por empleados y en algunas ocasiones por anuncio en el-
 periódico.

-¿Qué conocimientos a nivel escolar se exigen a los-
 candidatos de nuevo ingreso? -----
 Desde Secundaria hasta Profesional.

-¿Qué clase de examen se aplica a los candidatos de --
 nuevo ingreso? ----- Operaciones aritméticas y cono-
 cimiento de algunos documentos mercantiles.

- ¿Se les imparte algún curso de capacitación a los --
 trabajadores de nuevo ingreso? () SI (X) NO

- ¿Cuándo ingresa un nuevo empleado ¿Hay alguna perso-
 na comisionada para darle la bienvenida, explicarle las pres-
 taciones a que tiene derecho, los objetivos del Departamento
 y el desempeño de esa persona? ----- () SI (X) NO

- ¿Se proporciona adiestramiento suficiente a los em--
 pleados de nuevo ingreso en relación a las diversas clases -
 de pescados y mariscos y características de productos conge-
 lados ----- () SI (X) NO

- ¿Qué actividades en el Departamento están encamina--
 nadas a cuidar de los ascensos al personal? ----- Ninguna.

3.1.4 - Políticas, sistemas y procedimientos que regulan la labor de venta de cada centro de distribución, así como sus relaciones con la gerencia, con los clientes (mayoristas, medio mayoristas y detallistas), y con los demás centros de distribución.

- ¿Existe algún manual de operación de centros distribuidores? ----- () SI (X) NO

- ¿Se ha especializado algún estudio de las actividades que se realizan en los centros de distribución? -----
----- () SI (X) NO

- ¿Qué políticas se siguen para motivar al personal de ventas para mejorar sus resultados? -----
----- Incentivos económicos.

- ¿Se lleva algún registro estadístico del volumen de ventas de cada centro? (X) SI () NO

- ¿Se lleva algún registro estadístico de ventas a clientes y ventas de mostrador de cada centro de distribución? ----- (X) SI () NO

- ¿Se discuten los resultados de venta mensuales de cada centro de distribución, con los responsables de los mismos? ----- () SI (X) NO

- ¿Existe algún plan de sugerencias para mejorar el volumen de ventas de cada centro? () SI (X) NO

- ¿Se fomenta de alguna forma la comunicación entre --
 los responsables de los centros y la gerencia de ventas? ---
 ----- () SI (X) NO

- ¿Se fomenta de alguna forma las buenas relaciones en
 tre el personal administrativo de ventas? -----
 ----- () SI (X) NO

- ¿Se pagan oportunamente los incentivos a los adminis-
 tradores? ----- () SI (X) NO

3.1.5 - Políticas en cuanto a la selección de canales de dis-
 tribución.

¿Qué esfuerzos se realizan para incrementar las ventas
 por otros canales como: Restaurantes, ostionerías y sanato-
 rios? ----- Los esfuerzos realizados por estos conductos
 son muy deficientes, casi nulos.

3.1.6 - Políticas y procedimientos utilizados en la apertura
 de nuevas pescaderías.

- ¿Qué aspectos se consideran para la localización de-
 un nuevo punto de venta? -----
 Se localiza un sitio en donde haya bastante afluencia de per-
 sonas, preferiblemente junto de algún mercado en el área me-
 tropolitana.

- ¿Se lleva a cabo alguna investigación de mercados y-
 actitudes del consumidor? ----- () SI (X) NO

3.1.7 - Sistemas utilizados para la promoción de productos.

- ¿Se utiliza el sistema de "Ofertas periódicas" para promover ventas? () SI (X) NO

- ¿Se utiliza el sistema de "Precio de descuento" para promoción de ventas? () SI (X) NO

- ¿Qué otro método se utiliza para la promoción de ventas? ----- Ninguno.

3.1.8 - Normas sobre control de calidad.

- ¿Existe algún departamento o sección que revise sistemáticamente en RETESA, los productos congelados que llegan de las filiales? (X) SI () NO

- ¿Cuando algún centro distribuidor o expendio reporta devolución de clientes por productos de dudosa calidad, ¿Se recogen inmediatamente esos productos para su revisión? ----- (X) SI () NO

- ¿Si se encuentra que algún producto tiene cierta característica que no permita su ingestión ¿Se localiza todo el producto correspondiente a esa partida para retirarla de los puntos de venta? (X) SI () NO

- ¿Se hace conciencia entre los encargados de los centros distribuidores y expendios, en el daño que se causa a la empresa cuando por descuido se expenden productos de dudosa calidad? ----- () SI (X) NO

3.1.9 - Políticas en cuanto a la fijación de precios.

- ¿Qué aspectos se consideran fundamentalmente para la fijación de precios de un producto? -----
Se tiene establecido como norma fijar un porcentaje determinado al costo del producto.

- ¿Se considera algún otro factor, como la demanda y/o competencia para este fin? ----- () SI (X) NO

3.1.10- Métodos de control.

A).- En relación a políticas establecidas.

1 - ¿Qué controles se llevan para seguridad de que -- las instrucciones giradas a los encargados de los centros de distribución sean cumplidas? -----
Existe un grupo de supervisores que visitan las pescaderías - en forma periódica para este fin.

B).- De ventas propiamente.

- ¿Qué controles se llevan para control de efectivo de ventas realizadas? -----
La comprobación del depósito en el Banco de las ventas realizadas todos los días, constituye el único medio de control -- por este concepto.

- ¿Qué controles se llevan para control de existencias en cada centro de distribución? -----
Un inventario semanal de existencias, proporcionado por los - administradores de centros distribuidores y expendios consti-

tuye el medio de control por este concepto.

3.1.11- Condiciones ambientales de trabajo.

- ¿Es funcional la distribución del equipo de refrigeración en los centros distribuidores y expendios? -----
En algunos casos sí y en otros no. Por ejemplo: Hay expendios en donde el encargado tiene frente a su escritorio la puerta de la cámara de congelación y al abrirse el vapor helado le golpea de frente; en otros casos tiene a un lado de su escritorio los motores de la cámara de (congelación) refrigeración y estos producen un ruido ensordecedor durante todo el día, o ambas cosas a la vez.

4.00 - Presentación del informe.

En consideración de la Auditoría Administrativa, como una técnica cuya finalidad es la evaluación de la eficiencia en la utilización de los recursos económicos, humanos y técnicos, se realizó la presente práctica-- de Auditoría Administrativa, cuyo informe se presen-- ta en la siguiente forma:

- 4.1 - Consideraciones preliminares
- 4.2 - Aspectos sobresalientes
- 4.3 - Problemas discutidos con la Gerencia
- 4.4 - Recomendaciones

4.1 - CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Las consideraciones que a continuación se enlistan, - y que están correlacionadas con el orden del cuestionario que antecede, son el resultado de la información que se obtuvo en la Gerencia de Centros Distribuidores y Expendios, y en los Centros Distribuidores de esta empresa directamente.

3.1.1 Consideración de los planes y objetivos.

No existen planes y objetivos plenamente definidos como consecuencia de una adecuada planeación. El objetivo que se persigue es el que lo caracteriza por la actividad que se desempeña, en este caso: vender.

3.1.2 Análisis de la estructura del Departamento.

Si existe un organigrama del Departamento inserto en el manual de organización; pero este no corresponde a la estructuración real del mismo; porque como puede observarse en el anexo (1) los centros distribuidores, expendios y conasuper, son unidades de venta esencialmente, por lo que dicha gerencia de centros distribuidores debería estar integrada a la función de ventas.

3.1.3 Políticas, sistemas y procedimientos relacionados con la selección del personal de ventas y su integración al departamento.

En relación a este punto tenemos que, en general salvo raras excepciones, el personal administrativo de ventas que ocupa los centros distribuidores y expendios, son personas recomendadas por personas que tienen funciones de dirección en la misma empresa.

En relación a los conocimientos que a nivel escolar y otros especializados, indispensables para el buen de--

desempeño del puesto, no hay nada establecido. Así tenemos por ejemplo a personas con conocimientos a nivel secundaria, desempeñando puestos en donde son indispensables conocimientos básicos sobre relaciones humanas, administración de ventas o bien otros similares.

Tampoco se imparte ningún curso de capacitación a los trabajadores de nuevo ingreso.

Sobre el particular de si se les da a los trabajadores de nuevo ingreso la bienvenida, informarle los objetivos del departamento, las prestaciones a que tiene derecho, y el desempeño que se espera de esa persona al ingresar a la empresa, tenemos que no se llevan a cabo pláticas con el nuevo trabajador sobre estos aspectos. También es de considerarse el deficiente adiestramiento que se les da a los empleados de nuevo ingreso sobre el conocimiento de pescados y mariscos y características de estos productos congelados. Y por último, tenemos que no hay ninguna actividad que tenga la finalidad de medir el desempeño, la responsabilidad o algún otra variable que determine los méritos de una persona a obtener un ascenso o en general a mejores condiciones de trabajo.

3.1.4 Políticas, sistemas y procedimientos que regulan la labor de venta de cada centro de distribución, así como sus relaciones con la gerencia, con los clientes (Mayoristas, medio mayoristas) y con los demás centros.

No existe ningún manual de operación de centros distribuidores y expendios, tampoco se ha realizado ningún estudio de las actividades que se realizan en los mismos.

Tocante al punto sobre políticas que motiven al personal para mejorar sus resultados, tenemos que si existe un plan de incentivos de carácter económico, pero en opinión general de los administradores, la retabulación de cuotas de venta más reciente, se fijó muy por encima de la realidad en perjuicio de los mismos. Esto lo demuestra el reducido número de administradores que reciben comisión sobre ventas.

Los listados que proporciona el departamento de procedimiento de datos, suministran información sobre el volumen de ventas de cada centro de distribución; pero esta información no se utiliza para hacer un análisis comparativo de mes a mes con los encargados de cada centro de distribución.

Los mismos listados que se mencionan en el párrafo que antecede proporcionan información sobre las ventas realizadas por canal de venta; pero esta información no se utiliza para medir el desempeño del personal administrativo de ventas, tampoco se discuten los malos o buenos resultados de ventas de cada centro, con los responsables de los mismos.

Tocante a si existen medios que tiendan a fomentar la comunicación entre los responsables de los centros de distribución y la gerencia, tenemos que no los hay, co

mo tampoco los hay que fomenten las buenas relaciones entre el personal administrativo de ventas entre sí.

No se puede decir que estas relaciones sean malas u hostiles, aunque si lo han estado en otras ocasiones, pero se podrían mejorar en beneficio del personal administrativo de ventas y de la empresa. En relación a incentivos, tenemos que aunque son pocos los responsables de expendios que ganan incentivos, éstos no son pagados con la debida oportunidad.

3.1.5 Políticas en cuanto a la selección de canales de distribución.

Se observa que importantes medios de consumo como restaurantes, ostionerías y sanatorios no se han trabajado con eficacia.

3.1.6 Políticas y procedimientos utilizados en la apertura de nuevas pescaderías.

Sobre este rubro observamos aspectos muy interesantes como es el hecho de que no se realicen mercados de prueba, que nos determine si el punto escogido es adecuado o no lo es. Tampoco se lleva a cabo ninguna investigación de actitudes del consumidor, para la apertura de nuevos centros de distribución.

3.1.7 Sistemas utilizados para la promoción de productos.

En forma general no se hace promoción de ventas específicamente sobre determinado producto, salvo rarísimas excepciones, podríamos decir una vez al año. Y referente al sistema de "Ofertas periódicas" no se usa. -- Tampoco se usa el sistema "Precio de descuento".

3.1.8 Normas sobre control de calidad.

Efectivamente existe un departamento denominado "Control de calidad", que tiene como finalidad verificar que los productos que salen a los centros de distribución reúnan las especificaciones de calidad necesarias. Otro aspecto importante lo constituye, el hecho de que no se haga conciencia entre el personal administrativo de ventas sobre el perjuicio que sufre la empresa, cuando se expenden productos de dudosa calidad.

3.1.9 Políticas en cuanto a la fijación de precios.

Para la fijación de precios, se ha fijado un porcentaje sobre el precio de adquisición, sin considerar ninguna otra variable, tales como la demanda y la competencia entre otras.

3.1.10 Métodos de control.

En relación al control sobre el cumplimiento de las -

instrucciones giradas a los administradores de centros distribuidores y expendios, observamos que existe un grupo de supervisores, que se encargan de visitar periódicamente a los mismos para este fin.

Sobre el control de efectivo por ventas realizadas, la certificación del Banco mediante ficha de depósito elaborada todos los días, constituye el principal y único medio de control por este concepto.

Y en relación al control de existencias, tenemos que éste se realiza mediante inventario semanal, solicitado por la gerencia a los centros de distribución.

3.1.11 Condiciones ambientales de trabajo.

Las condiciones ambientales de trabajo en algunos centros de distribución; dañan la salud de los administradores de los mismos por la mala ubicación del equipo de refrigeración.

4.2 ASPECTOS SOBRESALIENTES

Sobre los procedimientos que se siguen para escoger un sitio para ubicar una pescadería, se observa que se sigue un procedimiento muy subjetivo. Se localiza un sitio más o menos concurrido, de preferencia cerca de algún mercado, sin considerar ningún otro aspecto.

Si se utilizara alguna técnica como mercados de prueba, investigación de mercados y/o actitudes del consumidor, sin duda alguna se obtendrían mejores resultados. Los problemas que se observan de bajo volumen de ventas en algunos Expendios y Centros Distribuidores, obedecen a esta situación. (Punto 3.1.6)

Se observa que existen cuotas de venta fijadas a cada Centro Distribuidor y Expendio, pero desafortunadamente estas no se revisan con los responsables de los mismos, lo que viene resultando igual que si no existie--ran.

Esto reviste especial importancia, ya que la fijación de este tipo de cuotas obedece a un presupuesto de ope--ración, y si estas no se cubren se corren riesgos fi--nancieros de trascendental importancia en la vida de - cualquier empresa.

Según las estadísticas de 1974, el 90 % del volumen total de ventas, estuvo constituido por ventas mostrador y el 10 % restante por ventas realizadas por otros --- (conductos) canales de venta (Restaurantes, comedores--industriales, ostionerías, etc.), lo que significa que

prácticamente no existe labor de venta fuera de los -- centros distribuidores.

La falta de comunicación de los niveles superiores a los inferiores, han producido una serie de problemas-- que se han reflejado negativamente en esta área. Por ejemplo: No existe un medio adecuado de comunicación - que permita saber al personal de ventas, de que productos se pueden disponer después de un período de esca--sez de determinados productos.

No se comunica al personal de ventas, cuando se inserta algún anuncio publicitario en los periódicos.

En el personal de reciente ingreso, la falta de comunicación se refleja en el desconocimiento casi completo de las características de este tipo de productos y su adecuado manejo.

En cuanto a aspectos que afectan directamente los intereses de las personas que prestan sus servicios en este Departamento, la falta de comunicación en cuanto a pago de salarios y prestaciones ha propiciado movimientos que tienden a la afiliación del personal de esta - empresa a determinadas instituciones jurídicas para defender sus intereses comunes. (Punto 3.1.4)

5.30 - PROBLEMAS DISCUTIDOS CON LA GERENCIA.

Se hicieron comentarios con la Gerencia de Centros Distribuidores y Expendios, sobre la posibilidad de adoptar un sistema de precios variable de acuerdo a la oferta de los mismos, en virtud de que los grandes almacenes y algunos mayoristas, en determinadas épocas del año tienen ofertas con precios inferiores a los sostenidos por la empresa durante todo el año, y que esta situación nos hacía perder ventas que bien podrían realizarse en las pescaderías de la empresa y por otro lado el hecho de adoptar un sistema de precios variable nos permitiría atraer a los detallistas y así poder distribuir mayores volúmenes de producto. La respuesta a esta sugerencia, fue que, los grandes almacenes sostenían en algunas ocasiones precios inferiores a los nuestros en virtud de que estos productos son utilizados como "productos gancho" y que inclusive en la mayoría de las veces se venden a riguroso precio de costo, pero; los gastos efectuados en este tipo de productos son recuperados en la venta de productos propios de su giro. Sobre la distribución de nuestros productos a través de detallistas, dijo que este conducto no interesaba a la empresa en virtud de que estos especulaban mucho con los precios en careciéndolos y uno de los objetivos de la empresa es precisamente distribuir directamente sus productos al público consumidor evitando todo tipo de intermedia--

rios, con el fin de ofrecer estos productos al precio más bajo posible.

Se comentó con la Gerencia de Centros Distribuidores y Expendios que las inversiones realizadas en cada Centro Distribuidor y Expendio eran muy altas en consideración a las ventas que se estaban efectuando, por lo que era necesario considerar detenidamente esta situación para tomar las medidas que fueran necesarias.

Se puso a consideración lo propuesto en el punto 3.1.6 que es una alternativa a la problemática de la deficiente red de distribución y el bajo volumen de ventas que se realizan en algunos Expendios y Centros Distribuidores. Replico que este mismo fin se perseguía al clasificar los puntos de venta en Expendios y Centros Distribuidores y que se pretendía trabajar con más énfasis sobre este plan para lograr los resultados deseados.

Se le dieron algunas explicaciones en el sentido de que el plan propuesto en el punto 3.1.6. presentaba muchas más ventajas y difería completamente al plan establecido al clasificar los puntos de venta en Centros Distribuidores y Expendios. Después de una serie de explicaciones y aclaraciones sobre el plan propuesto en el punto 3.1.6., accedió a probar este plan en una zona determinada de venta.

5.40 - RECOMENDACIONES.

Después de haber analizado cuidadosamente la estructura del Departamento y el conjunto de operaciones que integran la función de ventas de esta empresa, tales como: planes y objetivos, métodos de operación y control, aspectos sobre mercadeo, suministro de productos, sobre recursos humanos y algunos otros aspectos comprendidos dentro de la misma función, se observaron una serie de deficiencias que requieren una atención inmediata.

En consideración a ello, el capítulo denominado "recomendaciones", pretende mejorar el aspecto operativo del mencionado Departamento, con la finalidad de incrementar la eficiencia en el aspecto económico.

3.1.1 CONSIDERACION DE LOS PLANES Y OBJETIVOS.

Sobre este punto es necesario que se establezcan y de finan claramente que objetivos se persiguen en este departamento. Porque podemos decir: si se trata del departamento de ventas obviamente su objetivo es vender; pero vender ¿Cuánto?, porque podemos vender tres o cuatro millones de pesos; pero, ¿Estas cifras alcanzan para cubrir los gastos que ocasiona mantener en operación un aparato administrativo que implica: fuertes gastos de administración, gastos de venta, gas tos financieros, etc., y además, que el capital inverti do obtenga el rendimiento adecuado que permita el sano crecimiento de la organización?, en función del razonamiento expuesto es necesario que se fijen objetivos económicos cuantitativos. Pero no es éste el único objetivo que se debe establecer en este departamen--to, los elementos que nos han de servir para satisfacer el objetivo económico son los recursos humanos, --por lo que no podemos descuidar por ningún concepto a estos elementos, sabemos que el cuerpo de vendedores-- está integrado por un grupo heterogéneo de individuos, que conjugan sus intereses a los de la empresa buscan do satisfacer diversos objetivos personales, estos ob jetivos son muy variados, entre los que podemos men--cionar básicamente: superación económica y desarrollo profesional, estos objetivos personales pueden ser en determinadas circunstancias fuente y origen de actos-

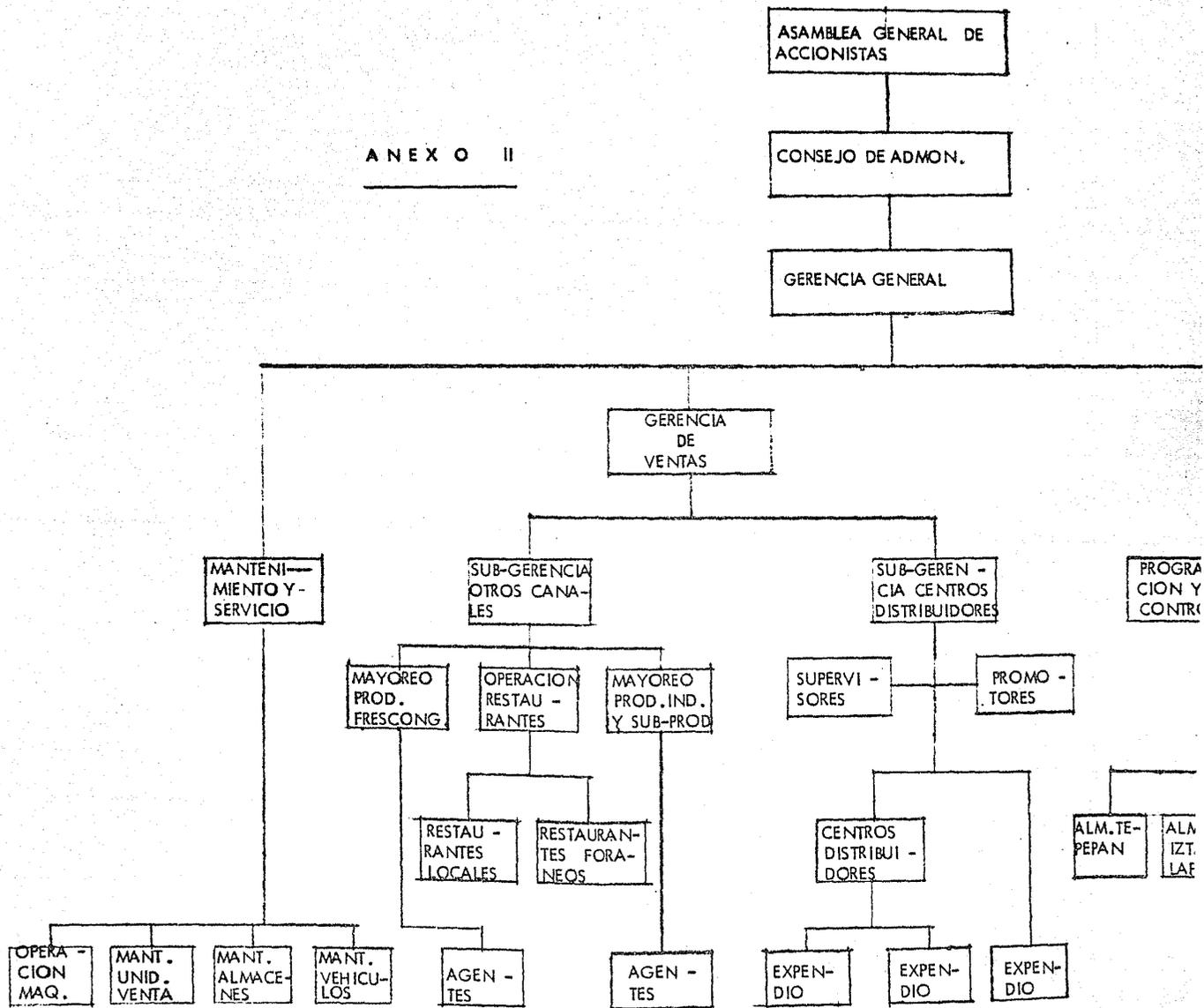
que son nocivos al desarrollo de la empresa. De aquí la importancia de considerar dentro de los objetivos del departamento, objetivos que tiendan al desarrollo y superación de estos recursos humanos.

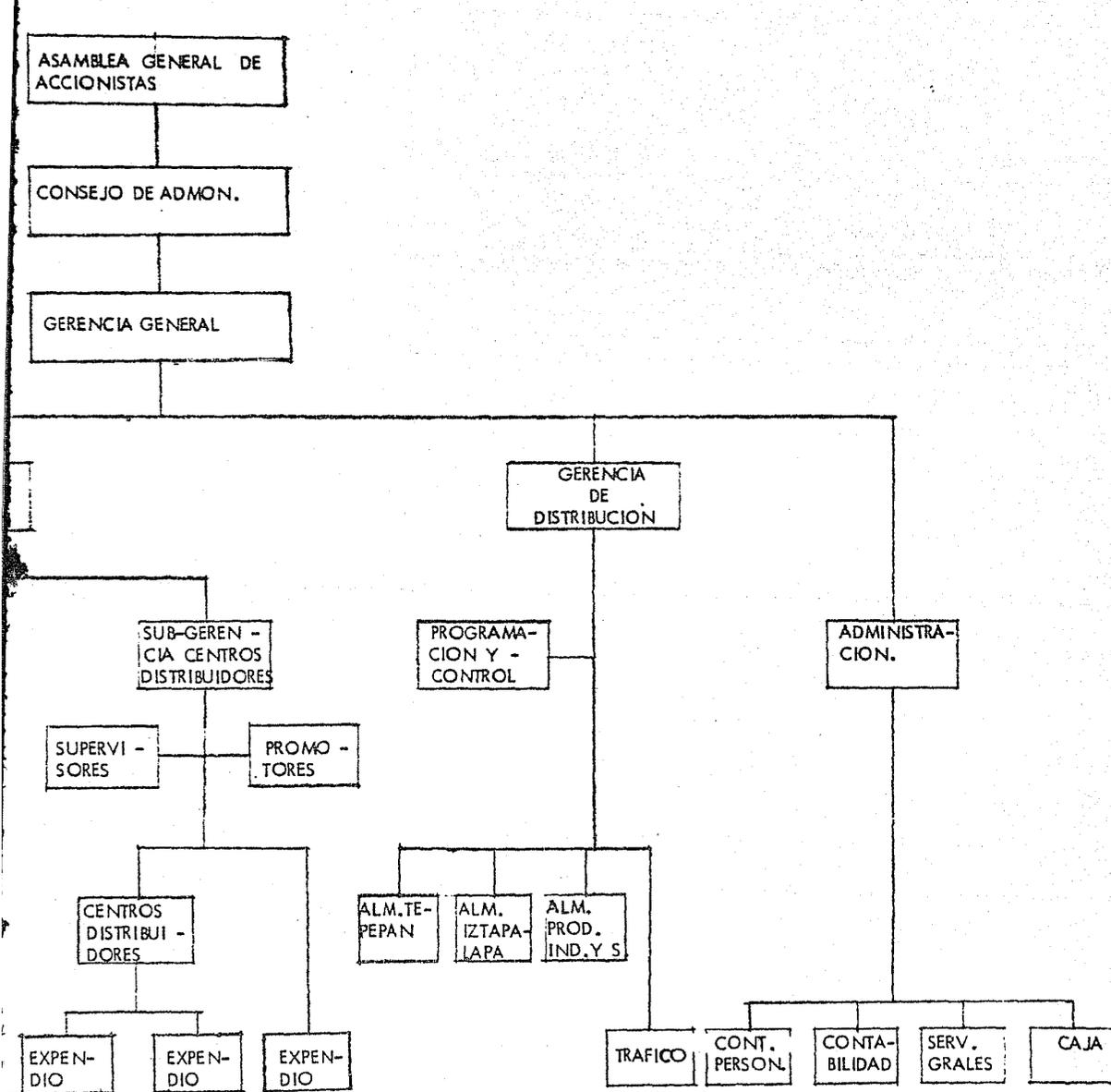
Como puede observarse estos objetivos sirven para la superación constante de la organización y al mismo tiempo son el marco de referencia hacia los que se encauzan los esfuerzos conjunto del departamento.

3.1.2 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO.

Respecto al organigrama inserto en el manual de organización de RETESA (Anexo I), es necesario actualizarlo de acuerdo a la estructura real del aparato administrativo, porque según se puede observar en el mencionado organigrama, la gerencia de centros distribuidores y expendios está como una unidad independiente con respecto a la gerencia de ventas. Los centros distribuidores y expendios, así como las tiendas Conasuper son unidades de venta esencialmente, por lo que dicha gerencia de centros distribuidores y expendios, deberá estar integrada en el organigrama a la función de ventas, según se propone en el organigrama del Anexo II.- En la forma propuesta la gerencia de ventas y la gerencia de centros distribuidores y expendios funcionarían como sub-gerencias que se denominarían: "Sub-gerencia de Centros Distribuidores y Expendios" y "Sub-gerencia otros Canales" dependientes de una gerencia general -

ANEXO II





de ventas.

La existencia de una gerencia general de ventas, permitiría un mejor control operativo de todas las actividades que se realizan en esta área.

3.1.3 POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS CON LA SELECCION DEL PERSONAL DE VENTA Y SU INTEGRACION - AL DEPARTAMENTO.

En consideración a la responsabilidad de los administradores de los centros de distribución y expendios - en el manejo de valores y recursos humanos, se sugiere que los candidatos a estos puestos tengan estudios terminados de preparatoria o equivalente, y preferentemente haber (cursado) llevado algún curso adicional sobre administración de ventas, relaciones humanas, - relaciones públicas o algún otro equivalente. La anterior sugerencia se apoya en razonamientos lógicos - y en experiencias vividas en esta empresa. Cuando se poseen conocimientos solo a nivel secundaria, generalmente se adolece de deficiencias en el trato con terceras personas (subordinados, clientes), falta de criterio, además de irresponsabilidad en el desempeño -- del trabajo; y las personas que tienen conocimientos profesionales, son transitorias por las características del mismo trabajo y la remuneración a que están - sujetas.

También se sugiere que se les den cursos de capacita-

ción sobre ventas a los encargados de centros distribuidores y expendios; pero no hasta después de dos años de haber ingresado como ha sucedido en algunas ocasiones, aunque no ha dejado de ser altamente provechoso, sino inmediatamente al ingresar a la empresa. En caso de no poder impartir un curso sobre ventas, sí es necesario e imperativo, se adiestre debidamente al personal antes de comenzar a laborar, sobre el conocimiento de las diversas clases de pescados y mariscos y las características de productos congelados; porque en relación a la poca costumbre que aún hay en el consumo de pescados y mariscos (congelados), existe mucha desconfianza; porque al decir de los propios consumidores: "parecen palos", "parecen pedazos de hielo", "parecen piedras" etc., se dieran conocimientos suficientemente amplios al personal de este departamento, pero primordialmente al personal de nuevo ingreso que generalmente nunca ha trabajado en este giro y por lo mismo ignora cuando un producto está descompuesto o en proceso de descomposición o simplemente deshidratado. También ignora que el trato inadecuado del producto es causa de deshidratación del producto y descomposición.

Existen varios motivos que mueven al personal a superarse en una organización y uno de ellos lo constituye los ascensos a los puestos mejor remunerados, por lo que se sugiere que los puestos de nueva creación - mejor remunerados o cuando exista una vacante de je---

rarquía superior dentro del mismo departamento, esta-
vacante sea cubierta preferentemente por el personal-
del mismo departamento en función de su esfuerzo y --
responsabilidad en el desempeño de su trabajo. Tam--
bién es útil agregar que la falta de comunicación es-
fuente de malos entendimientos; por lo que se reco---
mienda que en la entrevista en donde se notifica al -
nuevo empleado su aceptación en la empresa, se le de-
una breve explicación de los planes y objetivos gene-
rales de la misma, las prestaciones que la institu---
ción le otorga, las posibilidades de desarrollo y el-
desempeño que se espera de esa persona entre otras --
cosas.

3.1.4 POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE REGULAN LA -
LABOR DE VENTA DE CADA CENTRO DE DISTRIBUCION, ASI CO
MO SUS RELACIONES CON LA GERENCIA, CON LOS CLIENTES--
(MAYORISTAS Y MEDIO MAYORISTAS) Y CON LOS DEMAS CEN--
TROS.

Es necesario realizar un estudio de las actividades -
que se realizan en los centros de distribución y ex--
pendios, para efecto de elaborar un manual de opera--
ción de los mismos. Este manual de operación nos per-
mitirá programar las actividades que se realizan en -
estos centros de trabajo, y algo muy importante, el-
tiempo libre disponible para dedicarlo a la promoción
de ventas fuera de los centros distribuidores y expen-
dios (visitas a clientes), en relación a este aspecto

es necesario que se establezcan normas claramente de finidas, porque suele suceder que cuando un administrador sale a promover ventas fuera del expendio, le llaman seriamente la atención por su ausencia en el punto de venta, y si observan que el volumen de sus ventas baja, le llaman la atención por no buscar clientes fuera del mismo. Situaciones como estas dañan las relaciones empleado-empresa, y algo más, obstaculizan la poca o mucha iniciativa que un empleado pueda tener haciendo que se vuelva pasivo ante el problema.

En relación a incentivos también existe una situación que perjudica gravemente la iniciativa del cuerpo de vendedores, esta situación la constituye el hecho de haberse fijado cuotas de venta muy por encima de la realidad, por lo que se sugiere revisarlas apegándose estrictamente sobre bases reales, de otra forma en vez de servir como un elemento que motive al personal a mejorar sus resultados, servirá como elemento de frustración, que redundará en perjuicio para la empresa. La información que proporciona el departamento de procesamiento de datos, como las estadísticas de venta mensuales, es un aspecto que inexplicablemente se está desaprovechando. Con base a esta estadística de venta mensual se debe comparar con cada uno de los administradores de centros distribuidores y expendios los resultados de venta del presente mes con los resultados de venta del mes próximo pasado, de esta for

ma determinaremos los motivos del comportamiento de las ventas. Si van en ascenso suponemos que marchan bien, si están estáticas o van en descenso quiere decir que algo no está funcionando adecuadamente, ese algo puede ser entre otros aspectos los siguientes: falta de iniciativa del administrador de ventas, mala ubicación del local, falta de publicidad, etc., de ahí la importancia de revisar periódicamente estos resultados a fin de determinar que aspectos intervienen en el buen o mal comportamiento de las ventas y poderlos corregir para obtener mejores resultados.

Otro aspecto de igual importancia lo constituyen las estadísticas de venta mensuales por canal (ventas mostrador, clientes, comedores y restaurantes), en el año de 1974 las ventas a clientes, comedores y restaurantes, representaron un 10 % de las ventas totales, esto nos da una idea de que prácticamente no existe labor de ventas fuera de los centros distribuidores y expendios.

Estos dos aspectos constituyen importantes medios de control que nos indican qué estamos haciendo bien, qué estamos haciendo mal o qué no estamos haciendo y qué debemos hacer.

Se deben crear medios que estimulen la comunicación entre los responsables de centros distribuidores y expendios y entre éstos y la gerencia, sabemos que la falta de comunicación es origen de malos entendimientos y crea con frecuencia una mala imagen de las per-

sonas, que afecta a la imagen de la empresa, de ahí - la importancia de fomentar la comunicación y propi---ciar estrechas relaciones entre todo el personal administrativo de ventas, entre otros aspectos se podrían organizar: asambleas de trabajo, reuniones sociales, - fomentar deportes etc.

En relación a incentivos, se hace notar que estos son parte del salario de los administradores completamente devengado, por lo que no debería existir razón que justifique el retraso del pago de los mismos hasta -- por más de dos meses, y si lo vemos desde el punto de vista de beneficios a la empresa por este concepto, - tenemos que redundan en perjuicio para la misma el no pagar oportunamente dichos incentivos, por ejemplo: - Si un administrador gana cinco mil pesos de sueldo base, más tres mil pesos en promedio por concepto de incentivos, este empleado considera un sueldo real de - ocho mil pesos, pero si el día de cobro sólo percibe el 60% de esta cantidad y el otro 40% hasta después de dos meses, su entusiasmo decrece y es muy posible que desempeñe su trabajo con desinterés y apatía, por lo que se recomienda que estos incentivos sean cubiertos con toda oportunidad en beneficio de la empresa y del empleado.

3.1.5 POLITICAS EN CUANTO A LA SELECCION DE CANALES DE DIS-TRIBUCION.

Los restaurantes, ostionerías y sanatorios constitu-

yen importantes medios de consumo, que desafortunadamente no se han trabajado eficazmente hasta la fecha, estos medios de consumo podrían ser atendidos eficientemente por los centros distribuidores y expendios, - si se estableciera claramente un plan de trabajo para atender a estos clientes potenciales para la empresa.

3.1.6 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS EN LA APERTURA DE NUEVAS PESCADERIAS.

Desde principios de 1974, se observa una política de reubicación de algunos centros de distribución y expendios, cuyas ventas están demasiado bajas. Se busca reubicarlos en sitios más comerciales.

Según las estadísticas de venta de los expendios, correspondientes al año de 1974, estos tienen un promedio de venta anual de quinientos mil pesos, promedio mensual cuarenta y un mil seiscientos, promedio diario un mil cuatrocientos pesos, y los centros distribuidores no superan mucho estas cifras, excepción hecha de algunos centros distribuidores y expendios que si sobrepasan las cifras mencionadas.

NOTA.- Las cantidades mencionadas corresponden a ventas de mostrador.

Considero que ni con un volumen de ventas de tres mil pesos diarios se justifica la existencia de una pescadería de este tipo, con los gastos que ocasiona.

Por otro lado, si consideramos la existencia de treinta pescaderías en un área tan enorme como es el D.F., comprendemos que ni aún duplicando el número de pescaderías, tendríamos una "red" de distribución adecuada. No olvidando la distribución que se hace a través de las tiendas "Conasuper". Sobre este aspecto, es decir; (sobre) en relación a una "red de distribución adecuada", se observa lo siguiente: la existencia de pescaderías del tipo de las establecidas por Refrigeradora Tepepan, implican inversiones muy altas y costos de operación muy elevados. Para poder justificar esta inversión y estos costos se requiere por lo menos triplicar el volumen de ventas y con la red de distribución existente no es posible. Prácticamente por cada diez colonias existe una pescadería Tepepan, y una ama de casa por razones de tiempo, generalmente no se desplaza más de diez cuadras para adquirir determinado producto, salvo que tenga un medio de transporte adecuado y económico. Es muy común escuchar de los clientes que visitan las pescaderías Tepepan, expresiones como las siguientes: ¿Porqué no ponen una pescadería en determinado lugar?. Tenemos que venir muy lejos por nuestro pescado. Debería sugerir que pogan una pescadería en tal parte, etc. Estas razones nos dan una idea de las deficiencias de la red de distribución actual. De lo anterior se deduce que para lograr una red de distribución adecuada, es necesario abrir muchas más pescaderías, quintuplicar por lo menos las existentes, para tener una red de distribución más efi

ciente; pero abrir más pescaderías tipo Refrigeradora Tepepan, con el promedio de ventas de mil cuatrocientos pesos diarios, resulta completamente incosteable.

Esta problemática de bajo volumen de ventas por un lado y por otro los pocos focos de distribución, me -- han llevado a concebir la idea de que se puede adoptar una nueva modalidad para incrementar las ventas - de los expendios, triplicar por lo menos.

Esta modalidad consiste en abrir pequeños expendios - con espacio disponible para ocho congeladores, en donde se exhibirían solo productos populares (Sierra, lisa, mojarra, Mero, Filete de pescado Mar, Filete de - Cazón, Lonjitas, etc.). Este pequeño expendio sería atendido por una demostradora que dependería del expendio piloto. Se considera que cada expendio piloto podría atender hasta tres pequeños expendios.

Las ventajas que presenta esta innovación son las siguientes:

1o. Representa una alternativa mejor que reubicar el centro distribuidor o expendio, ya que elimina en -- gran proporción (Un 60 %), la inversión que implica - abrir un nuevo centro distribuidor o expendio, además del riesgo que implica si el nuevo punto de venta no funciona como se desea.

2o. Se puede considerar por lo menos un 70 % de probabilidades de que las ventas se duplicarán por cada pequeño expendio que se abra. Considerando que el -

volumen de ventas estará conformado por los mismos -- productos que conforman el volumen de ventas del centro de ventas piloto.

3o. Los gastos de operación se reducirían en más del 60 % de lo que cuesta normalmente sostener un expendio, por los siguientes conceptos:

a).- No contaría con cámara propia. El producto lo surtiría el expendio piloto (se ahorraría la inversión de la cámara y el gasto por el consumo de energía eléctrica que implica su funcionamiento.

b).- El gasto por el consumo de energía eléctrica por los congeladores también se reduciría en un 50 % por el número de congeladores que se requieren.

c).- El gasto por concepto de renta también se reduciría en más del 50 % por el tamaño del local requerible.

d).- El gasto por concepto de salarios también se reducirían en más del 50 %, ya que lo atendería solo una persona (demostradora).

En síntesis. La innovación propuesta, es una alternativa que muestra la posibilidad de triplicar las ventas de un expendio, con un incremento aproximado en los gastos no mayor de un 100 %.

3.1.7 SISTEMAS UTILIZADOS PARA LA PROMOCION DE PRODUCTOS.

La pesca es una actividad sujeta en cierta forma a --

las eventualidades del tiempo. En temporadas es posible pescar en abundancia determinadas especies y en otras la pesca de esa misma especie disminuye debido a factores climatológicos. Esta peculiaridad propia de este giro propicia la promoción de determinados -- productos que serviría para atraer clientes e incrementar las ventas de otros productos. Las promociones a base de ofertas periódicas o precio especial -- tendría doble finalidad en primer lugar aumentar las ventas y en segundo lugar "echar fuera" determinados -- productos, que por razones que a continuación se exponen sufren cierto grado de deshidratación.

El desconocimiento de algunas especies por parte del comprador hacen que éstas se rezaguen y permanezcan -- mucho tiempo almacenadas.

La fuerte acumulación de producto en determinada temporada, también propicia almacenamientos por tiempos -- largos, y por último la gran sensibilidad de algunas -- especies a la baja temperatura.

3.1.8 NORMAS SOBRE CONTROL DE CALIDAD.

A pesar de la existencia de un Departamento denominado Control de Calidad, se observan muchas deficiencias sobre el particular, por ejemplo: frecuentemente se envían a las pescaderías productos en tamaños -- no comerciales (pescados enteros de 2.500 Kgs. a --- 5.000 Kgs.), productos embolsados previamente con un -- peso inferior al que se dice contener en el empaque --

(camarón), etc., esta serie de deficiencias excepto - la primera, provocan desconfianza en los clientes so bre los productos que se expenden y dan una mala imagen de la empresa. Por lo que es urgente que se tomen medidas más efectivas para remediar esta situación en beneficio de la propia empresa.

3.1.9 POLITICAS EN CUANTO A LA FIJACION DE PRECIOS.

Una de las normas de la empresa, es la distribución - directa de sus productos, evitando en todo lo posible la participación de los intermediarios, esto con la finalidad de proporcionar a los consumidores el mejor precio posible, y en general podemos afirmar los precios son más bajos que los de la competencia. Sin em bargo algunos productos de mucho consumo como la Sierra y el lulpo entre otros, se consiguen a mejor precio con los competidores. En consideración a esto, - se sugiere hacer un estudio profundo sobre las ventajas que podría tener adoptar un sistema variable de precios con algunos productos, evitando así que -- esos productos permanezcan largo tiempo en las bode-- gas y por otro lado absorber el mercado de los - - mismos

3.1.10 El hecho de haberse practicado auditorías a los centros de distribución y expendios con base a un inventario proporcionado por el personal administrativo de los mismos, ha puesto en evidencia la poca confiabili

dad de los resultados que puede proporcionar en un momento dado el departamento de procesamiento de datos, en cuanto a control de inventarios y demás información en relación al control de las operaciones de los centros de distribución y expendios. Desafortunadamente estas deficiencias administrativas aunadas a rumores infundados en relación al funcionamiento de los centros de distribución y expendios en el sentido de que en estos se estaban cometiendo graves faltas de honradez, motivaron a la gerencia de RETESA a practicar auditorías con muy poco criterio profesional, hasta el grado de imputarles supuestas faltas de honradez y amenazarlos a ser consignados a la procuraduría de justicia si no "confesaban" sus faltas.

Actitudes de este tipo afectan profundamente las buenas relaciones que deben existir entre empleado y empresa, generalmente provoca actitudes de hostilidad y desconfianza entre las personas afectadas, repercutiendo en el ánimo de cooperación en la resolución de problemas.

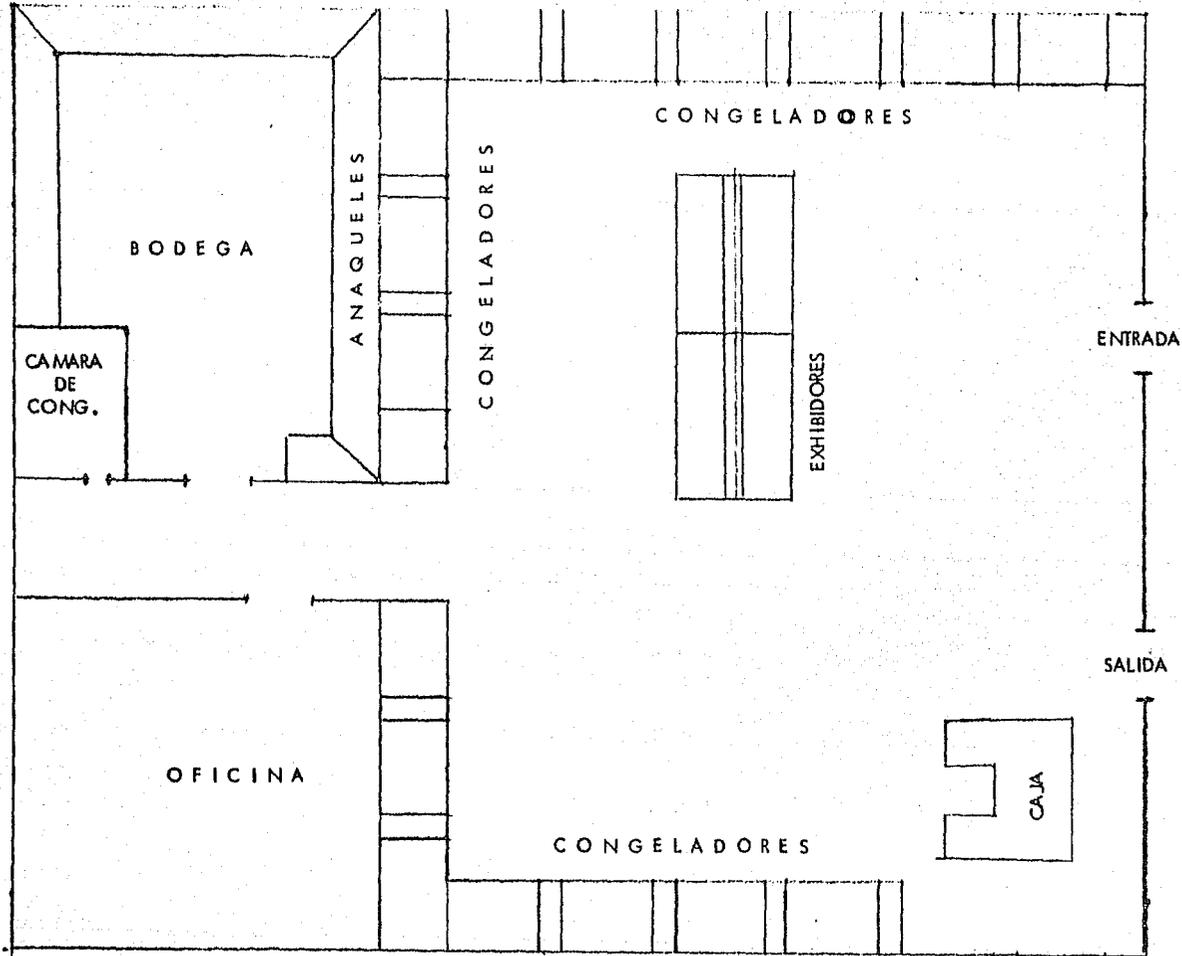
Estas situaciones hacen ver la urgente necesidad de implantar sistemas de control efectivos, que puedan en un momento dado servir de base para verificar las operaciones realizadas en un período determinado, sin necesidad de recurrir a falsos rumores .

3.1.11 CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO.

Es imperativo se tomen las medidas necesarias para --

proteger la salud de los administradores de centros - distribuidores y expendios. La sugerencia que antecede tiene su origen en que en algunos centros de trabajo, la oficina de estos empleados está frente o a un lado de la cámara de congelación, ocasionando serios daños a la salud de los mismos, estos daños pueden variar desde un simple resfrío hasta fuertes dolores -- reumáticos que inclusive pueden inhabilitar a una persona. Esta situación perjudica no solo al trabajador, también la empresa resulta afectada por el aumento que puede sufrir en el pago de sus cuotas, al aumentar el grado de riesgo en que grava en el Instituto Mexicano del Seguro Social, por concepto de riesgos profesionales. El Anexo III es una sugerencia de cómo debería estar distribuído el espacio de una pescadería.

ANEXO III



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

Anuario de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.

SEPANAL 1973.

Anuario Estadístico de las Naciones Unidas 1974.

Auditoría Administrativa Aplicada a un Departamento de Ventas
UNAM 490 1973 (Tesis)

Auditoría Administrativa

William P. Leonard

Editorial Diana 1975

Breve Historia sobre la Piscicultura Mundial y Nacional
SIC/ Subsecretaría de Pesca 1975

Compendio Mundial 1976

Publicaciones Continentales de México, S. A.

Curso Superior de Economía

Frederic Benham

Fondo de Cultura Económica 1973

Dirección de Mercadotecnia

Philip Kotler

Editorial Diana 1973

El Proceso Administrativo

José Antonio Fernández Arena

Herrero Hermanos Sucesores, S. A. Editores 1973

Estadísticas Básicas de la Actividad Pesquera Nacional

1968 - 1970

Sub-Secretaría de Industria y Comercio

Estado de la Pesca en México 1971-1972

Programa de Investigación y Fomento Pesqueros

México / PNUD / PAO 1973

Geografía Económica y Política

Jorge L. Tamayo

Manuales Universitarios México 1969

Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias
de la Administración y del Comportamiento

Fernando Arias Galicia

Editorial Trillas México 1975.

Imagen y Alcance de la Auditoría Administrativa en los Orga-
nismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.

FCA 1970 (Tesis)

La Auditoría Administrativa en los Organismos Descentraliza-
dos y Empresas de Participación Estatal

UNAM 484 1974 (Tesis)

La Auditoría Administrativa
José Antonio Fernández Arena
Editorial Diana 1974.

¡La Pesca es Pura Vida!
Boletín Comisión Nacional Consultiva de Pesca 1976

La Vida en el Mar
Gunnarr Thorson
Ediciones Guadarrama, S. A. Madrid 1971

Mar y Pesca
Revista del Hombre y el Mar No. 130
Cuba 1976

Planeación de una Auditoría Administrativa a la Función
de Ventas PERT
UNAM 126 1975 (Tesis)

Planeación de una Auditoría Administrativa en la Función
de Ventas por el Método del Camino Crítico
UNAM 126 1971 (Tesis)

Planeación de la Mercadotecnia
UNAM 80 1971 (Tesis)

PISCIS
Revista de Piscicultura No. 1
Octubre 1975.

Recursos Naturales

Angel Bassols Batalla

Editorial Nuestro Tiempo 1974.

Situación de la Pesca en el Mundo

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y
la Alimentación.

FAO 1968