

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**Evaluación Administrativa de las Empresas Públicas  
y Privadas.**

447  
DIRECTOR:

LIC. JOSE GOMEZ CAÑIBE

ASESORIA:

LIC. MA. DE LOURDES GALINDO

ASESOR ESTADISTICO:

ING. MICHEL FIOL

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:**

**EDGARDO DANDER FLORES**

8656

1977

**A MIS PADRES:**

Edgardo Dander González

Engrasia Flores de Dander.

**A MIS HERMANOS:**

Maribel

Alejandro

Javier y

Adriana.

**A mi ABUELA.**

Haydee González Vda. de Dander

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

A NUESTRA HONORABLE FACULTAD DE  
CONTADURIA Y ADMINISTRACION

A NUESTROS MAESTROS

# I N D I C E

Págs.

PROLOGO-----	1
CAPITULO I.- METODOLOGIA-----	3
1) Objetivos de la Investigación	
2) Universo	
3) Elaboración y Aplicación de cuestionarios	
4) Tabulación de la información.	
CAPITULO II.- INTERPRETACION POR GIROS-----	11
1) Bienes de Consumo	
a) Empacadoras	
b) Industria Refresquera	
c) Industria de Línea Blanca	
d) Industria Automotriz	
e) Industria Cigarrera	
f) Industria de las Artes Gráficas	
g) Líneas Aereas Nacionales	
h) Industria Hotelera	
CAPITULO III.- 2) Bienes de Uso Industrial-----	237
a) Industria Maderera	
b) Ingenios	

- c) Autobuses Integrales
- d) Partes Automotrices de Fricción
- e) Industria Fundidora de Acero

CAPITULO IV.- INTERPRETACION POR APREAS ----- 393

- a) Mercadotecnia
- b) Producción
- c) Finanzas
- d) Recursos Humanos

CAPITULO V.- CONCLUSIONES POR AREAS----- 421

- a) Mercadotecnia
- b) Producción
- c) Finanzas
- d) Recursos Humanos

ANEXOS: ----- 427

- a) Cuestionarios
- b) Tabulación
- c) Bibliografía.

## P R O L O G O

Sin duda alguna, de los diferentes sectores económicos en que está dividido nuestro país, el sector industrial es el más poderoso y es el que sirve de base para avanzar a paso acelerado hacia el desarrollo de una Nación.

Cada día, con el nacimiento de nueva tecnología, nueva maquinaria y, sobre todo, mediante la utilización de mejores sistemas administrativos, la competencia que se establece entre las diferentes empresas se hace cada vez más fuerte.

Por una parte, la iniciativa privada ha realizado considerables inversiones en diversos aspectos empresariales, y el sector público, por otra parte, también ha colaborado a la existencia de diferentes empresas a las que subsidia para que puedan operar y poco a poco alcancen sus niveles de producción y rentabilidad, produciendo así utilidades. Estas reciben el nombre de empresas paraestatales o de participación estatal, que para efectos de la presente investigación se denominarán, además: empresas públicas, sector público o empresas del gobierno, aunque en sentido estricto no sean sinónimo de dichas empresas paraestatales.

El presente estudio tratará de comparar la utilización de técnicas administrativas en los sectores ya mencionados, tratando de conocer, que tan eficaz es su aplicación en ambos.

Este trabajo lleva tras de sí el esfuerzo unificado de todos y cada uno de sus integrantes, actuando en todo momento con libertad absoluta, esto es, sin ninguna presión por parte de alguna de las empresas en estudio o de cualquier otro organismo.

## CAPITULO PRIMERO

"METODOLOGIA"

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

### OBJETIVO GENERAL

El objeto de la presente investigación es evaluar el grado de utilización de las técnicas administrativas en las empresas paraestatales en comparación con las de la iniciativa privada.

### OBJETIVOS PARTICULARES:

Para poder conocer los avances de la administración en ambos sectores, es necesaria la fijación de objetivos específicos que permitan establecer una comparación en base a ellos; estos objetivos son:

- 1.- Evaluar la función Mercadotecnia
- 2.- Evaluar la función Producción
- 3.- Evaluar la función Financiera
- 4.- Evaluar la función Relaciones Industriales

Para poder efectuar las evaluaciones mencionadas es necesario analizarlas a nivel dirección, en cuanto a las técnicas aplicadas en cada área. Debe tomarse en consideración que no se trata de una Auditoría Administrativa, sino de una investigación de mercados para determinar cual de los sectores en estudio, público y privado, utilizan mayor número de técnicas administrativas.

## U N I V E R S O

El número de empresas en las que el gobierno tiene inversiones es de 493 pudiendo ser estas:

- a) Organismos descentralizados
- b) Empresas de participación estatal mayoritaria
- c) Empresas de participación estatal minoritaria

Dividido en 8 sectores que son:

- 1) Sector Agropecuario y Forestal
- 2) Sector Comunicaciones y Obras Públicas
- 3) Sector Política Interior
- 4) Sector Servicios
- 5) Sector Industrial, Comercial y Pesquero
- 6) Sector Política Exterior
- 7) Sector Beneficio Social
- 8) Sector Financiero

De estos sectores, se tomaron exclusivamente empresas de participación estatal, mayoritaria y minoritaria, excluyendo los organismos descentralizados, ya que estos no tienen competencia directa y no sería posible compararlos con cualquier otra organización.

Posteriormente se tomaron todas aquellas empresas que tuvieran competencia directa, con objeto de poder establecer una comparación, y se agruparon por giros, los cuales se detallan a continuación:

- 1) Empacadoras
- 2) Industria Refresquera
- 3) Industria Maderera
- 4) Fundidora de Acero
- 5) Industria Automotriz
- 6) Artes Gráficas
- 7) Ingenios
- 8) Industria de Línea Blanca
- 9) Líneas Aéreas Nacionales
- 10) Industria Hotelera
- 11) Industria de Autobuses Integrales
- 12) Industria Cigarrera
- 13) Partes de Fricción para automóviles

Se procedió a determinar la competencia directa con estas empresas tomando en consideración:- Tamaño de la empresa, capital en giro, distribución, diversidad de productos, etc., y el universo quedó integrado por un total de 43 empresas de participación estatal y 110 empresas de iniciativa privada, que representan la competencia directa.

Se puede decir que no fue necesario muestrear el universo, ya que dado el número tan pequeño - de empresas paraestatales y, tomando en cuenta por otra parte que para poder compararlas se eligió competencia directa con características similares, prácticamente lo que se hizo fue segmentar el Universo, ya que muchas empresas fueron excluidas por no reunir las características para ser tomadas en cuenta en este estudio.

## ELABORACION Y APLICACION DE CUESTIONARIOS

Para la elaboración de cuestionarios se determinaron una serie de factores específicos que permitieran alcanzar los objetivos particulares; para tal efecto, se elaboró la siguiente lista de información necesaria:

1. Para evaluar la función mercadotécnica
  - 1.1. Conocer la importancia que se da a la función mercadotecnia.
  - 1.2. Conocer la cobertura del mercado
  - 1.3. Conocer la distribución de los productos
  - 1.4. Conocer las actividades promocionales
  - 1.5. Conocer las actividades publicitarias
  - 1.6. Conocer las actividades de investigación
  - 1.7. Conocer el nivel de precios
  - 1.8. Conocer el servicio entre ambos sectores
  
2. Para evaluar la Función Producción
  - 2.1. Evaluar la capacidad de la Gerencia
  - 2.2. Evaluar el Rendimiento del Trabajo
  - 2.3. Evaluar la función de Mantenimiento
  - 2.4. Conocer la magnitud de la producción
  - 2.5. Evaluar su forma de Abastecimiento
  - 2.6. Evaluar el control de Inventarios
  - 2.7. Determinar si la empresa tiene Mentalidad Creativa

- 2.8. Evaluar los sistemas de producción utilizados
- 2.9. Evaluar los sistemas de producción utilizados
- 2.10. Evaluar la Seguridad e Higiene Industrial

3. Para evaluar la Función Financiera

- 3.1. Fuentes de financiamiento
- 3.2. Participación de la Gerencia de Finanzas en la Adquisición de Fondos
- 3.3. Relación entre la empresa y sus proveedores de fondos
- 3.4. Crédito y Cobranzas
- 3.5. Función Contabilidad
- 3.6. Costos
- 3.7. Planificación Financiera
- 3.8. Oportunidad de la Información

4. Para evaluar la Función de Recursos Humanos

- 4.1. Reclutamiento
- 4.2. Selección
- 4.3. Contratación
- 4.4. Introducción

Posteriormente se procedió a la elaboración de cuatro cuestionarios, uno para cada área, probándose debidamente, para en esta forma dejar cubiertos los objetivos de la presente investigación.

Para que la información arrojada de la aplicación de los cuestionarios fuera confiable, se dirigieron éstos a los directores o gerentes de cada área (Mercadotecnia, Relaciones Industriales, Finanzas y Producción) o, en su ausencia, al gerente general de la empresa. Toda la encuesta se realizó -- por giros, para efectos de poder hacer comparaciones.

#### T A B U L A C I O N D E L A I N F O R M A C I O N

Una vez levantada la encuesta, se realizaron tabulaciones manuales por áreas y por giros, para poder establecer comparaciones sobre bases reales, y posteriormente se procedió a una tabulación general por áreas comprendiendo todos los giros, dando así lugar a cuatro tabulaciones generales (Anexo - No. 1).

CAPITULO SEGUNDO

"INTERPRETACION POR GIROS"  
BIENES DE CONSUMO

E M P A C A D O R A S

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

Indiscutiblemente que la industria alimenticia es la que ocupa el 1er. lugar en orden de importancia en nuestro país, por su volumen y el valor de su producción, que, en su conjunto, representan más de 15,000 millones de pesos.

Para poder apreciar el dinamismo de esta industria, basta observar el incremento logrado por unos sectores que integran esta actividad; a continuación detallamos algunos de ellos y sus porcentajes de incremento entre 1966 y 1970:

Enlatado de Pescados y Mariscos: 262%

Empaque, conservación, preparación y enlatado de carnes: 133%

Preparación de leche condensada, evaporada y en polvo: 104%

Preparación y envasado de aceites, mantecas vegetales y en polvo: 104%

Preparación de harinas de maíz: 58%.

La industria del Empacado de alimentos en particular, ha tenido un gran éxito y, por consiguiente, un crecimiento enorme en los últimos diez años. Es notable el logro de estas empresas, ya que han creado un mercado total que vale cientos de millones de pesos, sumando los diferentes productos que ofrecen al consumidor (carnes, frutas, legumbres, conservas, jugos y mariscos). Sólomente del año de 1971 a 1972, el valor total de la producción de estos artículos, aumentó a 4,655 millones de pesos, en comparación con los 3,898 millones del año de 1971, lo que representa un incremento de 19.4%. El aumento del año anterior fué de 9.1%.

El éxito del empacado de alimentos radica fundamentalmente en la facilidad que encuentra el consumidor en el uso de este tipo de productos y, sobre todo, en la ventaja de poder consumir durante -

todo el año diferentes productos agrícolas que solamente se cosechan durante alguna temporada; por ejemplo, el jitomate, el mango, el durazno, etc. Algunas empresas han llegado mas adelante y han enlatado comidas preparadas listas para servirse, botanas y postres. En general todos los productos enlatados han tenido gran aceptación, sobre todo en las clases socioeconómicas "A", "B" y "C"; también han sido aceptados por hoteles y restaurantes, donde el importe de sus despensas alcanza sumas considerables en dinero. Imaginemos por un momento la cantidad de desperdicio que se tendría en el caso de que se trata se de alimentos frescos y no de alimentos enlatados.

Por lo anterior podemos deducir que nos encontramos frente a un mercado noble y que prácticamente camina solo, al grado de que, tanto las grandes y las medianas empresas, como hasta las de tipo familiar, encuentran aceptación para sus productos. Podemos decir que, de la gran cantidad de emparadoras que existen en la República Mexicana, aproximadamente 15 empresas abarcan el 31.65% del mercado de empaclado de alimentos. Claro que son estas empresas las que tienen más elevados costos de operación, al dar empleo a mayor número de obreros y empleados, contribuir con mas impuestos, mayores gastos de publicidad, etc.

En cuanto a las restricciones impuestas por el gobierno a las emparadoras, son mínimas y podemos decir que se reducen a un control de precios sobre algunos artículos de primera necesidad, básicamente los chiles, los chícharos y el puré de tomate en todos sus tipos y tamaños.

Los demás artículos fijan sus precios libremente basados en su competencia.

La batalla por la supervivencia de estas grandes empresas ha ido en crecimiento, siendo sus principales armas; el capital y la tecnología. Por lo tanto, en capítulos posteriores, analizaremos algunas de ellas.

U N I V E R S O

EMPACADORAS DE PARTICIPACION ESTATAL

Empacadora de Conservas de los Mochis.  
Los Mochis, Sin.

Empacadora de Escuinapa.  
Filial de productos pesqueros mexicanos  
Culiacán, Sin.

COMPETENCIA DIRECTA DE INICIATIVA PRIVADA

Clemente Jacques y Cía., S. A. de C.V.  
Querétaro, Qro.

Conservas Guajardo.  
Distrito Federal.

Conservas la Costeña, S.A.  
Km. 17.5 Carr. México-Pachuca

Elfas Pando, S.A. de C.V.,  
Distrito Federal y varias filiales en el interior de la República Mexicana.

Herdez, S.A.

Estado de México

Productos del Monte, S.A.

Irapuato, Gto.

## INTERPRETACION DE LAS AREAS DE :

### 1. MERCADOTECNIA

#### 1.1. CONOCER LA IMPORTANCIA QUE SE DA A LA FUNCION MERCADOTECNIA:

Hasta ahora, solo el 50% de las empresas privadas y paraestatales en el giro empacadoras cuentan con un departamento de Mercadotecnia formalmente establecido.

Tomando en consideración los pocos años de que data en México la función mercadotécnica y el trabajo que costó convencer a los empresarios de la necesidad de utilizar estas técnicas, se ha desarrollado ya con bastante rapidez, reflejándose esto en el crecimiento del mercado que han tenido las empacadoras en general, registrándose de 1971 a 1972 un incremento del 19.4%, lo que significa el doble del año inmediato anterior.- Bussines Trends 1972.-

En este renglón de la importancia concedida a la Mercadotecnia, es grato ver que tanto las empresas privadas, así como las paraestatales, han concedido la misma importancia a este tipo de actividad.

No está por demás decir que las empresas que no tienen el Depto. de Mercadotecnia formalmente establecido, han tenido problemas de índole financiera y se ha notado la pérdida de su participación en el mercado, sobre todo en la última década.

#### 1.2. CONOCER LA COBERTURA DEL MERCADO

Como ya se hizo notar en capítulos anteriores, la base para segmentar el Universo para este -

estudio consiste en el hecho de que se estudiarán sólo empresas con cobertura de Mercado Nacional.

La única variante que se refleja de la investigación, es el hecho de que ambos sectores (público y privado) han canalizado parte de sus esfuerzos hacia la exportación.

Cabe hacer notar que el 100% de las empacadoras de participación estatal están exportando. Es to se debe al programa emprendido por el Gobierno de la República para incrementar la exportación en todo tipo de artículos. Por su parte, las empresas privadas, todas, a excepción de una, están llevando a cabo fuertes volúmenes de exportación; esto es lógico de pensar, pues nuestro país es rico en gran variedad de frutas y legumbres que difícilmente se cosechan en algunas regiones del mundo. Dado que este tipo de artículos es altamente estimado por los extranjeros, la iniciativa privada se ha percatado de esa gran oportunidad y, se ha desatado, entre todas las empresas que la constituyen, una fuerte competencia por conseguir el liderazgo de algunos productos a nivel internacional.

### 1.3. CONOCER LA DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS

Uno de los puntos donde las empresas pueden hacer más efectiva su distribución y aminorar sus costos en este renglón, es haciendo un uso adecuado de los canales a través de los cuales llegarán con su producto al consumidor final.

Mientras que el canal de distribución más importante para el sector público son los mayoristas, el más importante para la iniciativa privada son sus representantes. Cabe hacer notar que lo que es bueno para una empresa, no necesariamente tiene que serlo para la otra; y este es el caso. El sector público no utiliza representantes, dedicando todo su esfuerzo hacia mayoristas, los cuales, en la mayoría de los casos, cuentan con dichos representantes. La empresa puede aprovechar a los representantes de los mayoristas, dependiendo del grado de motivación que aquéllos empleen; muchas empresas reali-

zan concursos con los vendedores de los mayoristas y les otorgan premios; muchas otras les obsequian los productos que ellos mismos venden para probarlos y realizan juntas explicativas con ellos considerandolos como miembros de la fuerza de ventas de la empresa.

En cambio, los representantes son el alma de la venta en la iniciativa privada, por estar tan competido el mercado. En la mayoría de los casos los vendedores son auxiliados por promotores que ayudan a lograr mejores exhibiciones del producto. En segundo término, la iniciativa privada está utilizando en los mismos porcentajes (66%): Mayoristas, Distribuidores y Detallistas. Hay que notar que mientras más se auxilien del mayorista y del distribuidor, sus costos de distribución se verán reducidos en grandes proporciones. Al hablar de detallistas, lo hacen como un eslabón más de la cadena de distribución, ya que normalmente el detallista compra al mayorista o al distribuidor.

#### 1.4. CONOCER LAS ACTIVIDADES PROMOCIONALES

Si se toma en consideración que los productos alimenticios tienen un ciclo de vida relativamente corto (va de 1 a 2 años, dependiendo de la acidez del producto), las actividades promocionales constituyen un arma poderosísima para ayudar al desplazamiento.

De los tipos de promoción conocidos, el más usado tanto en el sector público como en la iniciativa privada, es el que consiste en los precios especiales o descuentos, por ser éstos los menos costosos y los más fáciles de ofrecer. Tienen el inconveniente de que el comerciante se quede con la promoción y no la haga llegar al consumidor final, corriéndose el riesgo de que el producto no se desplace y se presente la posibilidad de incurrir en devoluciones futuras.

La actividad que le sigue en importancia a los precios especiales son las exhibiciones, las cuales son más efectivas porque provocan compras de impulso en el consumidor; algunas veces suelen ser-

más costosas; en otras ocasiones suelen pedirse a cambio de precios especiales.

En los puntos anteriores coinciden tanto el sector público como la iniciativa privada.

En los otros tipos de promoción sí hay cierta divergencia entre ambos, dado que el sector público utiliza más a menudo:

- a) Visitas domiciliarias;
- b) Concursos;
- c) Demostraciones.

Por su parte, la iniciativa privada utiliza más los premios a distribuidores y las ofertas ar madas que, aunque difíciles de llevar al consumidor, constituyen un medio efectivo de promoción, ya que rinden beneficios tanto al comerciante como al consumidor final; al primero porque le brindan mayor volumen de ventas y al segundo porque le ofrecen bajos precios. En este renglón la iniciativa privada lleva ventaja sobre el sector público.

#### 1.5. CONOCER LAS ACTIVIDADES PUBLICITARIAS

Los efectos que la publicidad hace sobre los consumidores son grandemente benéficos para las empresas y, aquí, en volumen, puede decirse que el sector público hace en un 100% actividades publicitarias mientras que la iniciativa privada solamente lo hace en un 66% de lo anterior se desprende que la iniciativa privada no está aprovechando íntegramente los beneficios de la comunicación masiva.

En la forma de fijar sus presupuestos de publicidad, el sector público lo hace con más sentido, dado que fija su presupuesto de publicidad en un 50% por objetivos y tareas; esto es, no importa el

gasto en función de las ventas, sino tratar de lograr un objetivo específico. El otro 50% el sector público lo determina de acuerdo a un porcentaje fijo de ventas; es decir, que el gasto de publicidad va en razón de los beneficios obtenidos.

La iniciativa privada fija su presupuesto para publicidad en un 33% sobre lo que se pueda, o sea, sin ningún sistema previo, ni resultados esperados, ni objetivos definidos. El otro 33% lo define de acuerdo a un porcentaje fijo de ventas, el cual sí es justificable, como se menciona arriba.

De la importancia que conceden a la publicidad en lo que respecta a la asignación de recursos, también el sector público dedica mayor parte de su presupuesto de mercadotecnia que la que dedica el sector privado, a publicidad. Del 100% emplea más del 25% del presupuesto total del Depto. de Merca dotecnia, a Publicidad). En cambio, en la iniciativa privada, el 33% asigna hasta un 15% de su presupuesto de Mercadotecnia. El 16% dedica más del 25% de ese presupuesto.

Las respuestas a ésta pregunta no son muy confiables, dado que no se conoce con exactitud el monto de los presupuestos dedicados para este fin.

En lo que respecta a los medios utilizados para la publicidad, el sector público utiliza en un 100% T.V. nacional, mientras que el sector privado sólo en un 66% la utiliza; éste es el medio más barato per cápita, aunque es desde luego el más costoso por su volumen.

El tener un buen presupuesto de Publicidad y buenos medios contratados, no necesariamente implica efectividad en el impacto publicitario; es recomendable medir los efectos de éste entre los receptores y ver si se está logrando el objetivo para el cual fué concebido. También aquí el sector público ocupa 50% de investigación publicitaria contra 33% de la iniciativa privada.

#### 1.6. CONOCER LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

La Investigación de Mercados ocupa en nuestros días uno de los lugares más preponderantes en las actividades de la Mercadotecnia, porque gracias a ella se pueden detectar ciertas deficiencias u oportunidades. En este aspecto la iniciativa privada ha concedido mayor atención que el sector público, por lo que se deduce que está aprovechando mejor las oportunidades existentes, así como las futuras.

#### 1.7. CONOCER EL NIVEL DE PRECIOS.

Podemos distinguir tres tipos de Mercado:

- a) Mercado de calidad
- b) Mercado medio
- c) Mercado de precio

Entre las empresas de la iniciativa privada que hemos observado, la tendencia es a tener precios iguales, o sea, un mercado medio, mientras que el sector público tiende a tener precios más bajos; esto se explica por ser distintos los objetivos de una y otro. Los de la primera giran en torno al lucro, en tanto que los del segundo se dice que son de tipo social.

#### 1.8. CONOCER EL SERVICIO ENTRE AMBOS SECTORES

El servicio lo da básicamente el tiempo de entrega; la iniciativa privada entrega en tres días el 50% e invierte de 4 a 6 días para entregar otro 33%.

En el sector público, el 50% es entregado en más de 6 días. Esto indica claramente que el ser

vicio prestado por las empresas paraestatales deja mucho que desear, en tanto que las empresas de carácter privado lo realizan de una manera mucho más adecuada.

Otra forma de medir el servicio es en cuanto a las devoluciones aceptadas. El 100% de la iniciativa privada acepta devoluciones, y el sector público sólo las acepta en un 50%.

Esto hace perder la confianza, entre los comerciantes, respecto de las empresas paraestatales, puesto que ellos, normalmente, quieren estar protegidos contra todo riesgo.

## 2. PRODUCCION

### 2.1. EVALUAR LA CAPACIDAD DE LA GERENCIA

Una de las bases que se pueden tomar en consideración para evaluar la capacidad de la gerencia de producción, es el conocimiento que ésta pueda tener de la técnica del estudio de métodos. Esta técnica del estudio de métodos. Esta técnica consiste en el registro, análisis y examen crítico sistemático de los modos existentes y propuestos de llevar a cabo un trabajo y el desarrollo y aplicación de métodos más sencillos y eficaces. Como puede verse, cualquier Gerente de producción que desconozca esta técnica, difícilmente podrá mejorar la eficiencia de la planta.

Esta técnica casi no es usada dentro de las empacadoras en México, debido a que sólo el 50% de la iniciativa privada la aplica en su planta y sólo un 67% de sus gerentes la conoce. Las causas por las cuales no se utiliza son: su desconocimiento, la falta de recursos, o bien la ignorancia respecto a su valía.

El sector público no la utiliza, aunque la mitad de sus gerentes la conocen. La causa principal por la que no se utiliza es, fuera de aquellos mucho que desear, le conoce, la consideración de que es incoasteable su aplicación.

Podemos decir que el sector público nunca mejorará su eficiencia por no utilizar esta técnica, la que no debería dejar de aplicarse en ninguna empresa, por pequeña o grande que sea, ya que todos los procesos y sistemas de producción son susceptibles de aumentar su productividad, no importando lo perfectos que sean. El problema es demostrar hasta qué punto es económico seguir aumentando la eficiencia.

El hecho de que los gerentes de producción del sector público no estén satisfechos con la eficiencia, demuestra lo anterior, de tal manera que la productividad de sus plantas se encuentra en un nivel del 50%, en promedio.

Por parte de la iniciativa privada, se está tratando de mejorar los métodos y sistemas de producción actuales. Esto les traería como consecuencia aumentos en la producción y más bajos costos de operación. Esto se ve reflejado en el aumento de producción que ha habido en los últimos 5 años; pero no hay que olvidar que este tipo de industrias se ven limitadas en su producción por el abastecimiento que se tiene de las cosechas. No obstante, la productividad de sus plantas es, en promedio, de un 83%.

Aquellas empresas, tanto de la iniciativa privada como del sector público que no utilizan la técnica mencionada, están caminando a pasos agigantados hacia la obsolescencia de sus plantas y corriendo el riesgo de quedar fuera de la competencia, debido a esto ya sea a posibles incrementos de sus costos de producción, o bien a que la competencia reduzca los suyos, dejándolas fuera del mercado.

## 2.2. EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL TRABAJO

Para evaluar el rendimiento del trabajo es necesario hacer una medición del mismo; por tal motivo se analizó este factor tanto en el sector público como en la iniciativa privada, y de este análisis se desprende que la iniciativa privada mide el trabajo en un 16% más que el Sector Público, trayendo consigo mejor control en los costos de mano de obra, ya que los métodos de medición del trabajo son una base formal para establecer normas de producción para la mano de obra; y éstas, a más de los beneficios señalados, trae consigo otros como los siguientes: en la operación y control de los sistemas de producción, las normas de ejecución de mano de obra son necesarias para programar y planear la producción, evaluar la ejecución y controlar los costos de mano de obra. También ayudan a evaluar muchos métodos de operación, entre los que se encuentran el fabricar en vez de comprar y la reposición oportu-

na del equipo.

Como puede verse, para efectos de llevar un sistema de costos predeterminados, es necesario contar con un sistema de medición del trabajo.

Casi la mitad de las empacadoras de la iniciativa privada (16% más que las del sector público) están utilizando la medición del trabajo; y como en este tipo de industria son indispensables los costos predeterminados, es necesario que las industrias empacadoras pongan más en práctica éste sistema de medición del trabajo.

### 2.3. EVALUAR LA FUNCION DE MANTENIMIENTO

En un tipo de empresas como el que estamos analizando, es difícil definir la mayor o menor conveniencia que representa el usar mantenimiento preventivo, correctivo, o bien una combinación de ambos, ya que el tipo de mantenimiento utilizado está en función del sistema de producción de que se trate; además es necesario hacer un análisis de los costos implicados por cada tipo de mantenimiento.

En el caso particular de este tipo de empresas, la iniciativa privada utiliza los sistemas de producción tales como:

a:) Proceso continuo

b:) Ordenes de producción

A su vez, el sector público está utilizando:

a:) Proceso continuo

b:) Por lotes

Estos sistemas los analizaremos mas detalladamente en páginas posteriores; por lo pronto servirán de referencia para evaluar el tipo de mantenimiento.

Cuando se utiliza un proceso continuo, la mayor preferibilidad del mantenimiento preventivo o del correctivo es motivo de un serio análisis de costos marginales. Al utilizar este sistema de producción, es demasiado costoso para una máquina, cuando se opta por el mantenimiento preventivo, sobre todo en los casos en que toda la producción está vendida.

Por otra parte, el tener personal de mantenimiento ocioso para efectos de mantenimiento correctivo, también resulta costoso por el hecho de que sus salarios se transforman en costos fijos. Para poder mantener estos sueldos es necesario ocupar al personal ocioso en alguna otra actividad.

Otra solución para este problema puede ser el reparar las máquinas preventivamente durante las horas para desayuno, comida o descansos. Pero como se ha mencionado, todo esto se encuentra sujeto a un muy cuidadoso análisis.

El tipo de mantenimiento que utiliza la iniciativa privada es combinado (correctivo y preventivo) en un 83% de las empresas, quedando el 17% restante manejando solamente el mantenimiento preventivo, lo que se considera adecuado por la flexibilidad que ofrece en la planeación de la producción.

Por su parte, el mantenimiento utilizado por el sector público es, en un 50%, preventivo, y en el 50% restante, combinado.

Por lo anterior podemos deducir que el sector público está realizando un tipo de mantenimiento mas adecuado, al estar utilizando el sistema de producción por lotes.

Algunas veces ha llegado a suceder que se etiqueta un producto por otro; por ejemplo; una lata de chiles etiquetada como de duraznos. Lo anterior confirma la importancia del control de calidad en esta industria.

#### 2.4. CONOCER LA MAGNITUD DE LA PRODUCCION

Si se considera que se tomó como universo un conjunto de empresas que tienen distribución nacional, debemos pensar que todas estas empresas son grandes y todas ellas aproximadamente de la misma magnitud y capacidad, por lo cual, para determinar la magnitud de la producción, se tomó como base el No. de horas-hombre promedio por semana, así como el número de horas extras en la misma unidad de tiempo.

En la iniciativa privada, existen en igual porcentaje las empresas que tienen hasta 5,000 horas-hombre y las que tienen más de 15,000 horas-hombre. El Sector Público también tiene iguales porcentajes en las mismas cantidades de horas.

Podemos decir en general, que en ambos sectores las capacidades de producción son bastante variables, siendo las empresas privadas las que albergan mayor número de trabajadores.

En lo que respecta a horas extras, el sector público utiliza un No. moderado de horas extras, o sea, no más de 10 semanales. De la iniciativa privada se puede decir que también utiliza las horas extras moderadamente, con excepción de la empresa que está trabajando más de 50 horas extras semanalmente. La cantidad excesiva de horas extra refleja deficiencias en la producción imputables a varias causas que pueden ser: mala programación de la producción, deficiencia o carencia de los sistemas de medición del trabajo tiempo ocioso de la maquinaria por falta de mantenimiento adecuado, etc. Puesto que una cantidad exagerada de horas extras incrementa fuertemente los costos de producción, es recomendable

evitarlas hasta donde sea posible, incluso a costa de contratación de personal eventual. En este giro se puede aprovechar la facilidad que existe de que los obreros no requieren una alta especialización y es aún fácil adiestrar a nuevo personal.

## 2.5. EVALUAR SU FORMA DE ABASTECIMIENTO

La iniciativa privada realiza sus compras de materia prima principalmente siguiendo un programa previo, tomando en consideración las temporadas de cosecha de los productos alimenticios agrícolas.

El sector público se abastece de materia prima también siguiendo un programa previo y de acuerdo a la situación del mercado, ambas en los mismos porcentajes.

Como ya se mencionó, estos sistemas de abastecimiento son adecuados, dado que existe una gran cantidad de productos cuya producción está condicionada al abastecimiento de materias primas. Un ejemplo de estos productos lo tenemos en frutas como la piña, el durazno, el chabacano, etc.

## 2.6. EVALUAR EL CONTROL DE INVENTARIOS

No existe una sola empresa en el mundo que no tenga inventarios y que no los controle. La variable consiste en qué tan bien o mal se lleve el control de ellas.

El Sector Público cuenta en su totalidad con un sistema de control de inventarios: mientras que la iniciativa privada sólo en un 83%.

El Sector Público lo tiene sobre materias primas, materiales en proceso y sobre productos -

terminados; por su parte, la iniciativa privada lo ejerce en 83% de los casos sobre materia prima y sobre producto terminado. El material en proceso lo controlan en un 66%.

Esto refleja que la iniciativa privada está teniendo una falla considerable en un aspecto importantísimo, tanto financiero como para efectos de producción. La falla consiste en que pueden faltar existencias de materia prima, en proceso o de producto terminado, y esto detendría la secuencia de la producción y podría ocasionar serios problemas en la entrega de productos terminados. El otro tipo de problemas que se puede presentar es una sobreinversión en inventarios con todas sus consecuencias financieras. Debe tenerse mucho cuidado en este renglón, pues puede llevar a una empresa a un gran fracaso.

#### 2.7. DETERMINAR SI LA EMPRESA TIENE MENTALIDAD CREATIVA

Es alarmante la situación que guarda la investigación de nuevos productos dentro de este giro de emparadoras; el sector público no cuenta con un departamento de investigación de nuevos productos y exclusivamente el 66% de la iniciativa privada cuenta con dicho departamento.

Esto se ve reflejado en los resultados; son 3 ó 4 emparadoras de iniciativa privada las que van a la vanguardia en lanzamiento de nuevos productos y las que están aprovechando los frutos que ofrece la investigación. Por su parte, el sector público está desaprovechando íntegramente las oportunidades de crecer.

#### 2.8. EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE CALIDAD

Este es un renglón que está perfectamente cuidado por ambos sectores, ya que en su totalidad llevan un estricto control de calidad, en cuanto a materias primas, materias en proceso y productos terminados. Esto, hasta cierto punto suena lógico, si tomamos en cuenta la cantidad de factores que inter

vienen en el empaçado de alimentos:

En cuanto al envase, puede ser:

- a) Hoja de lata.
- b) Cristal
- c) Plástico.

A este respecto debe cuidarse que las latas no estén abolladas, los envases de cristal no estén rotos y las tapas sellen herméticamente; ya que, si el aire se introduce al producto, da lugar a la formación de hongos y bacterias dentro del mismo.

En cuanto al producto en sí las variables pueden ser:

- a) Sabor.
- b) Color.
- c) Apariencia.
- d) Consistencia.
- e) Olor.
- f) Picor.
- g) Grado de sal.
- h) Grado de especias.
- i) Grado de acidez.
- j) Grado de azúcar.
- k) Tamaño del producto.
- l) Pesos netos.

- m) Pesos drenados
- n) Pesos brutos, etc.

Esto último dependiendo del tipo de producto.  
Por lo que respecta a la presentación, debemos señalar:

- a.- Dimensiones de etiquetas;
- b.- Contenidos expresados en la etiqueta.

## 2.9. EVALUAR LOS SISTEMAS DE PRODUCCION UTILIZADOS

Los sistemas de producción más utilizados por la iniciativa privada son, el de proceso continuo y el de órdenes de producción. Por su parte, el sector público utiliza en iguales porcentajes procesos continuos y por lotes,

Particularmente para este tipo de industria, el sistema de proceso continuo no es el indicado, pues éste sistema implica un abastecimiento continuo y el no cambiar las líneas de producción. Tampoco será, quizá, el sistema de producción más adecuado para este tipo de industria el de órdenes de producción, ya que con ellos se participa de las características de un maquilador, al que se le hace un pedido conforme al cual se tiene que ajustar.

Dado que la mayoría de los artículos que se empacan son productos de temporada, es lógico pensar que valerse de un sistema de producción por lotes es lo más acertado, puesto que normalmente se enlata el producto fresco y, para poder mantener óptima su consistencia y sabor, se debe empaclar a un tiempo fijo después de haber sido levantada la cosecha.

Un ejemplo típico de estos productos es el chfcharo.

En general se puede decir que los sistemas de producción utilizados por las emparadoras, tanto del Sector Público como de iniciativa privada, son los correctos.

## 2.10. EVALUAR LOS SISTEMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

La forma de evaluar estos sistemas consiste en analizar el resultado producido; es decir, las deficiencias van a estar marcadas por los accidentes acaecidos en la planta.

A continuación, el desglose de los accidentes ocurridos en 6 meses, así como las causas que los originaron:

<u>No. Accidentes</u>	<u>S. Privado</u>	<u>S. Público</u>
Hasta 1	50%	-----
de 2 a 3	16%	50%
de 4 a 6	16%	-----
Más de 6	16%	50%

Como se puede ver, no es un número elevado de accidentes considerando un lapso de 6 meses; y si se consideran las causas a que ellos son atribuibles, se verá que la principal fué la imprudencia del trabajador; en un porcentaje menor, dichos, accidentes fueron debidos a la falta de adiestramiento. Por último, sólo se registró, en la iniciativa privada, un accidente imputable a las condiciones de la planta.

La Ley Federal del Trabajo marca que debe existir una comisión mixta de seguridad y eso contribuye a que no haya numerosos accidentes de trabajo.

### 3, FINANZAS

#### 3.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Este es uno de los renglones más importantes tanto para las empresas de la iniciativa privada como para las empresas paraestatales.

Lo anterior se ve reflejado en la tabulación general del área de finanzas y además las empresas paraestatales se ven reforzadas en su financiamiento con el subsidio que reciben anualmente del gobierno federal.

Las empresas privadas están utilizando créditos a corto plazo, lo que denota que no se encuentran en etapas de expansión; solamente un 33% de éstas industrias está participando de un capital promedio de acciones; éste tipo de financiamiento es bastante adecuado ya que resulta barato y no somete a la empresa a ningún tipo de problema de pago o de intereses, sino que exclusivamente paga dividendos. El uso de las acciones denota una posición financiera estable y ascendente, pues de lo contrario la bolsa de valores no autorizaría la emisión de acciones.

#### 3.2 PARTICIPACION DE LA GERENCIA DE FINANZAS EN LA ADQUISICION DE FONDOS

En la iniciativa privada predomina la autorización de la Gerencia General en las adquisiciones de fondos, y en un porcentaje mínimo, participa la Gerencia de Finanzas.

En cambio, en las empresas Paraestatales, es la Gerencia General exclusivamente quien autoriza esas adquisiciones.

Cabe hacer notar que la Gerencia de Finanzas siempre participa en los planes para solicitar cualquier tipo de préstamos. Las respuestas fueron proporcionadas en cuanto a quién toma la decisión final, o sea la Gerencia General, ya que no se concibe que la gerencia de finanzas ignore una adquisición de fondos para la empresa, pues para solicitar financiamiento externo, previamente debe existir un objetivo que justifique dicha decisión.

### 3.3. RELACION ENTRE LA EMPRESA Y SUS PROVEEDORES DE FONDOS

Es halagueño encontrar que tanto las empresas paraestatales como las privadas, con excepción hecha de una (que no contestó), están aprovechando los descuentos, por pronto pago, prácticamente con todos sus proveedores de fondos,

Esto deja entrever que este tipo de empresas guarda muy buenas relaciones con sus acreedores, ya que, si aprovechan el descuento por pronto pago, se infiere que no tienen problemas de solvencia moral y económica.

Esto trae como consecuencia un crédito revolvente que les permite (en el caso de proveedores) obtener créditos indirectos. En el caso de financieras y bancos de depósito les deja la oportunidad de obtener créditos en cualquier momento.

### 3.4. CREDITO Y COBRANZAS

El crédito en nuestros días juega un papel importantísimo y podría decirse vital en la vida de los negocios.

Existe una tendencia a trabajar a base de créditos indirectos muy generalizada, y la industria

del empaquetado de alimentos no podía ser la excepción. El total de las empresas de ambos sectores, excepto una de la iniciativa privada (que no contestó), está otorgando crédito a sus clientes.

La política máxima de crédito es de 60 días, siendo utilizada también a 30 días.

Estas empresas han tenido que desarrollar magníficos sistemas para controlar sus créditos y sus cobranzas. Esto se ve reflejado en el bajo porcentaje de cuentas incobrables que se tienen, ya que en el 66% de los casos no excede a un 5%; sin embargo, el 50% de las empresas paraestatales tienen más de un 5% de cuentas incobrables.

En este sentido la iniciativa privada está mejor planificada que el sector público, el cual debe cuidar este renglón para no elevar mucho sus costos indirectos.

### 3.5. FUNCION CONTABILIDAD

Una de las obligaciones que marca el Código de Comercio a todos los comerciantes, es la de llevar cuenta y razón de todas sus operaciones. Es por eso que todas las empresas tienen su departamento de contabilidad dentro de la organización de las mismas. Los sistemas de contabilidad más usuales en las empresas encuestadas son: el mecánico y por computadora, lo cual denota que tanto el sector privado como el sector público tienen un fuerte volumen de operaciones, y se corrobora al observar que, con excepción de una empresa del sector público, todas las demás realizan más de 1,000 facturas mensuales, llegando a ser en ocasiones más de 10,000. Si tomamos en cuenta que el universo está formado por-

empresas que tienen distribución nacional, no es extraño este volumen ni el que se empleen los sistemas citados. En esta función se encuentran muy parejos ambos sectores.

### 3.5. COSTOS

Por lo que a costos se refiere, las empresas paraestatales están aprovechando mejor los beneficios reportados por su empleo, ya que los utilizan en un 100% de los casos, mientras que la iniciativa privada los utiliza exclusivamente en un 66%, 17% no los utiliza y 17% no contestó.

En este tipo de industrias el sistema de costos es básico para la operación en general y repercute en otras decisiones como son: Hacer o comprar, fijación de precios, ventas a terceros, determinación de promociones, etc. Esto viene como consecuencia de no hacer una medición del trabajo. En síntesis, podemos decir que quien prescinde de los costos, está trabajando con una venda en los ojos.

El sistema de costos que predomina en la iniciativa privada es el predeterminado, mientras que las empresas paraestatales utilizan 50% el histórico y 50% el predeterminado. Con esto se nivelan ambos sectores, ya que el hacer uso de costos históricos es prácticamente carecer de ellos, porque no se pueden hacer correcciones "sobre la marcha" dado que las fallas se detectan mucho tiempo después.

### 3.7. PLANIFICACION FINANCIERA

Las empresas paraestatales realizan presupuestos en el 100% de los casos. La iniciativa privada los realiza sólo en un 66%, tomando en cuenta que el 17% no contestó. Ambos sectores utilizan todos los tipos de presupuestos, ya que ésta es la herramienta más adecuada para controlar los gastos de la empresa.

No con el sólo hecho de contar con un sistema de presupuestos, la empresa va a controlar sus gastos. Es necesario asimismo que las diferentes áreas se apeguen de la manera más realista y exacta a las cantidades presupuestadas.

El 66% de las empresas del sector privado y el 50% de las empresas paraestatales realizan planeación a corto plazo, consistiendo éste en un año. El 50% restante del sector público y el 17% de la iniciativa privada, realizan presupuestos a largo plazo.

La industria en general debe realizar presupuestos a largo plazo considerando los cambios en la economía nacional y en el mercado.

### 3.8. OPORTUNIDAD DE LA INFORMACION

El sector público realiza sus estados financieros mensualmente. La iniciativa privada, por su parte, los realiza mensualmente en un 50%, bimestralmente en un 16% y anualmente en un 17%; un 17% no contestó. En este sentido el sector público cuenta con información mas oportuna y tendrá oportunidad de corregir cualquier desviación contra las estimaciones. La iniciativa privada difícilmente detectará problemas a tiempo y, cuando lo haga, será demasiado tarde.

#### 4. RECURSOS HUMANOS

Para poder ejecutar todas las funciones que cubren los objetivos, para la correcta administración de los recursos humanos, es necesario que exista un departamento de personal organizado dentro de la empresa.

El sector público cuenta con departamento de personal en un 100% de los casos aunque con 5 personas cada uno. Por su parte, el sector privado cuenta con un departamento de personal solo en un 83% de los casos, y utiliza en un 33% hasta 5 personas, en un 17% de 6 a 10 personas, en un 17% de 6 a 10 y más de 10 personas en un 33%.

Se puede decir que ambos sectores están concediendo la debida importancia a la función personal, sólo que el sector privado dedica una mayor parte de sus esfuerzos a la administración de personal.

A continuación se detallan las actividades de estos departamentos, comparativamente.

##### 4.1. RECLUTAMIENTO

Para poder evaluar esta función es necesario considerar el tipo de trabajo; por lo tanto se debe dividir en su aplicación a:

- Obreros
- Empleados
- Ejecutivos

Las fuentes de reclutamiento de la iniciativa privada se encuentran reducidas al sindicato en su totalidad, bolsa de trabajo y personal recomendado, en menor grado.

El sector público, por su parte, está reclutando su personal obrero a través de sindicato, bolsa de trabajo, agencia de colocaciones, personal recomendado y prensa, en porcentajes iguales (50%).

Lo anterior es imputable a que la iniciativa privada está afiliada a un sindicato en su totalidad, mientras que las empresas de participación estatal sólo pertenecen a un sindicato en un 50%. - Por lo tanto, se puede afirmar que el sector público cuenta con mayor eficiencia en cuanto al reclutamiento de obreros.

En lo referente a empleados, la iniciativa privada está reclutando a través de 4 medios distintos, mientras que el sector público lo hace exclusivamente utilizando bolsa de trabajo.

En este aspecto son más eficientes las empresas privadas, ya que se infiere que están atrayendo un mayor número de candidatos, y podrán por éste hecho realizar una mejor selección.

Mientras que la iniciativa privada utiliza para la selección de ejecutivos la mismas fuentes de reclutamiento que las ocupadas para empleados, las empresas paraestatales no contestaron esa pregunta.

En estas condiciones no se puede emitir un juicio confiable puesto que las causas por las que no se contestaron algunas preguntas pueden ser de muy diversa índole.

Concluyendo; se recomienda que sean utilizadas casi todas las fuentes de reclutamiento (Bolsa de trabajo, agencias de colocaciones, personal recomendado, prensa, radio, etc.) para todo tipo de -

personal que se desee contratar, dado que, mientras mayor sea la afluencia en el reclutamiento de candidatos, la posibilidad de que la selección que se realice recaiga sobre la persona más adecuada, aumenta.

#### 4.2. SELECCION

Como en el caso de reclutamiento, se analizará esta función para:

- Obreros
- Empleados
- Ejecutivos

Por lo que respecta a obreros, la iniciativa privada está realizando básicamente cuatro actividades (entrevista previa, solicitud, entrevista definitiva y examen médico).

Por su parte, las empresas paraestatales también están realizando cuatro actividades (entrevista previa, solicitud, investigación socioeconómica y examen médico).

Lo que se aprecia es que ambos sectores no están aprovechando íntegramente las ventajas proporcionadas por las técnicas de selección; sobre todo en lo tocante a la aplicación de pruebas técnicas y pruebas de habilidad, las cuales son indispensables para todo tipo de obreros.

El sector público tiene una falla, que consiste en no llevar a cabo una entrevista definitiva con los jefes de departamento, falla que no comparte la iniciativa privada.

En cambio, para la selección de empleados, prácticamente están aplicando todas las técnicas -

de selección; únicamente están dejando de efectuar pruebas psicométricas y pruebas psicoproyectivas, pero en general se puede decir que ambos sectores están teniendo una buena actuación en este respecto.

Para efectos de selección de ejecutivos, el sector público exige en su totalidad la entrega de currículum y el tener una entrevista previa; solamente el 50% requiere una solicitud, una entrevista definitiva, examen socioeconómico y examen médico.

Por lo que respecta a la iniciativa privada, sus empresas tienen las mismas exigencias que las que encontramos en las del sector público cuando efectúan la selección de sus ejecutivos.

#### 4.3. CONTRATACION

Al pertenecer los obreros a un sindicato, forzosamente su contratación es colectiva. Cada vez es más reducido el número de contratos individuales.

A base de efectuar contratos colectivos, la empresa queda prácticamente en manos del sindicato, ya que éste le exige niveles de salarios y prestaciones por encima de lo que marca la ley. En virtud de que en el sector público solamente un 50% de los obreros están sindicalizados, sólo en esa proporción se realizan contratos colectivos. Por su parte, la iniciativa privada realiza en un 100% contratos colectivos y en un 50% contratos de tipo individual, lo cual es posible en razón de que los sindicatos permiten a la empresa, mediante convenios, el contratar personal externo al sindicato.

Una de las costumbres del sindicato es obligar a la empresa a contratar obreros impuestos por el primero. Esta es la causa primordial de que en México se esté alcanzando uno de los más altos niveles de ineficiencia, sin olvidar el sistema de escalafón, que trae las mismas consecuencias.

Concluyendo; el sector público está en situación de contratar personal más calificado en el ramo obrero, lo que le redituará beneficios tales como:

- Mayor técnica
- Mayor productividad
- Mayor eficiencia

#### 4.4. INTRODUCCION

El manual de bienvenida constituye uno de los elementos más eficaces que auxilian a la empresa en la introducción de un nuevo empleado, ya que, a través de este manual, da a conocer sus prestaciones, incentivos, servicios, así como su trayectoria y la ubicación física de los diferentes departamentos y de la planta que la integran, etc. Como se puede ver, los servicios así proporcionados son altamente benéficos tanto para el personal como para la misma empresa. Es notable el poco uso que se le da a este manual dentro de las empacadoras motivo de este análisis, ya que solamente el 50% del sector público lo entrega a su personal. Respecto de la iniciativa privada, se puede decir que no lo utiliza, - dado que sólo el 33% de las empresas que pertenecen a ella en este ramo, lo elaboran.

#### 4.5. CAPACITACION Y DESARROLLO

Tanto el sector público como la iniciativa privada están capacitando a su personal, ya que -- lo efectúan en un 50%, respectivamente; y se dice "capacitación", porque básicamente la están llevando a cabo con obreros y empleados, ya que a un ejecutivo no se le capacita, si no se le desarrolla, y esto último, exclusivamente un 16% de la iniciativa privada lo está realizando.

El no desarrollar ejecutivos trae como consecuencia una alta rotación en esos puestos, ya que

este tipo de personas tienen una mentalidad sumamente progresista y no quieren verse limitados o estancados en una empresa.

En consecuencia, de nada sirve lo bien planeados que estén los incentivos, salarios y prestaciones, ya que tratarán de ir a otra empresa en busca de desarrollo, el cual es sinónimo de progreso.

#### 4.6. SEGURIDAD SOCIAL

La seguridad es un requisito que impone la Ley del Seguro Social; por tal motivo es prácticamente imposible que, en alguna de las empresas en estudio, no se realice, dada también, por otra parte, la constante inspección que realiza el Instituto Mexicano del Seguro Social al respecto.

#### 4.8. EVALUAR LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

En el 100% de las empresas, tanto privadas como públicas, existe una comisión mixta de seguridad que la Ley Federal del Trabajo exige. Por tal motivo, estos sistemas se han aplicado con bastante éxito en este giro, ya que el número insignificante de accidentes de trabajo que en él ocurren, lo demuestra. Por otra parte, tratándose de productos alimenticios, se requiere de un mayor nivel de medidas de higiene en sus empleados, tales como el empleo de batas, cascos protectores, botas de hule para evitar resbalar en piso mojado, etc.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado de la presente investigación, se obtuvo que tanto las empresas privadas como las de participación estatal se encuentran niveladas en cuanto al uso de técnicas administrativas.

El sector privado aprovecha mejor las técnicas para una eficiente administración de Mercadotecnia, aunque se recomienda que tanto las empresas privadas como las paraestatales instituyan dentro de sus organizaciones un departamento de Mercadotecnia. En lo referente a promociones, se recomienda que preponderantemente las realicen a través de ofertas armadas, las cuales beneficiarían tanto al comerciante como al consumidor final. Asimismo se recomienda mejorar el servicio, por ser este uno de los elementos de Mercadotecnia más poderosos para este tipo de industria.

En cuanto a producción, está ligeramente más tecnificada la iniciativa privada, sobre todo en lo referente a planeación de la producción e investigación de nuevos productos. No por eso se puede decir que las empresas privadas tengan una actuación preponderante sobre las paraestatales, ya que ambas tienen algunas deficiencias marcadas que deberán superar. Se recomienda capacitar mejor a los ejecutivos en producción, para que estén en condiciones de mejorar los sistemas y, principalmente, el control de inventarios.

Por lo que respecta a técnicas financieras, las empresas paraestatales son las que más las utilizan. En esta área sí se encuentra una marcada diferencia a favor de las empresas de participación estatal, sobre todo en lo que se refiere a costos, planificación y oportunidad de la información.

Es recomendable que los ejecutivos de finanzas de las empacadoras privadas, actualicen sus conocimientos y los lleven a la práctica para beneficio de las instituciones en que laboran.

En la Administración de Recursos Humanos, las empresas paraestatales tienen una ligera superioridad, en cuanto al uso de técnicas se refiere. Aún así, ambos sectores son deficientes en esta área, sobre todo en la aplicación de técnicas de selección; por lo que se recomienda que los ejecutivos en materia de personal dediquen mayor atención a esas técnicas.

En la etapa de introducción deberán ambos sectores poner más atención, ya que una persona a la que se le imparten pláticas de introducción y se le entregan manuales de bienvenida, estará en condiciones de desarrollar, en menor tiempo y en forma más eficaz, las labores para las que fué contratado.

INDUSTRIA REFRESQUERA

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

Analizar la industria refresquera en México significa introducirse en una de las facetas más interesantes de la industria de transformación con que contamos en el país.

La investigación realizada nos ha permitido comprobar que esta industria, meteóricamente ha ido abarcando una mayor expansión en lo que se refiere, no sólo a sus volúmenes de ventas y producción, sino a sus mismos sistemas industriales, todo esto debido principalmente a la automatización cada vez más creciente.

En base a lo anterior, podemos señalar que 1973 constituyó un año de buen crecimiento para -- las embotelladoras de refrescos, aún cuando la industria se vio afectada tanto en costos como en producción, debido a mano de obra mucho más cara y costos también más elevados para las materias primas y los envases; no obstante esto último la producción del año totalizó alrededor de 11,105 millones de refrescos, contra 10,480 millones en 1972 y 9,886 en 1971.

Una de las bases fundamentales que han hecho posible que la industria refresquera alcance índices de la magnitud de los señalados en el párrafo anterior, es la aplicación de técnicas publicitarias, ya que, sin ellas, el gran mercado se convertiría en uno muy reducido.

La industria embotelladora coadyuva al mejoramiento de la Economía Nacional, ya que proporciona ocupación a un número considerable de personal, situación que le ha permitido colocarse en el sexto lugar del índice de toda la industria de transformación; asimismo, en cuanto al pago de sueldos y salarios, los refrescos ocupan el quinto lugar. En lo que se refiere a la recaudación fiscal por impuestos especiales está en cuarto lugar. Estas mismas empresas hacen un uso intensivo de mano de obra, ya que la fabricación y reparto del producto así lo exigen, resultando que el 20% del precio del refresco, an-

tes del impuesto de venta, lo constituyen sueldos, salarios y prestaciones a los trabajadores.

En estos momentos, la industria se enfrenta a una crisis aguda, sin duda la más grave de su historia, ya que la autoridad fiscal grava su impuesto del 42% sobre el precio de fábrica, lo que equivale a considerarlo como producto de lujo. Por lo tanto, éste impuesto eleva los precios al consumidor. Asimismo, la Secretaría de Industria y Comercio controla los precios en el área del Distrito Federal.

Es necesario hacer notar que, el estudio que a continuación presentamos, consta de un universo de 12 empresas del sector privado y 1 del sector público; a pesar de ésta discrepancia numérica de competencia, hemos tenido oportunidad de establecer estadísticas comparativas en lo que se refiere a las áreas de mercadotecnia, producción, finanzas y personal, respectivamente.

U N I V E R S O

EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL.

Garci-Crespo. Agua Mineral y Refrescos  
Tehuacan, Pue.

EMPRESAS PRIVADAS.

Tehuacan, AGUA MINERAL y Refrescos,  
Tehuacan, Pue.

Peñafiel. Agua Mineral y Refrescos,  
Estación Peñafiel  
Tehuacan, Pue.  
Tel. 2-11-45

Manantiales de San Lorenzo, S.A. de C.V.  
Apartado Postal 28  
Tehuacan, Pue.  
Tel. 2-03-62

Coca-Cola, Industria Embotelladora de México, S.A. de C.V.  
Cedro No. 387  
México 4, D.F.  
Tel. 547-45-20

Pepsi-Cola Mexicana, S.A.  
Praga No. 45  
Tel. 533-06-40  
México, D.F.

Embotelladora Orange Crush, S.A.  
Dr. Lucio No. 161  
Tel. 578-67-24  
México, D.F.

Refrescos Pascual, S.A.  
Lorenzo Boturini No. 258  
Tel. 552-82-11  
México, D.F.

Artículos Mundet  
Para embotelladores, S.A.  
Sabino No. 329  
Tel. 547-45-40  
México, D.F.

Embotelladora Mexicana, S.A. Refrescos JARRITOS,  
Ave. Coyoacán No. 1617  
Tel. 524-44-40  
México, D.F.

Embotelladora El Sol, S. DE R.L. MANZANITA SOL

Acoxa No. 69

Santa Ursula Coapa

Tel. 573-24-11

México, D.F.

Derivados de Frutas, S. A. CHAPARRITAS EL NARANJO.

Calz. de Tlalpan No. 3222

Tel. 549-36-60

México, D.F.

Delaware Punch y Gran Mister Q., S.A. de C.V.

Calz. de Tlalpan No. 3001

Tel. 549-33-12

México 22, D.F.

## INTERPRETACION DE LAS AREAS DE:

### 1. MERCADOTECNIA

Para el estudio que estamos realizando, se investigó a un total de 12 privadas y una de ---- participación estatal, en cada una de las áreas encuestadas.

En lo que respecta a esta área en particular, los objetivos a seguir son los siguientes.

#### 1.1. CONOCER LA IMPORTANCIA QUE SE DA A LA FUNCION MERCADOTECNIA

Sólo el 50% de las organizaciones privadas cuentan con un departamento de mercadotecnia, careciendo las demás de ello. Por su parte, la empresa de participación estatal si tiene establecida dicha función.

Siendo las actividades de la mercadotecnia un factor muy importante dentro del engranaje de - las empresas, tenemos que la mitad de las industrias privadas en estudio, no cuenta con un departamento que se dedique a realizar tales actividades y, las que dijeron contar con ello, enfocan sus esfuerzos en el sentido de conocer los deseos y necesidades de sus clientes, actuales y potenciales, con objeto de satisfacer y buscar beneficios para ambos.

Por lo que, en forma general, sería recomendable que las empresas contaran con la mercadotecnia y la practricaran en forma profesional, para un mejor desarrollo de sus organizaciones.

## 1.2. CONOCER LA COBERTURA DEL MERCADO

Entre las empresas privadas, el 92% de ellas tiene cobertura nacional, y sólomente el 33% de las mismas lleva a cabo exportaciones. En lo que corresponde a la de participación estatal, su mercado es netamente nacional.

Esta observación nos lleva a señalar que son muy pocas las organizaciones que venden sus productos al extranjero. Si tales empresas tratasen de captar parte del mercado internacional, que es muy amplio, ello redundaría en grandes beneficios, tanto para el país, al obtener mayores divisas, como para las propias organizaciones.

## 1.3. CONOCER LA DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS

Todas las empresas encuestadas mencionan diferentes tipos de canales de distribución, como: - distribuidores, concesionarios, comisionistas y detallistas.

Considerando que los medios que utilizan para la distribución de sus productos son los típicos (arriba mencionados) dentro de la industria refresquera, es indispensable que los especialistas en mercadotecnia deban tomar en cuenta los cambios e innovaciones en el terreno de la distribución y que las empresas puedan cambiar poco a poco sus canales.

Así tenemos también, que los medios de locomoción más importantes que utilizan estas empresas para transportar sus productos son: el vehículo motorizado, a nivel nacional, y el marítimo para la exportación, dado que el flete en éste transporte es más económico.

#### 1.4. CONOCER LAS ACTIVIDADES PROMOCIONALES.

En lo que a promoción se refiere, tanto la empresa privada como la estatal practican con más frecuencia: las exhibiciones, las visitas domiciliarias y las ofertas armadas. Las demás formas de promoción, como los premios a distribuidores y los concursos entre los mismos, son realizados por ambos en menor intensidad, pero siempre con la finalidad de incrementar las ventas.

Por lo observado, consideramos que las embotelladoras hacen uso de una mixtura de actividades promocionales que podría ir acompañada de la publicidad, con objeto de lograr transmitir al cliente una buena imagen del producto, para que, así, aquél se sienta fuertemente motivado a comprarlo.

#### 1.5. CONOCER LAS ACTIVIDADES PUBLICITARIAS

Podemos apreciar que el 92% de las empresas privadas realizan publicidad. La del sector público, no la efectúa.

Por lo tanto, es necesario determinar la ventaja que se reflejaría de la publicidad como medio activo en el mercado, ya que la finalidad de la publicidad es tratar de que los compradores en potencia respondan favorablemente a la empresa por medio de información que intente modificar sus deseos, aportándoles razones para que prefieran sus productos, con el propósito de que aumenten las ventas y las utilidades por encima del nivel que tendrían sin su utilización.

Los medios de comunicación que más utilizan las empresas que efectúan publicidad son: la radio, revistas, anuncios exteriores y televisión. En este aspecto, los investigadores de éstos medios consideran, para la elección de los mismos, primeramente el producto que se está ofreciendo y, posteriormente, algunos factores como el hábito de medios que tiene el público al que se quiere llegar, la efecti

vidad de esos medios y sus costos.

Cabe hacer notar que la publicidad en estas organizaciones es constante durante todo el año, lo que ayuda a crear una más fácil percepción y reconocimiento de las cualidades del producto en el consumidor.

En lo que respecta a la determinación del gasto total de publicidad, el 92% de las empresas - privadas lo presupuestan por medio de un porcentaje fijo de ventas. Este método es usado por muchas - empresas por ser menos problemática su aplicación, (dentro de la industria refresquera) al fijar un porcentaje a sus ventas actuales o previstas. Pensamos que podría ser objetivo, si se establecieran asignaciones deseadas de publicidad por productos y zonas, hasta llegar a la determinación total del gasto. Esto se puede llevar a cabo por medio del método conocido como Objetivos y Tareas, que consiste - básicamente en definir primeramente los objetivos a que se desea llegar, después desarrollar las estrategias publicitarias para alcanzar esos objetivos y, por último, calcular el costo de ejecución de dichas tareas.

Por último, las organizaciones privadas, en su mayoría, aplican buena parte del presupuesto - total de su departamento de mercadotecnia en publicidad. Por su parte, la empresa estatal no realiza ningún tipo de publicidad.

## 1.6 CONOCER LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACION

Tenemos que el 83% de las empresas privadas, así como la de participación estatal, han realizado algún tipo de investigación de mercados. De ellas, el 75% de las privadas cuentan con departamento y el restante utiliza los servicios de las agencias particulares.

Las industrias investigadas cuentan con un mercado tan amplio, que la observación superficial

de los directivos no basta; por lo que se auxilian de la investigación de mercados para resolver los problemas en forma más objetiva y mejorar la toma de decisiones y el control.

Por la gran cantidad de estudios que se pueden realizar, es preferible contar con un departamento propio, pues justificaría su costo. De otra manera, el utilizar asesoría externa no daría resultado a la organización, ya que se gastarían buena parte de los ingresos en este renglón, pues hay que tomar en cuenta el costo de cada estudio.

#### 1.7. CONOCER EL NIVEL DE PRECIOS

Se pudo observar que el 100% de las organizaciones en estudio, conocen a todos sus competidores. De todas ellas, solamente dos empresas privadas captan más del 50% del mercado, cubriendo los restantes la otra parte.

#### 1.8. CONOCER EL SERVICIO ENTRE AMBOS SECTORES

Tanto las empresas privadas como la del sector público, dijeron brindar buen servicio a todos sus canales de distribución, para que el consumidor siempre encuentre el producto en el lugar de la compra. Para ésto, cuentan con un extenso número de camiones y trailers repartidores.

En cuanto a las reclamaciones que se hacen acerca del producto, éstas son mínimas y se deben a las pequeñas fallas que se producen a pesar del control de calidad que se realiza. Dichas reclamaciones son atendidas; se reembolsa en dinero o especie por la cantidad devuelta.

## 2. PRODUCCION

### 2.1. EVALUAR LA CAPACIDAD DE LA GERENCIA.

Para evaluar la capacidad de un gerente de producción es necesario saber si conoce la Técnica del Estudio de Métodos; y dado que ésta, junto con la medición del trabajo, forman lo que se conoce como Estudio del Trabajo, será analizada detalladamente en el objetivo siguiente.

### 2.2. EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL TRABAJO

En la fase interpretativa del área de producción, vamos a considerar para tal efecto 12 empresas privadas y 1 empresa de participación estatal. Por lo pronto, empezaremos diciendo que 9 empresas privadas (75%) sí tienen conocimiento acerca de la existencia de la técnica del Estudio de Métodos, pero únicamente 6 empresas (50%) la aplican dentro de su organización; éstas mismas consideran que la utilización va en relación directa con un beneficio en mayor productividad. El 50% restante, que no hace uso de ella, justifica tal hecho aduciendo que se debe principalmente a la falta de recursos técnicos y al desconocimiento de la técnica. Ahora bien, del total de empresas que sí utilizan la técnica del Estudio de Métodos 4, el 33% de ellas no están satisfechas con la eficiencia lograda, ya que piensan que es posible obtener mayor beneficio con su aplicación. Refiriéndonos de nueva cuenta a las empresas privadas, el 75% de ellas sí utilizan de alguna manera la técnica de la Medición del Trabajo, sobre todo en la línea de producción y en el establecimiento de estándares de operación.

En lo que respecta a la empresa de participación estatal, ésta sí conoce la técnica del Estudio de Métodos y la aplican dentro de su factoría. Asimismo, sus dirigentes piensan que el beneficio que logran redundará en un mayor aumento en la productividad y en un mejor control de costos. De la misma manera, utilizan la técnica de la Medida del trabajo para conocer, en esta forma, el tiempo en ho--

ras-hombre y/o horas-máquina que ha sido invertido en cada operación ejecutada.

Haciendo una revisión de lo analizado anteriormente, encontramos que la empresa de participación estatal se encuentra a la par con la mitad de las organizaciones privadas. Por otra parte, las industrias privadas que no aplican las técnicas mencionadas, están en la posibilidad de pensar seriamente en su aplicación, ya que cuentan con los recursos humanos adecuados en todas y cada una de sus respectivas áreas productivas, y las técnicas, por lo tanto, no presentan mucha complejidad en su desarrollo. Por lo que toca al Estudio de Métodos, éstas empresas deben desglosar cada trabajo o proceso de los que consideren más críticos y analizarlos de tal manera que sea posible modificar al trabajo, o bien encontrar otro método más sencillo de desarrollarla. En cuanto a la Medida del Trabajo, deben emplear diagramas de procesos para facilitar el estudio y poder establecer el tiempo estándar que debe emplear cada tarea determinada. El objeto de sugerir la implantación del Estudio del Trabajo es que puede aportarles grandes beneficios, como por ejemplo: el mejoramiento de los procesos y procedimientos la más adecuada disposición de la fábrica en general, una mayor aptitud para comparar los resultados obtenidos y un mayor incremento en la productividad.

### 2.3. EVALUAR LA FUNCION MANTENIMIENTO

El 100% de las empresas privadas utilizan mantenimiento preventivo y/o correctivo, al igual que la empresa estatal con lo que demuestran que están conscientes de lo que el mantenimiento significa para la buena marcha y eficiencia de las unidades productivas; por ende, diremos que, en este aspecto, ambas empresas en estudio se encuentran en un mismo nivel de competencia.

### 2.4. CONOCER LA MAGNITUD DE LA PRODUCCION.

Siguiendo con el estudio, especificaremos que el número de personal que labora dentro del --

departamento de producción de las industrias privadas, así como el que lo hace en la de participación estatal, va en función del tamaño de la organización y de otros factores, como por ejemplo, la demanda que tiene cada producto. Es inadecuado el número de obreros que tienen que controlar los supervisores, generalmente se les asigna inspeccionar a más de 12 trabajadores. Si tuviesen la oportunidad de concentrar su atención precisamente en 12 personas, que es lo más recomendable podrían realizar una inspección más eficiente y productiva para la organización y serían capaces, asimismo, de prestar la atención necesaria a cada una de ellas. En lo tocante al promedio de horas-hombre, tanto las empresas privadas como la de participación estatal reúnen los requisitos estipulados por la Ley Federal del Trabajo en cuanto a los turnos diurno y nocturno. Asimismo, de todas las empresas privadas que se están estudiando, solamente el 50% contestó diciendo tener horas extras; el resto no contestó. La industria de participación estatal manifestó que sí tiene horas extras y que las utiliza para satisfacer sus ventas y para los trabajos de mantenimiento del equipo productivo.

Continuando, tenemos que el 92% de las organizaciones privadas logra, a través de las ventas, fijar su presupuesto de producción e, igualmente, un 33% de las mismas empresas lo hace con bases históricas. La organización de participación estatal también emplea las ventas y bases históricas para conseguir el mismo fin. Lo que quiere decir que casi el total de las organizaciones refresqueras planea su producción conforme a la demanda existente en el momento, y son muy pocas las que combinan este método con la consideración de las experiencias que han tenido en años anteriores; por todo lo cual se recomienda que las empresas que no coordinan los dos factores mencionados, comiencen a hacerlo, para que, puedan obtener estimaciones más confiables.

## 2.5. EVALUAR SU FORMA DE ABASTECIMIENTO

Siendo que las materias primas son de gran importancia para algunas empresas, tenemos que las industrias refresqueras privadas, en un 83%, realizan sus compras por medio de programas ya establecidos y solamente dos organizaciones las efectúan sobre la situación que guarda el mercado. La empresa estatal prevé su abastecimiento siguiendo un programa establecido.

En este aspecto, nos resta decir que el mejor procedimiento para la compra de materias primas es el de hacerlo a través de programas elaborados, ya que de esta manera se tiene asegurado el recibo oportuno de los componentes, evitándose el riesgo de que en algún momento se tenga que carecer del material básico, sobre todo si tomamos en cuenta la escasez que existe en el momento actual en razón de la inflación imperante.

## 2.6. EVALUAR EL CONTROL DE INVENTARIOS

Tomando en cuenta que una mala administración de inventarios trae consigo una serie de costos que ponen en desventaja a cualquier organización, tanto las empresas privadas como la de participación estatal cuentan con sistemas de control de inventarios, a través de los cuales controlan sus materias primas, el material en proceso y los productos terminados. Aunque la de participación y una privada no lo hacen en la fase del proceso, esto no trae mayores consecuencias debido al tipo de producto que se fabrica, ya que muchas veces es difícil controlar esa etapa. Así pues, en términos generales, ambos sectores están en igualdad de condiciones.

## 2.7. DETERMINAR SI LA EMPRESA TIENE MENTALIDAD CREATIVA

Sólo siete empresas (58%) de la iniciativa privada cuentan con un departamento de inves

tigación de nuevos productos, y el restante 42%, junto con la de participación, no cuenta con ésta. La razón para no contar con este departamento consiste en el costo en que se incurre al mantenerlo; sin embargo, pensamos que la labor de investigación que puede desarrollar, justifica su costo, ya que puede diversificar la línea de productos o investigar alguna nueva técnica para mejorar el proceso productivo o, simplemente, estudiar sus productos actuales y darles alguna innovación.

#### 2.8. EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE CALIDAD.

El 92% de las empresas privadas cuenta con departamento formal de control de calidad, así como también la empresa estatal, razón por la cual les es posible controlar en un 100% sus materias primas durante el proceso y en un 100%, también, su producto terminado.

Se recomienda en este punto que las empresas que no lo practican en la parte del proceso, lo hagan, y evitan así fallas en esa etapa, ya que hacerlo en la parte final traería diversos tipos de pérdidas; de tiempo, de materias primas, de ventas, etc., lo cual se reflejaría en los costos.

#### 2.9. EVALUAR LOS SISTEMAS DE PRODUCCION UTILIZADOS

En lo relativo a los sistemas de producción que emplean las industrias refresqueras, tenemos que el 67% de las privadas utiliza el proceso continuo y el restante órdenes de producción; de la misma manera, la empresa de participación utiliza ésta última forma. Por el giro de las organizaciones que se están estudiando, creemos que están usando los sistemas adecuados. Básicamente lo que realizan es combinar los dos sistemas, utilizando el de proceso continuo en razón del tipo de producto que elaboran, y el de órdenes de producción debido a que tienen que fabricar los refrescos en diferentes sabores.

## 2.10. EVALUAR LOS SISTEMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

En los últimos seis meses hubo un total de 148 accidentes en las empresas privadas y 28 en la de participación estatal. Aunque se especifica en estas empresas que los accidentes no fueron de gravedad, al fin y al cabo fueron accidentes. Si obtenemos un promedio mensual, de a razón de 24 y 4 accidentes, respectivamente, los que ya son bastantes. Se nos dijo que las causas de ellos radican, principalmente, en fallas del trabajador. Nosotros consideramos que, tomando en cuenta que en la industria refresquera el piso se encuentra constantemente resbaloso, y que el producto explota a causa del gas que contiene, hace falta seguridad industrial, no obstante que, en otra fase del estudio, ambas empresas estudiadas afirman tener creadas las comisiones mixtas de seguridad. Sin embargo, por lo visto no han dado resultado los estudios realizados, o dejan mucho que desear; por lo que ambas empresas deben realizar una campaña educativa de seguridad en la que se ofrescan conferencias para dar a conocer a los trabajadores cómo usar el equipo de seguridad, cuáles son las áreas de inseguridad, etc.

### 3. FINANZAS

El área de finanzas es una de las más importantes, ya que el buen funcionamiento de ésta en toda empresa, significa una buena organización de la misma. El 58% de las empresas privadas, igual que la de participación estatal, cuenta con gerencia o dirección de finanzas, y el restante 48% de las privadas carece de ellas.

En el mundo económico actual, los directivos de las organizaciones ya no pueden darse el lujo de dejar que las finanzas de sus empresas sean el reflejo de la ejecución intuitiva, por lo que las empresas que no cuentan con un departamento especializado, deben adoptarlo, con el objeto de realizar una planeación cuidadosa para, así, asegurar hasta donde sea posible una continuidad y un progreso cada vez mayores.

#### 3.1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Sólo nueve de las empresas privadas (75%), han necesitado financiamiento durante los últimos cinco años, las restantes (25%), aseguraron que no han requerido préstamos de ninguna especie. Las organizaciones que tienen necesidad de financiamientos, recurren en mayor porcentaje al mercado de dinero, como los préstamos bancarios, lo que quiere decir que aumentan su activo circulante para hacer frente a su situación. La mitad de las mismas empresas recurre al mercado de capitales, como los créditos financieros, posiblemente para ampliar su activo fijo, ya que financieramente es como se reflejan los préstamos a largo plazo.

#### 3.2. PARTICIPACION DE LA GERENCIA DE FINANZAS EN LA ADQUISICION DE FONDOS

Por naturaleza, el gerente general y gerente de finanzas autorizan las adquisiciones de fon-

dos, aunque realmente el que hace el estudio de financiamiento es el segundo y el que da la aprobación es el primero, por la jerarquía que guarda dentro de la organización. La empresa estatal no ha necesitado financiamiento; en caso de llegar a necesitarlo, acudiría a otra organización de participación como lo es SOMEX, que es la que financia, directa o indirectamente, a una gran mayoría de empresas de participación, y quien autoriza, en última instancia, las adquisiciones de fondos en un momento dado, es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, debido a que todas las empresas por pertenecer como las demás empresas estatales o paraestatales, por el mismo hecho de serlo, pertenecen a la Secretaría del Patrimonio Nacional.

### 3.3. RELACION DE LA EMPRESA Y SUS PROVEEDORES DE FONDOS.

Tenemos, asimismo, que el 100% de las empresas privadas aprovecha las ventajas que ofrece el descuento por pronto pago, de la misma manera que lo hace la de participación estatal, principalmente en el renglón que compete a proveedores. Lo que quiere decir que, si practican el costo de oportunidad, es porque el beneficio que les ofrece es mayor que el que les ofrecería el costo de financiamiento.

### 3.4. CREDITO Y COBRANZAS

El 75% de las organizaciones privadas otorgan crédito a sus clientes, del mismo modo que lo hace la estatal, y solamente un 25% de las privadas no da crédito. La recuperación de los mismos dentro de las industrias privadas, ocurre, en mayor porcentaje, dentro de los 60 días siguientes, aunque esta política se combina con otras de menos o más días. La recuperación del crédito en la de participación, es a 90 días. Lo que quiere decir que la recuperación, tanto en las privadas como en la estatal, es rápida, tomando en cuenta que se trata de un producto cuyo consumo es casi inmediato.

En lo que respecta a cuentas incobrables, en el 50% de las privadas su cartera oscila entre

el 0.5 y 1.5%, y únicamente dos empresas tienen entre el 2 y 3%; la de participación estatal tiene un 5%. Esto nos dice que el departamento de crédito y cobranzas de cada una de estas organizaciones, no trabaja del todo en forma eficiente, ya que existe dinero que no se ha podido recuperar, por lo que es necesaria la aplicación de una buena administración de cuentas por cobrar, que consiste básicamente en dos etapas: la primera, antes de conceder el crédito, y la segunda, después de concedido, para que de esta manera se conozca mejor al cliente y la capacidad de pago que ésta tiene, lo que puede ayudar a evitar, hasta donde sea posible, las cuentas incobrables.

### 3.5. FUNCION CONTABILIDAD

Todas las empresas que se están estudiando, cuentan con departamento de contabilidad propio. El 42% de las privadas utiliza el sistema mecánico para el registro de sus datos; el 33% computadoras, y el restante 17% combina ambos sistemas. Por su parte, la empresa de participación usa el sistema mecánico. Todo lo anterior quiere decir que el 50% de las industrias privadas ya se da cuenta de la importancia que tienen las computadoras para el buen manejo de sus datos, pues éstas lo hacen más rápido y preciso, dependiendo, claro está, del volumen de los mismos en cada organización.

En las empresas privadas, como en la de participación, el número de empleados dentro del departamento de contabilidad, es, en su mayoría, de 10 en adelante; dependiendo el número exacto sobre todo del tamaño de la organización de que se trate, y en forma directa, del volumen de las operaciones -- que se realizan.

### 3.6. COSTOS

Ahora bien, del total de organismos privados, 10 de ellos (83%) sí utilizan los sistemas de costos. También la empresa estatal. Tales empresas usan más el histórico y predeterminado, pero lo -

combinan con el directo o estándar. De cualquier manera, estas organizaciones sí conocen los renglones donde sus costos están más elevados y pueden establecer cualquier corrección, además de determinar el costo unitario de su producto. Por lo tanto, las empresas privadas que no los utilizan, deben pensar en su aplicación. Porque en esta forma pueden detectar las variaciones de sus costos y mejorarlos. De no hacerlo, ello se puede reflejar en una baja redituabilidad en cualquier momento.

### 3.7. PLANIFICACION FINANCIERA

Observamos que el 75% de las organizaciones privadas, sí tiene establecido un sistema de presupuestos; en igual forma, la empresa estatal cuenta con ello.

Estas organizaciones privadas, practican en mayor grado los presupuestos de producción, de ventas, de caja y de gastos generales, y en menor porcentaje los presupuestos de compras, de activo fijo y de previsión. En lo que respecta a la empresa de participación estatal, ésta realiza todos los presupuestos anteriores. El período de estos presupuestos es a corto plazo, tanto para las privadas como para la estatal, por lo que de esta manera puede existir un mejor control de los mismos. Se observó, también, que no se llevan a cabo presupuestos a largo plazo, los que podrían servir para realizar una planeación anticipada en caso de expansión de la organización o del mercado.

Consideramos que las organizaciones que no hacen uso de ningún tipo de presupuestos, no están conscientes de lo que ello significa, pues los presupuestos no son labor únicamente del área de finanzas, sino que aquí intervienen todos los departamentos existentes en la organización, los cuales deben coordinar sus actividades en forma recíproca e integrar al personal responsable del estudio. Por lo consiguiente, la implantación de un sistema de presupuestos no es nada sencilla; su establecimiento requiere del auxilio del proceso presupuestal, que indicará los pasos para realizarlo.

### 3.8. OPORTUNIDAD DE LA INFORMACION

Por último, casi todas las organizaciones privadas y la de participación estatal efectúan sus estados financieros (balance y estado de resultados) mensualmente, independientemente del anual. En esta forma están en la posibilidad de realizar estudios comparativos que las puedan llevar a mejorar en su siguiente período,

#### 4. RECURSOS HUMANOS

La interpretación de éste tema es de suma importancia, ya que en él localizamos una serie de objetivos que concurren en todo departamento de personal; tales puntos y su explicación nos conducirán a evaluar la eficiencia que existe en las empresas tanto privadas como públicas.

Siendo los recursos humanos, uno de los factores más importantes dentro de las empresas, es de pensarse que deben contar con un departamento que se dedique a administrar y desarrollar programas y procedimientos para proveer de una estructura eficiente a la organización, y a asesorar a toda la línea y a la dirección en la satisfacción del trabajo, lo que podrá reportar beneficios a la propia empresa y a los trabajadores.

Encontramos que el 92% de las empresas privadas cuenta con una sección que se dedica a controlar a su personal, y no así la organización paraestatal.

Esto, naturalmente, es perjudicial para las propias industrias, ya que mientras más deficiente sea la organización de personal, menor será el aprovechamiento de sus recursos humanos.

##### 4.1. CONOCER SUS FORMAS DE RECLUTAMIENTO

Las principales fuentes de reclutamiento de obreros para las empresas privadas, son el sindicato y el personal recomendado, y para la organización estatal la primordial es el sindicato; en lo que respecta a empleados y ejecutivos, se utilizan las demás formas de reclutamiento como: la prensa, agencias de colocación, personal recomendado y bolsas de trabajo.

En las encuestas, pudimos observar que casi no se utilizan las bolsas de trabajo para atraer-

se personal, no obstante que las mismas existen en casi todos los centros de estudios superiores y no obstante, también, que acudiendo a ellas sería posible obtener un mayor índice de personal especializado.

#### 4.2. SELECCION

Casi todas las empresas privadas, al igual que la estatal, utilizan las actividades más comunes en la selección de su personal. Estas son: entrevista previa, solicitud, pruebas técnicas, pruebas de habilidad y examen médico; sólo unas cuantas del sector privado aplican pruebas psicológicas.

Cabe hacer notar que si todas estas empresas aplicaran las técnicas necesarias para una buena selección de personal, eliminarían en buen grado la subjetividad en la toma de sus decisiones y analizarían mejor las habilidades, capacidad y deseos de los solicitantes.

Una técnica importante que podría ayudar en la selección y contratación de personal, es el - Análisis de Puestos, que permite descubrir los requerimientos mínimos exigibles a cualquier persona que quiera ocupar algún puesto.

#### 4.3. CONOCER SUS FORMAS DE CONTRATACION

Para la contratación de sus obreros, tanto las empresas privadas como la del sector público, - recurren al sindicato con el cual tienen establecidos contratos colectivos de trabajo. En lo que a empleados se refiere, éstos se contratan directamente con la empresa.

Se piensa que los trabajadores se reúnen en sindicatos con el deseo de lograr una mayor seguridad y de contar con un medio de presión para mejorar sus niveles de vida, ya que, de no ver satisfel-

chas sus necesidades, pueden provocar serios conflictos a la clase patronal; por tal motivo, es preferible que siempre exista un clima de cordialidad y de buenas relaciones entre los obreros y empresarios.

#### 4.4. CONOCER SUS FORMAS DE INTRODUCCION

Respecto a este punto, se puede señalar que el 92% de las organizaciones privadas y la estatal, no cuentan con manual de bienvenida.

Por lo anterior, creemos que estas empresas no están conscientes de lo que el manual puede significar para la buena inducción del trabajador, ya que a éste se le debe proporcionar toda la información necesaria para que pueda lograr su rápida incorporación al medio y se identifique plenamente con la organización. Por lo tanto, en dicho manual se deben publicar y difundir la historia, los productos y la estructura organizacional de la empresa, así como también sus objetivos, políticas y todos aquellos aspectos que la caractericen.

#### 4.5. CAPACITACION Y DESARROLLO

Observamos que solamente el 58% de las instituciones privadas tiene establecidos sistemas de capacitación y desarrollo, los que son aplicados para entrenar a sus obreros y empleados. La de participación estatal y el 25% de las privadas sí aplican integralmente dichos sistemas, estos es, tanto a sus obreros y empleados como a sus ejecutivos. Las empresas deben dar a los trabajadores oportunidades para el desarrollo de sus capacidades, pues de esta manera es posible en mayor grado alcanzar las normas de rendimiento que han sido establecidas. Al mismo tiempo, así se facilita al personal el ocupar puestos más importantes y el encontrar la satisfacción de algunas de las necesidades que de diverso tipo tiene.

La Ley Federal del Trabajo estipula la obligación que tienen las empresas, de organizar, permanentemente o periódicamente, cursos de capacitación o adiestramiento, cuya ejecución deberá ser vigilada por las autoridades del trabajo.

#### 4.6. SEGURIDAD SOCIAL

Todas las empresas privadas, en promedio, ofrecen la mitad de las prestaciones y servicios que se utilizaron en la investigación, como: préstamos personales, becas, servicios médicos, servicio de comedor, pago íntegro del seguro social, etc. En cambio, la empresa pública sólo ofrece el servicio de transporte.

Se puede decir que las prestaciones y los servicios, son de ventaja y valor básicos para el trabajador, al ser parte complementaria de los salarios, e igualmente acarrear beneficios a las empresas, al ayudarles a conservar y contratar mejores empleados.

#### 4.7. CONOCER SUS RELACIONES OBRERO-PATRONALES

En el 92% de las instituciones privadas existe el reglamento interior de trabajo; la de participación estatal no cuenta con éste. Asimismo, las empresas particulares, en un 67%, lo dan a conocer entregando un ejemplar a cada uno de los trabajadores, además de fijarlo en los lugares visibles de sus instalaciones.

La Ley Federal del Trabajo obliga a las empresas a contar con un reglamento interior de trabajo que norme las obligaciones, tanto de los trabajadores, como de los patrones, en el desarrollo del trabajo, estableciendo además la obligación de darlo a conocer a todo el personal y de colocarlo en los lugares más visibles de la organización. Por lo que las empresas que no cuentan con él, deben conside-

rarlo, para un mejor desarrollo de sus actividades, que puede redundar en beneficio para ambas partes.

#### 4.8. SEGURIDAD INDUSTRIAL

Se pudo comprobar que todas las empresas en estudio tienen establecidas comisiones mixtas de seguridad.

En ellas intervienen representantes de la empresa y de los trabajadores, para estudiar y tratar de prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.

Se considera que éstas comisiones deberían trabajar en forma permanente, para lograr la seguridad y bienestar de los trabajadores y de las organizaciones.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### AREA DE MERCADOTECNIA

1.- Algunos organismos, tanto del sector privado como del público, no cuentan con un departamento de mercadotecnia formalmente establecido; por lo que es necesario que en ambos sectores se establezca, a fin de que, conjuntamente, sean coordinadas las actividades de esta especialidad con las demás funciones de la organización.

2.- Las exportaciones constituyen uno de los factores más importantes para que la industria refresquera pueda multiplicar sus mercados y generar más ventas. Lo anterior debe ser uno de los objetivos impotergables de las embotelladoras, tanto del sector público como del privado.

3.- La publicidad es una de las funciones más importantes de la mercadotecnia, ya que a través de ella es como las empresas dan a conocer las cualidades de sus productos; por lo que es necesario que ambos sectores incrementen sus funciones publicitarias, a fin de obtener mejores beneficios.

4.- El estudio de la investigación de mercados es imprescindible en toda organización comercial, por lo que se hace necesario que las empresas refresqueras fortalezcan este tipo de investigación, a fin de conocer en forma objetiva las necesidades del consumidor y poder llevar a cabo una mejor toma de decisiones.

### AREA DE PERSONAL

1.- La existencia de un departamento de Recursos Humanos es vital en toda organización refresquera, por lo que consideramos que la empresa estatal debe de contar con éste, a fin de administrar ade

cuadramente sus Recursos Humanos y asesorar a la línea y a la dirección en las funciones del trabajo.

2.- El Manual de Bienvenida es el medio de comunicación entre el trabajador y el empresario, por lo que se hace necesario que, tanto las organizaciones privadas como las públicas, lo proporcionen, para que se produzca en el trabajador un mayor conocimiento de la organización laboral.

3.- Algunas empresas privadas no tienen establecido un sistema de capacitación y desarrollo, por lo que es necesario que éstas den oportunidad a que los trabajadores se capaciten y, en esta forma, se obtengan beneficios para ambos.

4.- El Reglamento Interior del Trabajo constituye una de las características más positivas que reflejan una buena organización administrativa; por lo que es necesario que, tanto el sector privado como el público, cuenten con uno de éstos reglamentos, a fin de que los trabajadores conozcan cuáles son sus obligaciones y derechos dentro de la empresa.

#### AREA DE PRODUCCION

1.- Las técnicas del estudio del trabajo ayudan a aprovechar de mejor manera a los Recursos Humanos y otros factores de la organización, por lo que las empresas privadas deben tomar en cuenta su existencia, para poder aplicarlas y obtener, así, mayor rendimiento.

2.- En todas las empresas refresqueras, la relación promedio de sus obreros con respecto a los supervisores, es de 20 a uno, por lo que pensamos que dicha relación debe ser ajustada, cuando menos, a 12 por 1, para que existan, de ese modo, una mejor inspección y un mejor control de los primeros por los segundos.

3.- Un departamento de producción bien definido conduce a mejorar y diversificar sus productos, logrando también nuevos métodos de trabajo; razones por las que recomendamos a las industrias refresqueras que formalicen dicho departamento.

4.- Las campañas educativas de Seguridad Industrial disminuyen considerablemente los accidentes de trabajo; por lo que consideramos que, tanto las empresas privadas como las del Estado, deben incrementarlas con la finalidad de dar a conocer a sus trabajadores las áreas de inseguridad, así como la forma de utilizar el equipo de seguridad.

#### AREAS DE FINANZAS

1.- Existen algunas industrias privadas que no cuentan con una gerencia de finanzas, por lo que es importante que éstas la implanten formalmente, a fin de asegurar una planeación cuidadosa en sus actividades económicas.

2.- Las cuentas incobrables demuestran ineficiencia administrativa dentro de las organizaciones refresqueras, por lo que es necesario que, en ambos sectores, sean revisadas sus funciones administrativas, a fin de hacer efectiva la liquidación de todas las deudas, en beneficio de las empresas.

3.- La planeación de ingresos y egresos de la empresa privada es tarea ineludible, ya que, de ese modo, ella podrá conocer en forma anticipada los gastos y beneficios que puede tener durante un cierto período de tiempo, además de poder controlar algunas desviaciones económicas que se lleguen a presentar.

INDUSTRIA DE LINEA BLANCA

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

En el presente estudio se analizan los objetivos alcanzados por las encuestas realizadas en diez empresas pertenecientes, a la industria de línea blanca, todas las cuales, con excepción de una, son de carácter privado. A continuación se muestra un análisis de los principales factores que, en estas compañías, intervienen en las funciones de mercadotecnia, producción, finanzas y personal.

La industria de aparatos de línea blanca, con 12 empresas, produce en sus instalaciones, localizadas en el Distrito Federal, Estado de México, Nuevo León, Coahuila y Puebla, una variedad de productos tales como refrigeradores, lavadoras y estufas. Durante el período de 1969-1973, dicha industria registró un incremento promedio anual de ventas del 12.9% en lo que respecta a refrigeradores, de 7.5% en lo tocante a lavadoras, y de 10.4% en lo referente a estufas.

Estas industrias están conscientes de los programas gubernamentales para impulsar la venta -- de productos de línea blanca en la frontera norte del país, aún cuando se enfrenta con fuerte competencia de productos importados. En 1973 se lograron ventas por 98 millones de pesos, que, comparadas con las de 60 millones de pesos efectuadas en 1972, representan un aumento de 57%.

Se observa que el dinamismo y el sólido crecimiento del mercado e industria de línea blanca -- están claramente demostrados por los significativos aumentos en las inversiones para plantas, equipos y otras instalaciones, que han tenido un crecimiento promedio anual de 20.1% durante 1965-1973, constituyéndose como base para el futuro crecimiento de la industria, el incremento de la productividad y el mejoramiento de los costos, lo que les permitirá ofrecer al consumidor productos de alta calidad al menor costo posible.

Por otro lado, se encontró que el gran desarrollo de estas empresas se debe a que, en pocos--

años, se alcanzó un nivel de integración nacional en esta industria (98% para refrigeradores, estufas y lavadoras), comparable al de países de alto desarrollo industrial, permitiendo, en esta forma, un mayor estímulo a la industria de proveedores nacionales.

Es necesario destacar la gran importancia de las empresas de línea blanca en el desarrollo -- del país, ya que contribuyen a la disminución del desempleo. por consituir una fuente de trabajo para un promedio de 10,000 personas, que laboran en ellas y obtienen un aumento anual promedio de 20.3% en -- salarios durante el período 1965-1973. La alta productividad de la industria se demuestra en los au-- mentos de ingresos promedio per cápita de sus empleados y trabajadores (8.4% en el mismo período de -- 1965 a 1973), lo que estimula a la economía. Los impuestos pagados por estas industrias fueron de 237- millones de pesos en 1973.

Por lo anteriormente expuesto, podemos apreciar que estas industrias juegan un papel muy im-- portante en el desarrollo económico del país.

UNIVERSO

EMPRESA DE PARTICIPACION ESTATAL

Aceros Esmaltados, S.A.

EMPRESAS PRIVADAS,

Cfa. Industrial del Norte, S.A. (1)

Corporación Industrial Mexicana (1)

Crolls Mexicana, S.A.

General Electric de México.

Hoover Mexicana, S.A. de C.V.

Industria Eléctrica de México, S.A.

Industrias Mabe, S.A.

Koblentz Eléctrica, S.A.

Delher, S.A.

Manufacturera Corpomex, S.A.

Philips Mexicana, S.A.

Troqueles y Esmaites, S.A. (1)

(1).- Empresas que no fue posible visitar debido a que se localizan en Monterrey y Saltillo.

## INTERPRETACION DE LAS AREAS DE:

### 1. MERCADOTECNIA

#### 1.1. CONOCER LA IMPORTANCIA QUE SE DA A LA FUNCION MERCADOTECNIA

El 67% de las empresas de iniciativa privada y la de participación estatal tienen un departamento de Mercadotecnia organizado en la empresa, en donde analizan, organizan, planean y controlan los recursos, políticas y actividades, con el objeto de satisfacer necesidades y deseos de los clientes, ob-  
teniendo con ello una utilidad. Podemos darnos cuenta de que el sector público y el privado se encuentran a la par en cuanto al departamento de mercadotecnia.

El 33% de las compañías de iniciativa privada, que no cuenta con dicho departamento, deja la publicidad en manos de algún distribuidor o agencia determinada para que la efectúe.

#### 1.2 CONOCER LA COBERTURA DE MERCADO

La cobertura de todas las empresas es nacional; las personas o unidades de negocio que compran productos de línea blanca se localizan en todo el país.

Es importante señalar que la empresa de participación estatal y el 66% de las empresas de iniciativa privada exportan sus productos principalmente a América del Sur y Centroamérica. Por los múltiples problemas a los que se enfrentan los fabricantes de línea blanca, constantemente hacen esfuerzos extraordinarios para abrir nuevos mercados de exportación, principalmente para estufas y lavadoras. Es necesario que las empresas productoras de aparatos de línea blanca se esfuercen por abarcar nuevos mercados en el extranjero, ya que una compañía no debe depender totalmente de un solo cliente o grupo de clientes.

### 1.3 CONOCER LA DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS

Con el objeto de facilitar el flujo de los productos desde el fabricante hasta el consumidor, el canal más utilizado por el 89% de las empresas de iniciativa privada y la de participación estatal-- es el distribuidor, que suministra el servicio local que el fabricante no puede otorgar; al mismo tiempo, proporciona ventas y créditos. En este tipo de distribución se encuentran empresas que tienen distribuidores con carácter de exclusividad, siempre y cuando éstos últimos garanticen desplazar toda la producción o una parte importante de ella. Existen asimismo distribuidores que cuentan con una marca especial, exclusivamente para ellos, estando facultados para modificar los aparatos en su apariencia o para darles una presentación peculiar que los distinga de los otros artículos de línea.

Con el fin de facilitar la distribución de los productos, las empresas tienen localizados sus depósitos de distribución en ciudades estratégicas como Guadalajara, Monterrey, Guanajuato, Querétaro y Veracruz.

En el sector privado son usados, en menor escala, los siguientes canales: representantes -- (34%), mayoristas (44%), comisionistas (22%). Por lo expuesto se concluye que, tanto el sector privado como el público, aprovechan los servicios que proporcionan los intermediarios para aumentar el flujo de bienes hacia los consumidores finales.

El medio de transporte más empleado para llevar acabo la distribución física es, en ambos sectores, el vehículo propio, con el que cuenta el 56% de las empresas de iniciativa privada y la de participación estatal y el cual utilizan para trasladar los productos a los distintos puntos localizados dentro de la Ciudad de México, únicamente dos empresas de iniciativa privada utilizan vehículo propio a nivel nacional, ya que resulta costoso mantener estos transportes.

Para llevar los productos a las diferentes regiones de la República, todas las empresas encuestadas coincidieron en que requieren del transporte por carretera, permitiendo en esta forma a los distribuidores operar con existencias de inventarios más pequeños debido a la rapidez de estos vehículos.

Para las exportaciones, el medio más utilizado por los sectores público y privado es el marítimo (en un 56%), representando una forma económica de llevar mercancías al extranjero.

#### 1.4 CONOCER LAS ACTIVIDADES PROMOCIONALES.

El 89% de las empresas de iniciativa privada y la de participación estatal realizan actividades promocionales dirigidas a los distribuidores, para incrementar sus ventas, y a los consumidores, para impulsarlos a realizar las compras. Las promociones que frecuentemente efectúan las empresas para estimular a los consumidores son mencionados a continuación:

Ofertas armadas: el 78% de las empresas de iniciativa privada obsequian, en la compra de un determinado aparato, un artículo para el hogar.

Las demostraciones son efectuadas (por el 66% de las empresas de iniciativa privada y por la del sector público) directamente en la casa del cliente, por medio de catálogos que contienen especificaciones, fotografías y dibujos de los diferentes aparatos que se desea vender. El 56% de las empresas privadas realiza exhibiciones en los lugares de venta, con el objeto de crear imagen en el público

Las promociones que se realizan a nivel de distribuidores consisten en concursos, principalmente. En las empresas privadas (34%), el propósito inmediato de ellos es obtener la cooperación de los distribuidores, recompensando la labor del vendedor. Otras promociones, realizadas por el 44% de

las empresas privadas y por la pública, son los precios especiales por lograr grandes volúmenes de -- venta. En esta forma, los distribuidores se obligan a superar cada vez dichos volúmenes.

Un 11% de las empresas privadas, que no efectúa ningún tipo de promociones, debe integrarlas en sus programas de mercadotecnia, ya que ellos estimula a los distribuidores y a los consumidores para cooperar con ellas.

#### 1.5 CONOCER LAS ACTIVIDADES PUBLICITARIAS

En estas industrias encontramos un tipo de publicidad en cooperación, en el que se incluye -- la participación, en efectivo o en mercancías, del fabricante en los gastos realizados por el distribu-- dor (generalmente casas comerciales), al anunciar sus productos.

Las formas en que estas compañías establecen el presupuesto destinado a fines publicitarios -- son variadas. Así, el 66% de las empresas de iniciativa privada y la de participación estatal, deter-- minan sus presupuestos publicitarios en base a un porcentaje fijo de las ventas globales.

El 44% de las empresas de iniciativa privada utiliza el método de objetivos y tareas, estable-- ciéndose las asignaciones por conceptos de publicidad por productos y por zonas, hasta fijar el total -- de gastos publicitarios. En este método se analiza la situación del mercado, determinándose los objeti-- vos a corto y a largo plazo. El 20% de las empresas privadas combina los dos métodos anteriores para -- elaborar sus presupuestos publicitarios.

El 78% de las empresas privadas destina menos del 15% del presupuesto de mercadotecnia, a pu-- blicidad. Dos empresas privadas utilizan el 25% del presupuesto de mercadotecnia para publicidad, con-- el objeto de penetrar y permanecer en el mercado.

El medio al que todas las empresas recurren para efectuar su publicidad es la radio. Un 89% de las industrias privadas y la de participación estatal emplean también la televisión; en este medio se pueden destacar las cualidades de los productos e identificar el anuncio, además de que constantemente está abarcando mayor población. Los medios enunciados anteriormente tienen cobertura tanto local como nacional, y a través de estaciones de corto alcance en programas en cadena, concentran su publicidad en mercados locales o la proyectan con alcance nacional.

Las revistas son utilizadas por un 88% de las empresas privadas y por la de participación estatal, sobre todo aquéllas que son exclusivas para damas y que, por medio del color y la descripción del producto, logran dar una buena imagen del mismo. El 45% de las empresas privadas y la del sector público emplean el periódico diario, que representa un medio masivo de comunicación y llega a diversos lugares de la República.

Por otro lado, cabe destacar dos épocas importantes del año en las que las empresas intensifican la publicidad; la primera, con motivo de la celebración del día de las Madres, que comienza en el mes de abril para culminar en el de mayo, y que coincide con las fuertes campañas publicitarias de los principales distribuidores al menudeo, debidas a la introducción de nuevos modelos de refrigeradores, estufas y lavadoras, que traen como consecuencia una gran demanda. La segunda etapa se presenta con motivo de las fiestas navideñas y se inicia en el mes de octubre, para ir intensificándose, poco a poco, hasta el mes de diciembre, en el cual termina.

Para poder medir los efectos de la publicidad realizada, las empresas emplean cierta variedad de formas; las más importantes son: el análisis de los incrementos en las ventas (utilizado por el 56% de las empresas privadas y la pública); las opiniones de las tiendas comerciales, y las encuestas efectuadas entre los consumidores.

## 1.6 CONOCER LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACION

El 67% de las industrias privadas y la de participación estatal, reconocen la necesidad de -- una función especializada dedicada a reunir datos relacionados con la venta de mercancías y el servicio del productor al consumidor, para analizarlos. Con el propósito de ayudar al ejecutivo a tomar decisiones sobre bases reales, estas industrias llevan a cabo las siguientes investigaciones de mercado: investigación de nuevos productos; hábitos y costumbres; imagen del producto; mercados potenciales; penetración publicitaria y motivaciones de compra.

El 33% de las compañías privadas no efectúan investigación de mercados; estas empresas no se han dado cuenta de los beneficios que reportan dichas investigaciones.

Para efectuar la investigación de mercados, todas las empresas privadas delegan esta función en alguna agencia, por lo que el estudio es realizado en forma eficiente, ya que éstas se especializan en ello. Por otro lado, el 22% de las empresas privadas combinan su propio departamento de investigación con los servicios de una agencia. La empresa paraestatal, por su parte, emplea su propio departamento para realizar todos los estudios referentes al mercado.

## 1.7 CONOCER EL NIVEL DE PRECIOS

Debido a la gran presión que actualmente existe en el mercado, tanto las empresas privadas -- como la pública conocen a sus principales competidores, y llevan a cabo constantes estudios comparativos de precios, ya que la mala determinación de un precio puede destruir la efectividad de un programa de comercialización, condenando, así, un producto bueno al fracaso.

El 66% de las empresas privadas indicó que produce artículos de línea blanca con precios más

altos que los de la competencia. El 34% de las empresas privadas tiene precios iguales. El 22% de las empresas privadas tiene precios mayores. El 22% de las empresas privadas y la de participación estatal tienen precios bajos. Como podemos observar, existen empresas que cuentan con un solo tipo de precios y otras que tienen dos o más.

En relación a los descuentos, el 56% de las industrias privadas los ofrece a diversos tipos de clientes, sobre la base de la posición comercial que éstos tengan, y un 66% de las compañías privadas y la de participación estatal conceden descuentos de acuerdo al volumen de ventas que realicen los intermediarios.

Como podemos apreciar, en ambos sectores existe gran tendencia a otorgar descuentos a sus clientes, lo que repercute en la buena imagen de las industrias, así como en un incremento de las ventas.

#### 1.8 CONOCER EL SERVICIO ENTRE AMBOS SECTORES.

En los productos de línea blanca, el elemento servicio, instalación y mantenimiento, es muy importante; por ello, el objetivo de servicio de las empresas consiste en: atender reclamaciones (el promedio mensual de ellas es de menos del 5% en todas las empresas); entregar el pedido lo más pronto posible (generalmente esta operación se lleva de uno a dos días, según sea la distancia al lugar de destino de los productos), y aceptar devoluciones si algún producto no satisface al comprador (el 44% de las empresas privadas acepta devoluciones).

## 2. P R O D U C C I O N

### 2.1 EVALUAR LA CAPACIDAD DE LA GERENCIA

Actualmente, la Dirección de la Producción cuenta con recursos como el estudio del trabajo; dentro de éste, encontramos dos técnicas fundamentales, que son: el Estudio de Métodos y la Medición del Trabajo, que, para nuestra investigación, tomamos en cuenta.

La técnica del Estudio de Métodos es conocida por todos los ejecutivos de las empresas de línea blanca; de aquí el 89% de la industria privada y la empresa de participación estatal, la han aplicado dentro de sus respectivas organizaciones, lo que les ha reportado diversos beneficios, como el adecuado control sobre la eficiencia de cada trabajador, la facilidad en la comunicación y una pertinente utilización de los recursos materiales y técnicos.

De las empresas que aplican el estudio anterior, encontramos que el 67% de las privadas, junto con la de participación estatal, se encuentran satisfechas con la eficiencia lograda, debido a que se ha establecido el punto de equilibrio entre los objetivos de producción y la capacidad de las máquinas, así como una mayor eficiencia del personal y la simplificación del trabajo. La falta de recursos técnicos impide a un 11% de las empresas privadas el aplicar este método.

Como podemos observar todas las empresas conocen los beneficios que reporta la aplicación del Estudio de Métodos, que no solamente incide sobre la productividad del trabajador, que puede alcanzar un salario más elevado, sino que permite conseguir precios más bajos y menos horas de trabajo, para que, en esta forma, la empresa pueda continuar con un negocio creciente, año tras año.

## 2.2 EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL TRABAJO

Las empresas de iniciativa privada, así como la de participación estatal, aplican técnicas -- para medir el tiempo que invierte un trabajador en ejecutar una operación o una serie de operaciones, -- según una norma de ejecución preestablecida. Las evaluaciones realizadas por estas empresas consisten en la medición del trabajo en relación a las horas-hombre, sacando el promedio de tiempo en que se lleva a cabo un producto, para saber cuantas unidades se harán en un día, pero teniendo muy en cuenta la -- comparación constante entre la eficiencia real y la estándar. De esta manera, el conocimiento de la -- Medición del Trabajo posibilita a las empresas la determinación del tiempo improductivo y el conocimien to de sus causas, lo que les permitirá tomar medidas para reducirlo o eliminarlo.

El tiempo improductivo no sólo es imputable al trabajador. Muchas veces existen tiempos im-- productivos debidos a interrupciones por falta de material o máquinas descompuestas; por ello, se hace-- necesaria la Medición del Trabajo en los niveles superiores.

## 2.3 EVALUAR LA FUNCION DE MANTENIMIENTO

Uno de los problemas importantes con que se enfrenta toda empresa, es el mantenimiento efi-- ciente de la planta y el equipo para asegurar su capacidad de producción.

El 78% de las empresas de iniciativa privada y la de participación estatal cuentan con un pe-- ríodo de mantenimiento preventivo durante el cual se revisa el equipo después que ha trabajado; al mis-- mo tiempo, emplean el mantenimiento correctivo. El 22% de las empresas privadas, únicamente utiliza el mantenimiento preventivo, el cual consideramos que deben reforzar con el correctivo, ya que, en la prác-- tica, es imposible usar sólo uno de los dos sistemas, por encontrarse éstos tan íntimamente ligados que,

el aplicar cualquiera de ellos, implica efectuar actividades que, de alguna manera, pertenecen al campo de acción del otro.

#### 2.4 CONOCER LA MAGNITUD DE LA PRODUCCION

El presupuesto de producción nos indica la cantidad de productos terminados que son necesarios para cubrir un determinado período. Las empresas investigadas, siguen una variedad de formas para determinar dicho presupuesto; entre ellas, destacan las siguientes: Ventas, empleada por todas; bases históricas, utilizada por el 22% de las privadas, y Abastecimientos, usada por el 11% de las compañías del sector privado.

Es importante señalar que la industria de aparatos de línea blanca registró un buen año de crecimiento en 1973, aún cuando se vió afectada por problemas, originados ya por limitaciones en la capacidad de producción, ya por demora en la entrega de materias primas claves (principalmente el acero). Las empresas, en general, aumentaron su capacidad, y a finales del año, varias plantas operaban nuevos programas de expansión. La producción de estufas alcanzó un total de 636,766 unidades, de las que se vendieron 597,779; en los refrigeradores, la producción aumentó en 20.5%, con 338,841 unidades, de las cuales se compraron 307,070; por lo que toca a las lavadoras, la producción fué de 248,216, mientras que las ventas fueron de 177,549 unidades. Durante 1973, los fabricantes de estufas mostraron cierta tendencia a fabricar unidades más pequeñas y más compactas; lo mismo ocurrió con los fabricantes de lavadoras y refrigeradores. Estos tamaños son más adecuados para instalarse en casas populares, son de bajo costo y, aparentemente, tienen un mayor potencial como artículos de exportación.

#### 2.5 EVALUAR LA FORMA DE ABASTECIMIENTO

La compra de material y suministros que se utilizan en las operaciones de fabricación y pro--

ducción, la realizan todas las empresas investigadas siguiendo un programa previo, con reglas fijas de compra, independientemente de que los precios sean estables o muy irregulares. Estas empresas toman en cuenta la gran escasez de materia prima que existe actualmente en el mercado, para evitar ser presionadas y para mantenerse al ritmo de la demanda.

Una de las ventajas de las empresas de línea blanca, es el alto grado de integración de sus productos (refrigeradores, lavadoras y estufas, en un 89%), lo que estimula a la industria de proveedores nacionales, evitando la salida de divisas y aumentando el número de personas empleadas.

## 2.6 EVALUAR EL CONTROL DE INVENTARIOS

Todas las empresas de línea blanca poseen un sistema de control de inventarios respecto a materias primas, materiales en proceso y productos terminados. Estas industrias saben de la gran importancia que tiene el contar con materias primas para la fabricación de productos en cantidades suficientes y correctas.

## 2.7 DETERMINAR SI LA EMPRESA TIENE MENTALIDAD CREATIVA

Innovar es uno de los sistemas más costosos y arriesgados, ya que la mayoría de las ideas para productos nuevos nunca llegan al mercado; además, muchas de las que llegan no tienen éxito, y las que lo tienen duran muy poco en el mercado.

Sin embargo, la mayoría de las empresas (89% de las de iniciativa privada y la de participación estatal), tienen un departamento de investigación de nuevos productos. Estas industrias están conscientes de la importancia que representa innovar; por ello, constantemente están desarrollando sus productos, evitando la caducidad de su línea para estar en iguales o mejores condiciones de competencia.

## 2.8 EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE CALIDAD

El 89% de las empresas privadas, al igual que la pública, lleva a cabo un control de calidad integral desde la materia prima, inspeccionando todas las operaciones del proceso hasta obtener un producto que se ajuste a las especificaciones fijadas. El 11% de las empresas privadas no cuenta con un control de calidad, de tal modo que si ellas desean seguir operando y lograr el mínimo de pérdidas por insatisfacción de los clientes, deben introducir un sistema de control de calidad en las diferentes etapas de la producción.

## 2.9 EVALUAR LOS SISTEMAS DE PRODUCCION UTILIZADOS

Debido a la naturaleza de los productos de línea blanca, el sistema de producción más utilizado, tanto por las empresas de iniciativa privada (66%) como por la de participación estatal, es el de órdenes de producción, que se basa en las requisiciones recibidas por parte de los almacenes, los que, a su vez, fundamentan su demanda en los pedidos reales que sus clientes hacen a sus vendedores. Las variantes del sistema anterior son utilizadas por las empresas privadas en un 34%. La producción sobre pedidos, el sistema de proceso continuo y el sistema por lotes, son empleados por el 22% de las compañías de carácter privado.

## 2.10 EVALUAR LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

Los daños o lesiones corporales que sufre el operario a consecuencia del trabajo, por el gran costo que representan, han provocado que los ejecutivos tomen medidas para evitarlos. A pesar de ello, el 27% de los accidentes sufridos por los trabajadores en las empresas de la iniciativa privada, es imputable a la falta de adiestramiento del obrero para mantenerse al tanto de las exigencias de su trabajo, por lo que es necesario establecer un programa integral de adiestramiento. Por otro lado, encontra

mos que, dentro de las empresas privadas (67%), al igual que dentro de la de participación estatal, - gran parte de los accidentes son imputables directamente al trabajador, por diversos motivos, como por ejemplo: el olvido por parte de éste de usar los dispositivos de seguridad, etcétera,

Por todo lo anterior, el departamento de seguridad industrial debe de encargarse de fomentar la capacitación como fundamento insustituible de la seguridad de los obreros y de todo el personal, - así como de dotar a sus trabajadores de toda la información necesaria acerca de las medidas para prevenir riesgos, de las reglas de higiene y de las prácticas de primeros auxilios, complementando todo esto con la colocación, en las plantas, de carteles con motivos de seguridad.

### 3. FINANZAS

El 88% de las empresas de iniciativa privada cuenta con un departamento de Finanzas, así como la empresa de participación estatal. Lo anterior demuestra que la mayoría de las industrias investigadas reconoce en las Finanzas a una de las funciones específicas de la Dirección.

El Departamento de finanzas está directamente relacionado con otros departamentos, como: producción, mercadotecnia y personal, por lo que debe verse a la función financiera como parte integrante de la administración.

#### 3.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El 88% de las empresas de iniciativa privada, al igual que la de participación estatal, han necesitado financiamiento; unas en forma eventual y otras permanentemente. El financiamiento es básico y fundamental en la mayoría de las empresas, ya que si éstas no cuentan con el adecuado abastecimiento de fondos, se verán frenadas en el logro de sus objetivos.

Las principales fuentes de financiamiento de las empresas de iniciativa privada son las que se encuentran en el mercado negro para cubrir necesidades a corto plazo; las más usadas son: créditos bancarios (62%) y descuentos de documentos (38%). Además un 50% declaró reinvertir sus utilidades (aumento de capital). La renovación de estos créditos permite a las empresas financiar necesidades temporales de efectivo, así como reforzar el capital de trabajo y satisfacer otras necesidades permanentes.

En el mercado de capitales se obtienen recursos que financian inversiones a largo plazo; entre los más requeridos por las empresas privadas tenemos: créditos financieros (25%), préstamos hipotecarios (25%) y acciones (25%), todos los cuales generalmente se otorgan con vencimientos mayores de un-

año, lo que trae como consecuencia que las tasas de interés sobre dichos préstamos sean altas, por lo que las empresas, si bien financian inversiones a largo plazo, no son muy afectas a adquirirlos.

Si se suman los porcentajes que se refieren a los créditos a corto plazo y los que son a largo plazo, obtendremos que son más las empresas que utilizan crédito a corto plazo que las que lo hacen a largo plazo.

En el caso de la empresa de participación estatal, SOMEX se encarga de determinar la cantidad de que puede disponer para cubrir sus necesidades tanto a corto como a largo plazo.

### 3.2 PARTICIPACION DE LA GERENCIA DE FINANZAS EN LA ADQUISICION DE FONDOS

En las empresas privadas, la gerencia de Finanzas autoriza las adquisiciones de fondos en un 25% a corto y mediano plazos y en un 12% a largo plazo. En el sector público, dicha gerencia es requerida para la toma de decisiones respecto de los financiamientos a los distintos plazos.

El porcentaje de las empresas privadas que toman en cuenta a los altos directivos de las mismas, como el Gerente General, para autorizar las adquisiciones de fondos a corto, mediano y largo plazo, es bajo (12%). La mayoría de las empresas privadas requiere de ambas gerencias para tomar decisiones de financiamiento a corto, mediano y largo plazo, en un porcentaje de 38% para el primer caso y de 25% para los dos últimos.

La responsabilidad en la adopción de decisiones acertadas acerca del financiamiento a diversos plazos, debe recaer en ambas gerencias; el ejecutivo de Finanzas discute sus puntos de vista con el ejecutivo inmediato superior, para que ambos, en coordinación, externando libremente sus ideas, encuentren la solución adecuada a cada problema.

### 3.3 RELACION ENTRE LA EMPRESA Y SUS PROVEEDORES DE FONDOS

El crédito más utilizado, tanto por las empresas de iniciativa privada (88%) como por la de participación estatal, es el comercial o mercantil, concedido por los proveedores a sus clientes por la compra de bienes. Tales proveedores, en general, practican la política de conceder descuentos por pronto pago.

Es necesario que las empresas sepan si vale la pena aprovechar ese descuento o si es mejor -- utilizar en toda su amplitud los fondos de los proveedores, lo que significa pagarlos hasta la fecha -- acordada cuando fueron otorgados. Para ello, es preciso calcular el beneficio anual que representa ese descuento y compararlo con el costo en que se puede incurrir en el caso de que sea aprovechado integralmente el financiamiento.

### 3.4 CREDITO Y COBRANZAS

En un mercado en el que existe la competencia, triunfa el que otorga crédito sobre aquel que no lo otorga; por esto, las empresas privadas, al igual que la del sector público, toman en cuenta la necesidad de otorgar créditos y basan gran parte de sus operaciones en él, integrando el resto de sus ingresos con ventas al contado.

El 88% de las empresas privadas concede créditos a más de 180 días. El 63% de las empresas privadas y la de participación estatal dan créditos de 90 a 180 días, incluyendo en este renglón algunas de las que otorgan a más de 180 días.

Podemos apreciar la gran tendencia de las industrias por otorgar créditos a plazos mayores de 180 días.

Una buena administración de crédito puede medirse por la duración de un período de cobros. El 12% de las empresas privadas, al igual que la de participación estatal, tiene cuentas incobrables en un 2%; el 38% de las empresas privadas posee cuentas incobrables al 3%, y en el 25% de las empresas privadas, existen cuentas incobrables; unas en mayor y otras en menor grado, siendo, por supuesto, mejor administradas, al menos en lo que a créditos se refiere, aquellas cuyo porcentaje de dichas cuentas incobrables es menor.

### 3.5 FUNCION CONTABILIDAD

Todas las empresas investigadas tienen su departamento de contabilidad formalmente organizado, pues el uso de la información contable es muy necesario para las actividades de control y planeación de cada organización. Los sistemas de contabilidad más usados en las empresas privadas son el mecánico y por computadora; el primero lo emplea el 50% de dichas empresas y el segundo el otro 50% de las mismas. El sistema de registro manual, utilizado por el 11% de las empresas privadas, está siendo progresivamente desplazado y sustituido por las computadoras, que juegan un importante papel en las empresas de línea blanca, pues aparte de que son usadas, como ya se ha asentado, por el 50% de las compañías privadas, la empresa de participación estatal también trabaja con ellas, por la gran eficiencia con que proporcionan toda la información contable.

El número de personas que integran el Departamento de Contabilidad en las industrias privadas, al igual que en la de participación estatal, varía de 6 a 15. Esto se debe al uso extendido de las máquinas en los registros contables.

La elaboración de facturas es reducida, debido a que los distribuidores realizan grandes volúmenes de compra, efectuándose una sola factura por ese concepto. Las empresas que cuentan con tiendas para la venta de sus aparatos o que los distribuyen directamente al consumidor (4 privadas), son

las que trabajan con un mayor número de facturas.

### 3.6 COSTOS

Todas las empresas investigadas tienen un sistema de costos. Cada empresa, al elaborar sus productos, determina sus costos por cada unidad producida. Los sistemas de costos utilizados con mayor frecuencia son el predeterminado y sus variantes, y el histórico. Este último es empleado por la empresa paraestatal y por el 12% de las empresas privadas, no obstante que tiene carencias, por lo que se le complementa con el sistema de costos predeterminados.

El sistema de costos más empleado es el predeterminado, especialmente en su variante: los costos estándares, que utilizan casi todas las empresas del sector privado (88%). Esto quiere decir que las empresas realizan estimaciones muy técnicas de los diversos elementos que integran sus productos en relación con determinado volumen de producción. Los ejecutivos, al realizar una comparación entre los costos predeterminados y los históricos, aprecian si se está cumpliendo con los planes fijados o si habido desviaciones respecto de ellos, en caso de lo cual se toman medidas para corregir las deficiencias.

### 3.7 PLANIFICACION FINANCIERA

El 100% de las empresas de línea blanca cuenta con un sistema de presupuestos. La empresa -- de participación estatal aplica los presupuestos de ventas y de producción; las empresas particulares utilizan los siguientes presupuestos: ventas (100%); producción (100%); caja (88%), y compras (88%).

Los períodos que abarcan estos presupuestos son de hasta un año (utilizado por el 66% de las empresas privadas y la pública), y de uno hasta cinco años (empleado por el 63% de las industrias priva

das y la pública). Un presupuesto mayor a un año involucra planes perfectamente definidos a largo plazo, mientras que uno planeado para un período demasiado corto, denota, generalmente, falta de previsión con respecto a un posible crecimiento sistemático.

### 3.8 OPORTUNIDAD DE LA INFORMACION

La mayor parte de las industrias de capital privado (75%) y la de participación estatal, realizan el balance y el estado de resultados mensualmente. Cada mes tienen información exacta de lo que acontece en la organización, lo que les da oportunidad de tomar medidas correctivas, si ello es necesario, o de seguir adelante con los planes trazados.

#### 4. RECURSOS HUMANOS

##### 4.1 RECLUTAMIENTO

El Departamento de Personal es muy importante debido a que son las personas quienes manejan las compañías. Al mismo tiempo, de la forma en que aquellas sean manejadas y dirigidas, dependerá su mayor o menor capacidad para contribuir en el desarrollo de las empresas. Todas las empresas investigadas en este estudio cuentan con el citado Departamento.

Las necesidades que tienen las compañías de línea blanca acerca de personal para cubrir vacantes causadas por renunciaciones, jubilaciones y expansión de programas, las satisfacen incorporando empleados que se obtienen de varias fuentes de reclutamiento, como el sindicato, utilizado por todas las industrias para reclutar obreros, y que ejerce las funciones de bolsa de trabajo, pues tanto el patrón como el obrero aceptan la contratación del sindicato bajo el aspecto de una agencia de colocaciones u oficina de reclutamiento. Es muy importante para la Dirección recurrir a una fuente siempre disponible de obreros especializados y con experiencia, que le ahorran gastos de reclutamiento y selección.

El 78% de las empresas privadas y la pública, recurren a la bolsa de trabajo para reclutar a empleados, ya que ésta proporciona personal idóneo en el momento en que así se requiera.

El 45% de las empresas de iniciativa privada y la paraestatal, requieren de los servicios de agencias para reclutar empleados, por proporcionar ellas un servicio útil tanto al individuo que busca empleo, como a la empresa que solicita personal.

El 78% de las industrias privadas y la de participación estatal, acuden al personal que trabaja en ellas para que les proporcione nombres de individuos que pudieran tener interés en cubrir las -

vacantes, de esta manera, se obtiene un flujo constante de personas que desean trabajar. El éxito de un programa de recomendaciones depende del clima que exista dentro de cada organización.

Se puede considerar que la prensa es una importante fuente de reclutamiento, ya que es el único medio que comunica las necesidades de empleo a una audiencia amplia en forma rápida y económica, por lo que es utilizada por las empresas de iniciativa privada, en un 78% para reclutar empleados, en un 55% para conseguir obreros, y en un 33% para obtener ejecutivos.

Por otro lado, se encuentran pocas empresas privadas (22%), que demandan estudiantes o egresados de escuelas de enseñanza superior. Algunas universidades tienen bolsa de trabajo; recurrir a ellas implica obtener candidatos profesionales y técnicos eficientes.

#### 4.2 SELECCION

El éxito de una compañía depende de la selección de empleados competentes que permanezcan en ella. El cambio de personal resulta caro, pues es costoso adiestrar a nuevos empleados; por ello, las industrias investigadas realizan toda una serie de actividades tendientes a escoger cuidadosamente a las personas a las que se dará empleo.

Para llevar a cabo la selección, el 89% de las empresas privadas y la pública, realizan entre vistas previas con la persona que desea ocupar el puesto; en esta forma, el jefe de personal obtiene una visión total del individuo, estableciendo una comparación entre el solicitante y los requisitos de la labor que puede llegar a desempeñar. El propósito de esta entrevista consiste básicamente en eliminar a aquellos candidatos que no llenen los requisitos establecidos.

Todas las empresas piden al solicitante llenar en forma manuscrita una solicitud, registrando

sus datos de identificación; esto representa un método rápido y funcional para obtener toda una variedad de informaciones en un momento dado.

Si, al revisar la solicitud, ésta revela que no hay información que descalifique al solicitante, entonces éste pasa por una o más pruebas, como las técnicas (aplicadas por el 66% de las empresas - privadas y la pública), las de habilidad (78% de la industria privada y la pública), y las psicométricas (44% de las compañías privadas y la de participación estatal). Estas pruebas constituyen medios objetivos para evaluar las aptitudes, conocimientos y habilidades, de quienes solicitan empleo y conceden beneficios tales como la reducción de los costos de entrenamiento, la disminución de accidentes y el aumento de la permanencia, dentro de las empresas, de las personas que en ellas laboran.

Se encontró que seis empresas privadas y la de participación estatal efectúan un examen médico al seleccionar al personal, con el objeto de saber cuáles son las condiciones físicas del individuo. Esta es uno de los pasos más costosos y no se efectúa a menos que el candidato haya calificado bien en los exámenes precedentes.

#### 4.3 CONTRATACION

En ambos sectores, las industrias celebran un contrato con uno o varios sindicatos de trabajadores, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una empresa. Es importante contar con un contrato escrito, puesto que éste proporciona un registro permanente que sirve como guía para administrar las funciones de las personas cubiertas por él. Los asuntos que trata este contrato se encuentran en el artículo 391 de la Ley Federal del Trabajo.

#### 4.4 INTRODUCCION

Una vez contratado un individuo, el 56% de las empresas privadas le proporciona un manual de bienvenida. El 44% de las compañías privadas y las de participación estatal no lo hacen así porque la bienvenida es realizada por el jefe de personal; ésta práctica, tan común, debe tratar de evitarse, ya que el manual ayuda al individuo a conocer mejor a la empresa en la que trabajará, permitiéndole adaptarse más fácilmente a su nuevo trabajo.

#### 4.5 CAPACITACION Y DESARROLLO

El 78% de las empresas del sector privado y la de participación pública, poseen un programa de capacitación y desarrollo, el que es aplicado, principalmente, a los obreros (por el 78% de las privadas y por la pública), y en menor grado, a los empleados (44% de las particulares y la paraestatal) y a los ejecutivos (22% del sector privado y la del público). Las empresas deben preocuparse más respecto de la preparación de sus ejecutivos, con el objeto de desarrollar en éstos la capacidad para dirigir y de agudizar su sensibilidad hacia los problemas humanos.

Las compañías privadas (22%) que no cuentan con ningún programa de capacitación, deben incluirlo en su administración de recursos humanos, por constituir un medio a través del cual un supervisor puede, eficazmente, inducir a sus subordinados a que realicen una labor eficiente, sin tener que estar observándolos detallada e ininterrumpidamente.

#### 4.6 SEGURIDAD SOCIAL

Los salarios no son la única manera de remuneración, sino que existen beneficios adicionales que son las prestaciones. Para los empleados representan un ingreso extra, mayor seguridad o condicio-

nes de trabajo más convenientes, con lo que pueden satisfacer necesidades y deseos no cubiertos con los salarios. Las empresas toman en cuenta las consideraciones anteriores, por lo que se observa un constante crecimiento de las prestaciones.

Las prestaciones que ofrecen algunas de las empresas de la iniciativa privada son: servicio médico (78%), instalaciones deportivas (44%), pago íntegro de seguro social (22%), transporte (34%), servicio de comedor (100%), préstamos al personal (89%), seguros a empleados (78%) y becas (67%), y las otorgadas por el sector público son: servicio de comedor, pensiones y jubilaciones, préstamos al personal y becas.

#### 4.7 RELACIONES OBRERO-PATRONALES

Un sindicato ofrece a sus agremiados la negociación de un contrato con una determinada compañía, en el que las condiciones de empleo de los mismos y la seguridad de que la empresa continuamente cumplirá con dichas condiciones, quedan perfectamente estipuladas; además protege los intereses de sus afiliados contra tratamientos injustos o arbitrarios por parte de la administración y les ayuda a resolver cualquier queja que puedan presentar en relación con su trabajo. Por ello, todos los obreros de las empresas investigadas están afiliados a algún sindicato. En cuanto a los empleados, sólo algunos de los pertenecientes a dos de las compañías privadas, se encuentran sindicalizados.

El 89% de las empresas privadas y la de participación estatal tienen su respectivo reglamento interior de trabajo, que contiene los puntos que señala el artículo 423 de la nueva Ley Federal del Trabajo. La forma en que se da a conocer este reglamento consiste en fijarlo en los lugares visibles dentro de las instalaciones o en adjuntarlo al contrato colectivo de trabajo. Solamente tres empresas entregan un ejemplar del mismo a cada uno de sus trabajadores.

#### 4.8 SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIALES

El Reglamento de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo, en su artículo 29, ordena que en cada empresa se establezca una comisión mixta de seguridad e higiene; por eso, todas las empresas - de la iniciativa privada, así como la de participación estatal, tienen su respectiva comisión mixta de seguridad.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A) MERCADOTECNIA

De acuerdo con la investigación efectuada en las empresas de línea blanca, podemos concluir que uno de los puntos clave en la dirección de ellas, es la organización de su mercadotecnia, ya que tanto en la iniciativa privada como en el sector público se cuenta con dicho departamento, y es allí donde precisamente las empresas tienen la oportunidad de demostrar destreza dentro del medio, previendo y satisfaciendo los deseos y necesidades del cliente.

Mediante este estudio se detectaron los aspectos más sobresalientes que cubre la mercadotecnia de estas empresas; entre ellos, cabe destacar la gran importancia que tiene el ciclo de ventas, debido a que un gran porcentaje de las empresas de la iniciativa privada y la de participación estatal planean y realizan diversas actividades, tanto promocionales como publicitarias, para incrementar sus ventas.

Otro aspecto sobresaliente es el de la distribución de los productos de línea blanca, tarea en la que la empresa del sector público, al igual que las de la iniciativa privada, se auxilia con los servicios de múltiples intermediarios para cubrir la demanda del mercado nacional. No obstante, en materia de exportación es notable la deficiencia del sector privado en general.

Respecto a la Investigación de Mercado, el sector público supera al sector de la iniciativa privada, ya que constantemente lleva a cabo diversos tipos de investigaciones.

Es necesario que las empresas de línea blanca incrementen las actividades de investigación de mercado, que representan uno de los pilares más importantes de la mercadotecnia, pues, por medio

de ellas, es posible detectar importantes problemas (relacionados con el mercado, las ventas, los productos, etc), para, analizando la información, estar en capacidad de resolverlos mediante un control y una toma de decisiones más conscientes.

Resumiendo lo anteriormente expuesto, se obtiene que, en la empresa pública, la función de mercadotecnia (cobertura de mercado nacional, distribución, promoción, publicidad y servicio), se halla en condiciones semejantes a las que encontramos que tiene en las compañías de índole privada.

#### B) PRODUCCION

La función de producción, que es básica en cualquier industria, en las empresas de línea blanca se ocupa del proceso de elaboración de refrigeradores, lavadoras y estufas.

Las empresas privadas y la pública se encuentran a la par en relación a la función de producción, ya que no existe ninguna diferencia en cuanto a los aspectos investigadores (ambas programan la compra de materia prima, planean nuevos productos, cuentan con mantenimientos similares y controlan la calidad en las diferentes etapas de la producción).

No obstante, se recomienda que la Medición del Trabajo se aplique a los niveles superiores, ya que, el tiempo improductivo no sólo es imputable al trabajador, sino también a la Dirección. Cabe mencionar, sin embargo, que la mayor parte de los accidentes ocurridos en ambos sectores, son imputables al trabajador.

#### C) FINANZAS

Las empresas privadas marchan, en relación con la función financiera, paralelamente a la em--

presa pública. Tanto las unas como la otra cuentan con Departamento de Finanzas, requieren de financiamientos a corto y largo plazo, aprovechan descuentos por pronto pago, otorgan créditos, utilizan sistemas de costos semejantes y realizan constantemente estados financieros.

Es necesario destacar la deficiencia, por parte del sector privado, en lo referente a la elaboración de presupuestos, por lo que se le recomienda implantar un sistema de presupuestos en cada empresa, ya que dichos presupuestos son medios apropiados para prever y controlar los gastos, lo que es importantísimo para trazar planes exitosos de desarrollo tanto a corto como a largo plazo.

#### D) RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Personal es muy importante en estas empresas. Tanto el sector privado como el público, cuentan con dicho Departamento, en el que se lleva a cabo, primeramente, el reclutamiento de personal, básicamente a través de los sindicatos en lo que se refiere a obreros, y por medio de bolsas de trabajo en lo que respecta a empleados.

En lo tocante a la Selección del personal, en ambos sectores se practica una serie de actividades cuyo cometido consiste en escoger a las personas más aptas para desempeñar cada puesto vacante.

Cabe destacar la deficiencia del sector privado, del público también, en lo que se refiere a introducción del personal, debido a que son pocas las empresas que entregan un manual de bienvenida al nuevo trabajador. Por otro lado, existen empresas privadas que ni siquiera cuentan con programas de capacitación.

Resumiendo, diremos que el sector público y el privado se encuentran en las mismas circunstancias respecto a reclutamiento, selección, contratación, introducción y seguridad social e industrial.

Se recomienda que las empresas elaboren un manual de bienvenida y lo entreguen a cada uno de los obreros y empleados que ingresen a ellas, con objeto de ayudarlos a conocer mejor la estructura de la compañía en la que trabajarán, para que, de este modo, puedan adaptarse a ella más fácilmente. Este manual deberá contener información acerca de la organización general de la empresa, de las políticas de personal que en ella se siguen, de las condiciones de contratación, de los planes de beneficios y de las características peculiares del trabajo a desempeñar.

Finalmente, las empresas que no cuentan con programas de capacitación y desarrollo, deben introducirlos en ellas con el fin de que el personal adquiera conocimientos de carácter técnico-científico que redundarán en un mayor rendimiento del mismo y en una sensible disminución en el renglón de accidentes de trabajo.

I N D U S T R I A   A U T O M O T R I Z

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

Una de las actividades más importantes para la economía del país, es la que realiza la industria automotriz, ya que ésta rama industrial ha sido una de las que más ha promovido el crecimiento del proceso de industrialización en México.

Seguramente, sin la industria automotriz, ni la industria petrolera productora de combustible, ni la industria siderúrgica, ni la industria de la fundición, ni la industria hulera, ni muchísimas otras, hubieran alcanzado los niveles que hoy tienen.

Por su volumen de producción, el número de trabajadores que ocupa y las divisas que genera, tiene una participación significativa en el logro de los objetivos básicos de la política económica del actual gobierno, como lo es la generación de empleos.

Por lo tanto, la industria automotriz ha exigido, de manera inevitable, la participación del gobierno. Y es motivo de nuestro estudio el conocer su administración y la competencia existente entre las empresas de ambos sectores que la integran.

Contamos para tal fin, con la participación de las siguientes empresas: Diesel Nacional, S.A. Vehículos Automotores Mexicanos, S.A. de C.V. (empresas de participación estatal); Chrysler de México, S.A.; Ford Motor Company, S.A., Nissan Mexicana, S.A. de C.V. General Motors de México y Volkswagen de México, S.A. (empresas de iniciativa privada). Estas dos últimas no pudieron ser encuestadas ya que negaron la información al considerarla estrictamente confidencial.

## I N T E R P R E T A C I O N   D E   L A S   A R E A S   D E :

### MERCADOTECNIA

Puesto que las decisiones que tienen que ver con la Mercadotecnia figuran entre las más difíciles, veamos como las empresas de la industria automotriz tratan de armonizar sus objetivos y recursos con las oportunidades que hay en el mercado, y cómo hacen llegar la mercancía al consumidor, de cuya reacción dependerá la mayor o menor demanda y, por ende, la escala de éxito que logre cada empresa en particular y la industria en general.

#### 1.1 CONOCER LA IMPORTANCIA QUE SE DA A LA FUNCION MERCADOTECNIA

El contar con un departamento de mercadotecnia formalmente establecido en la empresa, nos muestra la importancia que la Industria Automotriz le concede a dicha actividad; esto se observa en el total de las empresas de la iniciativa privada y únicamente en el 50% de las empresas del sector público.

#### 1.2 CONOCER LA COBERTURA DEL MERCADO

Estas empresas cuentan con un número promedio de tres productos dentro de su línea, siendo la cobertura de su mercado nacional y de exportación, lo cual determina la magnitud de las mismas. Es lógico pensar, además, que dadas sus capacidades productivas, seguirán necesitando de nuevos mercados a los cuales hacer llegar su producción.

### 1.3 CONOCER LA DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS

En la actualidad, la mayoría de los productores no venden sus artículos a los usuarios finales; entre unos y otros hay un sin número de canales de distribución encargados de llevar a cabo esa función.

Los diversos canales que utilizan las empresas en la industria automotriz, han sido principalmente el resultado de grandes esfuerzos para hacer llegar de manera efectiva sus productos al consumidor y para obtener una sólida posición competitiva en el mercado.

El 66% de las empresas de la iniciativa privada utiliza como canal principal el de distribuidores; y el de concesionarios, consumidores finales (diplomáticos, gobierno) y otros, son usados como canales principales por el 33% de dichas empresas.

El 50% de las empresas del sector público tiene como único canal de distribución a los distribuidores; el otro 50% utiliza Concesionarios y Comisionistas.

Los medios de transporte que las empresas de la iniciativa privada utilizan son para el mercado nacional, vehículo propio el 33% de ellas, y transporte por carretera el 66% y para la exportación, el 100% prefiere el transporte aéreo y marítimo, si bien un 33% también aprovecha el ferrocarril.

Los medios de transporte que las empresas del sector público utilizan, son, para el mercado nacional, vehículo propio el 50% de las mismas, y transporte por carretera el restante 50%; y para exportación, un 50% se sirve del ferrocarril y el otro 50% del transporte marítimo.

Es obvio que unos medios de transporte son mejores que otros; pero, siempre, las empresas tra

tarán de que, el transporte de su mercancía sea eficiente, es decir, que permita llegar a ésta en las mejores condiciones y en el menor tiempo a su destino, así como que dé oportunidad a ellas de reducir sus costos.

Las empresas de la iniciativa privada surten actualmente un número elevado de automóviles por mes o por año; en cambio, las empresas del sector público, surten pocas unidades, incluso una sola en ocasiones, lo cual, probablemente, trae como consecuencia un alto costo de distribución.

#### 1.4 CONOCER LAS ACTIVIDADES PROMOCIONALES

Las empresas de la iniciativa privada están interesadas en estimular las ventas y llevan a cabo actividades promocionales, mismas que únicamente el 50% de las empresas del sector público realiza.

El tipo de promoción que más frecuentemente realiza la iniciativa privada, en el 100% de sus empresas, son las exhibiciones. Además, se realizan demostraciones, concursos y premios a distribuidores, en un 33% de esas empresas.

El tipo de promoción que realizan las empresas del sector público se limita a las exhibiciones.

#### 1.5 CONOCER LAS ACTIVIDADES PUBLICITARIAS

La publicidad es una de las principales actividades para hacer llegar comunicaciones persuasivas a los compradores, esto es, para proporcionar al cliente información, intentando modificar sus deseos y aportándole razones para que prefiera los productos de determinada empresa. Por esto las empresas de la iniciativa privada y las del sector público llevan a cabo actividades de esta naturaleza, por

ser de primordial importancia, sobre todo si se ofrecen buenos productos y existe una adecuada distribución.

Las empresas de la industria automotriz, han logrado que su publicidad atraiga favorablemente la atención del público; la respuesta no se hace esperar y, año con año, las empresas dan a conocer nuevas y mejores características de sus productos, basadas en la honradez y la veracidad, lo que ha dado como resultado una verdadera confianza por parte del público consumidor.

Ahora bien, se presenta el problema de cuánto deberá gastarse en la publicidad de las empresas. Para resolver éste primer problema, se han seguido diversos caminos para determinar el presupuesto publicitario. Las empresas de la industria automotriz proceden de la siguiente manera:

Las empresas de la iniciativa privada determinan su presupuesto de publicidad por objetivos y tareas, aparte de que un 33% lo hace también por medio de un porcentaje fijo de las ventas. Las empresas del sector público determinan sus presupuestos de publicidad por medio de un porcentaje fijo de las ventas, un 50% de ellas lo hace también por objetivos y tareas.

Del presupuesto total del departamento de mercadotecnia un 33% de las empresas de la iniciativa privada dedica menos del 15% a publicidad, otro 33% dedica más del 25% y el otro 33% cuenta con un departamento de publicidad al que le dedican un presupuesto independiente.

En las empresas del sector público, el 50% dedica más del 25% a publicidad y el otro 50% no tiene departamento de mercadotecnia, por lo que su presupuesto es dedicado totalmente a publicidad.

En el 66% de las empresas de la iniciativa privada utilizan los siguientes medios: T.V. Nacional; T.V. Local; radio; revistas, y diarios. El 33% restante utiliza revistas y periódicos exclusiva-

mente.

En cuanto a las empresas del sector público, el 50% utiliza T.V. Nacional, radio, revistas, cine y periódicos. El otro 50% utiliza T.V. local, revistas y anuncios exteriores.

En la iniciativa privada (66%) miden los efectos de sus campañas publicitarias por medio de encuestas y estudios especiales. En el sector público (50%) por medio de la investigación de mercados.

#### 1.6 CONOCER LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACION

Dada la importancia que la investigación de mercados representa, las empresas de la industria automotriz han realizado, cada una de ellas, una investigación diferente de acuerdo a sus diversas necesidades.

Las empresas de la iniciativa privada han hecho estudios socioeconómicos regionales; encuestas sobre preferencias de los consumidores; investigación de mercados potenciales y ventas de otras marcas, e investigación por zonas y tipos de consumidor.

Las empresas del sector público han realizado investigaciones de penetración publicitaria, de canales de distribución, de potencialidad económica de tal o cual zona y de posibilidades de realización de una adecuada cobertura.

Para tal efecto, las empresas de la iniciativa privada, han recurrido a los servicios de una agencia, pero complementando estos con los de un departamento de investigación propio, con el cual cuenta un 33% de dichas empresas.

En lo que corresponde a las empresas del sector público, el 50% tiene departamento de investigación propio, y el otro 50% recurre a los servicios de una agencia.

Se considera, por lo tanto, que el recurrir a los servicios de una agencia, muestra que los posibles estudios de investigación son un tanto esporádicos; en cambio, el contar con un departamento propio, necesariamente implica un trabajo continuo, ya que no es conveniente tener un departamento, en cualquier empresa, cuya existencia no esté justificada.

#### 1.7 CONOCER EL NIVEL DE PRECIOS

Las empresas necesitan conocer a sus diferentes competidores para poder fundamentar correctamente su actividad de mercadotecnia.

Las empresas de la industria automotriz conocen a sus principales competidores, lo que les permite conocer el porcentaje que cada una de ellas ocupa en el mercado y, por lo tanto, la forma en que deberán aplicar su fuerza de ventas de manera más productiva.

La capacidad por parte de las empresas competidoras, las fluctuaciones en el mercado, las alzas en las materias primas, etc., deberán ser motivo para que las empresas lleven a cabo estudios con objeto de que éstos factores no afecten el óptimo funcionamiento de la organización. Las empresas de la iniciativa privada y del sector público realizan, al respecto, estudios comparativos de precios contra la competencia, logrando con esto una adecuación en cuanto a la calidad y presentación de sus productos.

Como consecuencia de estos estudios, las empresas de la iniciativa privada, en su totalidad, consideran que sus precios, en relación con la competencia, son iguales; considerando tipo y tamaño de-

los automóviles que se comparan.

En el sector público, el 50% de las empresas considera que sus precios son iguales y el otro 50% considera que sus precios son más bajos que los de la competencia.

En la mixtura de relaciones comerciales, la política de precios juega un papel muy importante ya que, generalmente, el productor establece una lista de precios, concediendo luego descuentos por el tipo de cliente o por las diferentes cantidades de compras.

Generalmente, todas las empresas tienen escalas de descuento; pero a esto, la iniciativa privada no le concede importancia, puesto que no cuenta con ellas, ni por tipo de clientes, ni por volumen de compras.

En el sector público, únicamente el 50% de las empresas cuentan con una escala de descuento, de acuerdo al tipo de comprador (distribuidor, gobierno, empresas particulares).

## 1.8 CONOCER EL SERVICIO ENTRE AMBOS SECTORES

El objetivo del servicio en la industria automotriz es mantener al cliente satisfecho lo que se logra a través de ciertos factores, como eficiencia, seguridad; calidad y buena presentación de los productos, así como por medio del proporcionamiento de asesoría técnica adecuada, la venta de servicio-refacciones y la entrega de las unidades en las mejores condiciones, posibles. Nótese, pues, la preocupación de la administración por proporcionar el mayor nivel de servicios a sus clientes, como un instrumento en la creación de demanda.

Aún teniendo en cuenta que trata de lograrse la satisfacción del cliente, existe un porcentaje

de reclamaciones por parte de éste, en cuanto al producto o servicio. En las empresas de la iniciativa privada, existe un promedio del 6% mensual de reclamaciones, y en las empresas del sector público, del 5%.

Otro de los servicios a los clientes, al que también debe prestársele gran atención, es el tiempo de entrega del producto o servicio. En las empresas de la iniciativa privada, el tiempo de entrega, una vez hecho el pedido, es el siguiente: en el 33% de ellas consiste en un mes; en el otro 33% fluctúa entre dos y tres meses.<sup>1</sup>

En el 50% de las empresas del sector público, la entrega es inmediata, y en el otro 50% la entrega se hace en quince días.

La observación que se hace es la siguiente: en muchos casos, las empresas utilizan el mismo nivel de servicios que los competidores; pero si brindan un nivel más bajo que el imperante corren el peligro de perder clientela. Ahora bien, el aumento del nivel de servicios debe de justificarse con la respuesta del cliente (disminuyendo el porcentaje de reclamaciones o aumentando la demanda, por ejemplo).

Las devoluciones y reembolsos causan a las empresas posibles pérdidas (tiempo, costos); por esto, las empresas de la industria automotriz, en la iniciativa privada, aceptan, sólo en el 66% de ellas, devoluciones por medio de garantías, y las empresas del sector público no aceptan devoluciones.

---

(1).- El otro 33% no proporcionó la información necesaria,

## 2. PRODUCCION

### 2.1 EVALUAR LA CAPACIDAD DE LA GERENCIA

Las empresas de la industria automotriz se enfrentan a la creciente demanda de producción; -- aunada a ella se encuentra la tarea de producir eficientemente y las técnicas y métodos de que se valen para efectuar su función de producción.

El 100% de las empresas de la industria automotriz conoce la técnica del estudio de métodos-- y la ha llevado a cabo, obteniendo con ello, principalmente, una reducción en sus costos de producción y en sus tiempos estándar, así como un incremento en la eficiencia del personal.

A pesar de esto, no existe conformidad por parte de la gerencia, ya que en las empresas de la iniciativa privada se considera que la eficiencia puede mejorarse y que es necesario perfeccionarse - otros métodos y que no se han alcanzado las metas deseadas.

### 2.2 EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL TRABAJO

Como complemento del estudio de métodos en las empresas de la industria automotriz, se hacen mediciones del trabajo que consisten, en las empresas de la iniciativa privada, en determinar el tiempo estandar que invierte un trabajador en realizar una tarea, y en las empresas del sector público en el estudio de tiempos y movimientos para la elaboración de cargas de trabajo y controles de funcionamiento de la planta. Esto demuestra la tendencia en las empresas a incrementar su rendimiento en el tipo de trabajo que están realizando.

### 2.3 EVALUAR LA FUNCION MANTENIMIENTO

Para el uso exhaustivo de la capacidad de la empresa, se requiere del mantenimiento de las instalaciones de producción (planta, equipo) en efectivas condiciones de operación. Por lo que, en las empresas de la industria automotriz, se llevan a efecto dos tipos de mantenimiento: el preventivo y el correctivo.

### 2.4 CONOCER LA MAGNITUD DE LA PRODUCCION

En lo que se refiere al número de obreros que trabajan en la industria automotriz, el 33% de las empresas de la iniciativa privada ocupa dos mil aproximadamente; otro 33% a mil, y el otro 34% no contestó esta pregunta.

En el sector público, el 50% ocupa a más de cuatro mil quinientos obreros, y el 50% restante, menos de mil.

En cuanto a las horas-hombre, existe, en el 66% de las empresas de la iniciativa privada, un promedio de 46.2; en el 34% restante no fue posible conocer ese dato.

En las empresas del sector público, el 50% tiene un promedio de 36.5 horas-hombre, aproximadamente, y el otro 50% de ellas no proporcionó ese dato.

AÑOS	O C U P A C I O N T O T A L	O B R E R O S	E M P L E A D O S
1965	16 800	11 480	5 320
1966	19 067	12 952	6 115

<u>AÑOS</u>	<u>O C U P A C I O N T O T A L</u>	<u>O B R E R O S</u>	<u>E M P L E A D O S</u>
1967	21 530	14 460	7 070
1968	21 994	14 909	7 085
1969	22 303	14 304	7 999
1970	23 825	15 587	8 238
1971	24 985	16 370	8 615

(2) Fuente: A.M.I.A. 1973

(2).- Comprende: Diesel Nacional, S.A.; Fábricas Automex, S.A.; Ford Motor Company, S.A.; General Motors de México, S.A. de C.V.; International Harvester de México, S.A.; Nissan Mexicana, S.A. de C.V.; Vehículos Automotores Mexicanos, S.A. de C.V., y Volkswagen de México, S.A. de C.V.

Esta información , a pesar de que no es todo lo completa como pudiera desearse, nos muestra la forma en que las empresas de la industria automotriz ayudan a combatir el enorme grado de desempleo que hay en nuestro país.

Dentro de la investigación, el número de horas extras daría una idea de posibles retrasos en la producción o de un aumento en la demanda; sin embargo, la información obtenida no permite emitir un juicio valedero. Pero cabe hacer notar que, en el 50% de las empresas del sector público, el número promedio de horas extras por semana es muy elevado, pues sobrepasa las 15,000.

Las empresas de la industria automotriz prevén su producción de la siguiente manera: el 100% de las empresas de la iniciativa privada fija sus presupuestos de producción en base a las ventas; de ese 100%, el 66% los fija también conforme a bases históricas y un 33% lo establece también por medio de abastecimientos. En el 50% de las empresas del sector público, se utilizan las ventas y las bases históricas, y en el otro 50%, se emplean los abastecimientos y las proyecciones de mercado.

De una forma u otra, la producción en las empresas de la industria automotriz está prevista por medio de presupuestos que deben dar un nivel. (óptimo) y que deben estar ligados a la comercialización.

## 2.5 EVALUAR SU FORMA DE ABASTECIMIENTO

Las compras de materia prima forman parte esencial de la función de producción; ésta, busca que sus requisiciones se lleven a cabo en la mejor forma posible, en lo tocante a cantidad, calidad, costos y tiempo, siguiendo diversas políticas.

En las empresas de la industria automotriz, las compras de materia prima se llevan a cabo si-

guiendo un programa previo, aunque un 33% de las empresas de la iniciativa privada lo hace también sobre situaciones del mercado.

El seguir un programa previo permite llevar un control más efectivo de las compras, ya que -- las empresas saben de antemano la cantidad de materiales que recibirán, así como la fecha en que éstos -- les serán entregados.

## 2.6 EVALUAR EL CONTROL DE INVENTARIOS

Por la utilidad que el uso del control de inventarios proporciona a las empresas, todas y cada una de ellas, en la industria automotriz, cuentan con este sistema de control, el cual aplican a:

Materias primas,  
Materiales en proceso, y  
Productos terminados.

## 2.7 DETERMINAR SI LA EMPRESA TIENE MENTALIDAD CREATIVA.

Las empresas de la industria automotriz en los dos sectores, público y privado, reconocen la importancia de contar con un departamento de investigación de nuevos productos y de hecho todas estas -- empresas cuentan con él, ya que el mercado continuamente está exigiendo mejoras e innovaciones para -- complementar el producto.

## 2.8 EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE CALIDAD

La calidad de un producto trae como consecuencia la confiabilidad y durabilidad del mismo; -- por lo tanto, se requiere de un control de calidad que permita obtener materias primas en niveles de ca lidad apropiados y operar los procesos de producción también apropiados para alcanzar las especificaciones técnicas (calidad) del producto.

Las empresas de la industria automotriz cuentan, para tal fin, con un departamento de control de calidad, ocupándose de controlar la calidad de:

Materias primas,  
Materiales en proceso, y  
Productos terminados.

## 2.9 EVALUAR LOS SISTEMAS DE PRODUCCION UTILIZADOS

Los tipos de producción son diferentes, de acuerdo al tipo y magnitud de las empresas. Las-- compañías privadas de la industria automotriz utilizan, todas, el sistema de producción por lotes (33%) y el de órdenes de producción (33%). El 50% de las empresas del sector público utiliza el proceso continuo, y el otro 50% trabaja por medio de órdenes de producción y sobre pedido.

Teniendo la industria automotriz un mercado tan amplio y existiendo una creciente demanda por sus productos, el proceso continuo de producción es el mejor para satisfacerlos.

## 2.10 EVALUAR LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

El costo de los accidentes y las disposiciones de la nueva Ley Federal del Trabajo son las principales causas del movimiento en favor de la seguridad industrial, por lo que las empresas de la industria automotriz cuentan con una comisión mixta encargada de encontrar las causas de los mismos y de proponer medidas para evitarlos; sin embargo, no nos ha sido posible detectar el grado de seguridad que hay en las plantas, pues no se obtuvo para tal fin la información necesaria.

### 3. FINANZAS

La vida de la empresa moderna está determinada por el grado de eficacia de su administración financiera, para desempeñar esta función, las empresas de la industria automotriz cuentan con una dirección o gerencia de finanzas, quien ha de decidir cual es la mejor en todos y cada uno de los casos que se presenten dentro de su ámbito de acción.

#### 3.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La disponibilidad para realizar las transacciones, la actividad de producción y de intercambio y las acciones que tienden a mantener o aumentar el capital de producción, son algunas de las causas que producen en las empresas la necesidad de adquirir fondos. En el 66% de las empresas de la iniciativa privada y en el 100% de las empresas del sector público, se ha necesitado financiamiento en los últimos cinco años .

Para satisfacer esa necesidad, se ha recurrido a diversas fuentes. La mitad de las compañías de carácter privado que ha requerido financiamiento, lo ha obtenido a través de créditos bancarios, créditos financieros y emisión de acciones, en tanto que el resto sólo ha acudido a los créditos bancarios. En lo que se refiere a las empresas del sector público, el 50% acude a los créditos mercantiles, financieros y bancarios, y a la reinversión de utilidades, como fuentes de financiamiento; el otro 50% sólo se sirve de los créditos bancarios.

Lo anterior nos demuestra que, aún la misma magnitud de las empresas, hace difícil una autofinanciación, y aunque forzosamente, tienen que recurrir a fuentes externas para llevar a cabo sus fun-

ciones de crecimiento y desarrollo.

### 3.2 PARTICIPACION DE LA GERENCIA DE FINANZAS EN LA ADQUISICION DE FONDOS

La decisión de cuáles fuentes de financiamiento son necesarias, en qué forma y en qué cantidad, resulta un problema difícil, de resolver. La adquisición de fondos, por lo tanto, requiere de la autorización de la o las personas que actúan en los más altos niveles administrativos dentro de cada empresa.

Es por lo anterior que, en el 100% de las empresas de la iniciativa privada, es la gerencia general quien autoriza las adquisiciones de fondos a corto, medio y largo plazo; en el 33% de éstas empresas, también participa la Gerencia Financiera en la autorización de dichas adquisiciones, siempre y cuando ellas sean del primer tipo, es decir, a corto plazo. En el 50% de las empresas del sector público, la autorización de adquisición de fondos corre a cargo de la gerencia de finanzas; en el otro 50% en donde solamente se adquieren fondos a corto plazo, la aprobación de éstos depende tanto de la gerencia de finanzas como de la gerencia general.

Esto indica que la toma de decisiones en esta actividad, está sujeta a conscientes estudios realizados por parte de las empresas, buscando así lograr los beneficios esperados

### 3.3 RELACION ENTRE LA EMPRESA Y SUS PROVEEDORES DE FONDOS

Ahora bien, tomando en cuenta lo que representan los descuentos para las empresas en cuanto a sus pagos oportunos, éstos son aprovechados en todas ellas, principalmente en proveedores y esporádicamente en bancos, en financieras, hipotecarias y acreedores en el 33% de las empresas de la iniciativa privada. Esto reditúa una bonificación a las empresas en sus pagos y demuestra que las operaciones que

realizan son rentables a corto plazo, ya que cuentan con fondos para cubrir sus deudas antes de que éstas se hayan vencido.

También, esto hace que, tanto los proveedores como los bancos, financieras, etc., sigan teniendo confianza y otorguen créditos a estas empresas cuando les sean solicitados.

### 3.4 CREDITO Y COBRANZAS

Entre las ventajas que se encuentran al otorgar un crédito, podemos citar: probables compras repetitivas; ayuda al comprador cuando éste la necesite; capacidad de hacer frente a las condiciones de la competencia, y proporcionamiento de medios prácticos de pago. Pero también existen, o se incurre en riesgos y/o desventajas, como por ejemplo: el capital queda comprometido y no puede usarse para otros propósitos; (a menos que se descuenten los documentos por cobrar) hay costos de operación adicionales (mucho papeleo y exceso de registros), lo cual, con frecuencia, desemboca en un peligrosamente elevado porcentaje de las ventas a crédito, y, por último, pueden existir pérdidas, ya que en ocasiones no todas las cuentas se pagan íntegramente.

Aún con estas ventajas y desventajas, el 66% de las empresas de la iniciativa privada y el 50% de las del sector público, otorgan crédito a sus clientes. La política de crédito de las primeras citadas, está basada, en la mitad de ellas, en plazos de pago de hasta de 90 días, y en la otra mitad de las mismas, en plazos de hasta más de 180 días. En cambio, para las empresas del sector público, su política crediticia consiste en otorgar hasta 30 días de plazo para el mercado nacional y hasta más de 180 para el extranjero.

Asimismo, las empresas que otorgan crédito, tienen una cartera de clientes o cuentas incobrables de hasta el 5% lo que demuestra que debe existir un departamento, dentro de cada empresa, perfectamente

organizado para obtener el porcentaje mínimo en éste renglón,

### 3.5 FUNCION CONTABILIDAD

Cualquier empresa debe llevar un registro en forma ordenada y cronológica de las operaciones que realiza (ventas, compras, producción, etc.) Para tal fin, las empresas de la industria automotriz cuentan con un departamento de contabilidad en el que se aplican los siguientes sistemas: por computado ra, usando en la totalidad de ellas; además manual, empleado en un 33% de las empresas privadas, y mecá nico, con el cual opera la mitad de las empresas del sector público.

Las personas que ocupan el departamento de contabilidad en las empresas de la Industria Automotriz, son, en el 3% de la iniciativa privada, de 11 a 15, y en el 66%, más de 20; en las empresas del sector público, son de 15 a 20 en el 50% de las mismas, y más de 20 en el otro 50%.

Parece elevado el número de personal en el departamento de contabilidad de las empresas del sector público, pero veamos el número de operaciones que, en cuanto a facturas, realizaron la iniciati va privada y el sector público, en tan sólo un mes.

En el 33% de las empresas de la iniciativa privada se hicieron de 251 a 500 facturas, y en el 66% restante, así como en el 100% de las empresas del sector público, se hicieron 500 o más.

El número de clientes que las empresas de la Industria Automotriz tienen que atender es, en-- el 33% de las privadas, de hasta 25, y en el 66% restante, de 101 a 500; en las empresas del sector pú blico, el 50% tiene de 51 a 100, y de 101 a 500 el otro 50%.

Esta gran cantidad de operaciones y manejo de datos, justifica, en las empresas de la indus--

tria automotriz tanto el número de empleados como el sistema de computadoras que son utilizados en el departamento de contabilidad.

### 3.6 COSTOS

De acuerdo a lo avanzado de los sistemas contables y a las necesidades de las empresas, éstas cuentan con un sistema de costos que es, en el total de las empresas, predeterminado; lo que permite fijar precios y hacer una adecuada planificación financiera.

### 3.7 PLANIFICACION FINANCIERA

Ahora bien, en cuanto a la armonía y acoplamiento de las actividades de las empresas, existen en ellas alguno de los sistemas de presupuestos que a continuación mencionamos: Presupuesto de ventas, de producción, de caja, de compras, de compras de activo fijo, de gastos generales, para provisiones y otros. Con esto, los ejecutivos de las empresas muestran tener conciencia de la existencia e importancia de las diferentes actividades, lo que servirá, en gran medida, para lograr equilibrio, asociación y unidad de acción.

No queremos decir con esto que el contar con un presupuesto en cada actividad de la empresa nos dará, por sí sola, como resultado, un verdadero desarrollo integral, pero sí que coadyuvará a su logro.

En lo que se refiere al período que abarcan estos presupuestos, en el 33% de las empresas de la iniciativa privada consta de un año, lo mismo que en el total de las empresas del sector público. Existen también presupuestos de 1 a 5 años (en otro 33% de las empresas de la iniciativa privada) y de más de 5 años (en el 33% restante del sector privado y en la mitad de las empresas del sector público,

en donde se combinan con los presupuestos anuales).

Como puede apreciarse no todas las empresas realizan presupuestos a mediano y largo plazo, - por lo que se recomienda las incluyan en su planificación, lo que se reflejará en mejores posibilidades de expansión.

### 3.8 OPORTUNIDAD DE LA INFORMACION

Las empresas de la industria automotriz realizan balance y estado de resultados, mensualmente, lo que permite mantener a la directiva perfectamente informada de lo que acontece en la compañía y poder corregir cualquier desviación con respecto a los planes originales.

#### 4. RECURSOS HUMANOS

Siendo la Administración "la disciplina que consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno" (G.P. Terry), debe ser primordial la atención que a los recursos humanos debe prestarse en cualquier organización.

Es así, como en las empresas de la industria automotriz se cuenta con un departamento de personal organizado. Una vez entendido que el hombre resulta vital en toda organización, veamos de qué medios se valen las empresas para atraer y mantener al personal acorde a sus necesidades.

##### 4.1 RECLUTAMIENTO

Para el reclutamiento de obreros, todas las empresas de la iniciativa privada utilizan el síndicato; el 33% de ellas, aparte de este medio, emplea también otros, como la recomendación por parte de los mismos empleados, la prensa y los anuncios en la puerta. Las empresas del sector público utilizan solamente, como fuente de reclutamiento de obreros, al sindicato.

Se considera que, aunque algunas de las empresas de la iniciativa privada utilizan otras fuentes para el reclutamiento de obreros, será el sindicato el conducto final para su contratación. Por ello, la utilización de otras fuentes solamente tiene la función de dar a conocer que se necesita personal o que existen vacantes en las empresas.

En el reclutamiento de empleados, las empresas de la iniciativa privada, en un 66%, utilizan tres fuentes: bolsa de trabajo, recomendaciones de parte de su propio personal y prensa; el 33% sobrante se vale de las dos primeras y de otras más, como las agencias de colocaciones. En lo que respecta-

a las empresas del sector público, todas emplean las bolsas de trabajo, pero el 50% de ellas también --  
recurre a las agencias de colocaciones, el personal recomendado y otras fuentes.

Como vemos, tanto las empresas de la iniciativa privada como las del sector público, otorgan --  
gran importancia a las bolsas de trabajo en su búsqueda de personal altamente calificado.

El reclutamiento de ejecutivos, la iniciativa privada lo hace por medio de agencias de colo--  
caciones, principalmente; en cambio, para las empresas del sector público, el personal recomendado por--  
empleados que forman parte de ellas, es la fuente principal en este tipo de reclutamiento. Considero--  
que la mejor fuente para el reclutamiento de ejecutivos es la agencia de colocaciones especializada.

#### 4.2 SELECCION

Dada la importancia que la selección de personal tiene, las empresas de la Industria Auto--  
triz realizan las siguientes actividades: Entrevista previa, solicitud, entrega de curriculum, entrevis  
ta, aplicación de pruebas psicotécnicas, pruebas de habilidad, pruebas psicométricas, pruebas psicopro--  
yectivas, investigación socio-económica y examen médico.

Pero son la entrevista previa, la solicitud, la entrevista, la entrega de curriculum, las --  
pruebas de habilidad y el examen médico, las actividades para la selección de personal a las que se con  
cede mayor importancia.

Con esto queda claro que la selección de personal implica una alta responsabilidad y que la -  
selección no puede basarse únicamente en corazonadas, intuiciones o buena voluntad, sino que debe ele--  
girse, en forma técnica, a la persona adecuada para desempeñar el puesto adecuado, a un costo también -  
adecuado.

#### 4.3 CONTRATACION

Dado que la fuente para el reclutamiento de obreros es, en la Industria Automotriz, el sindicato al cual éstos se encuentran afiliados, el tipo de contrato de los mismos, es colectivo.

Las empresas de la iniciativa privada y las del sector público, consideran, en la industria automotriz, que sus salarios, en relación con la competencia, son iguales; esto demuestra que las empresas están pendientes de los salarios en los mercados de trabajo, para desarrollar su función de administración de salarios, evitando con esto la posible "piratería" de trabajadores por parte de otras empresas.

#### 4.4 SEGURIDAD SOCIAL

A pesar de que el establecimiento de servicios y prestaciones ha motivado diversas discusiones, puesto que, en algunos casos, no guardan relación los beneficios que proporcionan con los costos que significan, en las empresas de la iniciativa privada y en las del sector público, se otorgan las siguientes prestaciones y servicios: Servicios médicos, instalaciones deportivas, servicio de comedor, pensiones y jubilaciones, préstamos al personal, seguros a empleados, pago íntegro de Seguro Social, pago íntegro de impuestos, becas, financiamiento para viviendas, transporte, descuentos en tiendas para empleados y otros más.

Dado que son múltiples y variadas las prestaciones que, en su conjunto, otorgan las empresas su amplitud varía de organización a organización, dependiendo de sus políticas, programas y obligaciones jurídicas emanadas de los contratos de trabajo. Por otra parte, al estar muchas de ellas condicionadas a reunir determinados requisitos para poder otorgar dichas prestaciones, no es posible confeccionar un análisis detallado de estas; no obstante, podemos destacar que constituyen una ventaja para el trabajador, así como también para el patrón, a quien le ayudan a conservar y contratar mejores empleados.

#### 4.5 INTRODUCCION

Una vez llevado a cabo el reclutamiento y selección de personal, es conveniente establecer -- un lazo de unión entre el trabajador y la empresa, dándole a conocer a aquél el desarrollo y las características de ésta, para que pueda realmente sentirse como parte de la organización y para que, pueda estar consciente de la importancia que el trabajo que realizará tiene para ella. La iniciativa privada cuenta, en su totalidad, con un manual de bienvenida; sin embargo, únicamente el 50% de las empresas del Sector Público lo tiene.

#### 4.6 CAPACITACION Y DESARROLLO

Algunas de las causas principales que originan cambios de puestos son: el automatismo, la simplificación de métodos y los cambios tecnológicos; de todo ello se deriva la necesidad de pensar en algún sistema o programa de capacitación y desarrollo que permita al trabajador desempeñarse en otra labor diferente de la que ejecuta, bien sea dentro de la empresa en que presta sus servicios, o bien sea en otra organización.

Al respecto, las empresas de la industria automotriz cuentan con un programa de capacitación y desarrollo, el cual aplican a obreros, empleados y ejecutivos. Con esto, tratan de lograr el desarrollo integral de sus trabajadores, lo que hará factible que éstos puedan llegar a ocupar puestos superiores.

#### 4.7 RELACIONES OBRERO-PATRONALES

Para normar el desarrollo de los trabajos en la organización, es menester contar con un instrumento que contenga disposiciones que obliguen tanto a los trabajadores como a los patronos. Gran ayuda

es, entonces, para la administración de los recursos humanos, el Reglamento interior de trabajo; él justifica y norma su existencia en base al artículo 422 de la Ley Federal del Trabajo,

Este reglamento, por lo tanto, existe en todas las empresas de la industria automotriz, y, a pesar de que es obligatorio para los trabajadores y para el patrón y de que resulta conveniente que sea repartido para su conocimiento a los representantes del patrón y a todos los trabajadores, además de ser fijado en los lugares más visibles de la empresa, el 50% de las empresas del sector público no ha entregado un solo ejemplar a su personal. Esto puede traer como consecuencia el posible desconocimiento y desubicación del trabajador respecto a las funciones que debe cumplir dentro de la empresa, lo que conlleva irregularidades en cuanto a la observancia de dicho reglamento.

#### 4.8 SEGURIDAD INDUSTRIAL

La salud es uno de los recursos con que cuentan los miembros de una organización, y se refiere no sólo a la ausencia de enfermedad, sino a un completo estado de bienestar físico, mental y social, que les permita el total desarrollo de su personalidad. Cuéntase para tal efecto con una reglamentación de higiene industrial, encaminada a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales.

En las empresas de la industria automotriz se cuenta, para prevenir los riesgos profesionales, con una comisión mixta de higiene y seguridad, que tiene como fines principales investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que éstas últimas se pongan en práctica.

Los resultados obtenidos de todo esto consisten en un menor número de enfermedades y accidentes de trabajo, y en la reducción de los costos.

## C O N C L U S I O N E S     Y     R E C O M E N D A C I O N E S

Es indudable que la industria automotriz ha logrado satisfacer la necesidad de transporte y -- que la mercadotecnia ha desempeñado un papel preponderante en este aspecto. Las empresas de ambos sectores han desarrollado dicha función con el acierto necesario y han logrado obtener mercados suficien--tamente amplios, con el precio y servicio acordes a las exigencias del consumidor.

Sin embargo, es conveniente que el Estado, por medio de su participación en la industria, -- lleve la pauta en la producción, venta y publicidad, con la intención de evitar la creación de una fal--sa necesidad que sólo beneficiaría al productor en su afán de lucro.

En lo que a producción se refiere, las empresas de ambos sectores han alcanzado un nivel óptimo con eficiencia y calidad, con grandes inversiones, una avanzada tecnología y procesos productivos eficientes. Y han puesto especial interés en controlar la calidad de la materia prima y de sus productos así como en obtener oportunamente sus abastecimientos.

Es recomendable que estos renglones no se descuiden, ya que pueden surgir problemas que limi--ten el crecimiento de la industria. Esto lo afirmamos, sobre todo, en razón de que la escasez de ener--géticos y de materia prima, pueda impedir que la capacidad de producción se desarrolle paralelamente al crecimiento de la demanda.

Asimismo, el gobierno deberá tratar de estructurar a la industria automotriz, procurando que--obtenga un mayor grado de independencia e integración nacional.

Dentro del aspecto financiero, encontramos lo siguiente: Isolamente el 50% de las empresas--del Sector Público reinvierte utilidades en su financiamiento. Esto, que viene a ser un punto neurál

gico de nuestro estudio, nos muestra que el reinvertir ganancias, crear nuevos empleos y elevar la producción, no se ha llevado a cabo en su totalidad, pese a todos los incentivos, facilidades fiscales y - alicientes recibidos por parte de el estado.

Es recomendable, como urgente, que para ayudar a solucionar el problema económico del país, - las empresas reinviertan parte de sus ganancias, para que se eleve la producción y se genere la crea- - ción de nuevas fuentes de trabajo, con lo que se podrá lograr, al menos en parte, superar esta crisis - y abatir el desempleo.

Siendo el automotriz uno de los sectores industriales más importantes en México, las empresas han requerido de la energía humana para alcanzar sus objetivos, y han logrado, en su administración, - que el elemento humano sea benéfico para el propio individuo, la organización y la sociedad.

Se han notado, sin embargo, posibles fallas en lo que se refiere al reclutamiento de personal por parte del sector público, ya que las empresas en éste sector tienen gran número de funcionarios sin los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus actividades; ocupan los puestos por el solo hecho de tener influencia y antecedentes en la esfera política. En la industria privada no impera eso.

Por lo tanto, considero que debe tomarse en cuenta el grado de conocimientos que posea una per-sona, para contratarla; de lo contrario, se corre el riesgo de admitir a personas que solamente crearán trastornos en el funcionamiento de la empresa.

Otra de las fallas es la carencia de un manual de bienvenida y la falta de entrega de un re--glamento interior de trabajo a todo el personal; pero, a pesar de los contratiempos que esto podría a--carrear, el trabajar para una industria del Estado significa, para el trabajador, cooperar en el engrandecimiento de nuestra Nación.

Hemos visto, sin lugar a dudas, que la competencia entre las empresas privadas y las de participación estatal, representa un beneficio real para los intereses nacionales. Y que en su relación - con el moderno sector privado, el Estado ha demostrado tener un alto nivel de capacidad, ya que han de sarrollado, en forma efectiva, los mecanismos de administración.

INDUSTRIA CIGARRERA

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

Para poder introducirnos al amplio panorama que representa la industria cigarrera, es necesario que indiquemos el porqué acerca de nuestra inquietud por abordar un giro que merece no sólo una pequeña investigación como ésta, sino que por el contrario variados estudios que señalen la importancia que reviste esta industria dentro del marco económico del país.

Podemos señalar, que el tabaco desde su origen en América ha servido para variados usos desde planta medicinal, hasta producto indispensable de la aristocracia del siglo XVI. En nuestro tiempo el tabaco constituye un artículo de consumo muy importante ya que el deseo y en algunos casos la necesidad de fumar han hecho que su propagación sea cada vez más extensa.

Es necesario mencionar, que el tabaco configura una de las principales ramas de la agricultura mexicana, de tal fama es cierto lo anterior que el gobierno de México se ha visto en la necesidad de regular jurídica y administrativamente la producción y venta de este artículo de consumo. Tal control fue y es posible, mediante la creación de Tabacos Mexicanos, S.A. de C.V. el cual se encargará del financiamiento y la compra-venta del tabaco en rama; mediante dicho organismo el gobierno participa con el 52% de las acciones, asimismo las compañías Cigarreras privadas compiten un 24% en acciones quedando el otro 24% a los grupos agrícolas directamente involucrados con esta industria.

Podemos agregar que la industria cigarrera en México está formada básicamente por seis compañías denominadas con la razón social siguiente: Empresa "La Moderna" S.A.) Cigarros "El Aguila". S.A. (estas dos industrias controlan el mercado nacional de cigarrillos en un 65%); "Tabacalera Mexicana", S.A.; Cigarros "Balayán", S.A.; Cigarrera "Nacional" S.A., y Cigarros "La Libertad", S.A.

Asimismo, cabe hacer mención, que la producción y venta de cigarrillos esta gravada por el -- gobierno con una tasa impositiva muy importante ya que esta considerado este producto, como un artículo de lujo.

En el desarrollo de este sencillo estudio de investigacion de mercados, trataremos de señalar en forma más explícita cada uno de los aspectos importantes con que cuenta este género de la industria en México.

## INTERPRETACION DE LAS AREAS DE:

### 1. MERCADOTECNIA

#### 1.1 CONOCER LA IMPORTANCIA QUE SE LE DA A LA FUNCION MERCADOTECNIA:

En la industria tabacalera a la función mercadotecnia le dan una importancia muy relativa, - pues por lo general, la mayoría de las empresas sólo realizan algunas de las actividades que integran dicha función.

Dentro del sector privado solo el 33% de las compañías cigarreras, tienen un departamento -- de mercadotecnia formalmente establecido.

En las empresas paraestatales existe un poco más de conciencia de los beneficios que origina el tener organizado dicho departamento, pues el 50% de estas los tienen.

#### 1.2 CONOCER LA COBERTURA DEL MERCADO

La industria cigarrera presenta compañías de gran magnitud, ya que cubren mercados de exten-- sión nacional, solo las empresas de participación estatal abastecen mercados de exportación.

Consideramos que el sector privado le falta más espíritu de superación, dado que no exporta, - por lo que debe tratar de conquistar mercados extranjeros; dada la política del gobierno por fomentar la exportación con el fin de impulsar la economía nacional.

### 1.3 CONOCER LA DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS

Cada tipo de empresa, para llegar al mercado, tiene que escoger adecuadamente sus tipos de canales de distribución, con el fin de originarse beneficios en cuanto a ventas, costos y utilidades.

Las empresas cigarreras del sector privado utilizan básicamente los siguientes canales de -- distribución para hacer llegar sus productos a los consumidores: mayoristas en un 100%; a representantes, detallistas, distribuidores, y comisionistas, en un 33%.

Respecto a los canales más usados por las empresas de participación estatal son: representantes en un 100%; a mayoristas y distribuidores en un 50% cada uno.

Una vez establecidos los canales de distribución en las empresas se deberán organizar y establecer las políticas de transportación de la mercancía.

Las empresas privadas utilizan únicamente la transportación por carretera por medio de vehícu los propios que ofrecen las ventajas siguientes: no requieren empaque muy elaborado, se puede llevar - la mercancía al lugar que se deseé, sin necesidad de utilizar ningún otro medio de comunicación, es - eficiente en viajes cortos, medianos, y a lugares apartados.

Por lo que toca a las empresas de participación estatal estas requieren para la distribución de sus productos el transporte por carretera y ferrocarril (que es económico para mercancías voluminosas, para viajes medianos y largos) y el marítimo que es útil para la exportación.

El costo de distribución esta integrado por los costos que se incurren para mantener y mover los productos hacia el mercado. El pedido mínimo que surten las empresas productoras de cigarros es -

regularmente de \$ 750.00. Por lo tanto se dice que operan con un costo de distribución normal, ya que el cigarro deja un gran margen de contribución y se usa generalmente el autotransporte por ser económico y práctico.

#### 1.4 CONOCER LAS ACTIVIDADES PROMOCIONALES

En el sector privado, están convencidos de los beneficios, que aporta la realización de actividades promocionales, pues el 100% de las compañías las practican.

Existe cierta deficiencia en las empresas de participación estatal en lo referente a las diferentes actividades de promoción, pues les falta más diversidad y solo el 50% las practican,

Las promociones que se realizan más frecuentemente, en las empresas privadas son: exhibiciones (Stands de ferias), obsequio de cigarro, patrocinios de carreras automovilísticas, etc.

Las compañías de participación estatal practican las siguientes promociones: visitas domiciliarias y demostraciones; que son de las mejores técnicas pero demasiado costosas para este tipo de producto.

#### 1.5 CONOCER LAS ACTIVIDADES PUBLICITARIAS

Las empresas privadas efectúan en un 100% una gran variedad de actividades publicitarias, en los siguientes medios: televisión local y nacional, revista, radio, prensa y cine.

Su presupuesto publicitario lo determinan principalmente por los métodos de objetivos y tareas (para introducción), y porcentaje fijo de las ventas (para mantenimiento del mercado).

Del presupuesto total del departamento de mercadotecnia le dedican a la publicidad un porcentaje entre el 10 y 30%.

Miden sus efectos publicitarios a través de: Incremento de ventas logradas, de estudios y encuestas, de Post-testing", etc.

Respecto a las actividades publicitarias, que efectúan las empresas de participación estatal, existe un cierto conformismo, ya que no le dan la importancia debida a este tipo de actividades, pues solo el 50% las realiza. Para la difusión de esta actividad recurren a la radio, revista, televisión-local y nacional.

A través de el método de objetivos y tareas determinan su presupuesto publicitaria. A la publicidad le dedican entre el 10 y 30% del total del departamento de mercadotecnia. Sus efectos publicitarios los evalúan por medio de estudios y encuestas.

#### 1.6 CONOCER LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACION

Del total de las compañías privadas el 66% efectúan investigaciones de mercados considerando un periodo reciente de tiempo, tales como: encuestas personales, tendencias del consumidor, etc. Asimismo cuentan con un Departamento de investigación de mercados en un 33% y recurren por lo general a los servicios de una agencia, siendo así, esporádica la investigación; por otra parte, podemos agregar, que conocen perfectamente a sus principales competidores, lo cual quiere decir, que está bien fundamentada la actividad de mercadotecnia.

Respecto a las actividades de investigación de mercados, que realizan las empresas paraestatales, se puede decir que son mejores en comparación con las del sector privado, pues el 100% las reali-

zan regularmente, de las cuales se nombran las siguientes: Perfil del cliente y estudios tanto nacionales como internacionales. Cuentan además con un departamento de investigación de mercados propio, con lo cual tiene más oportunidad de estar en contacto constantemente con su mercado y aprovechar mejor las oportunidades que brinda la investigación. Conocen eficazmente a sus competidores, eso indica que está funcionado adecuadamente el departamento encargado de la investigación del mercado.

#### 1.7 CONOCER EL NIVEL DE PRECIOS

Debido a que las características del mercado siempre llevan un ritmo de evolución, cabe esperar que la demanda cambie con el transcurso del tiempo, con lo cual es normal que el precio también cambie. En la práctica las empresas tienden a orientar la determinación de precios, con base al costo demanda y competencia.

El sistema de precios de la Industria Cigarrera Nacional está bajo control gubernamental -- (Srta. de Industria y Comercio), es por eso que las empresas privadas no realizan estudios comparativos de precios ver su competencia. Tampoco cuentan con una escala de descuentos.

#### 1.8 CONOCER EL SERVICIO ENTRE AMBOS SECTORES

El promedio mensual de reclamaciones, en la iniciativa privada, es mínimo (2%) en las empresas que producen cigarros; el tiempo normal de entrega del producto es semanal, quincenal, mensual, etc. Generalmente se aceptan devoluciones de productos afectados en tránsito o en poder del cliente.

El objeto básico de las empresas paraestatales, es financiar la producción cigarrera y lograr que se mejore la técnica; con lo cual se apoya decididamente a esta industria, para lograr que alcance-

un mejor desarrollo (tenga un máximo impulso y por lo tanto, un avance mayor); el tiempo de entrega del producto (tabaco en rama), es aproximadamente de 10 meses. Se acepta la devolución o reembolso hasta del 5% de la mercancía, si no quedó satisfecho el cliente.

## 2. PRODUCCION

### 2.1 EVALUAR LA CAPACIDAD DE LA GERENCIA

La investigación realizada dentro de la Industria Tabacalera Mexicana, dividida en los sectores, privado y público, dió por resultado que el 100% de este tipo de Industrias, conocen la Técnica del Estudio de Métodos, la cual les reporta beneficios muy importantes, como son: aumentos de producción y productividad, reducción de costos, simplificación de actividades, mejor calidad, mayor seguridad y rapidez dentro de la planta.

Se comprobó que existe mayor deseo de superación en las empresas de participación estatal, - mismas que dieron las siguientes explicaciones: (consideran poder mejorar su productividad y que para que haya mayor eficiencia debe existir mejor coordinación, cooperación y comunicación dentro de la empresa.

En cambio en la iniciativa privada se notó que hay más conformismo; esto denota que estas empresas se encuentran satisfechas con su productividad.

### 2.2 EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL TRABAJO

La Medición del Trabajo asociada con la Técnica del Estudio de Métodos, reporta grandes beneficios a las empresas que las utilizan. En la industria cigarrera es recomendable el uso de ellas, debido a la gran cantidad de cajetillas de cigarros que producen diariamente. Las empresas de la iniciativa privada, presentan en un 100% un adecuado uso de las diferentes técnicas de la Medición del Trabajo, pues reconocen su gran utilidad para incrementar la producción tanto del personal obrero, como de la maquinaria, para tomar decisiones en muchos problemas de producción como por ejemplo: fabricar o -

comprar, reponer equipo, seleccionar determinado proceso de fabricación, etc.

Entre los métodos de Medición del Trabajo usados por las empresas investigadas se encuentran los siguientes: análisis de productividad, estudio de tiempos y movimientos, unidad de producto-hombre hora.

Contrastando lo anterior, el 100% de las empresas del sector público no aplican las diferentes técnicas de Medición del Trabajo, los cuales son base formal para establecer normas de producción para mano de obra, costos, presupuestos, etc.

### 2.3 EVALUAR LA FUNCION DE MANTENIMIENTO

Existen generalmente, dos tipos de mantenimiento; preventivo y correctivo.

El preventivo es utilizado en un 33% solamente, por la iniciativa privada, el correctivo es usado únicamente por el sector público, debido a su tendencia a utilizar maquinaria actualizada.

En la industria tabacalera, se considera que la combinación de ambos tipos de mantenimiento es lo más adecuado, ya que el preventivo se considera más económico y el correctivo es necesario debido al desarrollo continuo de líneas de producción y al uso de las modernas maquinarias automáticas, que tienen una composición más compleja, lo cual ocasiona costos elevados por tiempo improductivo, mientras se repara la maquinaria. Sin embargo la política del mantenimiento dependerá de la estructura de los costos; por lo que se recomienda hacer un análisis de estos para seleccionar la mejor alternativa.

## 2.4 CONOCER LA MAGNITUD DE LA PRODUCCION

El promedio general del personal ocupado en las diferentes empresas cigarreras, dentro de su departamento de producción es aproximadamente de 300, de los cuales 10 son supervisores y el resto son obreros.

Se laboran prácticamente solo el 1o y 2o. turnos, el promedio de horas-hombre laboradas semanalmente es de 45 horas; no se laboran horas extras. La razón por la cual no laboran más intensamente en la industria cigarrera como en otros tipos de industria, quizás sea, porque la demanda es constante y se trabaja en un 43% de la capacidad instalada.

Por lo general, el presupuesto de producción se fija de acuerdo al monto de sus operaciones, y se prepara directamente partiendo de las estimaciones de ventas.

Precisamente con base a las ventas efectuadas las empresas cigarreras de la iniciativa privada elaboran su presupuesto de producción. También utilizan aunque relativamente las estadísticas.

Normalmente son dos bases en las cuales se apoyan las empresas cigarreras gubernamentales, para planear su presupuesto de producción: ventas y abastecimiento de materia prima.

Analizando la forma de actuar de los dos tipos de empresas se ve que las empresas privadas se inclinan en un 100% en fijar su presupuesto de producción en base a sus ventas que es lo más indicado ya que el producto elaborado (cigarros), no puede estar almacenado por mucho tiempo, ya que pierde muchas de sus cualidades propias. En cambio, basándose en los abastecimientos de materia prima, es inadecuado, debido a que la producción va a ser incierta.

## 2.5 EVALUAR SU FORMA DE ABASTECIMIENTO

Por medio del departamento de compras, se definen las políticas de adquisición de materias primas en el mercado,

Ambos tipos de empresas planean bastante bien sus compras de materias primas (tabaco en rama) por medio de un programa previo, principalmente, y sobre la situación del mercado,

## 2.6 EVALUAR EL CONTROL DE INVENTARIOS

Para que una empresa opere satisfactoriamente, es requisito indispensable, que lleve una adecuada planeación y control de los inventarios y de la producción.

Por lo general, la mayor parte de las empresas llevan un sistema de control de inventarios, - particularmente el sector privado que lo realiza en los tres tipos de inventario:

- a) Materias primas en un 100%
- b) Materiales en proceso en un 66%
- c) Productos terminados en un 100%.

Por lo tanto, tienen un proceso de producción más solidamente planeado.

Las empresas paraestatales presentan un control de inventarios un poco deficiente en cuanto a materia prima se refiere, así como en productos terminados, pero no así en los materiales en proceso, que ocasiona incertidumbre en la planta, tiempo improductivo y, por consiguiente, costos altos,

## 2.7 DETERMINAR SI LA EMPRESA TIENE MENTALIDAD CREATIVA

Las empresas encuestadas presentan en su totalidad un departamento de investigación de nuevos productos, con lo cual demuestran su afán de progresar, apoyándose en el mejoramiento y diversificación de sus productos, satisfaciendo preferencias y gustos del consumidor. En la industria cigarrera es muy importante la existencia de este departamento para la explotación del mercado, que es muy grande pero limitado, es decir; aumenta gradualmente el número de sus consumidores siendo esta la causa por la cual las empresas cigarreras deben tener alto grado de diversificación.

## 2.8 EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE CALIDAD

En la industria cigarrera se está consciente de la gran utilidad que implica tener formalmente establecido un departamento de control de calidad, el cual permite realizar grandes esfuerzos, para lograr que el producto llegue hasta el consumidor en las mejores condiciones de calidad; este control es practicado tanto por las empresas privadas como las de participación estatal, quienes llevan un cuidadoso control de calidad del producto, en sus diversas etapas de producción.

## 2.9 EVALUAR LOS SISTEMAS DE PRODUCCION UTILIZADOS

El sistema de producción es adoptado de acuerdo al tipo de necesidades y requerimiento operacionales de la empresa. El objetivo principal que se persigue con la implantación de dichos sistemas, es el logro de una producción equilibrada y con bajos costos de operación.

Los sistemas más utilizados en la Industria Cigarrera son, en orden decreciente: Ordenes de Producción, Proceso Contínuo y Sobre Pedido. La inclinación hacia este tipo de sistemas, se debe a que existe un consumo casi definido, por lo cuál llevan un ritmo de producción de acuerdo a la demanda

existente.

Se recomienda hacer una acertada combinación de los sistemas de Orden de Producción y de Proceso: Contínuo para lograr una utilización más efectiva de los recursos productivos y por ende, una mayor productividad, de la industria cigarrera.

Las empresas priyadas tienen establecido los sistemas de Orden de Producción, en un 66%; el de Proceso Contínuo en un 33% y Sobre Pedido en un 33%.

Son dos los sistemas utilizados por las empresas de participación estatal; el Proceso Contínuo en un 50% y el de Orden de Producción en otro 50%.

## 2. 10 EVALUAR LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

Para conocer las causas que dan origen a los accidnetes y poder remediarlas en el futuro, es necesario adoptar medidas preventivas, es decir, realizar estudios y análisis de los mismos. Ya que es más razonable buscar los hechos que provocaron los accidentes y no las consecuencias; por lo cuál se recomienda que se realicen cuidadosos análisis de todos los accidentes.

El detectar los riesgos de trabajo es muy importante para eliminar las causas de los accidentes, también existen factores personales como por ejemplo: a) Inteligencia y habilidad del accidentado, b) visión defecutosa, c) Coordinación muscular, d) Experiencia en el trabajo, e) Fatiga y otros más. Es recomendable crear "conciencia de seguridad" dentro de la planta y emplear técnicas para fomentar la seguridad.

El promedio general de accidentes, cada 6 meses, en la industria cigarrera es de 13 acciden-

tes; lo cual indica que este tipo de industria, no es muy peligrosa.

En la mayoría de las veces las causas son imputables al trabajador, principalmente por distribución y por realizar tareas en las cuales no están capacitados.

Consideramos importante señalar que se debe pugnar por el establecimiento de un programa de seguridad que sea eficaz, el cual podrá adoptar resultados óptimos en razón directa de la efectividad del adiestramiento.

### 3. FINANZAS

Como consecuencia, del desarrollo y estructura cada vez más compleja de las empresas y el factor económico predominante en la actualidad, es esencial que todas las empresas tengan formalmente establecido un departamento de finanzas, que se encargue de vigilar la eficiente rentabilidad en la inversión y de su productibilidad operacional; así como satisfacer sus necesidades financieras, en las condiciones más favorables de acuerdo a los objetivos fijados.

Por tal motivo el total de las empresas cigarreras evaluadas tienen organizada la gerencia ó dirección de finanzas.

#### 3.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Una de las tareas básicas de la función financiera es lograr que la empresa tenga contactos crediticios suficientes, es decir, que las políticas de financiamiento de las empresas, van relacionadas al monto de sus operaciones y de acuerdo a sus necesidades de adquisición de fondos, que pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

Las empresas cigarreras privadas, han necesitado financiamiento en los últimos 5 años, en un 66% de ellas; lo que indica la solvencia económica existente entre algunas de ellas.

Por su parte en el sector público la necesidad de recursos económicos, es más pronunciada, -- pues el 100% recurrió a los subsidios federales, principalmente.

Los tipos principales de financiamiento de la industria cigarrera, son generalmente a corto--plazo y mediano, debido a las características del producto, que es un bien de consumo rápido y por lo

tanto, la compra de materia prima, debe de adquirirse en períodos cortos para no perder propiedades; es decir, presenta el cigarro una rotación continua de inventarios. Esta industria utiliza primordialmente las siguientes fuentes de financiamiento: Créditos bancarios y financieros, adelantos de clientes, reinversión de utilidades y emisión de obligaciones.

Cabe hacer notar que, además de las fuentes financieras ya mencionadas, las empresas de participación estatal son financiadas principalmente por medio de subsidios gubernamentales, lo que infiere una mayor solvencia y liquidez, con respecto a la iniciativa privada.

### 3.2 PARTICIPACION DE LA GERENCIA DE FINANZAS EN LA ADQUISICION DE FONDOS

La adquisición de recursos, se hace con base a los objetivos que tiene la empresa, como son - entre otros: pagar las deudas corrientes y respaldar los programas de expansión, aumentar su liquidez, compra de activos fijos, etc.

La jerarquía existente entre la gerencia de finanzas y la gerencia general, predomina según - sean las necesidades de fondos, ya sean a corto, mediano y largo plazo.

En las compañías cigarreras privadas, normalmente la gerencia de finanzas autoriza en lo que se refiere a la adquisición de recursos financieros a corto y mediano plazo. En lo que se refiere a la adquisición de fondos a largo plazo, tanto la gerencia general como la de finanzas tienen que autorizarlos, controlando y coordinando que las inversiones se acoplen a las situaciones financieras.

La situación existente en las empresas de participación estatal en cuanto al control y coordinación de los requerimientos de fondos, es aceptable. A corto plazo la Dirección General de Egresos-- es la que autoriza las adquisiciones; a mediano y largo plazo, la gerencia general es la que da el -

visto bueno, apoyándose en la gerencia de finanzas.

### 3.3 RELACION DE LA EMPRESA Y SUS PROVEEDORES DE FONDOS

Ambos tipos de empresas aprovechan los descuentos por pronto pago en un 100%, principalmente en los siguientes renglones en orden de importancia: Proveedores, bancos y financiera. Lo cual les reditá tener excelentes oportunidades de crédito, pudiendo utilizar sus buenas realciones en el momento indicado.

### 3.4 CREDITO Y COBRANZAS

El crédito es hoy en día un instrumento valiosísimo para aumentar las ventas, logrando resultados óptimos, mediante una adecuada formalización de las políticas y procedimientos del mismo.

Se puede decir, que en la industria tabacalera no existe el crédito a clientes, pues solo el 50% de las empresas paraestatales lo concede a sus compradores. Su política de crédito es de 90 días; el porcentaje de sus cuentas incobrables es mínimo (3%). La razón para que estas compañías no concedan crédito, se debe a que el producto que elaboran tiene la característica de ser un bien de consumo único y por lo consiguiente se presenta un alto grado de rotación en cualquier época del año; lo que no permite dar crédito por períodos largos.

### 3.5 FUNCION CONTABILIDAD

En la industria cigarrera el 100% tiene organizado formalmente el departamento de contabili--dad, ya que es un medio de control e información básico para que todo negocio funcione correctamente, generalmente esta integrado por 15 personas, aproximadamente en ambos sectores.

El número de facturas realizadas en la iniciativa privada es de 400 en números redondos, su monto varía de acuerdo al tipo de cliente. La industria del cigarro esta formada por tres tipos diferentes de clientes: Mayoristas, detallistas y consumidores finales, que en conjunto dan más de 10,000 clientes por cada empresa; abarcando un mercado bastante amplio a nivel nacional.

Los sistemas de contabilidad más utilizados en las compañías privadas son el mecánico en un 33% y por medio de computadoras en un 66%, lo que indica su tendencia a utilizar nuevas técnicas de control.

Entre las empresas de participación estatal existe la inclinación a estar al día, por lo que es necesario usar equipo de computación en un 100%, utilizando también los sistemas manual y mecánico en un 50% cada uno.

Analizando lo anterior se deduce que el sector público presenta un departamento de contabilidad más moderno, dándole mayor fluidez a sus operaciones superando por lo tanto a la iniciativa privada.

El número de clientes de las empresas de participación estatal es aproximadamente de 7,500; son menos en comparación con la iniciativa privada, debido a que gran parte de sus clientes son a nivel empresa, es decir, mayoristas.

### 3.6 COSTOS

En la industria cigarrera, el 100% de las empresas presentan establecido un sistema de costos, reconociendo los beneficios que se logran mediante su utilización adecuada.

Por otra parte, las compañías privadas usan para evaluar sus costos los sistemas tanto históricos como costos directos y estandar (Predeterminados).

En las empresas Paraestatales los sistemas requeridos para el control de los costos son el real ó histórico y predeterminado. Analizando lo anterior, se puede concluir diciendo que existe cierta deficiencia en la industria cigarrera en cuanto a los sistemas de valuación de costos que utiliza ya que se basa todavía, en los costos históricos, que en cierto modo son rudimentarios lo que no le permite corregir deficiencias "sobre la marcha"; pero también existe una razón por la cual hay tendencia al uso de sistemas primitivos, que es la existencia de un mercado de cigarros perfectamente definido por la demanda requerida en el mismo.

### 3.7 PLANIFICACION FINANCIERA

El 100% de las empresas que integran la industria cigarrera mexicana, sienten la necesidad de elaborar sus diferentes presupuestos, de acuerdo a las actividades planeadas; logrando un funcionamiento correcto de todas las partes integrantes de la empresa y esperar el futuro con tranquilidad.

Los presupuestos más frecuentemente usados en la Industria del Cigarro son:

Presupeusto de Venta.....	100%
Presupuesto de Producción.....	100%
Presupuesto de Gastos Generales.....	100%
Presupuesto de Compras de Activo Fijo.....	70%
Presupuesto de Compras.....	70%
Presupuesto de Caja.....	60%

El periodo de tiempo que cubren generalmente, los presupuestos utilizados en las compañías -- cigarreras es hasta un año, en un 66% y de uno a cinco años también en un 66%; lo que indica que su planeación es a corto y largo plazo.

### 3.8 OPORTUNIDAD DE LA INFORMACION

La frecuencia con que las compañías cigarreras nacionales realizan el balance y el estado de resultados, es mensual y anual, o sea al final de cada ejercicio, teniendo la ventaja de corregir las posibles fallas o desviaciones de los objetivos fijados conforme se vaya requiriendo.

## R E C U R S O S   H U M A N O S

En el presente estudio la mayoría de las empresas reconocen la necesidad de tener un departamento de personal formalmente establecido, y así se observa que el 66% de las empresas de la iniciativa privada y el 100% de las empresas de participación estatal, cuenta con dicho departamento; el cual está integrado aproximadamente por 10 personas, dentro de la industria cigarrera.

### 4.1 RECLUTAMIENTO

Las fuentes por medio de las cuales son captados los obreros (en ambos sectores) son: sindicatos, bolsas de trabajo, personal recomendado y prensa, lo cual es adecuado debido a que en estas fuentes se concentran a la mayoría de los trabajadores.

A nivel de empleados, las principales fuentes de reclutamiento (en ambos sectores) son: bolsa de trabajo, personal recomendado y prensa; por estos medios se atrae personal más preparado intelectualmente.

Por lo que respecta al nivel ejecutivo, las fuentes más utilizadas (en ambos sectores) son: - agencias de colocaciones, personal recomendado y de instituciones educativas (Universidades).

Lo anterior demuestra que las empresas de participación estatal, aventajan ligeramente a las de la iniciativa privada, como resultado de una mejor organización.

### 4.2 SELECCION

Lo importante en este punto es analizar las habilidades, conocimientos y capacidades de los -

solicitantes para decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño del puesto y desarrollo futuro, dentro de la empresa.

Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas, como por ejemplo: pruebas psicométricas, encuestas socioeconómicas, etc., para eliminar la subjetividad.

Las principales actividades que realizan al seleccionar su personal los dos tipos de empresas son las siguientes:

- a) Entrevista previa.
- b) Solicitud de empleo.
- c) Entrevista formal.
- d) Exámenes: Psicométrico, habilidad, personalidad, conocimiento y médico.
- e) Investigación socioeconómica.

La aplicación de las diferentes técnicas de selección, se hace con base al nivel del personal que se va a evaluar.

Por lo tanto podemos decir que el proceso de selección es bastante adecuado, tanto en las empresas de iniciativa privada como las de participación estatal.

#### 4.3 CONTRATACION

Ya habiendo tomado la decisión sobre la idoneidad de los candidatos, se procede a su contratación la cuál es el principio de una serie de responsabilidades, obligaciones y derechos mutuos.

Al analizar el tipo de contrato que utilizan las empresas de ambos sectores vemos que las del sector privado, recurren al contrato individual en un 33%, y al colectivo en un 66%; lo cual indica, - que todavía no todos los obreros están sindicalizados.

En cambio en las empresas de Participación Estatal, utilizan el contrato colectivo en un 100% donde se denota que el sindicato tiene un gran poder.

Generalmente los trabajadores están afiliados a un sindicato lo cual contrasta con los em- - pleados y ejecutivos, pues la mayoría de ellos no pertenecen a ningún sindicato, ya que es gente más - preparada, que puede contratarse más convenientemente.

#### 4.4 INTRODUCCION

El proceso de introducción empieza con una plática de inducción, para dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades necesarias para su rápida incorporación a los grupos sociales que existen en los medios de trabajo, a fin de lograr una identificación entre - el nuevo miembro y la organización y viceversa. El proceso de integración del nuevo miembro se divide en dos etapas:

- A) Plática de inducción
- b) Entrega de folletos o publicaciones relativas a la empresa para que conozca su estructura- organizacional, objetivos generales, políticas, etc.

Tanto la empresa privada como la de participación estatal cumplen perfectamente con tener or- ganizado un manual de bienvenida, para lograr una rápida y mejor adaptación al medio ambiente de la or- ganización, del nuevo miembro incorporado.

#### 4.5 CAPACITACION Y DESARROLLO

Las empresas privadas le han dado mucha importancia a la capacitación y desarrollo en los tres niveles de personal, pero principalmente a los niveles obrero y empleado.

En las empresas de participación estatal, se les da menor importancia y es igual la preparación en los tres niveles.

La capacitación en los últimos años ha tomado un gran auge en el ámbito empresarial y más -- aún se ha extendido a las oficinas gubernamentales, por lo que el sector privado está actuando más eficientemente en este renglón.

#### 4.6 SEGURIDAD SOCIAL

La seguridad social está representada en la empresa por los servicios y las prestaciones, de los cuales los más comunmente proporcionados por ambos sectores son:

- a) Servicios médicos
- b) Servicios de comedor
- c) Pensiones y jubilaciones
- d) Préstamos al personal
- e) Seguros a empleados
- f) Pago íntegro de impuestos
- g) Transporte (sector público)
- h) Descuento en tiendas para empleados (sector público)
- i) Instalaciones y clubes deportivos.

El sector gubernamental, proporciona más prestaciones a sus empleados, para satisfacerles sus necesidades e inquietudes, relacionados a su seguridad y bienestar personal.

En la iniciativa privada estos servicios, son más deficientes debido a que por obtener más utilidades, escatiman esfuerzos para satisfacer sus necesidades. Para evitar estas deficiencias es conveniente corregir, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorga tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los trabajadores.

#### 4.7 RELACIONES OBRERO-PATRONALES

El reglamento interior de trabajo es un instructivo de origen jurídico que constituye una -- gran ayuda para la administración de recursos humanos, puesto que contienen disposiciones que obligan a los trabajadores dentro de la organización.

El 100% de las empresas cigarreras tienen establecido dentro de ellas el reglamento interior de trabajo, reconociendo su importancia, ya que es un acuerdo bilateral y un intento de democratiza---ción.

Para su difusión es conveniente y obligatorio imprimirlo y dotar a todos los representantes - del patrón y a todos los trabajadores de un ejemplar, además de fijarlo en lugares muy visibles del - establecimiento.

En las empresas evaluadas su difusión es adecuada, ya que todo su personal lo conoce.

#### 4.8 SEGURIDAD INDUSTRIAL

Es conveniente que exista una Comisión Mixta de seguridad, ya que ambos se interesan enormemente por la reducción de accidentes. En las empresas de iniciativa privada, existe más conciencia de seguridad, motivada quizá, por las grandes pérdidas económicas surgidas por los accidentes de trabajo.

La organización de estas comisiones en las empresas de participación estatal es menor.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En general en la industria cigarrera a la función mercadotecnia se le da una importancia básica, ya que permite aprovechar mejor el mercado y además ayuda a estar en constante comunicación con este último, pero se recomienda a ambos sectores que organicen con mayor eficiencia su departamento de mercadotecnia, para lograr una integración y aprovechamiento más conveniente de las actividades que componen dicho departamento, como por ejemplo la de investigación de mercados, la cual bien utilizada en esta industria da resultados óptimos. En base a una utilización más intensa de esta técnica de investigación, se aconseja mejorar el producto, en relación a su calidad y diversificación no sólo para aumentar los mercados nacionales, sino también para atraer mercados de exportación y lograr el desarrollo de esta rama industrial.

Respecto a la función de producción, ambos sectores la administran adecuadamente, existiendo cierta deficiencia en las empresas paraestatales a no utilizar las diferentes técnicas de medición del trabajo, por lo cual se recomienda la implantación inmediata de estas técnicas. Es conveniente infundir en esta industria un espíritu de superación mayor, para lograr una utilización más efectiva de la capacidad instalada de las plantas, ya que desafortunadamente se aprovecha menos de la mitad de dicha capacidad.

En lo referente a la función financiera ambos sectores la realizan con gran acierto, existiendo un solo "pero", que es el uso de sistemas de costos un tanto obsoletos, los cuales no permiten aprovechar correctamente su productividad. Por la consiguiente se debe pugnar por implantar mejores sistemas como son los de costos predeterminados y lograr las inversiones más efectivas en cuanto a la adquisición de activo fijo.

Tocante a las actividades de la administración de recursos humanos el sector público se carac

teriza por darle mayor seguridad social a sus trabajadores. En cambio la iniciativa privada se interesa más en capacitar y desarrollar a su personal. El cual requiere de una seguridad social estable, la que se le puede proporcionar mejorándole sueldos, servicios y prestaciones, etc. y facilidad para capacitarse en instituciones adecuadas para ello, con lo cual podrá laborar sin preocupaciones, ayudando así a incrementar la productividad de la empresa.

INDUSTRIA DE LAS ARTES GRAFICAS

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

La investigación de Imprenta Nuevo Mundo, S.A., propiedad del estado y subsidiaria de Teléfonos de México, S.A., quien hace la impresión de los directorios telefónicos de toda la República nos ha llevado a conocer los problemas que dentro de la Industria de las Artes Gráficas tienen los empresarios de la misma.

La Industria de las Artes Gráficas tiene en este momento grandes limitaciones que básicamente son: mala calidad de papel, falta de estímulos fiscales o financieros en la Industria Editorial así como un tratamiento recíproco, no solamente en Latinoamérica, nuestro ámbito natural, sino en todos los países que a su vez hacen circular en el nuestro sus respectivas ediciones, limitando nuestro mercado-internacional.

Lo anterior se ve reflejado en el año de 1972 en que las exportaciones ascendieron a 569 millones de pesos, mientras que las exportaciones únicamente alcanzaron 256 millones.

Otro de los problemas a que se ha enfrentado esta industria ha sido el soportar todos los logros de la Unión de Trabajadores de las Artes Gráficas, en lo que se refiere a prestaciones tales como: el importe de 16 días de trabajo por gratificación a obreros con más de un año de servicio en la empresa, 3% del total de sueldos pagados para deportes, cultura y propaganda; 4% del total de sueldos pagados para un fondo de retiro para trabajadores con más de 25 años de servicios.

A continuación vamos a analizar la eficiencia administrativa de ambos sectores.

UNIVERSO

SECTOR PRIVADO

Industrial Papelera Nacional, S.A.

Impresora y Editorial Mexicana S.A. de C.V.

Litográfica Machado, S.A.

Printaform, S.A.

Imprenta Madero, S.A.

Impreart, S.A.

Gráfica Impresora Mexicana, S.A.

Unión Gráfica, S.A.

Formularios de México, S.A.

Royal Mc. Bee de México, S.A. de C.V.

SECTOR PUBLICO

Imprenta Nuevo Mundo, S.A.

## INTERPRETACION DE LAS AREAS DE:

### 1. MERCADOTECNIA

#### 1.1 CONOCER LA IMPORTANCIA QUE SE DA A LA FUNCION MERCADOTECNIA

No obstante que el empleo de los técnicos de mercadotecnia en nuestro país es relativamente joven, el crecimiento que su mercado ha experimentado, da la pauta para que en este giro sean tomados muy en cuenta estas técnicas ya que las Artes Gráficas representan un instrumento ideal para transmitir las manifestaciones ideológicas, los adelantos científicos y la comunicación en general por lo que significa un mercado prometedor para los industriales de la misma.

Y es por lo tanto conveniente que los mismos empresarios den mayor importancia a la función de mercadotecnia y que ésta sea establecida dentro de sus respectivas organizaciones, lo cual les permitirá no solamente conocer la cobertura de su mercado sino que también la planeación de las funciones mercadotécnicas a largo plazo. Un ejemplo de lo anterior lo tenemos en una empresa del sector privado la única que tiene formalmente establecido el departamento de Mercadotecnia la cual en un período corto ha experimentado un desarrollo marcado en relación con las empresas del mismo ramo.

#### 1.2. CONOCER LA COBERTURA DEL MERCADO

Las respuestas obtenidas respecto a la cobertura de su mercado es consecuencia de la poca importancia concedida a la función mercadotécnica, siendo por lo tanto vagas, pero teniendo un conocimiento amplio respecto al mercado que cada empresa cubre.

El mercado cubierto por ambos sectores es nacional y solamente un 20% es de exportación ya que

ésta está limitada por la baja calidad de la materia prima de origen nacional y la limitación en la importación de la misma; así como a la falta de un estudio técnico y sistemático de mercado.

### 1.3 CONOCER LA DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS

La elección óptima de canales de distribución y la minimización en los costos es un factor importante para las empresas en la distribución de los productos. Pero en las Artes Gráficas lo que es bueno para unos no lo es necesariamente para los otros, ya que dicha distribución estará en relación con los trabajos específicos que sobre órdenes de producción y sobre pedido reciben las empresas. Por ejemplo en el sector privado el canal más importante está representado por el consumidor final (para la impresora) y en segundo lugar los comisionistas y representantes.

En el sector público por el contrario la distribución al consumidor final es la que tiene menos importancia.

Por lo que a transporte se refiere, los medios más utilizados en ambos sectores son el ferrocarril y por carretera, representando éstos medios bajos costos de distribución.

### 1.4 CONOCER LAS ACTIVIDADES PROMOCIONALES

En base a la información obtenida a través de nuestra encuesta, ésta refleja que aproximadamente una tercera parte de las empresas del sector privado realizan actividades promocionales, tales como: visitas domiciliarias, demostraciones y precios especiales, es decir que tratan de absorber y ampliar mercados que cubren o tratan de tener una expansión en la cobertura de su mercado por medio de dicha actividad.

Es satisfactorio que, respecto al sector público, existe un mayor interés en este renglón, comparado con el sector privado, ya que en el sector público la empresa realizan actividades promocionales, viendo que, para efectos de expansión en ambos sectores, es justo e imperativo a corto plazo tomar conciencia que, para dar a conocer los servicios que cada impresora ofrece, sobre todo en el sector privado, deberán incrementar o establecer según sea el caso, actividades promocionales al nivel que lo requiera el mercado. Dicho nivel deseado se logrará mediante un estudio no solo teórico, sino sistemático y práctico para la obtención de resultados.

#### 1.5 CONOCER LAS ACTIVIDADES PUBLICITARIAS

En el sector privado tan solo el 40% de las empresas dedican parte de su presupuesto a publicidad y como refleja la encuesta, solo la décima parte, pueden realizar esta actividad con gran seguridad debido a su actividad mercadotécnica.

En el sector público, debido a la satisfacción de determinados objetivos hay políticas que existen entre comprador y productor. Sus ejecutivos piensan que no es tan importante desarrollar una actividad publicitaria a gran nivel; aunque se considera que éste problema es fruto de la poca importancia que le dan a la función de mercadotecnia.

Las empresas de ambos sectores deberán dedicar del presupuesto general un porcentaje mayor a la actividad de publicidad para incrementar ventas y utilidades y a la vez brindar sus servicios a un mayor porcentaje de mercado, según lo estime el caso.

Respecto a los medios más usuales para la actividad de publicidad son radio, revistas populares, prensa y anuncios en el directorio telefónico.

De los resultados obtenidos se deduce que en las empresas de la industria de las artes gráficas, en ambos sectores necesitan tomar en cuenta que para darse a conocer, o bien para mejorar su imagen necesitan de la publicidad.

#### 1.6 CONOCER LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACION

Las actividades de investigación en este giro, serían muy amplias, pero es algo difícil hablar sobre el particular ya que una investigación de mercado requiere de un estudio, para el cual es necesario la función de mercadotecnia.

La única empresa que tiene formalizado el departamento mencionado lleva a cabo completísimas investigaciones de mercado y tienen muy eficientes canales de distribución.

#### 1.7 CONOCER EL NIVEL DE PRECIOS

El conocimiento del nivel de precios entre las empresas de la industria de las artes gráficas, en relación a nuestro estudio, refleja que en las empresas del sector público mantienen los precios ligeramente más altos que las empresas del sector privado.

Las empresas del sector privado compiten entre sí con una pequeña variación de precios, dependiendo del trabajo a efectuar.

#### 1.8 CONOCER EL SERVICIO ENTRE AMBOS SECTORES

Es difícil expresar un juicio definitivo o cuantificar los servicios entre ambos sectores,

pero podemos resumir que en el sector público, la empresa que nos ocupa, le brinda mayor importancia a la CALIDAD E IMAGEN que a los COSTOS; es decir que no importa hacer gastos aparentemente innecesarios, con tal de dar un servicio de la más alta calidad, manteniendo un nivel muy alto de reputación,

En cuanto al sector privado puede decirse que le brindan mayor importancia a la IMAGEN Y -- COSTOS que a la CALIDAD, no siendo éste último un factor determinante para la producción y por lo tanto, para los servicios que brindan.

## 2. PRODUCCION

### 2.1 EVALUAR LA CAPACIDAD DE LA GERENCIA

Algunos de los factores para evaluar la capacidad de la gerencia de producción, es la adaptación y maximización de los recursos con que dispone para establecer y desarrollar métodos sencillos y eficaces para la administración de la producción.

Sin embargo es únicamente el 70% de las empresas del sector privado quien ha llevado a la práctica el estudio de métodos. Mas cuando no existe la capacitación adecuada del personal obrero - tampoco puede esperarse el éxito en la implantación del sistema, lo que refleja que solo el 50% de las empresas del sector privado se encuentren satisfechas con la eficiencia lograda.

Se pudo comprobar que en el sector privado, el estudio de métodos no es aplicado en el 20% de las empresas debido a que no cuentan con los recursos técnicos necesarios, y fue únicamente el 10% de las mismas, quienes no lo consideran necesario.

En el sector público se ha aplicado el estudio de métodos y los resultados han sido satisfactorios.

Todas las empresas que estén dejando de auxiliarse de esta técnica, se encuentran en peligro de quedar fuera del mercado al no poder reducir costos de operación, ni aumentar la productividad.

### 2.2 EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL TRABAJO

La medición del trabajo como complemento del estudio de métodos, es realizado en ambos secto-

res, pero en el sector público y en el 90% de las empresas del sector privado, ésta medición es hecha empíricamente ya que no se auxilian de un estudio de tiempos, y solamente el 10% restante lo hace técnicamente, lo que ha impedido que la mayoría de estas empresas, haya alcanzado efectivamente los objetivos que se persiguen con la implantación de un sistema de medición del trabajo tales como:

- a).- Planificar y controlar la producción.
- b).- Aprovechamiento íntegro de las instalaciones.
- c).- Control del costo de mano de obra.
- d).- Determinar el sistema de remuneración por rendimiento.

### 2.3 EVALUAR LA FUNCION MANTENIMIENTO

Es difícil determinar cuál tipo de mantenimiento (preventivo, correctivo o ambos) es el más indicado para cada empresa ya que estas dependen de varios factores entre los que podemos mencionar:

- a).- Sistemas de producción.
- b).- Estado de la maquinaria.
- c).- Costos incurridos por cada tipo de mantenimiento.

El sistema de producción utilizado en el sector público es el de órdenes de producción.

En el sector privado los sistemas de producción utilizados son; órdenes de producción y sobre pedido.

La conclusión al respecto es que solo conociendo los diferentes tipos de maquinaria, como las

experiencias obtenidas nos determinarán el tipo de mantenimiento más adecuado para la planta.

#### 2.4 CONOCER LA MAGNITUD DE LA PRODUCCION

Para evaluar la magnitud de la producción en este giro, no podemos tomar como determinante, - el número de horas-hombre así como las horas extra utilizadas por cada empresa, ya que la extensa variedad en impresión ha obligado a estas empresas a mantener en sus plantas maquinaria mixta, esto es, - maquinaria moderna de gran capacidad y máquinas anticuadas con un valor mínimo en libros, estas últimas dedicadas para satisfacer necesidades específicas de clientes, que no justifica el emplear la maquinaria moderna.

Un ejemplo específico lo encontramos en el sector público, quien posee una rotativa de gran capacidad para la impresión de los directorios telefónicos de: Monterrey, Guadalajara y el Distrito Federal, los cuales no cubren la totalidad del año. Además estas empresas para cubrir necesidades temporales por aumento en el volumen de producción prefieren hacer contrataciones eventuales que trabajar horas extras.

#### 2.5 EVALUAR SU FORMA DE ABASTECIMIENTO

La industria de las artes gráficas se ha enfrentado a los problemas derivados de la escasez nacional e internacional de materia prima y a los de una demanda creciente conjugada con una capacidad limitada de producción. No obstante el crecimiento del 10.4% en la producción de papel experimentada en el año de 1973 ésta no fue suficiente, puesto que la demanda por toda clase de papel aumentó en más del 12%, con lo que la industria hubo de trabajar al 86% de su capacidad técnica instalada para seguir aportando el 98% del papel que se consume en México excepto el de periódico.

Estas restricciones en materia prima han limitado el abastecimiento en esta industria. Por lo que las compras de papel son hechas sobre la situación del mercado en su mayoría en el sector privado.

En el sector público la política de compra de materia prima es siguiendo un programa previo, dado que conoce anticipadamente los porcentajes de incremento en la producción de directorios telefónicos.

## 2.6 EVALUAR EL CONTROL DE INVENTARIOS

Los inventarios en toda empresa representan grandes inversiones, lo que ha hecho necesario establecer sistemas para el control de los mismos.

Puede decirse que en este aspecto ambos sectores están bien, a excepción de una empresa del sector privado quien no cuenta con un sistema establecido el cual es indispensable, sobre todo en este tipo de industria que requiere de un control en las diferentes etapas de producción (materia prima, producción en proceso y productos terminados), siendo además indispensable, por las restricciones de materia prima que existen en el mercado.

## 2.7 DETERMINAR SI LA EMPRESA TIENE MENTALIDAD CREATIVA

Por ser esta rama industrial de servicio, la misma actividad justifica esta omisión y es únicamente una empresa del sector privado quien por su trabajo especializado (elaboración de sistemas de control y formas contables) tienen dentro de su organización un departamento de investigación de nuevos productos o servicios.

## 2.8 LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE CALIDAD

Aunque en el sector privado el 20% de las empresas contestaron que no tiene el departamento de control de calidad, ésta sí es controlada pero es hecha sobre la marcha y, quien es el responsable de dicha función es el gerente de producción, controlándose en un mayor porcentaje durante el proceso ya que este tipo de servicio así lo requiere.

En el sector público tampoco hay un departamento expreso para el control de calidad pero ésta sí es controlada y es también el mismo gerente de producción quien la realiza.

## 2.9 EVALUAR LOS SISTEMAS DE PRODUCCION UTILIZADOS

El sistema de producción utilizado por estas empresas es establecido por los mismos clientes, ya que es prácticamente en su totalidad un servicio el que se presta.

Por tal motivo los sistemas de órdenes de producción, así como sobre pedido; utilizados en ese tipo de empresas son los más apropiados por la diversificación que en materia prima existe en el mercado. Además que hay una demanda restringida sobre la producción de determinadas clases de papel; limitación determinante en este giro.

## 2.10 EVALUAR LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

Una de las formas de evaluar la seguridad en las empresas, es por los resultados en cuanto al número de accidentes que dentro de ellas se sufren.

A continuación aparece la relación de los accidentes sufridos durante un periodo de 6 meses -

y la causa que los originaron.

<u>No. de Accidentes.</u>	<u>S. Privado</u>	<u>S. Público.</u>
Ninguno	30%	-----
De 1 a 3	50%	10%
Más de 10	20%	-----

En esta relación las causas han sido imputables al trabajador, ya que la maquinaria trae consigo un sistema automático de seguridad, además de que la Ley Federal del Trabajo indica el establecimiento de una comisión mixta de seguridad en las empresas, pero que no en todas ellas existe. Esta, por otro lado es conveniente ya que la incertidumbre en la conservación de la integridad del individuo repercute en la productividad de las mismas empresas.

### 3. FINANZAS

#### 3.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Al generalizarse en las empresas la ventaja de trabajar a base de financiamiento, éste ha adquirido gran importancia por ser una fuente continua para hacerse llegar de recursos.

En el sector privado la principal fuente de financiamiento, está representada por los créditos bancarios, y en importancia seguida los créditos mercantiles.

Sus créditos por lo tanto, son a corto plazo y es solamente el 40% de estas empresas quienes están reinvertiendo sus utilidades, que además de ser una fuente adecuada en ningún momento pone en peligro la integridad de la misma, al no tener un costo determinado.

Lo anterior nos lleva a establecer que son solamente estas últimas empresas, quienes se encuentran en etapa de expansión, a pesar del 10.5% de crecimiento anual promedio en la Industria de las Artes Gráficas.

El sector público también recurre a los bancos para préstamos a corto plazo, pero solo lo hace para cubrir necesidades temporales, ya que los financiamientos fuertes son cubiertos por Teléfonos de México, de la cual es subsidiaria Imprenta Nuevo Mundo, S.A.

#### 3.2 PARTICIPACION DE LA GERENCIA DE FINANZAS EN LA ADQUISICION DE FONDOS

En el sector privado es la Gerencia General quien autoriza las adquisiciones de fondos a corto, medio y largo plazo en un 70%, siendo por lo tanto en una proporción mínima en la que la Gerencia

de Finanzas interviene para dicha adquisición.

En el sector público la autorización para la adquisición de fondos está dada exclusivamente a la Gerencia General.

Por lo tanto, la Gerencia de Finanzas en ambos sectores debe participar en una forma más activa y coordinada con la Gerencia General en la adquisición de esos fondos.

### 3.3 RELACION ENTRE LA EMPRESA Y SUS PROVEEDORES DE FONDOS

Para conocer las relaciones existentes entre la empresa y sus proveedores de fondos se tomó como referencia el aprovechamiento de descuentos por pronto pago a éstos. Ambos sectores aprovechan los descuentos por pronto pago principalmente con sus proveedores de materiales.

El sector público en este renglón está en ventaja al aprovechar además el descuento de intereses por créditos bancarios. Por otro lado esto ha ayudado a mantener una imagen de solvencia y responsabilidad moral ante las obligaciones contraídas.

La Gerencia de Finanzas de ambos sectores participa positivamente al mantener abiertos los créditos y favor de la compañía para que ésta pueda establecer y ejecutar programas para la obtención de recursos financieros requeridos por la empresa, como también arreglos especiales para dichos financiamientos.

### 3.4 CREDITO Y COBRANZAS

La ventaja para la obtención de financiamiento a corto plazo originado por la solvencia y es-

tabilidad ha sido bien canalizado por el sector público hacia el otorgamiento de crédito como fuente--  
generadora de las ventas, siendo posible por lo tanto que sus créditos a clientes puedan extenderse -  
hasta 90 días.

La política de crédito del sector privado está concentrada en 30 días y, en una proporción -  
menor, en 60 y 90 días.

Respecto a la cobranza, el 50% de las empresas del sector privado tienen una cartera de cuen--  
tas incobrables del 1%, el 20% de las mismas empresas una cartera hasta del 4% y el resto de éstas em--  
presas una cartera de más del 4%.

En el sector público se encontró la existencia de una cartera de cuentas incobrables del 1% -  
con 25 clientes.

Por tanto, encontramos en este renglón el sector privado en ventaja con una mejor planifica--  
ción, ya que la rotación como la recuperación de sus créditos a clientes es más rápida.

Es recomendable que ambos sectores no descuiden en ningún momento éste punto fundamental pa--  
ra toda empresa.

### 3.5. FUNCION CONTABILIDAD

Todas las empresas investigadas tienen dentro de su organización un departamento de contabi--  
lidad para dar cumplimiento con lo dispuesto en el Código de Comercio, de llevar cuenta y razón de las  
operaciones de la empresa.

Los sistemas de contabilidad utilizados en ambos sectores son el mecánico y en una mínima parte el manual, ya que el volumen de operaciones generalmente no es muy grande, lo que comprobamos al observar que solo el 60% de las empresas del sector privado realizan un promedio de 500 facturas mensuales con un número menor de 25 clientes.

Consideramos que respecto a esta función el sector público está en desventaja ya que el tamaño de este departamento no corresponde por lo tanto al de la empresa del sector privado pues el volumen de operaciones como la movilidad de su cartera y la capacidad técnica instalada dedicada a la producción comercial es mayor en este último sector.

### 3.6 COSTOS

Es satisfactorio observar que en ambos sectores son aprovechadas las ventajas que los costos significan como una herramienta para el control de materia prima, mano de obra y gastos fijos.

El sistema de costos empleado en el sector público es el predeterminado; encontrándose que en el sector privado la relación es de 70% predeterminado, e histórico el restante.

En este renglón el sector público lleva ligera ventaja ya que si bien los costos históricos nos auxilian en la determinación de nuestros costos predeterminados, por representar aquellos el resultado de la realidad y las tendencias generales, son los costos predeterminados quienes presentan mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios que sobre la operación se presentan.

### 3.7 PLANIFICACION FINANCIERA

En la iniciativa privada se encontró que el 30% de las empresas no tienen establecida dentro

de su organización, la Gerencia de Finanzas, siendo el Gerente General y en ocasiones dueño de la empresa, el hombre-equipo, que realiza dicha función.

Los responsables de estas empresas, al no contar con la organización adecuada, ha impedido - que puedan planear debidamente sus empresas, al encontrarse diariamente saturados de tareas rutinarias que los absorben totalmente, lo que ha sido una barrera para que estas empresas crezcan al mismo ritmo que esta rama industrial.

En el sector privado en su totalidad son realizados los presupuestos, de los cuales el 80% - son a corto plazo, esto es, a un año, y es solamente el 20% de las empresas restantes quienes lo lle- van hasta cinco años.

En el sector público únicamente el presupuesto de ventas no es realizado, pero éste se debe a que solo el 16% de su capacidad técnica instalada está dedicada a la producción comercial.

La industria en general debe realizar presupuestos a largo plazo, considerando los cambios -- en la economía nacional y en el mercado; esta rama industrial tienen más razón para ello, tomando en - cuenta el incremento anual y las inversiones que la Industria del Papel realiza y que ascienden para - este año de 19% a 5,000 millones de pesos, lo que significa más del 50% del valor de inversión acumula da.

### 3.8 OPORTUNIDAD DE LA INFORMACION

Un factor de gran importancia para la toma de decisiones es, sin duda alguna, la oportunidad, veracidad y claridad con que sea presentada la información a la Dirección General, para que ésta pueda corregir cualquier desviación de las estimaciones contra los resultados reales obtenidos por la empre-

sa.

Es aquí en donde el sector público lleva ventaja al elaborar mensualmente su información financiera, ya que en el sector privado solamente el 80% de las empresas lo elaboran cada mes.

#### 4. RECURSOS HUMANOS

##### 4.1 RECLUTAMIENTO

En la función de reclutamiento de personal, tanto las empresas del sector privado como las del sector público recurren a diversas fuentes como son: Sindicatos, bolsas de trabajo, agencias de colocación, personal recomendado y prensa.

Ambos sectores realizan la contratación de obreros generalmente por medio de sindicatos, siendo estos últimos los proveedores únicos de obreros que pretenden laborar en alguna empresa; de no estar sindicalizado el individuo solicitante es obligado a realizar el trámite para su ingreso al sindicato, de lo contrario es muy difícil que logre laborar; esta fuente es la de mayor porcentaje respecto a obreros. En lo que toca a empleados los porcentajes se dividen entre agencia de colocaciones, bolsas de trabajo y prensa y el más común, que es personal recomendado. En cuanto a ejecutivos se avocan principalmente al personal recomendado. Todo lo anterior se realiza tanto en el sector público como en el privado.

Considerando que los sindicatos absorben la totalidad de los obreros calificados, de una u otra manera, esta es la mejor fuente de reclutamiento de obreros. Respecto a empleados y ejecutivos, de cualquier fuente de las expuestas con anterioridad surgen elementos positivos y capaces para desarrollar y ejecutar las funciones que se encuentren vacantes según sea el caso y la oportunidad de desarrollo que brinde la organización.

##### 4.2 SELECCION

Para los efectos de selección de personal en el sector privado, esta se lleva a cabo de la si

guiente manera:

Por lo general, a la persona que requiere del empleo se le realiza una entrevista previa con el objeto de observar y tomar conocimiento de dicho individuo; posteriormente se le dá a llenar una solicitud de datos personales, escolares y laborales; enseguida se le hace una entrevista sobre aspiraciones, avocaciones, vocación estudios, trabajos y habilidad en general; después se le realizan pruebas técnicas, de habilidad, psicológicas, de cultura general, de personalidad y se le hace una investigación socio-económica y examen médico.

Por lo que toca al sector público, se lleva a cabo la entrevista previa, solicitud, entrevista de datos personales, escolares y laborales, se le aplican pruebas técnicas y de habilidad y examen médico.

Aunque en este tópicó el sistema y actividades son bastante eficientes, se refleja que comparando los sistemas de ambos sectores, el sector privado hace sus contrataciones con antecedentes más reales, ya que su sistema tiene bases más científicas y completas que el sistema llevado por el sector público; lo anterior no quiere decir que el sistema de este último sea deficiente, sino que podría ser mejor y más completo.

#### 4.3 CONTRATACION

Generalmente los obreros pertenecen, o están afiliados a un sindicato. Por lo tanto la contratación es colectiva, reduciéndose el número de contratos individuales notablemente, siendo estos últimos aplicados en su mayoría a empleados. Como la empresa realiza contratación colectiva, ésta queda prácticamente en manos del sindicato, ya que éste le exige niveles de salarios y prestaciones por encima de lo que marca la ley.

El sindicato queda obligado a proveer a la empresa de personal al surgir alguna vacante antes de los seis días posteriores a la solicitud; en caso de que el sindicato no pueda llenar la vacante, - convendrá con la empresa que ésta realice una contratación por propia cuenta, con la condición de que al contratar al obrero y éste último obtenga la planta, deberá afiliarlo al sindicato,

En el sector privado el 80% tienen contrato colectivo, y el 20% restante se les aplica contrato individual, perteneciendo a éste último los empleados, mientras que en el sector público el 96% de obreros está sindicalizado y el 4% bajo el contrato individual.

#### 4.4 INTRODUCCION

En la empresa del sector público no se lleva a cabo la función de introducción, mientras que en el sector privado tan solo un 10% de las empresas tienen establecida esta función.

Dicha función debía realizarse a través de políticas formuladas de acuerdo a ideales o metas fijadas por los dirigentes de la empresa, mediante las cuales se da la bienvenida al nuevo elemento a la organización. Dichas políticas son efectuadas, por medio de una plática cordial dirigida al nuevo elemento, la presentación de este último con el personal establecido, una recepción amistosa, etc., siempre llevando el objetivo de motivar al nuevo elemento, la presentación de este último con el personal establecido, una recepción amistosa, etc., siempre llevando el objetivo de motivar al nuevo obrero o empleado a sentirse en un ambiente de grupo, que sienta confianza y seguridad en sí mismo respecto a personas, maquinaria y labor a realizar.

#### 4.5 CAPACITACION Y DESARROLLO

La función de capacitación es un factor vital para cualquier empresa. Dicha función se lleva

a cabo, pero los empresarios no le han dado la importancia que ésta representa para el establecimiento de sistemas sencillos, productivos y de fácil asimilación para las personas involucradas en dicha operación.

Se cuenta con centros específicos para dicha capacitación tecnológica, aunque habrá que decir que las direcciones de dichos centros no han escogido los canales apropiados de comunicación y publicidad para dar a conocer tanto los métodos de enseñanza como la preparación que adquieren los obreros en dichos centros.

El desarrollo comprende íntegramente al hombre en toda su formación de la personalidad, temperamento, habilidades, educación, voluntad y conocimiento. El desarrollo se lleva a cabo exclusivamente con empleados y ejecutivos tanto en el sector público, como en el sector privado.

#### 4.7 RELACIONES OBRERO PATRONALES

Las relaciones obrero patronales son en sí las relaciones entre la empresa y el sindicato.

La empresa se obliga a tratar con el sindicato todos los asuntos individuales o colectivos - respecto a obreros-, que surgen con motivo de trabajo y asimismo el sindicato se obliga a proporcionar personal competente para los puestos que ésta tenga vacantes. Dicho personal está a prueba dentro de la empresa no más de 29 días con el fin de darle la oportunidad de demostrar su capacidad. Dicho trabajador será proporcionado dentro de los seis días siguientes a la solicitud hecha por la empresa al vencerse el plazo ya mencionado de prueba el trabajador obtendrá la plaza ya mencionada definitiva o de planta.

En caso de que el sindicato no proporcione al trabajador dentro del período estipulado, la --

empresa podrá contratar por su cuenta un trabajador el cual, al obtener su planta, por obligación tendrá que afiliarse al sindicato en cuestión.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es halagador el crecimiento que las Artes Gráficas han experimentado en la última década, pues su promedio de incremento del 10.5% anual significa lo prometedor de su mercado; sin embargo la función de mercadotecnia en este giro no ha recibido la importancia que éste representa para toda la industria en un mercado de libre competencia.

Recomendamos por lo mismo a los industriales de las Artes Gráficas el establecimiento de la función de mercadotecnia en sus empresas, el cual deberá, por otro lado, estar en relación con la magnitud de la misma, con lo que no solo provocarán un desarrollo integral sino que además permitirá cubrir adecuadamente su mercado.

Es conveniente por otro lado, la realización de un estudio de mercado y conocer las probabilidades que pudiera tener la proyección de Ferias del Libro a nivel nacional ya que de esta forma se estarían cubriendo dos objetivos:

- a) Ampliar los mercados nacionales.
- b) Llevar la cultura a todos los sectores de la población.

En cuanto a los mercados internacionales, considero que mediante el establecimiento de convenios bilaterales podría lograrse la ampliación y la diversificación de los mismos.

La ventaja que el sector público tiene en el área de producción, es consecuencia de la información que oportunamente recibe del grueso de su producción ya que es una pequeña parte de su capacidad técnica instalada la que dedica a la producción comercial. Sin embargo en ningún caso esta empresa de-

berá apartarse de la constante actualización y aplicación de técnicas de producción.

Por la diversificación de los resultados obtenidos en el sector privado se infiere que la capacitación del personal obrero no está coordinada con la aplicación de técnicas de producción, lo que limita el éxito de los sistemas utilizados, y si a esto agregamos la escasez de materia prima y las restricciones en la importación, adquiere mayor importancia el establecimiento de controles administrativos.

Es recomendable el establecimiento de controles estandarizados en las diferentes etapas de producción por la limitación en el mercado de materia prima así como la elaboración de cuadros estadísticos sobre producción que permitan la planeación de la misma y faciliten la toma de decisiones. Siendo recomendable además acelerar la industrialización del bagazo de caña para que su participación como materia prima en la producción del papel periódico sea más efectiva, pues en este renglón en donde se realizan el mayor número de importaciones.

La conclusión al respecto en esta área, es que no están siendo debidamente aprovechadas las buenas relaciones que guardan las empresas del sector privado con sus proveedores de fondos, por lo que recomendamos a éstos el establecimiento del área de finanzas en sus respectivas organizaciones, y que en coordinación con la gerencia general canalicen debidamente estas ventajas, que conjugadas con la oportunidad de su información financiera, dé como resultado una proyección a largo plazo de las mismas.

En cuanto al sector público, encontramos a éste en ventaja ya que los proyectos de inversión como los de ampliación son estudiados y analizados por una comisión mixta (integrada por Teléfonos de México, S.A., Imprenta Nuevo Mundo y Patrimonio Nacional), tomando como fuente de información los programas de ampliación de Telmex en su red nacional y dando de esta manera una canalización adecuada a las mismas inversiones.

La función de Recursos Humanos en ambos sectores, en cierta forma está limitada por los sindicatos, ya que dicho departamento está restringido tanto en las fuentes de reclutamiento como en las de selección para cubrir las vacantes que en las empresas se presentan; y si a esto agregamos el poco interés que los empresarios prestan a la función de los Centros de Capacitación y a la determinación de canales poco efectivos en la comunicación de los Directores de dichos centros, se tiene como consecuencia una limitación en la mano de obra calificada para intentar y lograr éxito en la implantación de técnicas de producción.

Sin embargo esto no deberá considerarse una barrera, por lo que para contrarrestar el problema actual en la economía nacional recomendamos la capacitación adecuada de sus obreros para lograr incrementar la productividad de sus empresas. Asimismo es conveniente la proliferación de Centros de Capacitación distribuidos geográficamente, como también una integración dinámica y participativa en los métodos de enseñanza industria-escuela.

LINEAS AEREAS NACIONALES

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

AEROMEXICO, S.A. y la Compañía Mexicana de Aviación, constituyen las dos principales empresas mexicanas dedicadas al transporte aéreo. Ambas empresas explotan rutas aéreas nacionales e internacionales. En sus operaciones internacionales emplean exclusivamente equipo turboreactor, y en sus servicios nacionales, combinan el uso del equipo antes mencionado con el de aviones de propela. El principal mercado internacional a que destinan sus servicios ambas empresas es el de los Estados Unidos de América. AEROMEXICO opera en 13 ciudades del extranjero, y Mexicana de Aviación sirve a 7 puntos fuera del territorio nacional.

Dentro de los vuelos domésticos realizados por ambas empresas, AEROMEXICO sirve a 30 ciudades y Mexicana a 17. El total de operaciones, combinadas las domésticas y las internacionales, es, para AEROMEXICO, de 219 semanarias, y de 174, para Mexicana. Estas cantidades se duplican al ser consideradas como viaje redondo.

Dentro del análisis de las empresas nacionales dedicadas al transporte aéreo, es necesario consignar la existencia de otras empresas que explotan el mismo campo, aunque con características más limitadas; éstas empresas no dan servicio fuera del territorio nacional. Existen en México dos compañías de las llamadas secundarias: una es Servicios Aéreos Especiales(SAE), la cual opera algunos servicios regulares y tiene como función básica el desarrollo de los servicios domésticos. SAE es una empresa afiliada a AEROMEXICO, S.A. La segunda compañía secundaria es Aerocarga, S.A., dedicada al desenvolvimiento del servicio de transporte de carga por la vía aérea. También existen las llamadas "Compañías Aéreas Alimentadoras", que, prácticamente, cubren el territorio nacional, y que desempeñan un papel muy importante en el desarrollo del tráfico marginal, transportándolo a puntos en que pueda ser económicamente servido por las empresas principales y secundarias. El total de estas empresas es de 7 y todas -

están afiliadas a AEROMEXICO, S.A. Por último, debe hacerse mención de la existencia de compañías que ofrecen servicios no regulares a sitios en que el desarrollo de las comunicaciones es sumamente precario, quedando el transporte aéreo casi como la única alternativa.

En las dos compañías más importantes, el 90% de sus ingresos lo representan los pasajeros -- que transportan a nivel nacional e internacional, y el otro 10% corresponde a la carga, correo y vuelos especiales. Del total de pasajeros transportados, el 70% es de nacionales y la diferencia de extranjeros. Estas líneas nacionales cuentan, para ofrecer un mejor servicio al público, con agencias de viajes propias, así como con oficinas de carga, instaladas en todos los puntos adonde realizan sus vuelos. El número de ellas depende, en cada lugar, de la demanda existente. Además, las agencias de viajes independientes, que son muchas, funcionan como un medio más en la venta de sus servicios.

Los programas de promoción y publicidad que realizan AEROMEXICO y Mexicana de Aviación, son extendidos a todo el país y al extranjero, a través de las principales fuentes de difusión, desde las audiovisuales hasta las impresas, con el doble propósito de aumentar el número de pasajeros nacionales y de atraer más visitantes del extranjero.

## INTERPRETACION DE LAS AREAS DE :

### 1. MERCADOTECNIA

Al hacer un análisis general de la aviación comercial en México, se encontró que únicamente - existen dos empresas aéreas nacionales de relevancia, de las cuales, una es privada y la otra de participación estatal. También encontramos que, administrativamente, existen algunas pequeñas diferencias - entre ambas; por ejemplo: La compañía privada capta un mayor mercado nacional y la de participación un mayor mercado internacional. En lo que respecta a salarios, éstos son un poco más altos en la organización estatal que en la privada.

A continuación, haremos un resumen de cada una de las áreas investigadas a estas empresas.

#### MERCADOTECNIA

Tanto la empresa privada como la de participación estatal, cuentan con un departamento exclusivo que se dedica a todas las actividades que se relacionan con la mercadotecnia. Así, tenemos que ambas organizaciones utilizan los mismos canales de distribución, como lo son: sus agencias propias, las agencias de viajes independientes y otras líneas aéreas que venden en su nombre.

El mercado que cubren las empresas en estudio se compone del nacional y del internacional. - En lo que se refiere al mercado nacional, la empresa privada cuenta con el 60% del mismo; pero en el aspecto internacional, el dominio es de la de participación, debido a que cubre más ruta en el extranjero además de ser la única línea nacional que vuela hacia Europa.

También observamos que la empresa privada y la estatal, realizan actividades promocionales y publicitarias. En lo que respecta a promoción, la llevan a cabo por medio de excursiones que organizan a los centros turísticos que existen en el país, tours de viajes al extranjero, y promociones con otras empresas de cualquier índole que, en forma conjunta, quieran llevar a cabo alguna actividad. En lo que toca a publicidad, ambas organizaciones utilizan los medios de comunicación más adecuados, como son: la televisión, la radio, la prensa y las revistas especializadas. Los gastos que éstos ocasionan, los presupuestan por medio de un porcentaje de sus ventas, lo que quiere decir que trabajan a base de sus experiencias en años anteriores. Además los gastos totales de publicidad representan más del 25% del presupuesto del departamento de mercadotecnia, debido a que la publicidad es constante durante todo el año.

Las dos organizaciones encuestadas, cuentan con departamento de investigación de mercados. Por medio de éste, ambas han enfocado su estudio hacia el conocimiento de nuevas rutas nacionales e internacionales y del volumen de demanda potencial para la transportación aérea.

#### 4.- RECURSOS HUMANOS

Siendo el personal el recurso más valioso con que cuentan las organizaciones, las empresas en estudio tienen departamentos encargados de realizar dichas funciones. Así tenemos que, para la contratación de empleados y obreros, recurren al sindicato al cual están afiliadas y, únicamente a nivel ejecutivo, recurren a otros tipos de reclutamiento, como son: la prensa, bolsas de trabajo, agencias de colocación y personal recomendado por los mismos empleados. Para seleccionar a su personal, ejecutan todas las actividades necesarias para ello, que van desde la entrevista previa hasta el examen médico.

Una vez que el trabajador es aceptado, ambas empresas obsequian un manual de bienvenida, en el que dan a conocer todas las características inherentes a la organización, con el propósito de que el

trabajador conozca más a fondo a la empresa y trate de incorporarse; lo más rápidamente posible, al medio. Los salarios que reciben los trabajadores, son un poco más altos en la empresa estatal que en la privada; sin embargo, los sueldos que las dos ofrecen son bastante buenos. Además, quienes componen el personal de estas empresas, gozan de otras prestaciones sociales, como: servicio de comedor, centros de portivos, transporte y becas.

También, hay establecidos programas de desarrollo para capacitar a todo el personal (obreros, empleados y ejecutivos), con lo cual es posible proyectar una mayor eficiencia.

Por último, estas organizaciones cuentan con un reglamento interior de trabajo en donde se encuentran establecidas todas las normas que rigen el desarrollo del trabajo; además existen comisiones mixtas de seguridad en donde participan representantes de la compañía y también de los trabajadores.

## 2.- MANTENIMIENTO

Siendo el área de mantenimiento uno de los aspectos más importantes para las empresas aéreas en estudio y, basándonos en los datos que arrojaron las entrevistas, diremos que éstas organizaciones conocen y aplican la técnica del estudio del trabajo, con el propósito de mejorar cada vez más sus métodos y establecer tiempos estándar para cada tarea determinada y, con ésto, reducir el tiempo empleado en cada operación y economizar el esfuerzo humano y la fatiga innecesaria.

En lo que respecta al tema de investigación, tanto el organismo privado como el de participación estatal, cuentan con un departamento que se dedica a realizar estudios, hasta donde es posible, de cambios, modificaciones y ciertas innovaciones para mejorar sus unidades aéreas, ya que los aviones son adquiridos, en su mayoría, de empresas americanas.

El personal de supervisores que labora en estas empresas, está bastante bien capacitado para desempeñar las tareas a las cuales está dedicado. El número de ellos, en cada sección, varía de acuerdo al tamaño de la misma, y existe un control bastante estricto en el trabajo, al contar estas empresas con un promedio de un supervisor por cada cinco obreros especializados. En lo que toca a las horas extras trabajadas por semana, son muy variables por depender, sobre todo, de la atención que necesite el equipo de vuelo.

Los accidentes de trabajo son completamente nulos en las dos organizaciones, y ello se debe, principalmente, a que las herramientas y aparatos con que trabajan son de muy alta precisión, lo que lleva a evitar accidentes.

### 3.- FINANZAS

Para el área financiera, la empresa privada y la de participación cuentan con departamentos bien organizados para llevar a cabo sus funciones.

En los últimos años, cuando estas organizaciones han necesitado financiamiento, han acudido principalmente a los créditos financieros, créditos bancarios y créditos mercantiles; únicamente la privada efectúa reinversión de utilidades. Los créditos financieros los emplean en la compra de unidades aéreas, los bancarios para hacer frente a sus necesidades actuales y los mercantiles en la adquisición de artículos. Estas mismas empresas, aprovechan el descuento por pronto pago que les ofrecen los proveedores. El tipo de financiamiento y las adquisiciones de fondos, son autorizados, en ambas empresas, por el gerente general y el gerente del departamento; aunque, independientemente de esto, en la organización estatal interviene la Secretaría de Hacienda, por ser dicha compañía aérea patrimonio del gobierno. También, ambas organizaciones cuentan con sistemas de crédito abierto para las personas que lo deseen. Estas políticas de crédito son a más de 180 días, en razón, sobre todo, del costo que implican -

los viajes. En lo que se refiere a cuentas incobrables, sus carteras oscilan entre el 0,5 y 1,5%, lo cual es mínimo. De cualquier manera, deben mejorar su administración de cuentas por cobrar, para evitar al máximo estas pequeñas fugas.

Es lógico suponer que, por la magnitud que tienen, las empresas que se están estudiando cuentan con departamento de contabilidad propio, que se encargue de manejar los datos que arrojan sus operaciones respectivas. Además, dichas compañías cuentan con el personal suficiente para distribuir equitativamente las cargas de trabajo, utilizando dentro de sus sistemas de operación las computadoras, por la gran cantidad de datos que pueden manejar, haciendo más rápido y preciso el trabajo.

Por último, la empresa privada y la estatal cuentan con sistema presupuestal. Los presupuestos que practican son: de ventas, de operación, de caja, de activo fijo, de gastos generales, de compras y de previsión. Estos presupuestos son a corto plazo, aunque deberían de pensar en presupuestos a largo plazo, que podrían servirles para realizar una planeación anticipada y cuidadosa, en caso de expansión de la organización y del mercado.

## CONCLUSIONES

Haciendo una síntesis de lo resumido anteriormente, podemos decir que, en forma general, tanto la empresa privada como la de participación estatal, se encuentran en igualdad de circunstancias en las áreas investigadas.

Así, tenemos que sus respectivos departamentos de mercadotecnia llevan a cabo todas las actividades necesarias para ayudar a la realización de los objetivos que cada organización se propone conseguir.

Sus departamentos de recursos humanos se encuentran bien organizados; cuentan con personal especializado y aplican las técnicas que son necesarias para desempeñar eficazmente sus funciones.

Sus gerencias de mantenimiento, desarrollan un trabajo bastante aceptable en el tratamiento que dan a sus unidades aéreas. Una prueba de ello, la constituye el hecho de que ambas empresas son - unas de las pocas que no han tenido accidentes en los últimos años.

Por último, sus departamentos financieros están actuando adecuadamente al realizar, en forma general, una buena planeación financiera, por medio de la cual desarrollan, en forma eficiente, funciones primordiales, con lo que proveen de información suficiente y oportuna a los directivos, para la toma de decisiones.

INDUSTRIA HOTELERA

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

La hotelería es el resultado lógico del desarrollo turístico, o para hablar más genéricamente del aumento del desplazamiento humano hacia lugares ajenos, ya sea en busca de recreación o bien motivado por elementos diversos, por lo cual, si se considera el hecho de que es la corriente turística la que sufre un mayor incremento dentro del ramo del hospedaje general del país, ha de concluirse que son los hoteles de calidad turística los que tienen que aumentar tanto su capacidad de hospedaje como la ca lidad de sus servicios.

Y es por medio de la Investigación de Mercados como se obtienen los elementos primarios sobre los que se fundamenta toda acción encaminada al desarrollo de la Empresa Hotelera; es decir, se hace ne cesario que se conozcan los aspectos fundamentales que puedan tener influencia en el posible éxito o - fracaso de cualquier cadena hotelera.

### Análisis del Mercado Turístico

La corriente turística que se tiene en el país, está clasificada en Turismo Nacional y Turismo Extranjero. Desgraciadamente no es posible cuantificar en cifras confiables la corriente del Turismo - Nacional, en virtud de que los viajeros nacionales, al llegar a un determinado lugar, se hospedan, fre- cuentemente, en casas particulares o en diversos hoteles, de acuerdo a sus gustos y posibilidades perso nales.

No obstante, se puede afirmar que el movimiento del turismo nacional debe haber sufrido un au mento considerable en razón de la creciente actividad de comunicaciones, del aumento de la oferta hote- lera y de las facilidades para viajar al interior del país.

En cambio, la entrada del turismo proveniente del extranjero, sea de viajeros nacionales y extranjeros procedentes del exterior, la podemos determinar por medio de estadísticas que afortunadamente se llevan en forma analítica.

En el cuadro nú. 1, se podrá observar el movimiento del turismo nacional y extranjero al interior del país, del año de 1960 al de 1972, así como, el medio de transporte utilizado, datos, ambos, que son de gran importancia para las inversiones en hotelería.

Con el doble fin de combinar los datos disponibles del movimiento del turismo proveniente del extranjero y de obtener un mejor conocimiento del mercado, en el cuadro núm. 2 se podrá observar el lugar de procedencia de los turistas a nuestro país, por naciones en los años de 1966, 1967 y 1968, y su participación relativa.

En virtud de que el turismo norteamericano es nuestro principal mercado de turistas y en vista de que su medio de transporte primordial es el automóvil, se ha estimado que el mercado potencial de visitantes norteamericanos, por este medio, es de 12,000,000 de personas.

Recientemente el Banco de México, S.A., por conducto de la Subdirección de Estudios Económicos, realizó un estudio sobre "Estimación de Inversión en Hotelería, que se resume en el cuadro nú. 3.- Dicho estudio pretende efectuar una estimación del volumen de cuartos necesarios para alojar a los visitantes nacionales y extranjeros provenientes de exterior, considerando de antemano que es posible sostener y aumentar, de 1974 a 1980, la tasa de crecimiento que está en el orden de un 15% anual, con nuevas políticas de promoción y con la coordinación de los instrumentos existentes.

Por ello, al ver la potencialidad turística del país se queda uno asombrado, pero toca a las Empresas Hoteleras Nacionales, públicas y privadas, no actuar de manera aislada, sino de común acuerdo,

para establecer una adecuada planeación destinada a cubrir el mercado turístico mundial, así como a -  
orientar inversiones en zonas que realmente las requieran y sean susceptibles de afrontar una brusca de  
manda en determinado momento.

ENTRADA DE TURISMO AL INTERIOR POR MEDIO DE TRANSPORTE

- cifras en miles de personas -

AÑO	TOTAL	AVION	AUTOMOVIL	OTROS	NACIONALES	TOTALES.	% DE INCREMENTO ANUAL
					TOTAL	EXT.+ NAC.	
1960	678	250	360	68	70	748	
1961	756	283	399	74	85	841	12.4
1962	844	320	441	83	106	950	12.9
1963	942	362	487	93	117	1,059	11.4
1964	1,051	410	539	102	136	1,187	12.0
1965	1,172	463	595	114	152	1,324	11.5
1966	1,308	524	658	126	170	1,478	11.6
1967	1,459	593	728	138	184	1,643	11.1
1968	1,628	671	804	153	215	1,843	12.1
1969	1,817	759	889	169	247	2,064	11.9
1970	2,027	859	983	185	261	2,288	10.9
1971	2,262	971	1,087	204	271	2,533	10.7
1972*	2,585	1,126	1,231	228	305	2,890	14.0

Incremento por los años de 1960 a 1966= 97.5 %

\* Estimación Incremento por los años de 1960 a 1972=286.0 %

Fuente : Dirección General de Estadística, Banco de México, S.A., Departamento de Estudios Económicos

I N F R A T U R

Sub-Dirección de Estudios Económicos

Banco de México, S.A.

Cuadro Núm. 2

ENTRADA DE TURISTAS AL PAIS, POR NACIONALIDAD EN LOS AÑOS QUE SE INDICAN ( 1 )

PROCEDENCIA	PARTICIPACION			
	1966	1967	1968	RELATIVA.
Estados Unidos (1)	1,154,250	1,251,546	1,453,963	86.3 %
Europa	53,232	60,795	78,723	4.7 %
Canadá	36,761	46,121	53,104	3.2 %
Centroamérica	40,797	39,974	46,384	2.8 %
América del Sur	31,934	36,380	33,829	2.0 %
Antillas	1,880	2,302	2,912	0.2 %
Otros	9,644	7,934	13,559	0.8 %

(1) No incluye nacionales residentes en el extranjero.

Fuente : Departamento de Turismo.

Cuadro Núm. 3

ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN EN HOTELERÍA.

( valores en millones de pesos )

	<u>1974 - 1975</u>		<u>1976 - 1978</u>		<u>TOTAL</u>	
	Cuartos	Inversión	Cuartos	inversión	Cuartos	Inversión
T o t a l	12,345	2,638	45,818	9,933	58,163	12,571
Extranjeros	12,141	2,607	45,102	9,825	57,243	12,432
Avión	6,280	1,727	24,473	6,730	30,753	8,457
Carretera y						
Otros.	5,861	880	20,629	3,095	26,490	3,975
Nacionales	204	31	716	108	920	139

La inversión tendría que ser previa a la fecha en que se presenta la demanda.

I N F R A T U R

Sub-Dirección de Estudios Económicos

Banco de México, S. A.

### Importancia del sector público en la industria hotelera.

La intervención del sector público dentro de la industria hotelera, se ha debido a las necesidades nacionales de crear oferta de hospedaje; es por ello que en el mes de Enero de 1973, se formó la empresa estatal "Nacional Hotelera, S.A.", cuyos objetivos primordiales vamos a ennumerar en orden de importancia;

- 1).- Realización de proyectos hoteleros en el contexto de sociedades anónimas independientes, preferentemente contando con el apoyo de accionistas de cada localidad.
- 2).- Establecimiento de las "cabezas de playa" en las zonas prioritaria que están por desarrollarse o en proceso de desarrollo.
- 3).- Complementación a las inversiones ya existentes tanto en infraestructura turística como en hotelería para formar circuitos turísticos y así alargar la estancia de los turistas en nuestro país.
- 4).- Promoción en la construcción de hoteles del estado, diversiones, atractivos turísticos-- y otros servicios, en aquellos lugares en donde exista demanda establecida o prevista. - En la actualidad, ya se cuenta con 17 hoteles, 2 en el Distrito Federal que son Hotel - Del Prado y El Presidente, y 15 repartidos en los principales estados del país, en la - División de bares y restaurantes se cuenta con restaurantes como: el Mirable, el Focola- re, Kíala Museo, Kíala Aeropuerto, La Ronda del buen Sabio, Jacaranda y el Passe Par- - tout.

La fuerza de su grupo facilita las economías de escala y de integración que representan el -- factor fundamental de una operación económica eficiente, adquiriendo la capacidad de competir con las - grandes cadenas y empresas turísticas internacionales y por tanto la de atraer una proporción mayor del turismo extranjero.

En virtud del poco tiempo que tiene de estar funcionando "Nacional Hotelera", S.A., se hará - un bosquejo general de los logros obtenidos por ésta para, posteriormente comparar a sus departamentos- operativos con la cadena privada, de hoteles llamada "Hoteles Fiesta Americana", S.A., que maneja los - siguientes hoteles: Fiesta Palace en la ciudad de México y "El Presidente", "Condesa del Mar" y "Fiesta Tortuga", en el puerto de Acapulco, Gro.

#### RESULTADOS OBTENIDOS EN 1973 POR "NACIONAL HOTELERA", S.A.

(Tomado del reporte al consejo del día 18 de Diciembre de 1973).

Durante el año de 1973, "Nacional Hotelera", S.A., cumplió ampliamente lo prometido en su - plan anual, logrando una utilidad neta de más de \$ 8,000,000.00, supera lo previsto en más de - - - - \$ 2,000,000.00.

Dicha empresa comenzó el año con 7 hoteles y 9 restaurantes, contando con una fuerza de traba- jo de 1,800 personas y con 1,040 habitaciones de hotel, y lo terminó con 15 hoteles y 8 restaurantes, - 1,600 habitaciones y 2,000 personas empleadas. Esto, desde luego, incluye la División de restaurantes, que cuenta con 1,900 sillas. Esta División por sí sola, vendió \$ 55,000,000.00 por concepto de alimen- tos y bebidas, atendiendo a más de un millón de clientes, para obtener un ingreso promedio de \$ 150.00- por silla.

## INTERPRETACION DE LAS AREAS DE:

### 1. MERCADOTECNIA

Dentro de las empresas hoteleras encuestadas, sus departamentos de mercadotecnia realizan actividades promocionales y publicitarias con el fin de atraer turistas nacionales y extranjeros;

Dichas tareas incluyen la programación de datos cuantitativos como: estudios del poder adquisitivo de los turistas nacionales y extranjeros, delimitación de las estructuras de distribución, muestreo, tabulación de las encuestas realizadas y revisión continua de datos estadísticos.

En cuanto a los cualitativos, no menos importantes, comprenden el conocimiento del perfil psicológico del turista cliente (estudios de motivaciones), la naturaleza de los servicios que se le piensan dar (en su doble aspecto de comodidades físicas y satisfacción de los "apetitos mentales"), los medios de promoción que se pondrán en juego para alcanzar los objetivos propuestos y los rendimientos pre visibles de cada tipo de explotación.

Estas cadenas hoteleras utilizan, en sus promociones, visitas domiciliarias a turistas nacionales; exhibiciones o conferencias a turistas extranjeros, principalmente dedicadas al Turismo norteamericano.

Los descuentos y precios especiales a las Agencias Mayoristas, están hechos con el fin de obtener la cooperación de éstas en la venta de las atracciones turísticas del país.

Los medios de publicidad que utilizan, son: revistas extranjeras, radio, periódicos, televisión local y nacional.

Es necesario que las empresas en cuestión conduzcan con mayor visión su investigación de mercados, enfocándola también a mercados de turistas no explotados aún por ellos.

## 2. ABASTECIMIENTO

La cadena privada utiliza el estudio de métodos en el abastecimiento de carnes (obteniendo un ahorro de un 15% en este renglón); en cambio, en la cadena pública no consideran necesaria la aplicación del estudio de métodos, en virtud de que el trabajo que se realiza es rutinario.

En la cadena privada, las políticas de compras de materia prima (carnes, vinos, etc.) sobre el mercado, se efectúan aprovechando las fluctuaciones del mismo.

En la cadena pública, las políticas de compra se efectúan siguiendo un programa previo.

Generalmente, las políticas de compra de materias primas se efectúan en razón de su ocupación en los hoteles. Por este motivo existen sistemas de control de inventarios, principalmente, en todo aquello que se refiere a las mencionadas mercancías.

En el mantenimiento que se practica, concurren los sistemas preventivo y correctivo para sus unidades operativas, como son: cocina, lavandería, hospedaje y bares.

En cuanto al servicio, se realizan actividades de supervisión, en el restaurante, hospedaje, tintorería, etc.

En ésta rama de servicios, no existen accidentes sufridos por los trabajadores, en virtud de-

de trabajar éstos en zonas adecuadas sin ningún riesgo.

### 3. FINANZAS

En virtud de ser empresa estatal, la cadena oficial se provee de fondos mediante créditos financieros, cuya autorización depende de la concurrencia de la Gerencia de Finanzas y Gerencia General. En el caso de la cadena privada, sus principales fuentes de financiamiento provienen de créditos bancarios, financieros e hipotecarios. Por contar con mayores fuentes de financiamiento, ésta cadena se encuentra en posibilidad de obtener una mayor palanca financiera para sus inversiones.

Además, ambas cadenas se autofinancian con los descuentos de sus proveedores en las operaciones mercantiles que con ellos realizan.

Las políticas de crédito de las cadenas hoteleras abarcan un lapso de 60 días como máximo, y el porcentaje de sus cuentas incobrables es de hasta un 5% del total de su cartera. La cadena oficial deberá poner más atención en su departamento de crédito y cobranzas para no verse incrementado el porcentaje de cuenta incobrables.

Los departamentos de Contabilidad, están integrados por más de 20 personas y utilizan los métodos mecánicos y de computación. En virtud de sus necesidades, han establecido el Sistema Unitario de Contabilidad Hotelera, con objeto de que sus estados financieros sean comprobables.

Existen programas de presupuestos en las cadenas mencionadas. Ellos comprenden un año en operaciones a corto plazo y cinco años en programas de expansión y desarrollo. La elaboración de estados financieros se realizan en forma mensual y anual con el fin de allegarse de todos los elementos financieros necesarios.

#### 4. PERSONAL

Los departamentos de personal han puesto especial interés en sus recursos humanos.

Al reclutar personal y seleccionarlo, recurren a: entrevista previa, solicitud y pruebas de habilidad no así a pruebas psicométricas que nos proyecten la personalidad del individuo y su capacidad.

Las relaciones obrero-patronales se establecen bajo Contratos Colectivos de Trabajo, que establecen salarios iguales en ésta Rama de servicios.

En cuanto a otros servicios y prestaciones a los trabajadores, son pocos y sin notoriedad.

En la cadena oficial, los programas de capacitación y desarrollo se aplican a trabajadores, empleados y ejecutivos, mientras que, en la cadena privada, son aplicados únicamente a ejecutivos. Es necesario planear adecuadamente la aplicación de dichos programas, en virtud de tratarse de una rama de servicios para la que es primordial el buen funcionamiento de éstos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Encontramos que existe similitud en las operaciones que realizan ambas cadenas hoteleras, esto es, están trabajando en una forma eficiente, en cuanto a su productividad y en cuanto a su inversión. Es por ello que se encuentran a la vanguardia dentro de la industria turística mexicana.

Sus logros se han caracterizado, hasta el momento, por una profunda convicción en la importancia que el turismo tiene para México y por un decidido esfuerzo orientado a establecer un producto turístico óptimo, a fin de lograr la promoción de corrientes turísticas cada vez mayores.

CAPITULO TERCERO

BIENES DE USO INDUSTRIAL

INDUSTRIA MADERERA

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

La industria maderera es muy importante dentro del panorama económico-nacional ya que funge - como productora de materia prima para una sinúmero de productos. Efectuando un análisis preliminar sobre este ramo tan importante se determinó que:

1. La madera con mayor consumo y mayor producción es la madera de pino.
2. Existen otros tipos de madera como son: las denominadas maderas duras: caoba, cedro, ébano, parota, nogal, primavera y palo de rosa.

Las empresas que se tipificaron como viables producen, como actividad básica, madera aserrada de pino por ser la más comercial.

Dentro de los productos que fabrican se encuentran:

- Triplay
- Cajas de empaque
- Durmientes para ferrocarril
- Maderas estructurales (escuadría) utilizadas para puentes, caminos y carreteras
- Habilitación de madera para la industria mueblera (madera dimensionada).
- Producción de leña raja para la industria papelera.
- Postes de transmisión etc.

En la actualidad la madera como casi todas las demás materias primas ha tenido fuertes incrementos en su precio y podríamos decir que se han debido a las siguientes causas:

I.- Aumento de precio de los energéticos.

Se incrementa necesariamente el precio de la madera ya que todos sus canales de distribución utilizan los energéticos, como elemento de primera necesidad, además, también se utilizan en la producción y en la creación de energía eléctrica para alumbrado etc.

II.- DEMANDA SUPERIOR A LA OFERTA

El precio se fija en razón de la oferta y la demanda lo que es muy fluctuante.

CANALES DE DISTRIBUCION

Del productor, la materia prima en forma de trocerfa (troncos) pasa hacia la industria de --- transformación (aserraderos), madererías y obras civiles donde es aprovechada o destinada a un producto terminado que será adquirido por un consumidor que podríamos denominar final.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS EXISTENTES ENTRE EL SECTOR PUBLICO Y EL SECTOR PRIVADO (DETERMINADA A GROSSO MODO).

El sector público cuenta con una continuidad de permisos (marqueos oficiales) ventaja de la que el sector privado carece y necesita

El sector privado cuenta con una mayor agilización dentro de sus trámites, Y el sector público se ve entorpecido por el burocratismo, lo que incrementa sus costos.

### CONCLUSIONES PRELIMINARES

La industria privada tiene mayor proyección en lo que se refiere a la diversificación de pro  
ductos elaborados con base en la madera como materia prima.

Ejemplo concreto es el de una de las empresas del sector privado establecida en el estado de  
Durango que se encuentra ya montando una fábrica de papel para el aprovechamiento integral de sus desper  
dicios de madera.

## INDUSTRIA MADERERA

Empresas en las que se desarrolló la Investigación

Específicamente sobre:

Protectora e Industrializadora de Bosques  
Toluca, Méx.

Productos Forestales Mexicanos  
Durango, Dgo.

Como Empresas del Sector Público y como Empresas del Sector Privado  
Compañía Maderera el Tule, S. de R.L.  
Durango, Dgo.

Triplay y Maderas de Durango  
Durango, Dgo.

Compañía Forestal Chapultepec, S. de R.L.  
Durango, Dgo.

La razón por la que se enfocaron empresas con domicilio social en la ciudad de Durango es que los principales directivos de estas empresas radican en la ciudad de México.

Con respecto a Protimbos y Proformex, cuenta con oficinas en la ciudad de México y en la ciudad de Toluca, Edo. de México, por lo que las distancias aunque considerables no son difíciles de alcanzar en tiempos razonables.

## INTERPRETACION DE LAS AREAS DE:

### 1. MERCADOTECNIA

#### 1.1 CONOCER LA IMPORTANCIA QUE SE LE DA A LA FUNCION MERCADOTECNIA

El 33.33% del sector privado manifestó disponer de un departamento de mercadotecnia y el -- 66.66% restante carece del mismo.

Esto se debe a que en la industria maderera prevalece una situación muy especial consistente en una adquisición indiscriminada del producto debido a la gran demanda existente y a la poca oferta; - la necesidad de establecer un departamento de mercadotecnia ha sido tan pequeña que la gran mayoría prefiere no crearlo.

El 100% del sector público no dispone del departamento de mercadotecnia; ya que como producto res básicamente de materia prima y no de productos terminados no les es necesario.

La realidad es que por las condiciones actuales del mercado; la producción se encuentra venida de antemano.

#### 1.2 CONOCER LA COBERTURA DEL MERCADO

El sector privado cubre en un 33.33% el mercado regional, porcentaje que es suficiente para - abastecerlo adecuadamente, por lo que toca al mercado de exportación lo cubre en un 33.33% y únicamente lo más distinguido del mismo, o de vanguardia dentro de la industria maderera logra exportar sus pro-- ductos porque son precisamente eso: productos elaborados con calidad y no exporta simplemente materia - prima por no resultar conveniente a la industria nacional.

Dentro de los productos exportados encontramos:

Mangos de escoba, cajas de empaque y surte de materia prima a la industria de transformación-fronteriza (fabricantes de puertas y molduras, muebles, etc) quienes son los encargados de exportar una vez que se ha terminado la elaboración.

En ningún caso se exporta materia prima ya que la producción actual es insuficiente para la industria nacional ya sea la pública o la privada.

Además el sector privado logra una cobertura total del mercado local, entendiéndose por local las zonas de influencia de la región productora que es donde se encuentran las industrias transformadoras de materia prima. Es este mercado local el que ha desarrollado una demanda creciente del producto y el objetivo principal del sector privado, es satisfacerlo plenamente.

El sector público en su totalidad cubre el mercado regional o del área donde se encuentra trabajando ya que es productor básicamente de materia prima y vende en ese lugar la producción.

### 1.3 CONOCER LA DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS;

El sector privado utiliza preferentemente y en su totalidad (100%) a los mayoristas como principal canal de distribución, esto se debe a que son los que logran distribuir y hacer llegar el producto más rápidamente al consumidor final, pues cuentan con fuerza de ventas propia, así como de maderas o lugares de ventas en donde pueden depositar el producto que es por naturaleza voluminoso.

El 33.33% fué marcado por el sector privado para canales de detallistas, comisionistas y con-

sumidor final.

Los anteriores canales no son utilizados realmente con tanta frecuencia, aunque reduzcan porcentajes más altos no obstante su lenta recuperabilidad.

El sector público utiliza también en su totalidad (100%) a los mayoristas como principal canal de distribución, esto es comprensible ya que desplazan el producto mucho más rápidamente que por otros medios.

Se utilizan también en el sector público los canales de representantes y consumidores finales en un 50%.

Estos canales solamente son utilizados por el sector público ya que los representantes al parecer no son necesarios en este tipo de industria pues el producto tiene una demanda infinitamente superior a la oferta.

En cuanto al parámetro del 50% del sector público realizando ventas directamente al consumidor final, se consideró no representativo, ya que por tratarse de un mercado industrial no es posible la venta de una troza o de un tablón que son las unidades mínimas de producción que se ofrecen al consumidor final que demanda producto terminado y no materia a transformar.

En el sector privado el transporte por carretera ocupa un lugar predominante (100%).

Como una nota interesante hago hincapié en que la industria maderera no se sirve del Ferrocarril a pesar de ser sus tarifas aún más bajas que las de carretera debido al incremento que implicaría en el flete el considerar doble estiba, dado que los ramales del tren no llegan jamás a lugares cerca--

nos al área de producción o de venta.

El 33,33% del sector privado utiliza vehículos propios como medios de transporte. Pero como se observará no es muy grande este porcentaje, ya que implica el cuidado de una empresa extra como es la del transporte que es también complicada.

El sector público manifestó que utiliza en un 50% el transporte por carretera, lo cual nos -- indica que consideran también este medio como el más adecuado para transportar sus productos ya que el 50% restante no utilizó ninguno tomando en cuenta la venta de materia prima (trozas) que se efectúa en el lugar de producción.

Con objeto de conocer la línea de productos con que cuenta esta industria el sector privado -- dispone de un promedio de 4 productos básicos, como son: La madera aserrada, cajas de empaque, tri -- play, mangos de escoba. Estos son los productos comunes a casi todo el sector privado ya que son los -- que brindan los márgenes de beneficio más alto.

El sector público maneja básicamente 2 productos que son: trocería y madera aserrada.

Estos son los productos de más fácil producción debido a que dentro del proceso de transfor -- mación de la madera, se logran en su primera etapa.

#### 1.4 CONOCER LAS ACTIVIDADES PROMOCIONALES

El 100% de la industria privada no realiza actividades promocionales, pues como se explicó an -- teriormente no son necesarias en la industria maderera por tener el producto una demanda que excede en -- mucho a la oferta.

El 50% del sector público manifestó que sí desarrolla actividades promocionales (de tipo trato personal del Gerente de Ventas) con clientes de poco movimiento, promociones iguales a las del sector privado.

El 50% restante no realizó ningún tipo de promoción pues el producto se vende solo.

#### 1.5. CONOCER LAS ACTIVIDADES PUBLICITARIAS

La totalidad de la industria maderera, tanto del sector público como privado, no desarrolla ningún tipo de actividad publicitaria ya que está en una situación privilegiada; puesto que la producción total en realidad es insuficiente para satisfacer la demanda del mercado.

#### 1.6 CONOCER LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACION

El 100% del sector privado manifestó haber desarrollado en los dos últimos años actividades de investigación de mercados; no así el sector público que en un 50% contestó negativamente.

El sector privado se ha dedicado a tratar de incrementar el mercado por medio de la introducción de productos perfeccionados o más elaborados.

El sector público ha encaminado sus esfuerzos a tratar de introducir nuevas dimensiones y medidas de la madera aserrada, tratando además de introducir el uso de medidas del sistema métrico decimal y desechar las medidas inglesas lo que les ha resultado prácticamente imposible.

El sector privado en su totalidad (100%) declara tener un departamento de investigación propio, en tanto que el sector público declaró no disponer de él ni de agencia, ya que los estudios inhe-

Ni el sector privado ni el sector público en su totalidad otorgan escalas de descuentos por no resultar conveniente a sus intereses.

### 1.8 CONOCER EL SERVICIO ENTRE AMBOS SECTORES

El sector privado manifestó que sus principales objetivos de servicio eran: cumplimiento de volumen y tiempo de entrega; satisfacer la demanda del producto fabricado; conservar seriedad, prestigio y la solvencia alcanzadas.

El sector público declaró que sus principales objetivos eran:

- a) Entregar a tiempo el producto
- b) Proporcionar desarrollo al área asignada
- c) Cumplir una labor social

El promedio mensual de reclamaciones es tan bajo en ambos sectores, que realmente en porcentaje resulta inútil mencionarlo. Esto se debe a que el producto reúne siempre las características fijadas; por los magníficos métodos utilizados y la experiencia adquirida en los largos años de explotación de esta industria.

El tiempo normal de entrega en el sector privado es de 30 a 60 días por las características de manejo de este material que es voluminoso y especial. En el sector público el tiempo normal de entrega es mucho menor ya que tardan de 2 a 15 días. Esto se explica pues el producto es adquirido normalmente en el lugar de producción en donde se dispone de un stock y el cliente acude por su compra y paga su flete.

El 100% del sector privado y público admiten devoluciones: aún cuando es muy raro que se dé el caso,

El sector privado admite reclamaciones en la medida que tenga deficiencia el producto y en un 10% del total de volumen de compra. Más estricto, el sector público, manifiesta no tener porcentaje establecido en un 50%; el 50% restante manifiesta tenerlo o aceptarlo en un 15% sobre el volumen total de venta,

rentes a este departamento son llevados a cabo por el Instituto de Investigaciones Forestales de la Subsecretaría de Recursos Forestales y de la Fauna.

El sector privado dispone de los medios para sostener un departamento de este tipo, aunque en realidad se dedique a tratar de incrementar utilidades a costa de los demandantes, la creación de falsa carestía de este producto y a la especulación lucrativa con el mismo.

#### 1.7 CONOCER EL NIVEL DE PRECIOS

El sector privado realiza estudios comparativos de precios en su totalidad. El sector público solamente en un 50%.

Una vez más el sector privado conoce los diferentes niveles de precios y los aprovecha al máximo.

El sector público lo hace solamente como una base para fijar sus precios y encontrarse en una posición competitiva.

El sector privado declaró en un 66.66% que sus precios eran más altos e iguales en algunos casos a los de su competencia, con lo que se puede inferir que se están fijando precios privilegiados, es decir, únicamente está siendo controlado el precio por la oferta y la demanda aunque en todos los casos hay una tendencia a la alza.

El sector público en un 100% tiene precios iguales a la competencia en un esfuerzo por nivelar los precios y proteger a las industrias que se derivan de la maderera como son: la industria mueblera, fabricación de puertas y ventanas, etc.

## 2. PRODUCCION

El total del sector privado dió una respuesta afirmativa sobre el conocimiento de la técnica del estudio de métodos.

El sector público manifestó desconocer esta técnica. Al analizar dichas respuestas se deduce un mayor conocimiento por parte del sector privado de las diversas técnicas de producción, o en la contratación de elementos mas compenetrados en las técnicas modernas de producción, factor que necesariamente eleva la productividad del sector privado y decrece la del sector público; el sector anteriormente mencionado manifestó no aplicar esta técnica por el hecho de desconocerla, o bien que por falta de recursos no la utilizaban.

### 2.2 EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL TRABAJO

El 66,66% del sector público se dió por satisfecho con la eficiencia lograda, mientras que el 33,33% manifestó que se encontraba muy lejos de sentirse satisfecho.

De lo anterior se infiere que el sector privado ha logrado en los largos años que lleva explotando la industria maderera un aprovechamiento casi integral de su materia prima, por lo que el índice de 66,66% nos muestra un aprovechamiento excelente de la misma, un conocimiento de sus potencialidades y un buen aprovechamiento de su capital de trabajo.

Al 33,33% que se manifestó inconforme podríamos definirlo como la vanguardia de la industria maderera ya que, coincidentemente con su inconformidad, son los que mejores resultados y más utilidades han logrado con la explotación de esta industria.

Las razones que aducen para explicar su inconformidad son:

-Consideran que se puede lograr una mayor expansión de la industria.

-Se podría utilizar mejor maquinaria dentro de su proceso productivo, factor que dista mucho de poder ser aplicable o factible, ya que lo eventual de los permisos forestales lo hace riesgoso.

Los factores anteriormente expuestos son los que mayor peso tienen dentro de la inconformidad en la eficiencia lograda.

En el sector público el 50% se manifestó conforme o satisfecho con la eficiencia lograda; mientras que el 50% restante declaró no estar conforme con la misma.

Se considera por observaciones hechas dentro del campo y por las concesiones forestales y facilidades de explotación que tiene el sector público, que es más legítima la posición del sector que se manifestó inconforme con su eficiencia lograda. Esto se funda en la observación subjetiva que de las zonas explotadas por el sector público, se efectuó en sus instalaciones y de sus recursos físicos y humanos.

Al establecer una comparación de los logros, potencialidad y objetivos alcanzados por el sector público contra el sector privado, se encuentra un bajo aprovechamiento, a pesar de los anteriormente mencionados factores. El 100% del sector privado realiza mediciones del trabajo, desarrollando las más comunes y conocidas dentro de la producción o productividad o sea la relación maquinaria hombre, destajos y conteos diarios, coeficiente de aprovechamiento y capacidad de producción de cada máquina.

Dentro del sector público el 50% manifestó que realizaba mediciones del trabajo desarrollado,

mientras que el 50% restante negó que lo hiciera. Esto es explicable desde el punto de vista de la labor social que desarrolla este sector, aunque no es justificado ya que al no haber una medición del trabajo necesariamente disminuirá la productividad.

### 2.3 EVALUAR LA FUNCION DE MANTENIMIENTO

En el sector privado se utiliza en el 66.66% el mantenimiento mixto o sea el mantenimiento que engloba la prevención y la corrección; en el 33.33% se utiliza únicamente el mantenimiento preventivo. En el sector público se utiliza en un 50% el mantenimiento correctivo y en el 50% restante un mantenimiento mixto.

Estas comparaciones, aunadas con la observación que se hizo en la industria maderera indican que en el sector privado le conceden mucho mayor importancia al cuidado de la maquinaria, que en el sector público; ya que al existir un mantenimiento mixto como factor preponderante, necesariamente habrá un mejor funcionamiento y aprovechamiento de aquélla.

### 2.4 CONOCER LA MAGNITUD DE LA PRODUCCION

El sector privado utiliza un promedio de 330 obreros y 85 supervisores mientras que en el sector público utilizan un promedio de 273 obreros y 38 supervisores.

Es decir, mientras que en el sector privado existe un supervisor por cada 4 empleados, en el sector público existe un supervisor por cada 7 empleados.

Esto significa que la industria privada pone mucho mayor atención en la supervisión que la --

industria maderera pública.

Además en proporción, es bastante mayor el volumen de obreros empleados por el sector público que en el sector privado y las estadísticas muestran cómo la productividad es mayor en el sector privado que en el público. Lo que puede suceder o mejor dicho sucede es que por su objetivo de servicio social el sector público emplea una mayor cantidad de obreros para disminuir el problema ocupacional de la zona en que trabaja. El número promedio de horas hombre por semana es de 44 horas en cada uno de los dos sectores..

Se infiere que las jornadas de trabajo son las mismas, es decir semana laboral de 6 días.

En el sector privado evitan las horas extras por completo, pues resultan carísimas; por su parte en el sector público no fue posible determinarlas pero lo más seguro es que las excluyan también, para prevenir incrementos en costos.

Los porcentajes de la investigación arrojaron que en el sector privado y como bases para fijar la producción:

Ventas	66.66%
Bases históricas	33.33%
Abastecimientos	66.66%
Otros	33.33%

En el sector público las bases que se utilizaron para fijar la producción fueron:

Abastecimiento	50%
----------------	-----

Otros                    50%

Se infiere que en el sector privado las bases principales que se utilizan para fijar la producción son las ventas y los abastecimientos; es decir, que en la medida que las ventas se realizan se fija la producción, aunque lo anterior no se da en su más pura expresión, ya que se encuentran sujetos a los abastecimientos de materia prima, en este caso trocería de que puedan disponer. Las bases históricas se utilizan en una proporción menor y solamente como base para fijar los índices anuales. En otros, se especifica que se basa en la posibilidad anual forestal; es decir, lo que anteriormente haya sido fijado por la Subsecretaría Forestal (Recursos Forestales). En el sector público las bases más utilizadas para fijar la producción son los abastecimientos que de trocería se les haga en un 50% y el 50% restante está tipificado como autorización oficial de corte y posibilidad real de efectuarla, todo lo anterior basado en un estudio dasonómico aprobado por la Subsecretaría de Estudios Forestales.

## 2.5 EVALUAR SU FORMA DE ABASTECIMIENTO

Dentro de las políticas de compra de materia prima destaca en lugar primordial:

Programa previo con un	66.66%
Sobre situación del mercado	33.33%
Aprovechando fluctuaciones	33.33%

El sector privado utiliza esta técnica primordialmente; en el sector público no se utilizan ninguna de las técnicas anteriormente enunciadas, ya que son primordialmente productores de la materia prima, razón por la que no les son útiles las técnicas referidas.

## 2.6 EVALUAR EL CONTROL DE INVENTARIOS

Tanto el sector público como el sector privado en su totalidad llevan un estricto control de inventarios. En la industria maderera se puede llevar un buen control de inventarios tanto en el sector público como en el privado ya que es necesario y obligatorio para ambos contar con guías forestales (documento legal que ampara posesión de la madera, pago de impuestos al fisco federal y participaciones estatales y municipales).

Existen guías de: trocerfa, madera aserrada, durmientes y cajas de empaque.

En el sector privado existe un control estricto de un 100% en las materias primas y en los -- productos terminados y de un 66.66% en los materiales en proceso.

## 2.7 DETERMINAR SI LA EMPRESA TIENE MENTALIDAD CREATIVA

Del total del sector privado solamente el 33.33% manifestó tener un departamento de investigación de nuevos productos.

El 66% restante no dispone del mismo, lo que indica que la industria privada no tiene mucho interés en desarrollar la investigación de nuevos productos, pues consideran que todo lo que puede ser negocio, utilizando solamente la materia forestal, ya ha sido descubierto y explotado y no es conveniente ni necesario realizar investigaciones de esta índole.

Como contraposición a la anterior teoría nos encontramos que el 33.33% restante sí dispone de ese departamento y trata de lograr un aprovechamiento más integral de la madera.

El caso del sector público es aún más interesante ya que todas las investigaciones son hechas por la Subsecretaría Forestal y de la Fauna a través del Instituto de Investigaciones Forestales y puede afirmarse que en un 100% se desaprovechan o simplemente se desconocen las actividades de dicho Instituto.

## 2.8 EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE CALIDAD

En cuanto a tener un departamento de control de calidad formalmente establecido, el sector privado dio un total de 66.66% de respuesta afirmativa contra un 33.33% negativo. Se interpreta como sigue: La mayoría del sector privado dispone de controles de calidad calificados y dedicados exclusivamente a la anterior actividad.

El sector público se encuentra en las mismas condiciones que el sector privado, es decir, el 50% dispone de un control formal de control de calidad y el 50% restante no lo tiene. Se infiere que la problemática con respecto a la calidad del producto terminado (fabricado) ha preocupado a la mitad del sector público mientras que la mitad restante no.

El control de calidad dentro del sector privado recibe la misma atención y en la misma proporción en sus tres respectivas etapas o sea el 66.66% tanto para la materia prima, como durante el proceso o como producto terminado.

En el sector público el control de calidad solamente es llevado a cabo por un 50% de la industria y enfatizando la calidad del producto terminado.

## 2.9 EVALUAR LOS SISTEMAS DE PRODUCCION UTILIZADOS

Los sistemas de producción más comunes en la industria maderera privada son sobre pedido y por órdenes de producción, teniendo éstos un 100% de utilización dentro de este sector.

El concepto de procesos continuos solamente el 66.66% de la industria maderera lo utiliza. La interpretación a los anteriores parámetros es: La producción es realizada con el sistema de órdenes de producción y por pedido preferentemente ya que el aprovisionamiento de la materia prima no es tan constante y regular como sería de desear. Además las especificaciones requeridas por el mercado varían regularmente ya que como la materia prima es un producto natural nunca tiene una estandarización por lo que la producción se ve sujeta a tal condición.

El sector público en un 50% utiliza el proceso continuo, dato interesante pero no representativo ya que como productor de la materia prima, solamente, puede utilizarlo hasta un punto determinado o sea la capacidad del o los montes que tengan contratados para su tala y a lo autorizado por la Subsecretaría de Recursos Forestales y de la Fauna, de acuerdo con el estudio dasonómico respectivo.

El 50% restante utiliza el sistema de órdenes de producción que resulta el más adecuado a este tipo de industrias ya que la demanda indica los requerimientos del producto antes de que éste sea siquiera ideado.

## 2.10 EVALUAR LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

En los últimos 6 meses, el sector privado arrojó un promedio de 4 accidentes lo que indica un nivel muy bajo tomando en cuenta que operan con herramientas punzocortantes y de alta velocidad por-

Lo que los índices de seguridad son buenos: El sector público tuvo un promedio de 6 accidentes, parámetro ligeramente más alto que el del sector privado pero también se puede aceptar como razonable en una industria como la que nos ocupa.

En general los índices de seguridad son eficientes.

### 3. FINANZAS

#### 3.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Antes de abordar las diferentes fuentes de financiamiento que utiliza la industria maderera - en sus modalidades de sector público y sector privado, es importante recalcar lo siguiente:

El sector privado cuenta en un 66.66% con una gerencia de finanzas demostrando esta estadística la importancia que le es concedida por este sector.

La realidad es que el sector privado desarrolla funciones típicas a una gerencia de finanzas - y cuenta con ella "básicamente" ya que esta función queda comprendida en las de la gerencia general, - que es la que usualmente desarrolla esta actividad por tratarse de industria de tipo familiar como lo manifestó el 33.33% restante; es decir, cuentan con un gerente general que generalmente, es un hábil financiero autodidacta o que tiene mucha experiencia en el ramo, pero sin preparación profesional y no - acepta técnicas modernas de administración; en una palabra es empírico, pragmático.

El sector público no cuenta definitivamente con una gerencia financiera debido a que se regula por medio de presupuestos anuales.

El 66.66% del sector privado manifestó haber utilizado financiamientos, el 33.33% restante - no los ha necesitado en los 5 últimos años, por contar con capital de trabajo logrado con la suficiente aportación de los accionistas y de los resultados de sus operaciones, situación que se explica por las altas reinversiones de utilidades e inyecciones de capital líquido.

El sector público necesitó de financiamiento en los últimos 5 años en un 50% y como un caso especial; dada una partida no ocurrente y no prevista en el subsidio de que gozan este tipo de empresas. El 50% restante no lo necesitó ya que siguió los canales adecuados o sea el financiamiento gubernamental que es el usualmente utilizado.

La industria maderera en su modalidad de sector privado utiliza en su totalidad el crédito bancario y la reinversión de utilidades se lleva a cabo en el 66.66% de ella.

Las anteriores fuentes al ser analizadas, nos revelan que el crédito bancario es el único que puede ser utilizado como una medida inteligente en este tipo de industria, ya que es en el que existen menos restricciones y mayores características de solvencia, Esto puede explicarse de la manera siguiente:

La mayoría de los integrantes del sector privado, no reúnen las características de solvencia-financiera para poder lograr un financiamiento diferente al ya explicado, por lo precario de las relaciones privadas con la Subsecretaría de Recursos Forestales y de la Fauna, dependencia de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, de la que en cualquier momento puede no autorizar la extracción de la materia prima en el caso de los productores o extractores y de la irregularidad en el aprovisionamiento de materia prima en el caso de los transformadores. Asimismo, el 66.66% de este sector considera la reinversión de utilidades como una magnífica fuente de financiamiento y es en verdad un gran acierto, ya que estas utilidades son buenas y muy altas con lo que al aplicarse su reinversión se motivan revitalizaciones en el capital de trabajo de la empresa.

El sector público utilizó como fuente de financiamiento el crédito bancario en una proporción del 50%; es conveniente aclarar que usualmente no se utiliza este tipo de financiamiento en el sector público, aunque esporádicamente y en casos de extrema urgencia, puede recurrir a ellos como cualquier --

particular.

### 3.2 PARTICIPACION DE LA GERENCIA DE FINANZAS EN LA ADQUISICION DE FONDOS

La participación de la gerencia de finanzas en la adquisición de fondos es mínima, como lo de muestra el hecho de que la industria maderera privada es familiar y por tal razón las decisiones tras- cendentales o finales son tomadas por la gerencia general que es manejada por los propietarios del nego- cio y que la mayoría de las veces funciona como una gerencia mixta, es decir general y de finanzas, aun- que no lo reconozcan oficialmente.

En el sector privado, no existe en lo tocante a adquisición de fondos a largo plazo, el 66.66% no contestó a la pregunta formulada y el 33.33% recibe autorización de la gerencia general.

Como se obsrvará al apreciar la gran variedad de respuestas no existe una tendencia a encomen- dar este tipo de función a una gerencia específica.

### 3.3 RELACION ENTRE LA EMPRESA Y SUS PROVEEDORES DE FONDOS

Las relaciones que sostienen las empresas públicas y privadas de la industria maderera con -- sus proveedores de fondos pueden considerarse buenas, aunque cabe hacer hincapié que la industria made- rera no utiliza todos los tipos de financiamiento existentes, sino unos más específicos y ya explica- dos en fuentes de financiamiento.

Asímismo, cabe hacer notar que el sector privado en un 100% declaró hacer uso de los descuen- tos por pronto pago. Esto puede interpretarse como un deseo de los empresarios para ahorrar o dismi- nuir sus costos de operación.

El sector público aprovecha solamente en un 50% los descuentos por pronto pago.

El 50% restante no contestó.

El principal renglón en que se aprovechan los descuentos es el de proveedores, en donde el sector privado en su totalidad los utiliza.

El sector público hace uso en un 50% de esta prerrogativa; el 50% restante no contestó.

El sector privado hace uso muy intenso del concepto proveedores concretamente con los expendedores de aceites y combustibles, víveres y de implementos madereros ya que su nivel de operación le exige el trato con comerciantes de esta índole, mismo que es bien aprovechado.

Los fondos a mediano y a largo plazo no son solicitados por el sector público, ya que trabajan por medio de programas y presupuestos anuales, razón por la que sólo utilizan el corto plazo o sea a un año.

#### 3.4 CREDITO Y COBRANZAS

El sector privado solamente otorga en un 33,33% créditos a sus clientes.

El sector público otorga créditos en 50% únicamente. Se infiere que las políticas de crédito se otorgan en porcentajes muy bajos tanto en el sector privado como en el sector público. Causas motivadoras de este fenómeno son la gran demanda y poca oferta de este tipo de producto, por lo que no resulta conveniente otorgar créditos sino vender al contado, para darle una mayor agilidad al activo circulante de la compañía.

Las políticas de crédito del sector privado son en un 33.33% con un plazo máximo de 30 días.

Las políticas de crédito del sector público son en un 50% a 30, 60 y 90 o sea lo que se entiende por crédito comercial.

El sector privado otorga crédito a sus clientes en menor proporción que el sector público, y cuando lo hace es solamente con un plazo de 30 días máximo (contado comercial), no así el del sector público que concede el llamado crédito comercial que es de 30 60 y 90 días.

Una vez más se puede observar cómo el sector privado sigue una inteligente política de crédito, ya que lo concede en una muy pequeña proporción y a un muy reducido plazo.

En contraposición, el sector público otorga en un 50% el crédito comercial ya que lo hace primordialmente cumpliendo una política de servicio hacia la comunidad o núcleos no privilegiados.

Esto lo lleva a cabo, aunque el producto podría venderse al contado, como una finalidad social, ya que su principal objetivo no es de lucro sino de servicio y a tal lema se acoge.

Los porcentajes de cuentas incobrables son en un 66.66% del sector privado y en el 50% del sector público muy pequeños, ya que sólo alcanzan un porcentaje de 5% como máximo en estimación de cuentas malas o incobrables.

El 33.33% restante del sector privado y el 50% del sector público, no tienen el problema de las cuentas incobrables, ya que operan básicamente al contado por considerar más conveniente a su empresa y a sus intereses.

Además la situación privilegiada que les brinda el excedente de demanda, les permite llevar a cabo estas políticas.

### 3.5 FUNCION CONTABILIDAD

Tanto el sector privado como el sector público en su totalidad cuentan con un departamento -- de contabilidad.

Esto viene a comprobar la necesidad que por ley tienen de este tipo de servicios, todos los sectores, ya que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público exige declaraciones anuales convenientemente avaladas por contadores públicos.

Dentro de los sistemas de contabilidad utilizados destaca el sistema mecánico, como el más -- utilizado por el sector privado (66.66%) y por la mitad del sector público (50%).

El sistema mecánico es desde un punto de vista subjetivo, el mejor que una industria madre-- ra podría o puede utilizar ya que por lo general el volumen de sus operaciones es importante, aunque -- no excesivo, como para llegar a utilizar el sistema de computadora.

Esto nos indica además la importancia que las operaciones realizadas por la industria priva-- da tienen, con respecto a la industria pública, ya que cuentan con un mayor volumen de operaciones, lo-- que les ha hecho utilizar este sistema.

El sistema manual, es utilizado solamente por una muy pequeña parte del sector privado (33.- 33%) y por la mitad del sector público (50%); lo que nos indica el bajo nivel de operaciones que reali-- zan, ya que sus necesidades son las que les marcan la importancia de sus respectivos departamentos.

El sector privado tiene fluctuaciones muy grandes en lo que a personal que integra el departamento de contabilidad se refiere.

El 33.33% cuenta de 1 a 5 personas.

El 33.33% cuenta de 11 a 15 personas.

El 33.33% cuenta con más de 20 personas.

Esto solamente nos indica el volumen de las operaciones que maneja cada integrante de este sector privado. Como se observará, varía de acuerdo a su capacidad o volumen de actividades; es un grupo muy heterogéneo.

El sector público cuenta en un 100% con un departamento de contabilidad integrado por 11 a 15 personas. El volumen de operaciones es muy homogéneo por lo que sus necesidades son muy parecidas.

Número de facturas hechas en el mes pasado:

El sector privado manifiesta el siguiente volumen de facturas:

De 51 a 100 facturas 33%

De 101 a 250 facturas 33%

De 251 a 500 facturas 33%

El volumen de facturas es muy heterogéneo ya que las fluctuaciones son de orden ascendente. - Esto nos puede indicar un mayor volumen de trabajo y seguramente de utilidades.

En cambio el sector público en un 50% efectúa hasta 25 facturas; y el 50% restante de 101 a - 250 facturas.

Se infiere que el sector público con respecto al privado maneja un volumen menor de operaciones, lo cual es una realidad absoluta. Ya que el que realmente surte al mercado en su mayor segmento - es el sector privado.

### 3.6 COSTOS

El sector privado en un 66.66% cuenta con un sistema de costos y el 33.33% no lo utiliza; el 100% del sector público cuenta con dicho sistema.

El sector público manifestó contar en su totalidad con un sistema de costos, ya que es la base primordial en la que se sustentan los presupuestos, que de no efectuarse correctamente, ocasionarían un mal funcionamiento en la empresa estatal ya que es la base de su vida operacional.

El sector privado los realiza en su gran mayoría para conocer sus diferentes costos y tratar de abatirlos, con lo que consecuentemente se incrementarán sus utilidades.

El sector público en un 100% utiliza un sistema de costos históricos ya que es el que le marca la pauta del presupuesto futuro, pero que no le permite corregir desviaciones sobre la marcha.

El sector privado utiliza el sistema de costos predeterminado en un 66.66% pues es el que le brinda mayores beneficios y le permite abatir costos al encontrar la opción de compras por planeación y así incrementar las utilidades.

### 3.7 . PLANIFICACION FINANCIERA

El sector público, en su totalidad cuenta, con un sistema de presupuestos, el cual es básico para su funcionamiento y es por eso que lo aplica con tanta acuciosidad. El sector privado, en su gran mayoría (66.66%) cuenta con estos sistemas de presupuestos ya que son de las herramientas administrativas más eficaces, pues auxilian en forma relevante y ayudan a alcanzar los objetivos deseados.

El 33.33% no utiliza estos sistemas de presupuestos, pues el mercado y las grandes utilidades le permiten prescindir de ellos.

El sector privado maneja en un 66.66% los presupuestos de ventas, producción, caja y compras, y en un 33.33% los presupuestos de compras, activo fijo, gastos generales y provisiones.

El sector público maneja en un 100% los presupuestos de ventas, producción, caja, compras activo fijo y gastos generales.

En un 50% se utilizan los presupuestos de compras, provisiones y otros. De los anteriores parámetros se infiere que el sector público concede una gran importancia a todos los tipos de presupuestos factibles de utilizarse en una empresa de este tipo.

Además, los presupuestos son fundamentales para el buen funcionamiento del sector público -- por lo que son vigilados cuidadosamente durante su elaboración.

El sector privado utiliza los presupuestos en una mejor proporción que el sector público, ya que para ellos este tipo de herramienta administrativa es solamente un indicador de metas a alcanzar y no es "vital", como lo es para el sector público.

El sector privado en un 66.66% realiza sus presupuestos con un período presupuestal que abarca un año.

El 33.33% restante no contestó a la pregunta formulada.

El sector público en un 100% realiza presupuestos con período de un año. Tanto el sector público como el privado manifestaron en su totalidad realizar presupuestos a corto plazo. Esto se debe a que consideran que para que existan buenos resultados, se necesitan períodos breves; en este caso, el de un año es muy bueno ya que permite la corrección, planeación y revisión, con lo que se podrá establecer una equiparación de resultados contra lo presupuestado y se podrán lograr mejores resultados. El hecho de que el sector público realice sus presupuestos a un año tiene una gran importancia, ya que con esta base logran sus subsidios anuales.

### 3.8 OPORTUNIDAD DE LA INFORMACION

El sector privado realiza en un 33.33%, como característica general, sus balances y sus estados de resultados con una frecuencia mensual. Dentro del mismo sector, el 33.33% realiza su balance trimestralmente y el otro 33.33% lo hace anualmente. El sector público realiza en un 100% mensualmente sus balances y sus estados de resultados.

Existe una desproporción en los anteriores parámetros del sector privado, ya que solamente un pequeño porcentaje realiza los estados financieros; éstos son provechosos para el buen funcionamiento de una empresa, ya que permiten conocer y manejar datos actualizados con lo que necesariamente se incrementará la eficiencia administrativa, financiera y se podrán corregir las deficiencias observadas.

#### 4. RECURSOS HUMANOS

Al efectuar la interpretación de los datos recabados en la investigación de mercadotecnia realizada en la industria maderera se obtuvieron los siguientes resultados dentro del área de recursos humanos:

El 66.66% del sector privado manifestó contar con un departamento de personal organizado dentro de la empresa, en tanto que el 100% del sector público lo tiene.

Existe una mayor atención por parte del sector público a este concepto, debido en gran parte al hecho de que le dan atención primordial al objetivo de servicio, ocupación de personal del área explotada, mientras que el sector privado utiliza solamente el personal estrictamente necesario para una operación eficaz, independientemente de que por el conocimiento que este sector tiene del personal especializado, así como de los trabajadores calificados en el sector maderero.

##### 4.1 RECLUTAMIENTO

En el reclutamiento de personal el sector privado se basa en un 100% para la contratación de obreros en el sindicato; 33.33% en recomendaciones de los otros empleados.

El sector público basa sus contrataciones de obreros en personal recomendado por sus empleados un 50% y en otros, 50%. Esta categoría de "otros es equiparable a personas que viven dentro de la zona de explotación y que deseen trabajar en la industria maderera, política inteligente, sana y de servicio social, ya que lleva beneficios a los pobladores de las zonas de explotación forestal.

Este sistema no es muy utilizado por el sector privado que generalmente llevan sus propios obreros y equipos de trabajo a la zona explotada, con excepción del personal de monte que por lógica es el que mejor conoce el terreno donde se trabaja (monteros, camineros, etc), y porque además cuentan con bestias (semovientes) propias para el movimiento de trocerías, maderas labradas, eje, en el monte.

Los empleados en el sector privado son recomendados por los mismos empleados en un 100%, -- mientras que en el sector público el 50% de los empleados son recomendados por los empleados y el 50% restante es reclutado por medio de la prensa.

Lo anterior se debe a las posibilidades que los patrones del sector privado brindan a sus -- empleados para que las contrataciones sean hechas por familiares o sus allegados, con lo que el ambiente de trabajo será de cordialidad y eficiencia por la interrelación existente entre ellos. En el sector público los empleados influyen en la contratación solo en un 50%; la mitad restante se consigue por la prensa, con lo que se puede atender personal de lo mas heterogéneo tanto en calidad como en grado de especialización, los ejecutivos son reclutados en un 33.33% por otros medios, en el sector privado. -- Por lo general son industrias familiares y este concepto podría interpretarse como familiares de los -- ejecutivos actuales.

El 66,66% restante omitió dar su opinión a este respecto.

El sector público recluta sus ejecutivos por medio de la Secretaría de Estado que tiene el -- control de la empresa descentralizada y generalmente son gente totalmente desligada de la industria que nos ocupa, por lo que se pueden considerar designaciones políticas en un 50%; el 50% restante omitió su respuesta.

#### 4.2 SELECCION

El sector privado aplica en su totalidad las actividades de selección (solicitud, entrega de currículum y pruebas de habilidad), que considera indispensables para formarse una idea del individuo, de su capacidad, proyección y aptitudes, pues con estas técnicas se conseguirá mas fácilmente el objetivo deseado, la entrevista es (66.66%) una técnica también muy utilizada, pero no tan aplicada como las anteriores y es el complemento ideal de las mismas.

La entrevista previa, las pruebas técnicas y los exámenes médicos son utilizados solo por el 33.33% del sector privado ya que por el tipo de personal contratado no es necesaria una rigurosa selección en cuanto a personalidad individual, sino en capacidad laboral.

El sector público aplica en un 100% las actividades de solicitud, entrega de currículum, entrevista, pruebas técnicas y pruebas de habilidad y las toman muy en cuenta por su tendencia a emplear y capacitar a los habitantes regionales con un oficio, al que quizás nunca antes pensaron dedicarse.

La entrevista previa investigación socio-económica y el examen médico son tomados como factores secundarios, ya que la idea es ayudar indistintamente a los habitantes de la región con trabajo y creación de una ocupación, y no de clasificación como aptos o ineptos.

#### 4.3 CONTRATACION

En el sector privado el 100% de los obreros se encuentran afiliados a un sindicato, esto se debe a la fuerza que los mismos tienen dentro de la industria en general y a la tendencia de unión que existe entre los gremios obreros.

Los empleados, por el contrario, no se encuentran afiliados al sindicato, ya que por lo general son contratados como empleados de confianza,

En el sector público, los obreros y los empleados en la totalidad (100%) no se encuentran afiliados a un sindicato por pertenecer a la zona de explotación recurrente, por lo que en cierta forma los podríamos considerar trabajadores eventuales, aunque existe la tendencia hacia la sindicalización.

El sector privado utiliza en su totalidad contrato colectivo, esto es explicable dada su importancia e influencia del sindicato.

#### 4.4 INTRODUCCION

Las únicas labores de introducción que realizan ambos sectores, es el otorgar a sus empleados un manual de bienvenida para procurar ayudarles a integrarse a la organización con mayor rapidez y facilidad, careciendo de una plática de introducción.

#### 4.5 CAPACITACION Y DESARROLLO

Por lo que respecta a programas de capacitación y desarrollo, el sector privado los aplica en un 100% mientras que el sector público solamente lo hace en un 50%. El interés del sector privado por contar con personal desarrollado es completo y absoluto ya que necesariamente el corregir, capacitar y desarrollar al personal, se incrementará la calidad del producto, se abaratarán los costos y el rendimiento humano será mayor.

El sector público realiza con menor intensidad los programas de capacitación y desarrollo, ya que los considera solamente como una función más del departamento de personal.

En el 100% del sector privado se aplican los programas de capacitación a los obreros, por el gran interés que hay en procurarse mano de obra calificada y experta que redundará en beneficio de la productividad y de la calidad del producto. Se aplica a empleados y ejecutivos en un 66.66% con lo que se les quiere hacer extensivo este programa de superación para beneficio de ellos y de la empresa.

El sector público dispone de programas aplicados a ejecutivos y empleados, como si la productividad y calidad de la producción resultaran de la acción. Se considera un error del sector público incrementar la eficiencia de sus ejecutivos y empleados y no la de su principal engranaje y motor que son los obreros.

#### 4.6 SEGURIDAD SOCIAL

Por lo que respecta a servicios y prestaciones, en el sector privado fueron marcados con el 66.66% los clubes deportivos; servicios de comedor, seguros a empleados, becas, financiamiento de viviendas, transporte y otras prestaciones.

Con 33.33% fueron tipificados los servicios médicos, las instalaciones deportivas, pensiones y jubilaciones, pago íntegro de impuestos y con un 100% los préstamos al personal.

Solamente el 50% del sector público brinda servicios y prestaciones, aunque parcialmente, ya que solo otorga cuatro de ellos, por lo que al efectuar una simple comparación de lo que ofrece el sector privado con respecto al sector público, se nota la gran diferencia existente entre los dos y la preponderancia del sector privado que en su gran mayoría ofrece 7 servicios y prestaciones fuera de los marcados por la ley, por cuatro del sector público y condicionados a la mitad del mismo.

Una vez más el sector privado hace uso de la inteligente utilización de sus recursos, como es el dinero, para motivar al personal competente y calificado a permanecer indefinidamente dentro de su organización.

#### 4.7 RELACIONES OBRERO PATRONALES

El sector privado en un 100% dispone de un reglamento interior de trabajo.

El sector público sólo dispone de él en un 50% o sea la mitad.

Por lo que respecta a su difusión el sector privado lo hace en un 100%.

El sector público lo lleva a cabo en un 50% y el 50% restante no lo hace.

Esto viene a complementar la respuesta de la pregunta anterior ya que de no haber una adecuada distribución del reglamento no tendrían efecto las medidas, normas, derechos y obligaciones en él contenidas, por desconocimiento de las mismas.

#### 4.8 SEGURIDAD INDUSTRIAL

El 100% del sector privado cuenta con una comisión mixta de seguridad, lo que viene a redundar en beneficio del personal que labora dentro de las plantas así operadas, ya que el obrero como principal instrumento de trabajo en colaboración con las máquinas, puede marcar mejor los lugares que implican peligro o inseguridad para él, como para sus compañeros y en un momento dado para la empresa.

El sector público no tiene este tipo de comisión debido quizá a la inexperiencia que todavía tiene en el manejo de este tipo de industria.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Tanto la industria maderera privada, como la estatal, no disponen de un departamento de mercadotecnia, ya que en su gran mayoría trabajan bajo el antiguo concepto de los métodos tradicionales y no buscan el crear nuevos productos, ya que no es factible el lograrlos con la clase de maquinaria con la que cuentan y no es posible adquirirla por las diversas circunstancias que imperan en esta industria, como son las transitorias condiciones de los permisos de explotación, las malas vías de comunicación, los altos fletes y la falta de solvencia, como para adquirir préstamos a largo plazo. Para el sector privado resulta una empresa difícil el lograr allegarse todos estos factores, cuando menos sin necesidad de emitir acciones y obligaciones que pueden resultar riesgosas, ya que pueden perderse las concesiones forestales y dejar de tener continuidad de abastecimiento de materias primas, con lo que necesariamente se crearía una crisis financiera y posiblemente una quiebra.

El sector público cuenta con el subsidio federal y estatal necesario para lograr el óptimo aprovechamiento y funcionamiento de la industria maderera a su cargo, por lo que cabe recomendarles una reestructuración por medio de la creación de nuevos productos que compitan con los del sector privado y tratar de lograr productos terminados y no explotar básicamente el mercado de materia prima, con lo que necesariamente complementarían aun más la labor social que ha estado desarrollando, pues emplearían mayor número de obreros y beneficiarían a las zonas de explotación madera.

- Se presenta un fenómeno muy grave dentro de la industria maderera tanto estatal como privada, como es el de no comprender la importancia que la mercadotecnia tiene sobre el desarrollo de una empresa, ya que como anteriormente explicamos, trabajan con el antiguo ideal de producir lo máximo con el mínimo de esfuerzo, para ganar un porcentaje bueno de utilidad, si, pero el ideal podría ser el seguir el camino de desarrollo progresivo de la investigación de nuevos productos y de las necesidades de los clientes y no el estancamiento empresarial, en los métodos y productos tradicionales.

Los problemas y los obstáculos a vencer serán grandes es cierto, pero también lo serán los porcentajes de ganancia y la importancia que adquirirá este tipo de industria,

- La industria maderera privada ha tenido un desarrollo financiero operacional por lo que ha llevado conjugado su éxito con el número de años que lleva en el negocio maderero.

El sector público lo podríamos considerar un una etapa incipiente, ya que llevan muy poco tiempo trabajando la industria maderera, razón por la cual su desarrollo se encuentra en esa misma fase.

- Al efectuar una evaluación de los recursos humanos que ambos sectores manejan, nos encontramos que el privado hace una evaluación más acertada de todo su personal ya que selecciona todos sus colaboradores en los medios más adecuados y a través de una experiencia ya desarrollada por los años de práctica en este campo.

El sector público se ve obligado a hacer una más cuidadosa evaluación en algunos aspectos y a proceder indiscriminadamente en otros casos, tal es la situación que se presenta cuando se emplea personal del área de explotación por política de servicio a la comunidad, pero que dista mucho de tener una capacidad demostrada.

Además el personal asalariado (obreros) se encuentran mejor protegido en el sector privado-- que en el sector público, ya que cuentan con un contrato colectivo que los protege y unifica pues se encuentran agrupados en un sindicato. No es este el caso de los trabajadores del sector público, cuya generalidad pertenece al área de explotación y por lo mismo son eventuales.

Como soluciones a las anteriores conclusiones podríamos enunciar que el sector público debe-- incrementar la labor de capacitación de los obreros que, aunque temporales, podrían aprender por medio-

de adecuado entrenamiento una especialidad, que podría ser su "modus vivendi" permanente, con lo que es te sector estaría aumentando en muchos estadios de eficiencia su labor social. Además el sector público debe incrementar las prestaciones a los trabajadores, ya que cuenta con la capacidad de realizarlo; y primordialmente este sector debe procurarse personal calificado y competente que pueda encarrilar al resto de los empleados y obreros inespertos en el buen funcionamiento de la industria maderera.

- Se considera que el sector público dadas las ventajas y privilegios que tiene con respecto al sector privado como son permisos continuos de explotación, canongías oficiales, apoyos y respaldo - tanto federal como estatal y un entusiasta interés presidencial por lograr un razonable aprovechamiento forestal, debería encontrarse a estas alturas operando con mayores índices de efectividad que su competencia, o sea el sector privado y no es así en la realidad.

Como una forma de lograr lo anterior se le propone al sector público una administración a ba se de ejecutivos competentes y conocedores que podrían figurar en el Consejo Administrativo como asesores y no basarse solamente en el personal "designado" pero sin experiencia en este giro.

I N G E N I O S

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

El desarrollo que ha tenido la industria azucarera en los últimos 4 años, es uno de los más acelerados en la industria nacional.

En virtud de esto y tomando en cuenta la importancia que reviste dicha industria, se realizó la presente investigación, la cual tiene por objeto analizar el funcionamiento de los ingenios del sector público y del sector privado, que operan en la república mexicana.

La industria azucarera nacional es, sin lugar a dudas, uno de los pilares básicos de la economía, no tanto por la producción azucarera que tiene sino por la cantidad de gente que de ella depende, ya que al entrar en operación un ingenio empieza a generar una actividad económica sin precedente en el país.

La ley emitida en 1944 por el entonces Presidente General de División Manuel Avila Camacho, frenó el desarrollo de esta industria hasta casi llevarla al colapso total, siendo el actual gobierno-- quien dándose cuenta de los trastornos económicos y financieros que originaba la ruina de esta industria, dictó medidas a fin de que saliera de su crisis.

Para llevar a cabo esta investigación, fue necesario elaborar cuestionarios para cada una de las áreas en los ingenios, los cuales se aplicaron posteriormente en 11 ingenios, de éstos 8 son privados y 3 pertenecen al sector público. Como esta industria no tiene un departamento de ventas, ya que toda su producción de azúcar y mieles incristalizables están controladas por un organismo oficial llamado Unión Nacional de Productores de Azúcar, S.A. (U.N.P.A.S.A.), fue inoperante aplicar en los ingenios los cuestionarios relativos a Mercadotecnia, llevando a cabo únicamente las entrevistas correspondientes a los departamentos de producción finanzas y recursos humanos.

UNIVERSO

SECTOR PUBLICO

Emiliano Zapata

El Modelo

Independencia

SECTOR PRIVADO

Tamazula

Casasano

La Margarita

Atencingo

Los Mochis

Xicoténcatl

Central Progreso

Cuatotolápan

## INTERPRETACION DE LAS AREAS DE:

### 2. PRODUCCION

#### 2.1 EVALUAR LA CAPACIDAD DE LA GERENCIA

Ya que el departamento de producción es el alma de cualquier ingenio, es necesario que la persona encargada del mismo requiera las cualidades, conocimientos y experiencia suficientes para el buen funcionamiento de ese departamento. En sí, que sea la persona idónea para ocupar tal puesto.

Por tal motivo, se hace necesario conocer cuáles y cuántos gerentes del departamento de producción, conocen y aplican la Técnica del Estudio de Métodos, ya que esta técnica es una herramienta - por medio de la cual se pueden aplicar procedimientos más sencillos y eficaces que los ya existentes.

En base a los datos arrojados por los cuestionarios aplicados se puede decir que el 62% de la iniciativa privada conoce el estudio de métodos; de estos, solamente el 37% lo ha llevado a cabo, demostrándose que antes de aplicar dicha técnica, la productividad y el rendimiento eran bajos, pero a su implantamiento se logró un aumento considerable en la productividad y una mayor eficiencia por parte de los obreros. El 25% no la utiliza por desconocerla y un 37% por considerarla no necesaria .

En cuanto al sector público, el 66% conoce el Estudio de Métodos, pero solamente el 33% lo ha llevado a cabo en los ingenios, obteniendo los mismos resultados que en el sector privado; una alza considerable en la producción. Un 33% desconoce la técnica y el otro 33% no la utiliza por falta de recursos técnicos.

Del 37% que aplican la técnica del estudio de métodos en el sector privado, solamente un 12%-

está llevando a cabo correctamente la implantación de dicha técnica, puesto que viene a influir notablemente en la buena coordinación entre la fábrica y el campo de cultivo perteneciente a su zona de abastecimiento, ya que dejaron mucho menor cantidad de capa parada (hectáreas de caña sin cortar); en tanto que en el sector público, el 33% que aplica el estudio de métodos no cuenta con una planeación definida entre fábrica y campo ya que han dejado grandes cantidades de caña sin cortar.

Esto se puede deber a diferentes factores tales como:

- a) Falta de planeación adecuada entre fábrica y campo.
- b) Gente no capacitada y sin la experiencia necesaria para el departamento de producción.
- c) Falta de maquinaria o transporte para la caña.
- d) Maquinaria obsoleta y en malas condiciones.

Cabe hacer notar que estos cuatro factores, afectan a los ingenios que utilizan la técnica -- del estudio de métodos, pues los otros ingenios que no cuentan con estos servicios adolecen también de otras fallas, tanto técnicas como humanas.

## 2.2 EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL TRABAJO

Tanto el sector público como la iniciativa privada tienen un fin, el primero de servicio, el segundo de lucro. Por eso en el sector privado solamente el 13% se encuentra satisfecho con la eficiencia lograda, en tanto que el 87% piensa que siempre hay que buscar los resultados óptimos, aumentar la productividad, reducir costos de operación y tratar de aumentar las utilidades.

En el sector público, el 33% se encuentra satisfecho con la eficiencia lograda. La diferencia de porcentajes en cuanto a estas dos opiniones, radica principalmente en los objetivos de cada uno de los ingenios públicos o privados.

Un factor muy importante para lograr una mayor eficiencia, es la medición del trabajo, puesto que por medio de ella nos podemos dar perfecta cuenta del tiempo requerido para llevar a cabo cualquier operación realizada, ya sea en el campo o en la fábrica, así como también medir correctamente el rendimiento del trabajo.

La medición del trabajo se realiza por un 37% del sector privado y un 67% del sector público. Ahora bien, si dicha técnica se ha llevado a cabo correctamente, ¿por qué motivo si un índice superior del sector público realiza la medición del trabajo, su coeficiente de rendimiento y productividad es --bajo? y ¿por qué el sector privado con menor porcentaje de medición del trabajo obtiene mayores rendimientos? Eso sólo puede ser imputable a maquinaria antigua o en malas condiciones, puesto que si tuviera maquinaria moderna y eficiente, no habría razón para que su rendimiento fuera bajo; por consiguiente, la mano de obra existente en los ingenios se aprovecharía al máximo.

### 2.3 EVALUAR LA FUNCION DE MANTENIMIENTO

Es sumamente importante y necesario, conocer los sistemas de mantenimiento que se utilizan en los ingenios, ya sean estos públicos o privados.

Esto se pone de manifiesto cuando observamos que el 100% de los ingenios de ambos sectores -utilizan los dos tipos de mantenimiento, el correctivo en la época de zafra y el preventivo en el período de reparación, aprovechando este tiempo para el arreglo de las máquinas que entre otras están: grúas, mesa alimentadora, cuchillas, motores, conductores intermedios, conductores de bagazo, evaporadoras, -centrifugas, etc. que deben estar en perfectas condiciones al iniciarse la zafra, ya que como toda esta industria tiene sistemas de producción de proceso continuo, el parar una máquina para llevar a cabo un arreglo preventivo resultaría muy costoso para el ingenio que así lo realizara. Por ese motivo lo -

hacen únicamente en el período de reparación.

#### 2.4 CONOCER LA MAGNITUD DE LA PRODUCCION

La magnitud de la producción en la industria azucarera, se puede medir en base a la capacidad teórica de molienda en 24 horas en cada uno de los ingenios, o haciendo referencia a sus zonas de abastecimiento, ya que por medio de éstas, se proveen de la materia prima suficiente para su producción.

##### SECTOR PUBLICO

	INDIVIDUAL		TOTAL	
	ZAFRA	REPARACION	ZAFRA	REPARACION
Horas hombre/Sem.	53,3	40	172,105	129,160
Horas extras T/S.	9,3	-----	30,029	-----

##### SECTOR PRIVADO

Horas hombre/Sem.	52	40	294,788	226,760
Horas extras T/S.	9	-----	51,021	-----

Como puede observarse en la tabla anterior todos los ingenios laboran más o menos las mismas horas, tanto en zafra (período de tiempo durante el cual se lleva a cabo el corte, alza, acarreo y proceso de la caña), como en reparación (período de tiempo durante el cual se realiza o se aplica el mantenimiento necesario para las máquinas de los ingenios) y eso se debe a los programas de producción que con anterioridad a la zafra realizan los ingenios.

Claro está que en la época de zafra recurren al uso de horas extras, con motivo de que los in

genios no paran ni los domingos cuando están en molienda. Además de recurrir a horas extras, tienen que contratar personal eventual durante este período, ya que sin tales contrataciones, no tendrían la suficiente fuerza de trabajo para cumplir con su producción propuesta. En general ambos sectores están funcionando correctamente.

## 2.5 EVALUAR SU FORMA DE ABASTECIMIENTO

Todos los ingenios tanto de participación estatal como privados, necesitan de una área específica de abastecimientos para poder llevar a cabo su producción. Hace unos cuantos años, estas zonas de abastecimiento se encontraban cuando muy lejos a 3 kilómetros del ingenio, pero las ampliaciones que se han hecho a los campos de cultivo con el objeto de aumentar su fuente de abastecimiento y por ende su producción, han provocado que queden más retiradas del lugar de entrega de la caña. No por eso los ingenios dejan de abastecerse de la materia prima necesaria, sino que buscaron la forma adecuada para poder continuar su producción. Para llevar a cabo la operación de transporte existen 4 formas utilizadas por los diferentes ingenios:

- a) Transporte totalmente pagado por el ingenio.
- b) Transporte pagado el 50% por el ejidatario y 50% por el ingenio.
- c) Financiamiento del ingenio para que el ejidatario compre un camión y transporte él mismo la caña y por último;
- d) Transporte pagado totalmente por el ejidatario.

Como se puede ver, los ingenios no se quedan sin materia prima para su producción, aunque ésta esté mucho muy alejada del ingenio.

Las compras de materia prima las realiza el sector privado en un 100% sobre la situación del-

mercado, mientras que el sector público lo realiza en un 100% siguiendo un programa previo.

Se puede decir que es realmente lo mismo que efectúen sus compras sobre la situación del mercado y siguiendo un programa previo, ya que ambos sectores deben hacer un estudio con base a los campos de cultivo con los que cuentan, con las hectáreas de tierra sembrada y de hacer estimaciones sobre los rendimientos de las diferentes tierras de su zona, teniendo en cuenta que hay muchas variedades de caña y que cada una da diferentes rendimientos de sacarosa.

## 2.6 EVALUAR EL CONTROL DE INDUSTRIAS

Tanto el sector privado como el sector público, cuentan con un sistema de control de inventarios. En el sector privado, el 62% tiene dicho sistema que pertenece en su totalidad a inventarios en cuanto a mantenimiento, o sea que la iniciativa privada está dando mucho mayor importancia al cuidado y funcionamiento de su maquinaria, sin inventariar en lo absoluto la materia prima, materia en proceso o productos terminados. En el sector público, el 100% cuenta con un control de inventarios; de éstos, el 33% lo tiene en productos terminados y el 67% restante lo tiene en cuanto a mantenimiento, lo que quiere decir que al igual que el sector privado, dan mayor importancia al cuidado de la maquinaria, pero dándole también importancia a controlar los productos terminados.

## 2.7 DETERMINAR SI LA EMPRESA TIENE MENTALIDAD CREATIVA

Los ingenios carecen absolutamente de un departamento de investigación de nuevos productos,-- lo cual no quiere decir que no haga falta, puesto que el bagazo de la caña, no hace mucho tiempo que se está industrializando y utilizando para celulosa. Así mismo, se podría buscar la creación de nuevos -- productos derivados del azúcar, las mieles y alcoholes. La creación de este departamento, es algo por lo que todos los ingenios deben pugnar.

## 2.8 EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE CALIDAD

La Secretaría de Industria y Comercio manda a cada ingenio, un técnico en control de calidad para que esté pendiente y supervisando la calidad de todas las cañas durante los pasos a que tiene que sujetarse la producción de la misma. Se revisan y observan las materias primas desde su siembra hasta que principia el corte de la misma, cuando la caña llega al batey (lugar donde se localiza la maquinaria para el procesamiento de la caña), empieza la materia en proceso y los productos terminados cuando ya están empacados y listos para entregar el azúcar, los alcoholes y las mieles.

En el sector privado, el 88% cuenta con un departamento de control de calidad, supervisando en un 75% la calidad de las materias primas y materia en proceso y un 100% los productos terminados. En cuanto al sector público, el 67% tiene este departamento el cual regula las materias primas, materia en proceso y productos terminados. El que los ingenios cuenten con tal departamento, refleja su preocupación porque sus productos estén elaborados dentro de los mayores índices de calidad posibles. En este renglón, el sector privado da mucho mayor importancia a la elaboración de sus productos que el sector público.

## 2.9 EVALUAR LOS SISTEMAS DE PRODUCCION UTILIZADOS

Para la elaboración del azúcar, todos los ingenios de ambos sectores, cuentan con un sistema de producción de proceso continuo ya que el tiempo requerido para la elaboración de su producto no implica otra cosa. Los ingenios deben cumplir con la U.N.P.A.S.A., ya que ésta asigna a cada ingenio, una cuota de azúcar producida, así como también de alcoholes y mieles. La asignación de cuotas se basa en la capacidad teórica de molienda y en los abastecimientos.

## 2.10 EVALUAR LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

Es necesario que los ingenios contraten durante su época de zafra, a una cantidad considerable de trabajadores eventuales, los cuales al llegar la terminación de la zafra, ven que finaliza también su trabajo, entonces ellos buscan la forma de accidentarse para que aun cuando termine la zafra, sigan percibiendo un salario. En los trabajadores de planta, el índice de accidentes es mucho menor. Estos accidentes de trabajadores eventuales o de planta, pueden ser ocasionados, por las condiciones de la planta y por falta de adiestramiento, sin incluir en éstas dos razones, los accidentes premeditados. Por tal motivo, se requiere que al trabajador se le capacite.

En el sector público, el 100% de los accidentes son imputables al trabajador, un 33% a condiciones de la planta y un 33% a la falta de adiestramiento. Por lo que respecta al sector privado, el 63% de los accidentes son imputables al trabajador y el 25% es aplicable a la falta de adiestramiento.

Esto nos puede dar una idea clara y segura de que en los ingenios privados se trabaja con mayor seguridad e higiene, puesto que no hay accidentes que se le puedan imputar a las condiciones de la planta. Sus índices de accidentes son más bajos ya sea porque cuenta con programas de adiestramiento o porque se cuenta con un sistema de seguridad mejor planeado.

Por lo que respecta al sector público, este debe tratar de que sus obreros sean más cuidadosos en el manejo de la maquinaria; deben marcarse las zonas de peligro dentro de la planta, utilizar herramienta en buen estado, etc. Otra cosa que podría hacerse para reducir el índice de accidentes, sería el adiestrar más adecuadamente al personal obrero, utilizar láminas o cartelones dentro de la planta donde entre en juego la psicología y haga pensar un poco al trabajador antes de cometer algún error, haciéndole ver que él, es el único sostén de su familia. En resumen que los sistemas de seguridad sean llevados a cabo correctamente.

### 3. FINANZAS

En el mundo económico actual, los administradores de los ingenios estatales sin función propia de finanzas, no pueden darse el lujo de que esa función sea el reflejo de la ejecución intuitiva de las de producción, por lo cual se hace necesaria su inmediata incorporación a la administración.

En el sector público, el 67% declara poseer en su estructura organizacional a la gerencia de finanzas, el 33% restante, no ha delimitado responsabilidades propias a esta área.

En el sector privado, el 87% de sus ingenios declara tener un departamento de finanzas, porcentaje mucho mayor al obtenido en el sector público.

#### 3.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Las decisiones que se adoptan en los ingenios en relación con sus necesidades de fondos, deben tener en consideración los costos y problemas involucrados en su obtención y ponderarlos en relación con las utilidades añadidas u otras ventajas que puedan lograrse a través del uso del dinero agregado. Para ello es necesario determinar cual de los tres financiamientos (corto, mediano y largo plazo) le conviene, para que pueda liquidarlo en la mejor forma.

De acuerdo a estas necesidades, analizamos las principales fuentes de financiamiento en esta industria y el comportamiento ante ellas por parte de los ingenios encuestados.

Empezaremos por el crédito mercantil, fuente autogeneradora de crédito brindada por los abastecedores de los ingenios y no es utilizada por el sector público en sus operaciones comerciales.

En los ingenios del sector privado, sólo el 25% aprovecha esta fuente, que aunque no es significativa para esta industria, permite elevar la rentabilidad sobre la inversión y desarrollar una palanca financiera mayor.

Otra fuente de financiamiento son los créditos otorgados por la Financiera Nacional Azucarera, S.A. (FINASA) que es considerada la principal fuente de financiamiento de esta industria, ya que en la actualidad ha emitido valores por 50 millones de pesos para la operación de los ingenios y para respaldar el mecanismo financiero que antes se diluía, por la falta de medidas adecuadas de vigilancia al utilizar los créditos. El sector público se financia por esta fuente en un 67% de sus ingenios, en tanto que en el sector privado, utilizan créditos de esta institución en un 87%.

Las instituciones de crédito influyen grandemente en las operaciones mercantiles de los ingenios, ya que se cuenta con una línea de crédito para las necesidades de fondos a corto y mediano plazo. El 67% de los ingenios del sector público utiliza esta fuente de crédito negociado, el 33% complementario no la utiliza por tener fondos a corto plazo provenientes del Gobierno Federal.

En el sector privado, el 75% de sus ingenios tiene establecidos créditos bancarios, porque les representa una fuente esencial en la consecución de sus fines financieros.

Es necesario buscar en estas instituciones los beneficios que otorgan, ya que representan una fuente autoliquidable y con fines productivos.

Los préstamos hipotecarios son una fuente importante de financiamiento a largo plazo, que generalmente son tomados contra la fábrica y otros bienes raíces, como una garantía potencial. La importancia de esta fuente es primordial para la expansión de los ingenios, así como también para finan--

ciar inversiones adicionales en el activo fijo, renglón importante para el desarrollo de un ingenio,

El sector público utiliza los créditos hipotecarios en el 67% de sus ingenios, mientras que-- en el sector privado el 63% se interesa por ella; sin aprovechar sus beneficios, que se obtienen a un - costo reducido y amortización a largo plazo, el 37% restante.

La emisión de acciones es fuente de capital a largo plazo, aprovechada únicamente por un 33%-- de los ingenios estatales, no así, por los ingenios privados existiendo deficiencia en su planeación fi nanciera, ya que existe la posibilidad de obtener fondos adicionales a los ya existentes en caso de ne cesitarlos.

Solo en un 13% de los ingenios privados existen créditos refaccionarios.

Se deduce que los ingenios del sector público están excedidos de financiamiento, ya sea por - aportaciones del gobierno federal o por créditos refaccionarios, por lo cual su desarrollo debería ser-- más acelerado.

### 3.2 PARTICIPACION DE LA GERENCIA DE FINANZAS EN LA ADQUISICION DE FONDOS

Conociendo las fuentes de financiamiento que en esta industria, analizaremos sobre quién re-- cae esta decisión tan importante para la operación de un ingenio.

Para el sector público, la gerencia general es la encargada de autorizar la adquisición de-- fondos en un 67% y en un 33% la Operadora Nacional de Ingenios, S.A., es quien autoriza los financiamien tos para sus ingenios, encontrándose aquí, una centralización de funciones.

Para un 50% de los ingenios privados, la gerencia general es la encargada de tomar la decisión de adquirir fondos, por ser principalmente los accionistas los que ocupan los puestos gerenciales; en solo un 37% de los ingenios la gerencia de finanzas es la encargada de dicha función y en un 13% la responsabilidad recae sobre ambas gerencias. Es necesario hacer notar que las respuestas de los ingenios encuestados, se referían a los tres tipos de financiamiento (corto, mediano y largo plazo). Para la total comprensión de los problemas financieros, es necesaria la concurrencia de la gerencia general y la de finanzas.

### 3.3 RELACION ENTRE LA EMPRESA Y SUS PROVEEDORES DE FONDOS

Ahora analizaremos cómo se aprovecha en esta industria la oportunidad de maximizar utilidades. Al 67% del sector público le interesan los descuentos por pronto pago; en algunas ocasiones lo realizan únicamente con sus proveedores. En los ingenios privados, el 87% aprovecha los descuentos por pronto pago, y los realiza en un 75% con proveedores y en un 12% con su financiera.

### 3.4 CREDITO Y COBRANZAS

El total de ingenios encuestados otorga créditos a sus proveedores de caña, con el fin de que tengan todas las facilidades para invertir en sus zonas cañeras y que sus materias primas obtengan la calidad y frescura necesarias para garantizar rendimientos óptimos.

La política de crédito en los ingenios es de un año, o sea que aquel se tiene que liquidar al final de la zafra.

En el uso del crédito, se requiere previsión y planeación para contrarrestar los riesgos de su incobrabilidad. Hacemos mención de lo anterior, en virtud de que al analizar el porcentaje de cuentas incobrables dentro de los ingenios estatales, el 67% de ellos tienen un 15% ó más sobre el total de su cartera y un 33% solamente tiene hasta un 5% de sus cuentas incobrables,

En el sector privado existe el mismo problema, ya que un 50% de sus ingenios alcanzan de un 9 a un 15% de cuentas incobrables y el otro 50% tiene hasta un 8% de dichas cuentas.

Es necesario prever que se carece de unidad ecológica entre las zonas cañeras, cuyas características varían en cuanto a latitud, altitud, suelos y precipitaciones. Estos factores influyen en el rendimiento, en el costo y en la calidad de las zonas de abastecimiento, lo cual en ocasiones, sucede en detrimento de los ejidatarios y cañeros que no pueden solventar sus propios gastos.

### 3.5 FUNCION CONTABILIDAD

El sistema contable es el medio para recolectar, sumarizar y presentar en signos monetarios, información al ingenio. Por ello, al analizar los sistemas utilizados nos encontramos desde métodos manuales hasta los auxiliados por computadora.

En los ingenios estatales, el 67% de ellos utiliza métodos mecánicos de registro ayudados por aparatos de registro unitario y el 33% emplea métodos mecánicos con la concurrencia de computadora. Se observó la tendencia a auxiliarse en su contabilidad del computador en los ingenios, así como también por la Operadora Nacional de Ingenios, S.A.

La introducción de la computadora en esta rama, es importante, pero es necesario prever las operaciones a realizar, el personal especializado que habrá de contratarse así como también la magnitud

del ingenio que se trate.

En los ingenios privados, el 25% de ellos utiliza métodos manuales y mecánicos, un 38% utiliza únicamente métodos mecánicos y un 13% recurre a la computadora. Los beneficios reportados con la utilización de la computadora son: mayor celeridad y claridad en las operaciones, así como posibilidad para estructurar planes integrales en épocas de zafra y reparación.

### 3.6 COSTOS

La contabilidad de costos, nos determinará la cantidad de costos asignada a cada unidad de producto, lo que constituye la base para la valuación de los inventarios en el balance general y para el costo de los productos vendidos, en el estado de pérdidas y ganancias.

En los ingenios estatales el 67% de ellos lleva un sistema de costos históricos y un 33% realiza sistemas de costos predeterminados, existiendo un avance en este sistema de costos ya que permite hacer una correcta planeación financiera, fijar precios, etc.

Para los ingenios del sector privado podemos decir esto: el 87% utiliza costos históricos y sólo un 13% usa sistemas de costos sobre producción. En la mayoría de los ingenios podemos concluir que no cuentan con sistemas sofisticados de costos, por lo cual, se deberían buscar nuevas rutas para encontrar costos reales.

### 3.7 PLANIFICACION FINANCIERA

El 100% de los ingenios cuenta con un sistema de presupuestos, llevando a cabo los más significativos. En el sector público el 100% tiene presupuestos de producción, de caja, de compras, de com-

pras de activo fijo y de gastos generales y un 34% tiene el presupuesto para provisiones. Dichos presupuestos abarcan un año.

En la iniciativa privada encontramos que hay menor porcentaje en la preparación de sistemas presupuestarios, ya que el 75% de los ingenios establece presupuestos de producción, de caja y de compras y solo un 87% lo establece en compras de activo fijo, un 75% para gastos generales y un 13% para provisiones. Si bien un 75% de sus presupuestos abarcan hasta un año, el 25% restante lo tienen hasta 5 años, estableciendo la posibilidad de prever con mayor eficacia.

### 3.8 OPORTUNIDAD DE LA INFORMACION

La periodicidad de presentar estados financieros, es vital para la planeación de los ingenios. En el 100% del sector público se realizan estos estados mensuales ya anualmente, periodo que se considera adecuado para la absoluta administración del ingenio, mientras que en el sector privado dichos estados se elaboran anualmente lo cual repercute en una menor planeación.

Con esto queda cubierta el área financiera de esta importante rama de nuestra economía, en la que vemos que es necesario sanear sus finanzas y atraer nuevos capitales, así como reducir tasas de interés, para no tener que depender de fondos de procedencia oficial como subsidio, para mantener las cotizaciones y distraer esos fondos en otras áreas tan urgidas de su desarrollo.

#### 4. RECURSOS HUMANOS

La función de administración de recursos humanos dentro de la industria azucarera, es esencial para su desarrollo. Entre las principales funciones tenemos: desarrollar planes de adiestramiento para su personal; contar con personal ejecutivo dentro de esta área, para que asigne personas adecuadas de acuerdo a sus capacidades en los puestos existentes y capacita al personal obrero, administrativo y ejecutivo.

Dentro de la presente investigación, se puede apreciar que el sector privado tiene establecido un departamento de personal en un 75% de sus ingenios de este porcentaje, el 25% ocupa de 1 a 5 personas y el 50% restante utiliza de 6 a 10 personas.

En el sector público, el 100% de los ingenios tienen un departamento de personal establecido, de estos, el 33% ocupa de 6 a 10 personas y el 67% tiene laborando a más de 20 personas.

Como puede observarse, el sector público da una mayor importancia a su administración de recursos humanos, lo cual puede traducirse como un mayor volumen de operaciones.

##### 4.1 RECLUTAMIENTO

Para ocupar personal adecuado a las necesidades de esta industria, se debe contar con el medio adecuado que traiga a los solicitantes capaces para los puestos requeridos. Así tenemos que cuando se requiere de personal obrero, se recurre al sindicato de cada ingenio, el cual, en ocasiones, también provee de empleados a los ingenios.

Para el reclutamiento de empleados, no solamente se recurre al sindicato, sino que también se

utilizan las bolsas de trabajo, recomendaciones de los mismo empleados y la prensa,

Estas formas de reclutamiento son iguales para ambos sectores, ya que utilizan las mismas fuentes para solicitar personal, existiendo una variación en cuanto al reclutamiento de ejecutivos, ya que mientras el sector privado recurre en un 100% al personal recomendado y en un 25% por medio de la prensa, el sector público utiliza las recomendaciones o nombramientos del propio gerente de cada ingenio, nombramientos directos de la Operadora Nacional de Ingenios, S.A. y en ocasiones puestos por designación presidencial.

Es necesario que las personas designadas para cada puesto, sean lo suficientemente capaces como para desempeñarlo correctamente; que conozcan a fondo los problemas cañeros y que en un momento dado puedan tomar decisiones, canalizando su experiencia y conocimientos en beneficio del propio ingenio.

#### 4.2 SELECCION

Para llevar a cabo una correcta selección de personal, es necesario contar con una serie de actividades selectivas que permitan analizar en forma objetiva la habilidad y capacidad de los solicitantes.

En el sector privado, un 87% realiza la entrevista previa, un 75% requiere de solicitud, entrevista formal y aplicación de pruebas técnicas, un 62% realiza pruebas de habilidad y sólo un 12% practica exámenes médicos. Para el personal ejecutivo, el 100% solicita la entrega del currículum,

Es necesario que en este sector, se lleve a cabo una mayor insistencia la aplicación de pruebas técnicas para que las decisiones de selección sean en forma más objetiva.

#### 4.3 CONTRATACION

En la industria azucarera, el 100% de los obreros están afiliados a algún sindicato. La totalidad de ellos, indistintamente del sector al cuál presten sus servicios, tienen contrato colectivo.

#### 4.4 INTRODUCCION

La introducción de un nuevo elemento a los grupos de trabajo en la empresa es de mucha importancia, puesto que por este medio se le infunde confianza y a través del manual de bienvenida se le da a conocer cómo y a qué se dedica la empresa en la cual ha ingresado.

En los ingenios de ambos sectores no se cuenta con un manual de bienvenida para empleados, puesto que se sabe de antemano la actividad que realiza; lo que no se puede saber y debe explicarse en el manual de bienvenida es la localización de la planta, oficinas, talleres, etc, jornada de trabajo, sueldo que se percibe, premios de puntualidad y asistencia otorgados en efectivo, etc. Se debería pugnar en ambos sectores por crear un manual de bienvenida para empleados.

#### 4.5 CAPACITACION Y DESARROLLO

El bajo porcentaje de programas de capacitación y desarrollo existente en los ingenios, se puede deber a que tales programas son deficientes. Mas es necesario que los ingenios implanten programas de capacitación para obreros y empleados y programas de desarrollo para ejecutivos, ya que los funcionarios encuestados reflejaron que no han seguido recibiendo cursos de actualización en sus profesiones.

Para ejemplificar, el sector privado tiene programas de capacitación y desarrollo en un 25% de sus ingenios y el sector estatal en un 33%. El sector privado lo lleva a cabo entre los obreros y empleados y con mayor insistencia en sus ejecutivos.

El sector público lo aplica en forma constante a obreros, empleados y ejecutivos.

#### 4.6 SEGURIDAD SOCIAL

El coordinar prestaciones sociales y económicas al personal, es ayudar a incrementar su productividad. Por eso la iniciativa privada otorga principalmente las siguientes prestaciones y servicios en sus ingenios: el 62% ayuda para el financiamiento de viviendas para trabajadores; el 75% hace préstamos al personal; el 87% otorga becas y ha instalado campos deportivos para esparcimiento del personal.- Todos los ingenios privados otorgan pensiones y jubilaciones.

El sector público tiene establecidos los siguientes servicios y prestaciones, el 67% cuenta con instalaciones deportivas y servicio de transporte y al igual que el privado, otorgan pensiones y jubilaciones, así como también, pago íntegro del IMSS, otorgamiento de becas y préstamos al personal.

Es obvio que dentro del sector público se otorguen un mayor número de prestaciones y servicios, ya que éste se distingue por tener una actitud paternalista hacia su personal, actitud que en ocasiones produce retroceso en sus organizaciones, creándose la mundialmente conocida "burocracia".

#### 4.7 RELACIONES OBRERO-PATRONALES

Como se mencionó anteriormente, todos los obreros que laboran en la industria azucarera per--

tenecen al sindicato. En ocasiones, los empleados también están sindicalizados, no en su totalidad, pero sí una parte.

El departamento de personal es el encargado de tener relaciones con los sindicatos de cada ingenio, por lo cual su labor se verá reflejada en las buenas relaciones que existan.

#### 4.8 SEGURIDAD INDUSTRIAL

La comisión mixta de seguridad existe por haberse implantado bajo el contrato colectivo de -- trabajo; no obstante diariamente se producen gran cantidad de accidentes de trabajo, por lo cual es necesario que el departamento de personal motive a todo trabajador a cuidar su persona, dándoles orientación de las consecuencias que puede tener actitud contraria en perjuicio de sus familiares.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Podemos decir en general, que todos los ingenios ya sean públicos o privados, tienen en mayor o menor grado los mismos sistemas para dirigir, controlar, planificar y financiar sus operaciones.

Por este motivo, es necesario destacar los renglones en los cuales existe una marcada diferencia por parte de ambos sectores.

En lo que se refiere al área de producción, se puede decir que el sector privado tiene una -- ventaja sobre el público en cuanto a técnicas del estudio del trabajo y ejecución del mismo control de calidad y seguridad e higiene industrial, mientras que el sector público utiliza más el control de inventarios. Por lo tanto se recomienda al sector público, que aplique más insistentemente las técnicas del estudio del trabajo para que por este medio eleve su productividad, asimismo se recomienda que los programas de seguridad e higiene industrial, sean llevados a cabo correcta y eficientemente para que se pueda lograr una disminución en los accidentes de trabajo. Por lo que respecta al sector privado tiene que controlar más sus inventarios ya que estos sistemas frecuentemente dejan de utilizarse en este sector.

En el área de personal no se pueden establecer grandes diferencias, pero es necesario hacer notar que el sector público tiene más departamentos de personal en sus ingenios y aplican con mayor insistencia los programas de capacitación y desarrollo, lo cual trae como consecuencia una mejor selección de personal y preparación del mismo. Se recomienda al sector privado, dar una mayor atención a su administración de recursos humanos, ya que en esta forma podrá contar con personal seleccionado y capacitado de acuerdo a los requerimientos de un puesto determinado. Es necesario hacer notar que en el sector público los ejecutivos, gerentes y directivos, ingresan a los ingenios por medio de nombramientos oficiales, aunque la persona designada no conozca el funcionamiento de los ingenios; esto lógicamente trae como con

secuencia el freno total al desarrollo del ingenio. Por tal motivo, en los ingenios donde los directivos, gerentes y ejecutivos son nombrados por designación presidencial, sería recomendable que dichos puestos fueran otorgados por concursos, ya sea entre el personal del mismo ingenio o de los demás ingenios. Así se podrá encontrar a la persona capaz para dirigir un ingenio determinado, persona que debe contar con los conocimientos necesarios y además saber bien los problemas que afronta el cañero.

En el área financiera se destaca la ventaja del sector privado en cuanto al departamento de finanzas, fuentes de financiamiento y aprovechamiento de los descuentos por pronto pago, estableciéndose una deficiencia notable en cuanto a sus métodos contables y periodicidad de estados financieros, en donde el sector público lo aventaja. Se recomienda que el sector público aproveche más eficientemente los descuentos por pronto pago, ya sea con proveedores, bancos, financieras, hipotecarias, acreedores u otros renglones en los cuales se puedan aprovechar los descuentos y poner más atención en su departamento de finanzas, ya que por medio de éste se pueden proveer de los fondos necesarios para su funcionamiento de inversión. Por lo que respecta al sector privado, este tiene que agilizar más su información financiera por medio de la elaboración periódica de estados financieros, lo cual vendría a redundar en una mejor planificación de los ingenios.

AUTOBUSES INTEGRALES

U N I V E R S O

SECTOR PRIVADO

1.- TRAILERS DE MONTERREY, S.A.

2.- TRAILERS DEL NORTE, S.A. "PEÑA"

SECTOR PUBLICO

3.- DIESEL NACIONAL, S.A.

4.- MEXICANA DE AUTOBUSES, S.A.

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

La industria automotriz productora de AUTOBUSES INTEGRALES para el transporte de personas, es de primordial importancia para el desarrollo económico y social de México, sobre todo a partir del decreto que apareció en el Diario Oficial de la Federación el día 25 de agosto de 1962, siendo Presidente de la República el Lic. Adolfo López Mateos, y en el cual se establecen las bases para lograr la integración de la Industria Automotriz en México. La parte medular de este documento, es la disposición que especifica que la producción de autobuses debe ser realizada, en un 60% cuando menos, por técnicos y obreros mexicanos y con materia prima también nacional.

Por esto, podemos decir que la industria de Autobuses Integrales es la generadora de mayor -- cantidad de empleos en México, razón por la cual es progreso de la industria automotriz significa el -- progreso y bienestar de gran parte de la población mexicana.

## INTERPRETACION DE LAS AREAS DE:

### 1. MERCADOTECNIA

#### 1.1 CONOCER LA IMPORTANCIA QUE SE DA A LA FUNCION MERCADOTECNIA

El 100% del sector privado y el 50% del sector público no tienen departamento de mercadotecnia. No basta con el departamento de ventas, ya que éste no está lo suficientemente capacitado como para realizar programas de mercado -análisis, planeación, organización y control-, por estar enfocadas sus miras hacia el desplazamiento del producto más que a las funciones específicas que contiene el concepto de Mercadotecnia Integral.

#### 1.2 CONOCER LA COBERTURA DEL MERCADO DE LAS EMPRESAS

Dentro de la mercadotecnia, es de suma importancia realizar una distribución ordenada, adecuada y económica de los productos o servicios.

Para la totalidad del sector privado, su mercado es tanto nacional como de exportación. El sector público, en su totalidad cubre el mercado nacional, pero solamente un 50% de las empresas que lo componen, hace exportaciones.

Esto indica que el objetivo primordial es el mercado nacional el cual, una vez completamente cubierto, permitirá ir hacia la conquista de mayores y más importantes mercados internacionales.

Para cubrir sus mercados nacionales, ambos sectores utilizan carreteras y vehículos propios. Para fines de exportación (a Centroamérica), sólo se emplea la transportación por carretera. Es obvio-

que, en tratándose de este tipo de producto y de mercado, la carretera es el medio más rápido y económico de hacer llegar a su destino la mercancía.

### 1.3 CONOCER LA DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS

El sector privado (100%) utiliza el medio más adecuado, o sea la venta al consumidor final.

El sector público (100%) realiza su distribución a través de comisionistas, si bien un 50% del mismo lo hace también por mediación de distribuidores. El motivo principal de que se usen éstos medios, consiste en el precio que tiene cada unidad producida, que es de \$ 1,000,000.00, el cual es alto-tomando en cuenta que se trata de un producto destinado al transporte de pasajeros.

### 1.4 CONOCER LAS ACTIVIDADES PROMOCIONALES

El 100% del sector privado y el 50 del sector público realizan promociones; con esto están estimulando las ventas y creando una imagen positiva de los productos que cada empresa expende.

El 100% del sector privado hace promociones con visitas domiciliarias y demostraciones, de- biendo, además, hacer exhibiciones, para cerrar su programa promocional. El sector público realiza ex- hibiciones, pero debe complementar éstas con demostraciones.

### 1.5 CONOCER LAS ACTIVIDADES PUBLICITARIAS

El 100% del sector privado y el 100% del sector público sí realizan actividades publicitarias entendiéndose por éstas cualquier forma de presentación y promoción de ideas, artículos o servicios por -

parte de un patrocinador identificado.

El 100% de la iniciativa privada determina sus presupuestos publicitarios en base a objetivos y tareas, que es la mejor forma, ya que se fijan las metas y los métodos para conseguirlos en un de terminado tiempo. El 100% del sector público los fija tomando un porcentaje fijo de ventas, encontrando un problema, que es la variación en el aumento o disminución de éstas, lo que se refleja directamente en los propios presupuestos.

En general, el sector privado dedica un porcentaje muy bajo del presupuesto de mercadotecnia, a publicidad, lo que, con ciertas reservas, deja ver muy poco volumen publicitario.

En el sector público (50%), se dedica un 15% del total del presupuesto de mercadotecnia, a pu blicidad, ya que la producción consiste exclusivamente en autobuses, los cuales, al tener mucha demanda no requieren de una actividad publicitaria demasiado intensa.

En cuanto a los medios a través de los cuales se realiza la función publicitaria, el 100% del sector privado utiliza las revistas especializadas y otros, como la folletería, en donde se describen detalladamente las características de las unidades.

Por su parte, el sector público (100%) utiliza la folletería, lo cual demuestra que su publi cidad es directa por correo; en un 50% utiliza, además la T.V. local, con lo cual se cubre mayor auditorio si bien no está del todo justificada la utilización de medios masivos de comunicación para la publi cidad de este género de productos.

Ambos sectores realizan estudios comparativos y nos muestran que están al día con respecto a las fluctuaciones del mercado y al alza de precios en materias primas, y pueden, por lo tanto, hacer -- ajustes adecuados en relación con la competencia.

### 1.8 CONOCER EL SERVICIO ENTRE AMBOS SECTORES

El 100% del sector privado persigue, como objetivo de servicio, tener refacciones y taller pa-  
ra estimular la compra de las unidades que produce.

En el 50% del sector público, el objetivo de servicio consiste en la comodidad y rapidez de la-  
entrega. En el 50% restante no se tiene una idea de lo que son los objetivos de servicio, puesto que -  
se les hace consistir en la entrega de las unidades en el mejor estado posible, lo que es equivocado, -  
pues obviamente ésto no es un objetivo de servicio, sino que es una consecuencia de que dichas unidades  
sean nuevas.

El sector privado (100%) y el 50% del sector público no tienen reclamaciones, lo cual indica-  
que la calidad y el servicio son buenos; en tanto, el 50% restante del sector paraestatal tiene menos -  
de un 5% de reclamaciones.

El sector privado entrega los pedidos en 45 días. Si se toma en cuenta el tipo de producto, -  
se verá que el tiempo es corto. El 50% del sector público entrega el pedido en 20 días y el 50% restan-  
te lo entrega en 15 días, dando, por lo tanto, un mejor servicio en lo que a entrega se refiere.

En este tipo de industrias no se aceptan devoluciones ni reembolsos por cualquier cantidad de  
dinero.

## 2. PRODUCCION

### 2.1 EVALUAR LA CAPACIDAD DE LA GERENCIA

Los gerentes de producción de ambos sectores conocen la técnica del estudio de métodos y la han aplicado a sus respectivas empresas, ésto nos muestra la capacidad de estos dirigentes, quienes proporcionan a aquéllas beneficios que les permiten la correcta planeación de sus programas de producción, la reducción de sus costos, el aumento de su producción, la mejor distribución del trabajo dentro de ellas y la reducción de sus tiempos de producción.

El sector privado, en un 100%, sí se considera satisfecho de los resultados al aplicar esta técnica; en tanto, el 100% del sector público no se encuentra satisfecho con la eficiencia obtenida. Esto indica que el sector privado ha encontrado satisfechos sus objetivos, lo que, siendo bueno en sí mismo, podría permitir que se descartara la idea de superarlos, en tanto que el 100% del sector público estudia otros métodos para poder mejorar sus objetivos y, de ésta manera, lograr una mayor perfección.

### 2.2 EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL TRABAJO

Ambos sectores aplican la medición del trabajo como complemento del estudio de métodos, con lo cual, el rendimiento de trabajo mejora. Estos tipos de medición del trabajo, en el sector privado consisten en el cronometraje de procesos y en el control de aplicaciones de mano de obra instalada a base de proceso electrónico (I.B.M.). El sector público utiliza en la medición de los tiempos, valoraciones acerca del tiempo standard como técnica de producción.

### 2.3 EVALUAR LA FUNCION MANTENIMIENTO

Ambos sectores, en su totalidad, utilizan mantenimientos preventivo y correctivo. Pero, con-

siderando la demanda que tienen estas unidades (Autobuses Integrales), se recomienda que el mantenimiento sea preventivo, pues es preferible impedir un paro de maquinarias que remediarlo, tomando en cuenta el tiempo y el costo de la maquinaria.

#### 2.4 CONOCER LA MAGNITUD DE LA PRODUCCION

El 100% del sector privado trabaja dos turnos; en tanto, el 100% del sector público trabaja tres turnos. Esto indica que el sector público tiene una producción mayor que el sector privado, ya que tiene más personal, trabaja un promedio de 48 horas-semana-hombre y tiene un gran número de horas extra.

En cambio, el sector privado no tiene horas extras, además de que utiliza la contratación -- eventual, lo que indica que, al mismo tiempo que la maquinaria trabaja a regular capacidad, la demanda de productos es constante.

Cabe señalar que, en el autobus integral, el 60% del material que lo compone es mexicano y el 40% es extranjero; por consiguiente, hay retrasos en la producción cuando hay escasez de materias primas extranjeras, como son los motores diesel y los ejes delanteros.

Ambos sectores fijan sus presupuestos de producción en base a las ventas anteriores. Sólo -- un 50% del sector público los complementa con abastecimientos y proyección del mercado, lo que es recomendable, pues son tres las alternativas que sirven para determinar la cantidad de materia prima y de mano de obra necesarias para cubrir la producción programada y, así, cubrir también su demanda.

#### 2.5 EVALUAR SU FORMA DE ABASTECIMIENTO

En lo que respecta a las políticas de compra (que son indispensables para adquirir las materias

necesarias), tanto el sector privado (100%) como el sector público (100%), las fijan siguiendo un programa previo, lo cual es excelente, porque así no tienen problema para cubrir su demanda.

## 2.6 EVALUAR EL CONTROL DE INVENTARIOS

Ambos sectores, en su totalidad, tienen un control de inventarios de las materias primas en proceso y de los productos terminados; además, se vigilan los mínimos y máximos de existencia para cada artículo o materia prima, lo que evita retrasos en la producción y posibles compras de materia prima a precios más altos.

## 2.7 DETERMINAR SI LA EMPRESA TIENE MENTALIDAD CREATIVA

Ambos sectores también cuentan con un departamento de investigación de nuevos productos, lo cual es satisfactorio, porque trae como consecuencia innovaciones en los autobuses integrales y, en general, nuevas oportunidades para cada empresa en particular.

## 2.8 EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE CALIDAD

El 100% de las empresas de los sectores privado y público utilizan, dentro de la producción un departamento de control de calidad, el cual es muy estricto, considerando el costo de un autobús integral y el tipo de servicio que presta. Este control de calidad cubre desde la materia prima y su proceso, hasta el producto terminado.

## 2.9 EVALUAR LOS SISTEMAS DE PRODUCCION UTILIZADOS

El sistema de producción utilizado por el sector privado (100%) es el de proceso continuo, en

Del total de esta industria, solamente el 50% del sector público mide sus efectos publicitarios. Dado el tipo de publicidad incipiente que se realiza, se considera adecuado el porcentaje mencionado.

#### 1.6 CONOCER LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACION

El 100% de las empresas privadas y el total de las paraestatales, sí han realizado investigación de mercados para averiguar su posición en éstos y para conocer cual es la imagen que se tiene de ellas.

El 100% de las empresas privadas y el 50% de las del sector público, cuentan con un departamento de investigación de mercados. Esto indica que las investigaciones se realizan con frecuencia; pero, al carecerse de un departamento de mercadotecnia, puede ser inexacta la interpretación de esas investigaciones, por lo cual se les recomienda que recurran a la asesoría de un staff especializado. Entre tanto, el otro 50% del sector público recurre a agencias, lo que, a su vez, significa que las investigaciones son esporádicas, aunque bien fundadas, ya que tales agencias las interpretan a la luz de la función mercadotecnica.

#### 1.7 CONOCER EL NIVEL DE PRECIOS

Tanto las empresas del sector privado, como las del público, conocen a sus principales competidores. El sector público tiene mayor participación en el mercado, como puede verse a continuación:

SECTOR PRIVADO, 35%;      SECTOR PUBLICO, 65%.

### 3. FINANZAS

#### 3.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

En los últimos cinco años, el 100% de las empresas productoras de autobuses integrales, en am bos sectores, han necesitado financiamiento.

Las empresas privadas recurren, principalmente, a las siguientes fuentes de financiamiento:

- |                               |                          |
|-------------------------------|--------------------------|
| A) Créditos bancarios         | B) Créditos financieros, |
| D) Reinversión de utilidades. | C) Créditos mercantiles. |

Observamos que, en el sector privado, el financiamiento es a corto plazo; en el sector pú-- blico, se trabaja a corto plazo en el 100% de las empresas que lo integran, aunque también en 50% de és tas utilizan el financiamiento a largo plazo.

#### 3.2 PARTICIPACION DE LA GERENCIA DE FINANZAS EN LA ADQUISICION DE FONDOS

En el sector privado, quien autoriza la adquisición de fondos a corto plazo, es la gerencia - de fianzas, y a mediano plazo, la gerencia general,

En tanto, en el sector público (50%), la gerencia de finanzas adquiere fondos a corto, media- no y largo plazo, los cuales combina de acuerdo a sus necesidades. En el otro 50% del sector público, - la adquisición de fondos la realiza la contraloría o tesorería, a corto, mediano y largo plazo. Este - 50% no ha comprendido que es indispensable tener una gerencia de finanzas, pues la tesorería y la con- traloría son parte de ésta,

tanto que un 50% del sector público trabaja sobre pedidos y mediante órdenes de producción, y el otro - 50% solamente utiliza éste último sistema.

Considerando que el sector privado distribuye sus autobuses directamente al consumidor final, siguiendo un programa previo, éste tipo de producción es adecuado a él.

En tanto que el sector público que tiene comisionistas y distribuidores a los cuales tiene que surtir, y el otro 50% que trabaja sobre pedido el cual tiene ciertas características especiales,

#### 2.10 EVALUAR LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

El sector privado (100%), en cuatro meses, ha tenido 17 accidentes, en tanto que el sector público, en el mismo tiempo, ha tenido 58. Considerando que el sector público tiene más personal y que sólo cuatro accidentes han sido graves, el índice de ellos es bajo en ambos sectores.

En los dos sectores (100%), las causas se atribuyen al trabajador y a la falta de adiestramiento; en el sector privado, también a las condiciones de la planta.

### 3.3 RELACION ENTRE LA EMPRESA Y SUS PROVEEDORES DE FONDOS

Las empresas productoras de autobuses integrales aprovechan los descuentos por pronto pago.

El sector privado (100%) y el sector público (100%) la aprovechan con proveedores y solamente un 50% del sector público lo hace con bancos y financieras. Esto deja ver una buena relación con los proveedores ya que no tienen problemas de pago.

### 3.4 CREDITO Y COBRANZAS

Las empresas productoras de autobuses integrales, en ambos sectores, otorgan crédito a aquellos de sus clientes que reúnen ciertos requisitos (un enganche del 20% del valor de la unidad y un fian dor con bienes raíces). Sus políticas de crédito varían de acuerdo a las condiciones de pago del clien te. Así por ejemplo, para pagar más de \$ 900,000.00, se dan más de tres años de plazo.

En el sector privado, la cartera de cuentas incobrables no existe, y en el sector público, es menor del 5%. Esto indica que el porcentaje es mínimo y que, por ende, su departamento de crédito y co branjas es eficiente.

### 3.5 FUNCION DE CONTABILIDAD

Las empresas productoras de autobuses integrales, en los dos sectores, sí cuentan con un de-- partamento de contabilidad.

En éste, el sector privado utiliza el sistema de computadoras, por lo cual, el personal en el mismo, está compuesto por 15 gentes, lo que significa que cuenta con el número adecuado de personas pa-

ra satisfacer sus necesidades. El 50% del sector público utiliza el sistema contable de computadora, - pero habiendo una diversificación tan grande de sus productos, le es necesario ocupar a más de 20 personas para el papeleo. El otro 50% utiliza el sistema contable mecánico: por lo tanto, necesita más de 20 personas.

El sistema de computadoras es muy bueno, ya que selecciona, clasifica, calcula, resume y registra, en tanto que el mecánico es más laborioso, pues no realiza las funciones anteriores y sólo acumula totales, si bien es cierto que resulta más barato.

En ambos sectores, el número de facturas es muy similar, y se considera que tienen el mismo número de clientes.

### 3.6 COSTOS

Tanto el sector privado como el sector público cuentan con un sistema de costos, el predeterminado, que consiste en la comparación de los resultados de los costos con lo esperado; o sea, que la segunda etapa del proceso de control es la que viene a revelar si existe alguna variación en ellos, de los cuales se supone que presentan la cantidad normal de los gastos totales, incluyendo materiales, mano de obra y costos generales indirectos, para la ejecución de un trabajo.

### 3.7 PLANIFICACION FINANCIERA

Ambos sectores, además, cuentan con un sistema de presupuestos, que puede consistir en las diferentes empresas, en el uso de alguno o varios de los siguientes tipos de presupuesto:

- |                                |                                    |
|--------------------------------|------------------------------------|
| A) Presupuesto de ventas       | B) Presupuesto de producción       |
| C) Presupuesto de caja         | D) Presupuesto de compras          |
| E) Presupuesto de activo fijo  | F) Presupuesto de gastos generales |
| G) Presupuesto de previsiones, |                                    |

Tanto en el sector público como en el sector privado, sus presupuestos a corto plazo comprenden 1 año, y a largo plazo, 5 años. Así, las empresas complementan con el uso de las diferentes formas de adquisición de fondos o financiamiento, su planificación financiera. Como se ve, casi no existe diferencia entre ambos sectores.

### 3.8 OPORTUNIDAD DE LA INFORMACION

La frecuencia de los estados de resultados y de los estados financieros es la siguiente: en el sector privado son realizados trimestral, semestral y anualmente, en tanto que en el sector público se practican mensual y anualmente, lo que permite que en éste sector exista una mayor y más control de la actuación general de la empresa y un mejor conocimiento de la situación financiera de la misma durante todo el año.

Se pueden ver, en el sector privado, las buenas relaciones que hay con las empresas del mismo giro y sus similares para la contratación de obreros, empleados y ejecutivos.

El sector público, en un 100%, le da mucha importancia a éstas relaciones con las otras empresas para la selección de empleados. Un 50% de este sector también concede mucha atención a las personas que por sí mismas van a hacer su solicitud y a las solicitudes anteriores.

#### 4.2 SELECCION

Una de las actividades más importante del departamento de personal es la selección, pues es muy difícil coordinar las aptitudes de una persona con los requisitos del puesto y conseguir la adaptación de la misma a éste último.

Dentro del sector privado, un 100% realiza las siguientes actividades:

- a) Entrevista previa;
- b) Solicitud;
- c) Entrega de curriculum;
- d) Entrevista;
- e) Aplicación de pruebas técnicas;
- f) Aplicación de pruebas de habilidad;
- g) Aplicación de pruebas psicométricas;
- h) Examen médico;
- i) Investigación de antecedentes.

#### 4. RECURSOS HUMANOS

Toda la industria productora de "autobuses integrales" (sector privado y sector público), -- cuenta con un departamento de personal organizado en cada una de las empresas que la forman. El número de empleados que lo integran es igual en los dos sectores, los cuales están conscientes de la importancia de éste en la organización, ya que cubre aspectos básicos tales como conseguir el equipo humano de trabajo idóneo y el conservarlo satisfecho. Básicamente no existe diferencia entre ambos sectores.

##### 4.1 RECLUTAMIENTO

Dado que los recursos humanos son fundamentales en toda organización, veamos a qué fuentes de reclutamiento recurren las empresas productoras de "autobuses integrales" para encontrar el candidato o candidatos que reúnan los requisitos para la vacante o el puesto solicitado.

Para reclutar a los obreros, en el sector privado recurren a bolsas de trabajo y al personal recomendado por los mismos empleados. El sector público, para el reclutamiento de obreros, recurre a los sindicatos; pero un 50% del mismo también presta atención a las recomendaciones de sus propios empleados.

El sector público, en un 100%, recurre, para reclutar empleados, a bolsas de trabajo; un 50% además, se sirve de las recomendaciones de sus mismos empleados.

Para reclutar ejecutivos, el sector privado (100%) recurre a personal recomendado por los mismos empleados y a la prensa. El sector público, en un 50%, recurre a agencias de colocación, y en el otro 50%, al personal recomendado por los mismos empleados.

El sector público realiza las siguientes actividades:

- a) Entrevista previa (100%);
- b) Solicitud (100%);
- c) Entrega de curriculum (100%);
- d) Entrevista (100%);
- e) Aplicación de pruebas técnicas (50%);
- f) Aplicación de pruebas psicométricas (100%);
- g) Aplicación de pruebas de habilidad (100%);
- h) Examen médico (100%).

Ambos sectores practican un procedimiento adecuado en la selección de su personal, utilizando la entrevista para determinar si el candidato tiene aptitudes para el puesto; una segunda entrevista y la aplicación de pruebas para calificar más a fondo al solicitante; el examen médico para conocer el nivel de salud del candidato, tan importante para el buen desempeño de sus labores, y, finalmente, la contratación o el rechazo del mismo.

La forma en que el sector privado complementa sus actividades de selección con el informe de antecedentes penales, es muy importante, porque refleja la manera en que el individuo ha vivido y da una imagen de su integridad moral.

#### 4.3 CONTRATACION

En los dos sectores en estudio, sus obreros pertenecen a un sindicato, y los empleados no pertenecen a ningún grupo o asociación como los de los obreros.

Debe recordarse que, en cualquier tipo de organización o empresa que cuente con más de 20 obreros, el sindicato es obligatorio por ley, ya que éste es la asociación de trabajadores o patrones constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

El 100% del sector privado y el 100% del sector público tienen contrato colectivo, pero un 50% del segundo también realiza contratación individual.

#### 4.4 INTRODUCCION

El 100% de las compañías de este ramo industrial no cuenta con manual de bienvenida para los empleados. Al no haberlo, no existe tampoco la primera comunicación empresa-empleado, que tiene suma importancia en el desenvolvimiento posterior del personal, puesto que despierta el interés del empleado hacia el puesto que va a desempeñar.

#### 4.5 CAPACITACION Y DESARROLLO

Los programas que se refieren a este punto, el sector privado (100%) los aplica exclusivamente a los obreros, olvidando a empleados y ejecutivos. El sector público, en un 100%, capacita a los empleados y en un 50%, a los obreros y ejecutivos.

Puede verse que los dos sectores cuentan con un programa de capacitación y desarrollo, a través del cual, el sector privado tiene como objetivo capacitar a sus obreros, aunque descuidando a sus empleados y ejecutivos, los que son elementales para el buen funcionamiento de las empresas; y el sector público tiene como objetivo principal capacitar a sus empleados, y como objetivo secundario preparar a sus obreros y ejecutivos.

El 100% del sector privado, al igual que el 100% del sector público, cuenta con un reglamento interior de trabajo. El 100% del sector privado sí ha entregado un ejemplar de éste a todo el personal el 100% del sector público no lo ha hecho así, lo que constituye una falla de importancia considerable, pues la difusión del citado reglamento coadyuva poderosamente en la creación y mantenimiento de disciplina entre el personal, factor trascendental para la buena marcha de la empresa.

#### 4.6 SEGURIDAD SOCIAL

El sector privado (100%), incluye en su política de prestaciones y servicios:

- a) Servicios médicos;
- b) Servicio de comedor;
- c) Préstamos al personal;
- d) Pago íntegro del seguro social;
- e) Becas, y
- f) Descuento en tiendas.

El sector público, por su parte, hace consistir esta política en:

- a) Servicio médico (100%);
- b) Clubes deportivos (50%);
- c) Servicios de comedor (100%);
- d) Pensiones y jubilaciones (100%);
- e) Préstamos al personal (100%);
- f) Seguros a empleados (100%);
- g) Pago íntegro del seguro social (100%);

- h) Pago íntegro de impuestos (50%);
- i) Becas (50%);
- j) Financiamiento para viviendas (50%);
- k) Transporte (100%);
- l) Descuento en tiendas para empleados (50%);
- m) Caja de ahorro (50%), y
- n) Fianza (50%).

La política utilizada por el sector privado es buena, ya que cubre aspectos muy importantes en la motivación del trabajador. En el sector público, que tiene un núcleo mayor de trabajadores, la política de prestaciones es mayor, para motivar y hacer sentir más seguridad a los empleados.

#### 4.8 SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

Ambos sectores cuentan, cada uno por su parte, con una comisión mixta de seguridad en todas y cada una de sus empresas. Dicha comisión se encarga de eliminar los riesgos en el trabajo; de enseñar al personal a ser cuidadoso; de realizar una vigilancia estrecha para evitar actos peligrosos, y de crear la mentalidad, entre todo el personal, de que la seguridad debe ser considerada por encima de todo. Su eficiencia la demuestra el bajo índice de accidentes que se registra tanto en las empresas privadas como en las de participación estatal.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En lo que respecta a mercadotecnia, sólo el 50% del sector público ha comprendido las funciones y ventajas de éste departamento. Podemos ver que las empresas que cuentan con él, logran los objetivos programados.

Se recomiendan al sector privado y al resto del sector público, crear el Departamento de Mercadotecnia, sobre todo considerando la existencia de una gran demanda, la que debe de estar canalizada por un estudio o programa que se relacionen todas las áreas de la administración, para ser aprovechada al máximo.

El sector público hace sus presupuestos de producción en base a las ventas, abastecimientos y proyección del mercado. En tanto, el sector privado sólo fija sus presupuestos en base a las ventas. Se recomienda a éste último que busque más alternativas para cubrir mejor y más eficientemente sus programas de producción.

Ambos sectores deben contar con mantenimiento preventivo y no correctivo, dada la importancia de éste artículo, su valor y la demanda que por él existe.

En términos generales, vemos que la gerencia de producción en el sector público es más eficiente, pues mientras el sector privado muestra conformismo, el otro sector trata de superar sus objetivos. Los dos sectores están conscientes de que las finanzas son de primordial interés en las actividades administrativas con vistas a la adquisición de fondos. La gerencia de finanzas del sector público trabaja mejor, al tener más libertades en la adquisición de fondos a corto, mediano y largo plazo.

PARTES AUTOMOTRICES DE FRICCIÓN

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

En lo que a mercado se refiere podemos asegurar que la empresa en la cual el gobierno tiene-- participación controla el 70% del mercado total, quedando a CYF de Méx. (I.U.S.A.) el 20% del mercado y el resto se lo disputan las pequeñas empresas casi familiares.

Esta investigación fué realizada tomando en base a estas 4 empresas para poder compararlas.

U N I V E R S O

EMPRESA DE PARTICIPACION ESTATAL

BORG AND BECK DE MEXICO

EMPRESAS DE INICIATIVA PRIVADA

CLUCHTS ALBRIN S.A.

C y F DE MEXICO, S.A.

IMPLEMENTOS UNIVERSALES S.A.

## INTERPRETACION DE LAS AREAS DE:

### 1. MERCADOTECNIA

Uno de los objetivos de este estudio es el saber que tan eficazmente es administrada, controlada y dirigida la política del área de mercadotecnia. En este sistema económico, en el cual se desenvuelve la vida económica de una empresa, es muy importante el ponerle mayor atención al intercambio de bienes por dinero, ya que depende del volumen en monedas que obtengamos mayor vida o supervivencia en el mercado a cambio de los artículos que producimos.

#### 1.1 CONOCER LA IMPORTANCIA QUE SE DA A LA FUNCION MERCADOTECNIA

Por lo antes expuesto pondremos un mayor énfasis en el análisis de esta área a estudiar y diremos que el 75% de las empresas sí cuentan con Dpto. formal de Mercadotecnia, y el 25% no. Para llegar a este total la empresa paraestatal contribuye en un 100% y la iniciativa privada con un 66% que sí tienen depto. de Mercadotecnia y un 34% que no tiene.

Es inconcebible que las empresas deseosas de tener una mayor participación en el mercado, no se preocupen por captar las necesidades y oportunidades del mismo, en el cual compiten con empresas que para desarrollar mejor su técnica mercadotécnica, se implementan de variadas técnicas y recursos mercadotécnicos, lo que les va a redituár una mayor y mejor participación del mercado, tal es el caso de la empresa paraestatal.

#### 1.2 CONOCER LA COBERTURA DEL MERCADO

En cuanto a los productos que componen su línea de productos diremos que la iniciativa priva-

da cuenta únicamente con 2, versus la empresa paraestatal que cuenta con 4 (disco, plato opresor, Diafragma y Pastas),

El contar con un mayor número de productos la pone en ventaja, ya que la diversificación que tiene, le redituará un mercado sin competencia. Ahora bien si las empresas de la iniciativa privada - fueran creando productos sustitutos, o bien especializarse en refacciones, tendrían un mercado abierto y sin mucha competencia por parte de la empresa paraestatal, que se dedica exclusivamente a la venta de sus productos para unidades nuevas y muy poco para refacciones.

El mercado de refacciones tiene un potencial anual mayor que el de unidades nuevas, ya que en México existen un millón de unidades de las cuales el 25% cambia partes cada año y la producción de unidades nuevas es de 150,000 cada año. Así que tiene más mercado las partes de refacción, Para lograr - esto tendrán que desplazar a base de volumen de producción, precio, servicio y calidad a los talleres - familiares pequeños que proliferan en México y que degeneran el mercado, por que no existe una unificación en cuanto a precios, calidad de materia prima y sobre todo el respaldado de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.

### 1.3 CONOCER LA DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS

En lo que a distribución respecta, la iniciativa privada lo lleva a cabo por medio de representantes (100%) consumidor final (66%) y distribuidores en un 33%.

En cambio la empresa paraestatal no vende al consumidor final, sino única y exclusivamente a plantas armadoras de unidades nuevas, y por medio de distribuidores las partes automotrices.

Este indicador es un poco subjetivo por la diferencia de mercado que existe, pero haciendo a-

un lado el mercado de las plantas ensambladoras hay que tratar de enfocar este renglón al mercado de -- partes refaccionarias.

Aquí tenemos que la empresa paraestatal vende solamente por medio de distribuidores, mientras que las empresas de iniciativa privada venden sus productos por medio de representantes a los pequeños talleres y al consumidor final, y por último al distribuidor. Este punto es el meollo del problema ya que está haciéndole competencia al pequeño taller vendiéndole al consumidor final y le hace competencia al distribuidor vendiéndole al pequeño taller.

Es recomendable que se revise la política de distribución, ya que ellos mismos están propi--- ciando la competencia, que es desleal, por que según informaciones recabadas, solamente bajo el 10% del precio por unidad, al taller y al distribuidor no importándole el monto del pedido, en tanto que vende al consumidor final a precio neto (sin el 10% de descuento).

Es sugerible, si va ampliar su mercado, que venda al distribuidor exclusivamente, por medio - de representantes dándole a ganar entre el 25% en cada unidad además del descuento por volumen de com-- pra y por pronto pago. Condiciones atractivas para llevar la distribución de Partes Automotrices como un negocio que reditúe ganancia, hacia ambas partes, pero sin llegar al extremo de encarecer el produc to.

En cuanto al medio de transporte que se utiliza para la cobertura del mencionado mercado, el 100% lo hace con vehículo propio para los pedidos locales, y el 100% utiliza el transporte por carrete-- ra para los pedidos foráneos. Esto se hace tanto en la iniciativa privada como en la empresa paraesta-- tal.

El importe mínimo que se surte a sus clientes la empresa paraestatal es de \$ 10,000,00, y de \$ 5,000,00 las empresas de iniciativa privada. La diferencia estriba en el tipo de mercado que tienen ambos y la categoría de los clientes, ya que si las empresas de iniciativa privada pusieron como importe mínimo del pedido la cantidad de \$ 10,000,00 se reduciría el número de clientes en forma alarmante, solamente por seguir la política de la empresa pública. Este renglón va de acuerdo al conocimiento del mercado y de los clientes por parte de cada empresa y considero que está acorde con las políticas genéricas de empresas similares.

#### 1.4 CONOCER LAS ACTIVIDADES PROMOCIONALES

En lo que a actividades promocionales se refiere el 100% de las empresas analizadas realiza este tipo de actividades, siendo los más comunes: las demostraciones y los precios especiales por volumen de compra, este último solo es operativo en las empresas de iniciativa privada. Como podrá captarse, este tipo de industrias no tiene tanta actividad promocional, primero porque su mercado lo tiene ya establecido o bien porque no lo requiere.

#### 1.5 CONOCER LAS ACTIVIDADES PUBLICITARIAS

El 100% de las empresas analizadas no realiza actividades publicitarias, esto es derivación del conocimiento que ya tienen los clientes, de las empresas que producen partes automotrices de fricción, y porque en un producto industrial que no necesita de esas actividades.

Creo que se podría aprovechar este punto por parte de las empresas de iniciativa privada, ya que la publicidad en revistas especializadas harían que los distribuidores y consumidores finales se fueran identificando con tal o cual marca. La mayoría de estas revistas tienen una circulación mensual y su tiraje promedio es de 50,000 ejemplares. En base a estos elementos sí conviene propiciar la activi-

dad publicitaria, ya que tendría su ventaja al aumentar subsecuentemente el volumen de ventas.

#### 1.6 CONOCER LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACION

En lo que a investigación de mercados se refiere, ninguna industria a llevado a cabo un estudio de investigación de mercados en los últimos 2 años.

Estas industrias lo más que han hecho es el comparar precios de su producto.

Considero que si el mercado no lo exige y el crecimiento del mismo va acorde al índice general no existe un motivo de peso para hacer un desembolso para una investigación de mercado, que resultaría costosa y tal vez no les diría nada nuevo en el comportamiento del mercado, sus tendencias, su satisfacción post compra, etc, ya que las empresas conocen bien el mercado donde se desenvuelven, porque podría decirse que es un mercado exclusivo.

En cuanto al conocimiento que se tiene de sus principales competidores, todas las empresas de clararán conocer en un 100% a sus competidores.

La empresa de paraestatal declara tener en orden de importancia el 75% de participación del mercado y su competidor de la iniciativa privada (I.U.S.A.) el 15% y el resto repartido en las empresas más pequeñas.

Mi criterio como analista es mas apegado al que tiene la empresa de participación estatal, por ser el más realista.

## 1.7 CONOCER EL NIVEL DE PRECIOS

Tanto la empresa de participación como el 100% de las empresas de iniciativa privada, acostumbran realizar estudios comparativos de precios contra la competencia. Esta es la que llaman investigación de mercados.

Este punto es fácil de constatar, ya que la política de las empresas de dar información al -- que lo solicita, en el departamento de pedidos le dan el precio por unidad o mayor volumen en el 100% - de las empresas analizadas.

La relación que guardan los precios de los principales competidores es la siguiente:

La empresa paraestatal declaró que sus precios son bajos, en relación de los de la empresa de iniciativa privada; en cambio, las empresas de iniciativa privada declararon que sus precios son iguales a la empresa paraestatal en un 66% y son altos en un 34%.

El criterio valedero es el de las empresas de la iniciativa privada, ya que los precios son - iguales en el 66% de los casos y altos en el 34%.

Esta diferencia constatada es por el afán del entrevistado de dar una mejor imagen de precios al encargado del estudio. Al contestar los datos por teléfono nos dió como resultado el criterio anteriormente citado.

El 100% de las empresas analizadas sí cuentan con una escala de descuentos; esto es derivación de las diferentes categorías que tienen los clientes. Básicamente es por el volumen de compra o por el tipo de pago.

Este renglón está acorde con las políticas generales de la gran mayoría de las empresas; no existe una diferencia muy marcada, ya que sí operan con descuentos con los elementos anteriores,

#### 1.8 CONOCER EL SERVICIO ENTRE AMBOS SECTORES

Su principal objetivo de servicio, es en un 100% la calidad, tanto por las empresas de la iniciativa privada como por la empresa paraestatal. Esto tiene el antecedente de la preocupación que existe por tener una mayor participación en el mercado y solamente se va a lograr vendiendo un buen producto, de inmejorable calidad a un precio justo. Y es más, los clientes al constatar la calidad del producto serán fieles a la marca y la satisfacción post compra será la mejor. Y tienen un promedio de recla-maciones por parte de la empresa paraestatal del .01% y por parte de las empresas de iniciativa privada el índice del .02%.

Este aspecto creo que tiene relación, ya que la empresa paraestatal cuenta con una tecnología más avanzada, con personal mejor capacitado y la presentación de los técnicos es de primera, aunque la diferencia no es representativa.

De los índices de reclamaciones, aceptan devoluciones todas las empresas, por el 100% de su valor, esto es una muestra de la preocupación que se tiene por cuidar la imagen en el mercado y no per-der clientes por falta de servicio. Considero que no muchas empresas siguen esta política de devolucio-nes y que habla bien el control administrativo de las tendencias que tiene el departamento de mercado--tecnia en estas compañías.

## 2. PRODUCCION

### 2.1 EVALUAR LA CAPACIDAD DE LA GERENCIA

La empresa de participación estatal es la empresa líder dentro de este giro que estamos analizando; es la empresa que por su capacidad económica, productiva y de mercadeo, marca el paso a las empresas que se constituyen como competencia.

Las empresas de iniciativa privada que por su cuantía económica, por ser familiares y no contar con un volumen de personal capacitado y una línea de crédito para incrementar su potencial de mercadeo, tienen que estar supeditas a la empresa que va a la vanguardia de este giro.

Al desglosar este análisis cualitativo de la administración genérica, y enfocado al área de producción, nos vamos a percatar del por qué y cómo están dichas empresas en esa situación.

Podemos percatarnos de que el 100% de estas empresas no desconocen las técnicas del estudio de métodos, pero solo el 75% de las empresas lo llevan a la práctica y siendo el 25% restante el que por causas que mencionaré posteriormente, no lo ponen en práctica.

La primera de las causas es el no contar con un personal técnico capacitado para ponerlas en práctica, ya que al no desconocerlas y a sabiendas de la utilidad que representa esta técnica, es una desventaja no ponerla en práctica máxime si tenemos una competencia que se ayuda de muchas técnicas más para mejorar su producción.

Segunda.- El costo que representa el tener un profesionista que lleve a la práctica dichas --

técnicas, sería muy elevado para la utilidad que deja el producto.

## 2.2 EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL TRABAJO

De las empresas que sí emplean estas técnicas, el incentivo que buscan es el de aumentar su productividad y solo el 75% está satisfecho de la eficiencia lograda. El 25% restante corresponde a la empresa de iniciativa privada que se preocupa por ir abarcando a base de servicio, precios y calidad, mercado que se encuentra en manos de la empresa de participación.

Por otra parte todas las empresas hacen algún tipo de medición del trabajo, siendo las más comunes; las horas hombre, horas máquina en un 100% y tiempo y movimientos en un 25%.

Esto nos da como indicador, la preocupación de saber cuál será su potencial de producción y cual es el índice real, ya que al representar un costo gravable a la producción del ocio de una máquina o de un obrero, argumento valedero por sí sólo para preocuparnos por medir la productividad de las máquinas y de los hombres.

## 2.3 EVALUAR LA FUNCION DE MANTENIMIENTO

El mantenimiento que se utiliza es un 75% el mantenimiento preventivo-correctivo en ambas empresas y solo el 25% restante es preventivo solamente. Considerando la magnitud de la empresa de participación y las de iniciativa privada creo que desde un punto de vista objetivo como analizador, siguen la política apropiada respecto al mantenimiento.

## 2.4 CONOCER LA MAGNITUD DE LA PRODUCCION

El personal que utilizan las empresas analizadas es muy variable de acuerdo al tamaño de una empresa con otra; diremos que mientras el promedio de personal en la iniciativa privada es de 70 obreros con 4 supervisores, en el empresa de participación son 300 obreros con 15 supervisores; la diferencia es muy notoria, ya que mientras en la empresa de iniciativa privada solamente se trabaja un turno en la de participación se laboran los 3 turnos en forma continua; una vez más el indicador de la magnitud influye sobre manera en la interpretación de esta área.

El promedio de horas hombre laboradas por semana en las empresas de iniciativa privada es el siguiente: 43,3 hrs., por semana versus las 45,0 hrs., de la empresa paraestatal, sacando un promedio general de 44,1 hrs., en las 2 empresas.

A mayor horas-hombre por semana tendrán un rendimiento anual extra de 720 hrs.-hombre sobre las empresas de iniciativa privada. Si ponemos un costo de \$ 9,00 la hora nos da un rendimiento en dinero de \$ 6,480,00.

Es decir, que las empresas de iniciativa privada están dejando de producir 720 hrs. anuales, con un costo de \$ 6,480,00, esto es sin contar lo que se pudiera producir en las antes mencionadas horas y que aumentarían considerablemente el dinero que dejaría de percibir una empresa.

En cuanto a las horas extras, las empresas de iniciativa privada tienen como promedio 3,5 hrs. a la semana.

## 2.5 CONOCER LA FORMA DE ABASTECIMIENTO

La base que determina la fijación de los presupuestos de producción en la iniciativa privada la dan las ventas y como argumento creo que tienen el siguiente:

El abastecimiento por su poca cuantía lo tienen casi asegurado por empresas, también pequeñas, así que el abastecimiento no es problema. Hago suponer que un incremento no esperado en el mercado en 3 meses se vendiera el 60% de nuestra producción anual, esto traería como consecuencia lógica las compras de material las que deberá hacer siguiendo un programa previo y no aprovechando las fluctuaciones del mercado como lo hace el 35% de las empresas de iniciativa privada.

Dentro de este renglón podemos decir que el 75% se abastecen siguiendo un programa previo, ya que como está el mercado nacional actual es muy riesgoso hacer las compras en base a las fluctuaciones que este tenga.

La política que se sigue en este aspecto creo que sí es la idónea, sí es la más adecuada; la idónea sería que en circunstancias normales se aprovecharán las fluctuaciones del mercado, pero siguiendo un programa previo para dichas compras.

## 2.6 EVALUAR EL CONTROL DE INVENTARIOS

El sistema de inventarios quedó establecido en 100%, para ambas empresas, que lo aplican de la siguiente manera:

La empresa de participación sigue el control de inventarios para el 100% de materias primas,

material en proceso y productos, resultante de su proceso continuo que lo hace que ejerza mejor control para evitar desperdicios o mermas innecesarias,

## 2.7 DETERMINAR SI LA EMPRESA TIENE MENTALIDAD CREATIVA

En cuanto a las empresas de iniciativa privada el 100% controla materias primas y sólo el 66% material en proceso y productos terminados. Quiero hacer hincapié del bajo volumen que manejan y que es fácil de controlar, ya que el proceso que se sigue es el de Ordenes de producción, el costo que representaría el llegar a elaborar los inventarios, sería muy alto pero con la desventaja de no saber a cual sería un óptimo inventario, para no tener dinero almacenado ya que todo tiene un costo, o bien carece de materiales o artículos terminados; lo que repercutiría en las ventas o en los costos de producción.

## 2.8 EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE CALIDAD

El 100% de las empresas aludidas en este estudio tienen un departamento de control de calidad en donde se controla el 100% de la materia prima y de los productos terminados. Esto es que como compradores exigen un buen producto por su dinero y como vendedores ponen en el mercado un producto de buena calidad, acorde al precio pagado por él.

También controlan el material en proceso habiendo una diferencia en la iniciativa privada, ya que ésta solo controla el 66%, mientras la estatal el 100% elemento que le dará más margen de seguridad en cuanto a la calidad que ofrece al mercado.

## 2.10 EVALUAR LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

En cuanto a lo del renglón Seguridad Industrial, los accidentes sufridos en los últimos meses tenemos un promedio de 3.5.

Llevándose la empresa de Participación 4 accidentes con un 50% de causas imputables al trabajador y el 50% a la falta de adiestramiento, mientras que las empresas de iniciativa privada tuvo 3 accidentes por las mismas causas.

Considero que haciendo un análisis comparativo la seguridad industrial es más eficiente en la empresa de participación, ya que cuenta con casi el triple de obreros que las de iniciativa privada.

Si eleváramos el número de empleados al igual en las empresas, tendríamos 9 accidentes de la iniciativa privada por solo 4 de la de participación; esto es solo una suposición que puede ser válida.

Al ser testigo de como se mantiene informado el personal en las plantas de los peligros y recomendándoles los cuidados necesarios por carteles creo que se llevaría a parar un 70% la empresa de participación contra un 30% de iniciativa en el aspecto Seguridad Industrial.

### 3. FINANZAS

#### 3.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Del giro que estamos analizando y específicamente el área de finanzas es la columna vertebral del cuerpo administrativo, tanto de las empresas de iniciativa privada como la de participación estatal.

El crecimiento o despegue económico que estas empresas tengan en relación directa con la buena o mala administración financiera.

El antecedente que se tiene es el siguiente: la empresa que aceptó capital estatal, estuvo al borde de la quiebra y Nacional Financeira en su afán de no cerrar las fuentes de trabajo para un número de 500 personas, proporcionó el capital necesario para que la empresa siguiera funcionando aún con pérdida durante los siguientes 3 años.

Hoy día gracias al capital invertido, a los recursos técnicos y administrativos, está a la vanguardia del giro analizado.

En lo que respecta a las empresas de iniciativa privada su problema es la falta del personal técnico y administrativo que pueda captar las mejores oportunidades financieras y sus aplicaciones dentro de la empresa.

No es el problema que ellas tratan de representar, como la falta de financiamiento, ya que existen muchos y muy variados planes de financiamiento por parte de la Banca Privada y/o Oficial,

El 60% de las empresas de iniciativa privada y el 100% de la empresa estatal cuentan con una-

gerencia de finanzas. Como podrán percatarse la iniciativa privada está una vez más en desventaja, ya que si su problema lo ve por el lado financiero y no cuenta con el personal técnico, no podrá nunca quitar un porcentaje de participación marcado a la empresa estatal, que sí cuenta con los instrumentales necesarios para captar y aplicar los recursos existentes a que se van a llegar, ya que en los últimos 5 años el 66% de la iniciativa privada y el 100% de las empresas de participación estatal sí han necesitado financiamiento.

El caso de las empresas de iniciativa privada (34%) que no ha necesitado de financiamiento, es porque las son familiares y no tienen o no quieren exponer la empresa a manos de sus acreedores, como lo sería el caso de un financiamiento sobre producción.

Esta gente que maneja empíricamente las aludidas empresas, son las que se conforman con una mínima participación del mercado que les deja la empresa líder, en el mercado de refacciones y servicios.

El financiamiento que con mayor regularidad se obtiene y que con mayor fiabilidad operan las empresas, es el crédito bancario, con el cual operan las empresas de iniciativa privada y la de participación estatal.

### 3.2 PARTICIPACION DE LA GERENCIA DE FINANZAS EN LA ADQUISICION DE FONDOS

En cuanto a la responsabilidad que la Gerencia General otorga para adquisición de fondos, a corto plazo así como también a largo es la que a continuación detallamos: a corto plazo decide la adquisición de fondos en un 75% la Gerencia de Finanzas, el resto la Gerencia General (25%) y a largo plazo en un 75% decide la adquisición la Gerencia General y el 25% la deciden entre ambas gerencias.

### 3.3 RELACION ENTRE LA EMPRESA Y SUS PROVEEDORES DE FONDOS

En el aprovechamiento de los descuentos por pronto pago, que son aprovechados principalmente con los proveedores y con los Bancos, en un 100%, cada uno, tanto las Empresas de iniciativa privada -- como la de participación estatal tenemos un índice de que la gente de finanzas se preocupa por obtener el máximo de provecho al pagar dentro del límite que marca el pronto pago; y por lo tanto de buenas relaciones con los proveedores de fondos.

### 3.4 CREDITO Y COBRANZAS

En cuanto a la política crediticia las empresas analizadas lo otorgan en un 100%, siendo el promedio de 30 días; es decir, el crédito comercial, y tienen un índice de cuentas incobrables del .01%.

Para este punto, la evaluación comparativa será en base al "grosso" de las empresas productoras de partes automotrices, las cuales en forma genérica otorgan las mismas condiciones de crédito, pero su índice de cuentas incobrables se eleva hasta el .03% como promedio.

### 3.5 FUNCION CONTABILIDAD

Las empresas analizadas cuentan con un departamento de contabilidad cada una, siendo el sistema manual el que se sigue en un 100%. En cuanto al personal utilizado, tienen una media de 3 empleados.

Considerando la diferencia en magnitudes que existe, pero que es absolutamente necesario el contar con departamento de contabilidad, sea cuál fuere el sistema que se implante, podemos deducir que

marchan acorde con las normas mínimas para un funcionamiento correcto, las empresas de iniciativa privada, ya que la desventaja o diferencia es alta en cuanto a la empresa estatal que cuenta con mayor personal que las anteriores empresas y como argumento para ese volumen de personal diremos, que cuenta con un promedio mensual de elaboración de facturas, que oscila entre los rangos de 500 y 1000 facturas mensuales. En cambio el promedio de elaboración de facturas en la iniciativa privada es de 375 teniendo sus rangos de 25 a 500.

Este es el resultante del número de clientes que cada industria tiene y diremos que mientras el número de clientes en la iniciativa privada oscila entre los rangos de 100 a 500, la empresa de participación tiene sus rangos mínimo en el número de 1000 y el máximo en 5000 clientes.

Este argumento nos da la idea clara de la magnitud de las empresas que son motivo de este análisis, la disparidad es muy alta, pero el funcionamiento administrativo es similar. Adoleciendo de una idea clara y precisa de lo que es administrar una empresa, no empíricamente, pero sí ayudados por los -herramientales que nos pone a su disposición, las diferentes técnicas que se reúnen en la administración para poder controlar y dirigir cada una de las áreas que integran una empresa.

### 3.6 COSTOS

En cuanto al sistema de costo; diremos que el 100% de las empresas analizadas siguen un sistema de costos y que el histórico es utilizado en un 75% y el predeterminado en un 25%.

Los herramientas que utilizan son necesarios para poder determinar cuál es el valor bruto y neto por proceso y por artículo producido, lo que dará margen de conocer el índice de utilidad deseado y cuál es el rendimiento real esperado por artículo y por el monto global de producción,

### 3.7 PLANIFICACION FINANCIERA

En cuanto al sistema de presupuesto diremos que la iniciativa lo tiene implantado en un 66%, versus el 100% de la empresa estatal.

Para el presupuesto de ventas, producción, caja en un 75%, el de gastos generales y provisiones solo representa el 50%.

Como consecuencia lógica, la empresa que se ayude de mejores y mayores herramientas tendrá una redituabilidad mayor en el aspecto administrativo, que aquellas que no utilicen.

Las empresas que sí cuentan con el sistema de presupuesto, lo programan a un año en un 100%.

### 3.8 OPORTUNIDAD DE LA INFORMACION

Por otra parte la elaboración de los estados financieros es mensual en un 100% por parte de la empresa paraestatal y en un 66% de la de iniciativa privada.

La empresa que va a analizar el estado financiero cada año llevará una desventaja en corrección de errores o desviaciones de 1/12 en relación a las que lo hacen mensualmente.

Las empresas que sí elaboran sus estados mensualmente pueden tener la información directa de cuánto ganan, cuál fue el costo de lo vendido, cuánto se vendió, cual fue el monto de los gastos, etc.

El manejar las herramientas que se ponen al alcance en forma constante y en lapsos de tiem-

po cortos, para medir resultados demostrará que la administración no está estancada, que busca innovaciones, nuevos métodos y técnicas para ponerlos al servicio de una buena administración financiera.

#### 4. RECURSOS HUMANOS

##### 4.1 RECLUTAMIENTO

El hablar de los recursos humanos con que cuenta una empresa es subjetivo, ya que los imponderables de la voluntad humana solamente serán controlados, cuando estén bien delineadas las políticas de personal de la empresa.

En las empresas que fueron motivo de estudio, el factor humano es la base de una buena marcha hacia los linderos del progreso industrial, ya que sin esos obreros, técnicos profesionistas que forman conjuntamente un equipo de trabajo basándose única y exclusivamente en las relaciones humanas y pasando a un segundo término la relación labora, pero sin eludir la responsabilidad que como ser humano se le está confiriendo al tener que cumplir con una cuota diaria de producción, en los diferentes campos o departamentos al que esté asignado.

Con esta introducción pasará a analizar cuáles son las políticas que siguen las empresas estudiadas en el área de personal, comenzando por que el 100% de ellas sí tienen un departamento formal de personal y el número de personas que laboran es el siguiente: en las empresas de iniciativa privada, el promedio es de 1.5 y la empresa paraestatal cubre las necesidades del departamento con 3 personas.

El contar con mayor o menor personal no nos podrá decir qué tan eficientemente está trabajando una empresa, ya que tenemos el antecedente del número de obreros y empleados con que cuenta cada una de ellas y la relación es de 1 a 3 por parte de la iniciativa privada y creo que en este renglón aunque la relación baja de 1 a 2 es por el volumen de personal con que cuenta.

Desde el punto de vista objetivo diremos que con el personal con que cuentan, solamente podrán

llevar a la práctica las funciones mínimas que tiene un departamento de personal y entonces podremos -- decir que no se le saca el debido provecho de las actividades normales que significa el contar con de partamento de personal, como son el análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, capacitación y desarrollo, etc., y solo se conforman con la selección y contratación, finiquito, Seguro Social, vacaciones y nómina. Estas actividades son las que las empresas consideran mínimas en el departamento de personal.

En lo que a reclutamiento se refiere el principal proveedor de obreros y empleados serán las recomendaciones por los mismo obreros y empleados, que ya laboran en esa empresa, en un 60%; y también el Sindicato 30% y la prensa en un 15%; estos proveedores de personal son los más comunes y los que más se utilizan.

#### 4.2 SELECCION

Después se pasa a las actividades que se realizan para contratar al personal y que son: la entrevista previa, solicitud, pruebas técnicas, en un 75%; se practica la entrevista a fondo; pruebas de habilidad, pruebas psicométricas y examen médico se practican en un 25% del total de la industria.

En este aspecto la empresa de participación vuelve a marcar el paso, ya que ella pone en práctica todos los elementos antes expuestos en un 100%, mientras que las empresas de iniciativa privada solo lo llevan al 100% la solicitud, pruebas técnicas y entrevista previa y el resto de los elementos al 60%.

Una empresa que tiene más argumentos para aceptar o rechazar personal, basados en pruebas, -- exámenes y entrevistas, tendrá como consecuencia lógica que su personal será de primera calidad; mientras que, con menos argumentos, las empresas de iniciativa privada tendrán un personal de inferior calidad o categoría que la de participación.

### 3. CONTRATACION

Los obreros de la empresa de participación están afiliados en un 100% a un sindicato y de las empresas de iniciativa privada el 75% también es sindicalizado, mientras que el 100% de los empleados - tanto de la de participación, como las de iniciativa privada no pertenecen a ningún sindicato.

El hecho de pertenecer o no a un sindicato es un factor determinante en la vida activa de una empresa, ya que la revisión de contrato que se lleva a cabo cada año y el nivel de servicios y prestaciones o aumentos de salarios estratosféricos intervienen directamente en la marcha administrativa de - la empresa que se trate. Este argumento es teórico, ya que en la práctica existen sindicatos nada más - de nombre que no pugnan por los más mínimos derechos de los trabajadores y que son casi partícipes de - la administración de la empresa, es decir están coludidos empresa y sindicato. A este respecto diremos que el 75% en la iniciativa privada tiene contrato colectivo y el 25% contrato individual y el 100% de - la empresa de participación tiene contrato colectivo.

Esto es solo producto del antecedente inmediato en el cual al pertenecer a un sindicato es ca si norma u obligación general, que el contrato sea colectivo, este indicador es para ver cual es el índice de agrupamiento obreril, bajo un solo tipo de contrato; esto sería para ver cual es la tendencia, - de los tipos de contrato en los obreros.

#### 4.4 INTRODUCCION

Por otra parte, como se mencionaba anteriormente, la base primordial de la productividad de un obrero que se desarrolle como tal; su ayuda a compañeros y la subordinación a sus inmediatos jefes - dependerá única y exclusivamente en el grado en que se sienta integrado a la camaradería laboral de tal

o cual empresa.

En este caso específico la ventaja la llevarán las empresas que sí cuentan con un manual de bienvenida, ya que su integración personal le permitirá una mejor calidad en las cuotas diarias de trabajo y tal vez un volumen mayor de producción,

#### 4.5 CAPACITACION Y DESARROLLO

Asimismo, con un buen programa de capacitación, estarán en óptimas condiciones de competir - tanto en la calidad del producto, la calificación de la mano de obra, el índice de producción y la reducción de costos por medio del menor grado, de merma y desperdicio.

Los programas de capacitación que sí están implantados en un 100%, corresponden a la empresa de participación y el 66% a las empresas de iniciativa privada, quedando solamente el 34% que no cuenta con programas de capacitación

Esta capacitación va acorde con los programas nacionales de capacitación del obrero y por la preocupación del empresario de que su producto sea de buena calidad e incrementar el índice de productividad de su planta.

El servicio nacional ARMO en su loable afán de capacitar y elevar el nivel de conocimientos de los obreros a un costo demasiado bajo, está siendo el puntal de desarrollo laboral, social y económico de los obreros.

Instituciones como ésta deberían de proliferar en beneficio de la clase obrera, para que tuvieran un mejor lugar de acomodo en el ámbito de las clases sociales no marginadas.

También las empresas deberfan crear métodos de capacitación particulares, ya que la marcha de un país se mide en base de su industrialización y el soporte de ésta son los obreros, que, si están pre parados y conscientes de la realidad nacional, llevarán al país por los rumbos del desarrollo económico y de la liberación de tecnología.

#### 4.6 RELACIONES OBRERO-PATRONALES

En cuanto al aspecto legal o jurídico, que encierra a todas las políticas, que son seguidas - y vigiladas por una empresa y que están contenidas en el reglamento interior de trabajo, tenemos que del 100% de las empresas analizadas tiene el Reglamento Interior de Trabajo y que en igual porcentaje ha si do proporcionado a los trabajadores, para su conocimiento y apego a las disposiciones marcadas en él.

Este indicador nos da la idea de que los empresarios se preocupan de no tener problemas de ti po jurídico con los trabajadores y que el ambiente y relación de trabajo no se vea perturbado por malas interpretaciones a las políticas o normas que se han establecido.

Hablando del contenido del reglamento es muy variado de empresa a empresa, ya que la elabora ción del reglamento va a ser adaptado a situaciones similares, pero de diferente apreciación.

#### 4.7 SEGURIDAD SOCIAL

En cuanto a las prestaciones y servicios que se otorgan fuera de los que la Ley marca, los -- más comunes en este giro son por orden de cuantía e importancia;

Prestamos al Personal (70%)

Otras prestaciones y servicios no especificados (20%)

Servicios médicos, instalaciones deportivas, servicio de comedor, y becas en un (10%).

Este punto solo puede ser comparativo con industrias similares; para saber si las prestaciones y servicios son acordes o van en discordancia con la comparación.

Se hizo la comparación con empresas que producen Autopartes y creo que este tipo de industrias están un 20% arriba de las que fueron motivo de nuestro estudio.

No considero que sea desventaja el tener más o menos cuantía en lo que a servicios y prestaciones respecta, si no de que calidad o categoría son y a cuantas personas benefician, y en este caso se debería pugnar por tener verdaderos servicios y funcionales prestaciones. Y que abarquen a un número mayor de beneficios.

#### 4.8 SEGURIDAD INDUSTRIAL

En el aspecto de seguridad industrial todas las empresas cuentan con una comisión mixta de seguridad que da margen a que empresarios y obreros cuiden y velen por la fuente de trabajo por sí mismos.

Este aspecto es de vital importancia, ya que por la parte patronal cuidarán de no tener que hacer un gasto innecesario por descuido o negligencia y por la parte obrero, cuidarán de no perder su fuente de ingresos o cualquier factor que afecte su economía como pudiera ser los accidentes o los siniestros.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El haber podido penetrar en el ámbito de trabajo de las empresas productoras de Autopartes -- (Materiales de Fricción) y percatarnos de sus cualidades y adolecencias, podemos estar en situación de sugerir las siguientes modificaciones a su estructura genérica, en base al estudio completo que antecede de a estas sugerencias y recomendaciones. Mi intención no es presentar una sugerencia área por área, ya que la interrelación administrativa que llevan las 4 áreas no nos deja oportunidad de verlas, analizar y concluir como partes separadas; sino por el contrario, cuando más profundo sea nuestro raciocinio concluyente y abarque las áreas de modo que, haciendo la mezcla de áreas y respetando su interrelación podamos dar instrumentos de decisión a la alta gerencia.

Partiendo de los principios genéricos de la administración se podrá sugerir los controles generales y luego los controles particulares (AREAS).

### Controles generales:

La dirección no está marginada a los problemas particulares de cada una de las áreas o departamentos por no delinear los cargos de trabajo, responsabilidades y autoridades de los puestos y por lo general pequeños problemas son llevados a la cúspide de la pirámide administrativa para su resolución ya que en los niveles inferiores la capacidad de solución es nula o muy restringida, restándole un precioso tiempo a la alta gerencia que bien podría dedicar a problemas de mayor envergadura.

Es sugerible que se revisen los niveles de autoridad y grados de responsabilidad, para que todos aquellos que de modo directo tomen parte en los controles dirección y administración de la empresa, ejerzan sus funciones como marcan las políticas administrativas de la propia compañía.

Respecto a la capacitación de ejecutivos en México es muy usual que la gente se desarrolle empíricamente y de modo autodidacta.

Este argumento viene en contra de las muy variadas oportunidades de poder desarrollarse en cursos pequeños o de mediano plazo, ya que en ellos podrán discutirse, ampliarse y resolverse problemas similares, desde varios puntos de vista, todos ellos valideros que podremos apreciar a las necesidades propias de la empresa en donde laboramos.

Es sugerible que las empresas tomen cartas en este asunto y dediquen una partida del presupuesto general para la capacitación, actualización y desarrollo de los ejecutivos, por lo menos una vez al año.

Otro de los inconvenientes que se han encontrado es la falta de personal técnico para dirigir tal o cual departamento y/o área. La argumentación que se hace es el alto costo que representa para la empresa tener a un técnico en los departamentos donde ejerza sus funciones naturales.

Es sugerible que las empresas acudan a las universidades en busca de técnicos y personal capacitado, para irlo preparando en el propio campo del trabajo, y que crezca y se desarrolle conjuntamente con la empresa. Que ponga al servicio de la misma todos los conocimientos y técnicas aprendidas en las aulas y en el ejercicio diario de sus funciones, pero sin subestimar su valor comercial que como profesional tiene, y que precisamente en el justo medio, sea su recompensa económica. Porque uno de los múltiples problemas que se enfrenta el estudiante y/o recién egresado es el abaratamiento del mercado de trabajo; el oportunismo de los empresarios que requieren mayor preparación, conocimientos y práctica, por una menor cuantía de pago. Es necesario, pues, que exista una verdadera integración industria-escuela, ya que las empresas deben coadyuvar a la capacitación del trabajador a nivel de empleados y a nivel de mando o dirección.

Es recomendable que precisamente en base al justo medio se valore al técnico ó profesionista- tomando como factores sus conocimientos, preparación, experiencia, visión al futuro y dinámica intergru- pal para darle a cambio una seguridad económica estable y de acuerdo a las necesidades que cada uno ten- ga que subsanar.

Dentro de los problemas generales que tienen las industrias de la iniciativa privada, es el-- miedo a invertir fuertes sumas para incrementar su capital, ellos se conforman con las migajas del mer- cado teniendo la posibilidad de llevarse una buena tajada del mismo.

Estas conclusiones y sugerencias, han querido motivar a los dirigentes de cada una de las Em- presas, a cada uno de los jefes de área, a cada supervisor, empleados y obrero, a que estén conscientes del papel que pueden desempeñar, dentro del marco económico y que con actitudes y actividades altruistas puedan ser el engrane que marque la pauta hacia la libertad económica, hacia la formación de una tecno- logía propia y lo que es indispensable, la independencia, en todos y cada uno de los puntos económicos- y sociales, en los que México esté sojuzgado.

INDUSTRIAS FUNDIDAS DE  
ACERO

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

La industria siderúrgica en su conjunto, representa actualmente una de las actividades económicas de mayor importancia.

En líneas generales, hemos clasificado esta industria en dos grandes grupos: el formado por las industrias integradas y el que se agrupa bajo el rubro de industrias no integradas.

denominamos integradas a aquellas que extraen sus propias materias, aparte de procesarlas, es decir, a aquellas que tienen un proceso completo de producción que comienza desde la misma explotación de las minas de hierro, carbón y otros elementos.

La industria integrada tiene como antecedente la minería, labor que, a veces, requiere mayores esfuerzos y atención que la propia transformación del acero. La industria no integrada toma el acero que le proporciona la industria integrada, para procesarlo y obtener los productos.

La industria integrada en México, produce aproximadamente el 30% del acero total que se consume en el país, y son tres las empresas integradas: Compañía Fundidora de Monterrey, S.A.; Hojalata y Lámina, S.A., y Altos Hornos de México, S.A., que explotan minerales, los transforman en hierro de primera fusión, luego en acero y, finalmente, en productos elaborados.

Este mercado se distribuye entre el conjunto de empresas siderúrgicas en forma libre, es decir, existe una libre competencia en el mercado que está sujeta, fundamentalmente, a la capacidad de producción de las empresas y a la calidad de los productos. Esto es, obedece a las variables clásicas de la oferta y la demanda.

La organización de las empresas siderúrgicas del país, es distinta en cada caso. Tenemos empresas de carácter privado, como las que operan en Monterrey bajo la forma de sociedades anónimas. Altos Hornos de México, en cambio, opera con una estructura mixta de capital Gobierno-sector privado. El Gobierno Federal es propietario del 66% de las acciones y el 34% restante está sucrita por particulares. Esta estructura, si bien no tipifica de manera absoluta una economía mixta, para lo cual sería necesario que incluyese un mayor número de elementos, característicos de esa forma de régimen económico, no, obstante lo consigue de modo bastante adecuado a los elementos esenciales.

Al decir que el mercado se distribuye libremente y de acuerdo con las leyes de la oferta y la demanda, debemos aclarar que este mercado no es ilimitado; que, por lo tanto, debe distribuirse en forma inteligente y económica, atendiendo a una serie de medidas que apuntan a evitar duplicaciones innecesarias de capital y errores en la consideración de los precios vigentes en el propio mercado del acero, para, de esta manera, cumplir con la serie de requisitos mínimos que hagan rentable, dentro de la estructura económica mexicana, la actividad siderúrgica. En esta coordinación del mercado se deja sentir la acción del Gobierno Federal. La industria siderúrgica no sería factible sin una estructura extraordinariamente bien construida y en muchas ocasiones sumamente costosa. No hay acero si no hay energía eléctrica; no hay posibilidad de fabricarlo si no hay caminos y ferrocarriles; no podríamos hacerlos si no tuviésemos gas natural o careciésemos de los derivados del petróleo.

Para poder hablar sobre la situación actual de la industria siderúrgica y sobre su futuro, y para ubicar en esta actividad las posiciones de los sectores privado y paraestatal, conviene partir del análisis de las necesidades de acero en México.

Durante los últimos quince años, hasta antes de 1970, la demanda promedio de acero creció en un 8,5%. Esto ha llevado, al país, a una producción aproximada de 4 millones de toneladas,

Se han hecho diversos estudios por los técnicos del sector oficial, de las propias empresas del sector privado y del sector paraestatal. También se han efectuado estudios de mercado que nos llevan a la conclusión de que la demanda de acero se incrementará, en cuanto al mercado doméstico, aproximadamente en 6 millones de toneladas para el año de 1976.

Sin embargo, debe mencionarse que esta cifra puede verse aumentada gracias a la intervención del Gobierno Federal, en particular en lo referente a la estimulante política siderúrgica que otorga incentivos de exportación de productos semielaborados y, elaborados, lo que ha provocado que la exportación de acero se haya constituido como una determinante en el futuro de la industria siderúrgica, en general, y de la planeación de sus ampliaciones, incrementos de productividad y especialización, en particular.

Si consideramos las cifras generales de exportación logradas hasta la fecha; si tenemos en cuenta, también, las gestiones que en distintos mercados internacionales han realizado las diversas empresas que se agrupan en esta rama económica del país; podemos señalar, aun cuando sea en forma un tanto conservadora, que para el año de 1976, la suma de las demandas nacionales y de exportación se encontrará en el orden de siete a siete y medio millones de toneladas de acero.

Si evaluamos correctamente la capacidad alcanzada en la actualidad por la industria siderúrgica mexicana, tenemos que, en los próximos 9 años, ésta deberá, prácticamente duplicarse, por lo que se hace absolutamente indispensable la coordinación de todos los esfuerzos, tanto los de las propias empresas siderúrgicas cuanto las del sector gubernamental, para realizar del modo más armónico todas las actividades específicas de esta rama industrial.

UNIVERSO

FUNDIDORAS DE ACERO DE PARTICIPACION ESTATAL.

Altos Hornos de México, S.A.

FUNDIDORAS DE ACERO DE INICIATIVA PRIVADA.

Fundidora Monterrey, S.A.

Hojalata y Lámina, S.A.

## INTERPRETACION DE LAS AREAS DE: 1. MERCADOTECNIA

### 1.1 CONOCER LA IMPORTANCIA QUE SE DA A LA FUNCION MERCADOTECNIA

El antecedente al mercado y a la producción de los satisfactores lo constituyen los deseos--- y necesidades de los consumidores. En múltiples ocasiones, éstos deseos y necesidades de los consumidores se encuentran latentes y son descubiertos y satisfechos por la producción de bienes o servicios.- Por lo anterior el 100% de las empresas de la industria del acero cuentan con un departamento de mercadotecnia.

### 1.2 CONOCER LA COBERTURA DEL MERCADO

Los productos que componen la línea de producción de la industria siderúrgica, en promedio, son 20 sin incluir al acero como tal.

La cobertura de estos productos es nacional y de exportación para el sector público. El sector privado, en un 50% produce para exportación y el otro 50% lo destina a cubrir el mercado nacional.

### 1.3 CONOCER LA DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS

Los canales de distribución están formados, principalmente, por los distribuidores, los comisionistas, al consumidor final y las sucursales. Tanto en las ventas al mayoreo como al menudeo, se utilizan agentes vendedores.

Los medios que se utilizan para efectuar el traslado de los satisfactores del productor al -- consumidor final son el transporte por carretera y el ferrocarril, ya que ambos permiten una adecuada - presentación del producto a dicho consumidor, sobre todo por el hecho de que, al efectuar el mencionado traslado, lo hacen con seguridad y rapidez, lo que implica la preservación en buen estado del mismo.

Considerando las propiedades del satisfactor y el contenido de los ofrecimientos de la empre- sa, podemos decir que se utiliza una transportación atractiva y protectora del producto, respecto del - cual el pedido mínimo varía de 10 a más de 20 toneladas.

#### 1.4 CONOCER LAS ACTIVIDADES PROMOCIONALES

Los esfuerzos tendientes a lograr el conocimiento y aceptación de un producto o servicio, se - efectúan mediante actividades publicitarias y promocionales.

Las promociones realizadas con mayor frecuencia son las exhibiciones y las demostraciones, -- ya que el acero es un producto que no necesita demasiada publicidad, por ser tan de sobra conocida su - utilidad en la satisfacción de las necesidades de la vida moderna.

#### 1.5 CONOCER LAS ACTIVIDADES PUBLICITARIAS

El presupuesto publicitario es determinado con base en objetivos y tareas determinados por la empresa y las campañas a que se destina tienden, desde luego, a lograr mejorar, al máximo posible, el - volumen de ventas,

Los efectos de la publicidad no son medidos, porque no se necesita, en este caso.

## 1.6 CONOCER LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACION

El desarrollo de encuestas por medio de las cuales se conoce la relación de los intermediarios y consumidores respecto de los productos ofrecidos, se realiza periódicamente en ambos sectores.

La investigación cubre las diferentes funciones de la comercialización. En los últimos 2 años se ha realizado investigación de mercados para la introducción a éstos, de productos que consisten en aleaciones con acero, así como investigación sobre aceros planos, tubería y perfiles ligeros. Para la realización de estas investigaciones, el sector público recurrió a los servicios de una agencia especializada, en tanto que el sector privado las llevó a cabo mediante un departamento de investigación propio.

En México, dentro del ramo de la siderurgia, dada su magnitud, las empresas más competitivas son, en orden descendente, AHMSA, HYLSA y Fundidora de Monterrey, que producen, respectivamente, el 45, 30 y 25% de todo el acero elaborado en el país.

## 1.7 CONOCER EL NIVEL DE PRECIOS

Los estudios comparativos de precio no tiene caso realizarlos, porque se trabaja con el precio oficial impuesto por la Secretaría de Industria y Comercio; sin embargo, un 50% del sector privado sí realiza estudios comparativos de precio para completar sus datos estadísticos de producción y para formular presupuestos. La escala de descuentos no es muy necesaria, ya que cada comprador varía el volumen de compra, y es difícil determinar el porcentaje de la mercancía; además, siempre se presentan nuevos compradores, por lo general distribuidores con volúmenes distintos de mercancía, lo que dificulta más el empleo de la escala de descuentos. Un 50% del sector privado, que únicamente abarca el merca

cado nacional, es quien utiliza la escala de descuentos. Se emplean asimismo los descuentos comunes, en forma complementaria, con objeto de ofrecer en mejores condiciones los satisfactores en lo tocante a pre cios y formas de venta.

#### 1.8 CONOCER EL SERVICIO ENTRE AMBOS SECTORES

El sector público proporciona al comprador el material requerido en el plazo fijado. Un 50% del sector privado tiene como principal objetivo conservar una imagen que hable por sí misma. El res-- tante 50% entrega el material según programas y calidades preestablecidos.

Con estos objetivos de servicios, el promedio de reclamaciones es mínimo: varía de 0.5% hasta 2.0%.

El tiempo de entrega varía, según el volumen, de 20 hasta 90 días, o más, cuando se exporta.- Son aceptadas devoluciones de hasta por el total de la compra.

## 2. PRODUCCION

### 2.1 EVALUAR LA CAPACIDAD DE LA GERENCIA

Las empresas, tanto del sector público como privado, cuentan con un departamento de Producción debidamente organizado, que se encarga de estas funciones,

Respecto a la investigación en los medios de producción y a su reposición, hay reglas establecidas mediante la técnica del estudio de métodos. Esta técnica es conocida y aplicada dentro de las empresas del sector público y del sector privado.

### 2.2 EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL TRABAJO

La eficiencia lograda mantiene satisfecho al 50% del sector público, que considera que las técnicas aplicadas están beneficiando a la producción y cumpliendo con los objetivos de las empresas en un ambiente de cooperación. El sector público y un 50% del sector privado, no están del todo satisfechos, considerando que se está trabajando con un 95% de eficiencia y lo que se pretende es trabajar al 100% de eficiencia. Se puede concluir que prácticamente sí se encuentran satisfechos con la eficiencia lograda, pero sin dejar de tomar en cuenta que ella se puede incrementar aún más.

Ambos sectores realizan medición del trabajo como complemento a la técnica de estudio de métodos, ya que las dos anteriores forman lo que conocemos como "estudio del trabajo".

### 2.3 EVALUAR LA FUNCION DE MANTENIMIENTO

Usando los métodos de transformación apropiados, las empresas han organizado y mantienen en operación sus departamentos de producción en condiciones de óptima eficiencia, aprovechando ventajosamente los servicios de la investigación tecnológica.

Para el mantenimiento de la planta emplean dos tipos de mantenimiento; el preventivo, que como su nombre lo indica, se encarga de preveer las posibles fallas que con el tiempo aparezcan, y el correctivo, que ayuda a un mejor funcionamiento del equipo prolongado su duración. Ambos sectores lo utilizan combinado.

### 2.4 CONOCER LA MAGNITUD DE LA PRODUCCION

De aprovechamiento de la fuerza de trabajo depende el nivel de la producción en tiempo, calidad y cantidad.

El 50% del sector privado, aproximadamente, emplea de 6 000 a 12 000 personas; el sector público y el restante 50% del sector privado, de 12 000 a 18 000 trabajadores. Es importante hacer notar -- que el número de trabajadores es aproximado, pues si bien es cierto que, en principio, cada mina cuenta con un número determinado de ellos, las necesidades que vayan surgiendo pueden provocar aumentos en las contrataciones de personal, sobre todo si tomamos en cuenta que ésta función es realizada por cada planta de manera independiente.

Esta situación provoca también un número de horas-hombre por semana, aproximado, el cual es - de 10 000 a 15 000 horas-hombre por semana para el 50% del sector privado y de más de 18 000 para el -

sector público y el otro 50% del sector privado,

## 2.5 EVALUAR SU FORMA DE ABASTECIMIENTO

En esta industria del acero, ambos sectores realizan sus compras de materia prima siguiendo un programa previo, y aquí más que hablar de compra de materia prima, debemos hablar de extracción de ella.

## 2.6 EVALUAR EL CONTROL DE INVENTARIOS

Un departamento eficiente en este punto debe suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes, así como ejercer un estricto control sobre sus inventarios. El sector público controla sus inventarios de materias primas, de materiales en proceso, de productos terminados y de mantenimiento. El sector privado, por su parte, también cuenta con los mismos inventarios que hemos mencionado, excepción hecha del que se refiere al mantenimiento, por considerarla como poco importante.

## 2.7 DETERMINAR SI LA EMPRESA TIENE MENTALIDAD CREATIVA

Tanto el sector privado como el público tienen un departamento de investigación de nuevos productos. Dentro de la industria siderúrgica es muy importante el aprovechamiento de los recursos naturales, razón por la cual constantemente se hacen pruebas con materiales de acero y aleaciones para mejorar al producto o diversificarlo.

## 2.8 EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE CALIDAD

## 2.8 EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE CALIDAD

El departamento de control de calidad de esta industria, mantiene estricto control de las materias primas, de los materiales en proceso y de los productos terminados. Las empresas de los sectores privado y público, no tienen diferencia en lo que a este punto se refiere.

## 2.9 EVALUAR LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN UTILIZADOS

El sistema de órdenes de producción y el de proceso continuo, son utilizados por el sector público; ésto se debe principalmente a que satisface al consumidor nacional y al extranjero y coadyuva a que su línea de producción sea variada. El 50% del sector privado únicamente utiliza el proceso continuo; el restante 50% trabaja mediante órdenes de producción, por consistir su línea más fundamentalmente en productos manufacturados o semifabricados.

## 2.10 EVALUAR LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

La seguridad que muchas veces puede o no tener el trabajador, depende en gran parte de él mismo; en sus manos está el evitar, o por lo menos tratar de hacerlo, algún accidente. Ahora bien, ésto, a su vez, depende mucho del grado de entrenamiento y capacitación del propio trabajador.

La comisión mixta de seguridad tiene por objeto advertir al trabajador acerca de no cometer ningún error que pueda tener consecuencias fatales así como tratar de ayudar a prevenir cualquier tipo de siniestro.

En los últimos seis meses, el número de accidentes sufridos en las plantas del sector público varió de uno a tres, lo mismo que en un 50% del sector privado; para el restante 50% del sector privado

los accidentes varían de tres a seis. Las causas de dichos accidentes las encontramos en la imprudencia del trabajador, excepto en el 50% de las empresas del sector privado citado al último, en donde tales accidentes fueron originados por la falta de adiestramiento.

### 3. FINANZAS

#### 3.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La función asignada al departamento de finanzas es proveer los recursos monetarios para efectuar las investigaciones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la empresa,

Este departamento realiza una función muy importante dentro de cualquier empresa, cualquiera que sea su giro o actividad. Las empresas del ramo de la Fundición de Acero, tanto del sector privado, como del sector público, tienen un departamento de finanzas encargado de ejecutar esa función.

Las empresas, dentro del ramo de la fundición de acero, por su magnitud requieren de financiamiento para realizar sus actividades; en los últimos 5 años, han operado con financiamiento que ha sido proporcionado por compañías financieras e instituciones de crédito, o bien ha sido obtenido por la emisión de acciones o mediante la reinversión de las utilidades conseguidas. El sector público aprovecha todas estas fuentes de capacitación de recursos, no así las fundidoras del sector privado, que solamente aprovechan algunas de ellas.

#### 3.2 PARTICIPACION DE LA GERENCIA DE FINANZAS EN LA ADQUISICION DE FONDOS

Este estudio requerido para la autorización de adquisición de fondos, es preparado por el departamento de finanzas, ya sea a corto, medio o largo plazo; pero la autorización es concedida, dentro del sector público, por el Consejo de Administración y la gerencia de finanzas, conjuntados en un comité que emite la aprobación o rechazo del crédito en cuestión.

Dentro del sector privado, el consejo de administración y la dirección de finanzas actúan in-

distintamente para tomar este tipo de decisiones.

Esta actividad es muy importante para el buen aprovechamiento de los recursos, y es por ello que se recurre a un estudio del mercado para la adquisición de fondos.

### 3.4 CREDITO Y COBRANZAS

Así como es importante la captación de fondos, también lo es el otorgamiento de crédito.

Las empresas del sector privado y del sector público conceden crédito a sus clientes, porque el acero y sus productos son mercancías que se venden por sí solas; pocos son los negocios que hacen sus ventas únicamente mediante pagos al contado. El uso del crédito en la industria está tan extendido, que una compañía nueva que entrase dentro de ella y tratase de cambiar los términos de los créditos, encontraría, sin duda alguna, considerable oposición. En cierto sentido, al extender crédito, el vendedor está financiando al comprador, al prestarle el capital involucrado en la transacción durante un período prefijado de tiempo, que a menudo es de 30, 60 o 90 días. El vendedor puede, en esta forma, manejar su negocio con mucho menos capital del que sería necesario en otra forma y, si él es suficientemente hábil como para lograr un rápido giro de estos bienes, se encontrará en buena posición para obtener mayor ganancia.

Las empresas del sector público, así como las del sector privado, aprovechan los descuentos - por pronto pago, ya sea por parte de los proveedores, acreedores o instituciones de crédito. La política de crédito es de 90 días, por las características especiales del acero.

Como en toda política de crédito, existe un renglón para cuentas incobrables, el cual varía entre el 1% y el 5% para el sector público y el privado.

### 3.5 FUNCION CONTABILIDAD

El registro costeable y oportuno de las operaciones económico-financieras del negocio, está a cargo del departamento de costos y requiere de una correcta codificación que asegure la adecuada distribución de tales operaciones. Este departamento, tiene existencia dentro de las empresas del sector privado y del público; los sistemas utilizados van desde el manual de contabilidad por pólizas, utilizando máquinas de contabilidad y facturadoras, hasta el consistente en procesar toda la contabilidad mediante una computadora. En el sector público se aprovechan todos los medios para controlar el conjunto de sus operaciones; el personal requerido es superior a 20 empleados, y se tienen varios departamentos contables en las plantas de Monterrey, N.L., en donde se utiliza el sistema manual, y posteriormente, el procesamiento por computadora. Una parte del sector privado no utiliza el sistema manual de contabilidad, su departamento está centralizado y sus operaciones las procesa al través de la computadora. La otra parte del sector privado al igual que el sector público, sí lo utiliza, aunque a su vez aprovecha el servicio de procesamiento por computación, contando, además, con un departamento especializado cuya estructura es descentralizada.

Las facturaciones mensuales pasan de 800 y el número de clientes es de más de 10,000, entre intermediarios y consumidores finales, en el sector público; el sector privado, por su parte; vendiendo primordialmente productos manufacturados, también sobrepasa las 800 facturas mensuales, en el 50% de las empresas que la constituyen. Las demás empresas del sector privado, en su conjunto, cuentan con al rededor de 5,000 clientes de ambos tipos.

### 3.6 COSTOS

Los sistemas de costos empleados por el sector público son: el predeterminado y el costo di-

recto, que le permiten tener la información necesaria para la toma de decisiones.

Gracias a la aplicación de alguno o varios de éstos sistemas, es posible efectuar una oportuna elaboración de presupuestos.

### 3.7 PLANIFICACION FINANCIERA

Los presupuestos abarcan más de 5 años para el 50% del sector privado y la totalidad del sector público, donde los diversos presupuestos son casi continuos, permitiéndoles hacer únicamente pequeños ajustes, dado que se sabe de antemano lo que se va a gastar, comprar, producir y vender. Los presupuestos del 50% restante del sector privado tienen vigor durante un año, al cabo del cual se tiene elaborado otro presupuesto ajustado, tratando de abatir los costos en relación con los anteriores.

### 3.8 OPORTUNIDAD DE LA INFORMACION

Las empresas del sector público así como el 50% de las del sector privado, realizan sus estados financieros mensualmente. El 50% restante del sector privado los realiza semestralmente; perdiendo con esto la oportunidad de corregir "sobre la marcha" posibles desviaciones de sus planes originales.

## 4. RECURSOS HUMANOS

### 4.1 RECLUTAMIENTO

Existen muy variadas fuentes para obtener buenos candidatos, por lo que el reclutamiento debe ser satisfactorio si ellas son bien utilizadas.

La distinción del personal es muy importante, porque varía la fuente de obtención según que se trate de reclutar obreros, empleados o ejecutivos. Para obtener obreros, el sector privado y el sector público recurren al sindicato, los obreros están afiliados a determinados sindicatos según sea la localidad en la que se encuentran; en este caso, pertenecen al Sindicato de Trabajadores de Minas de Monterrey, N.º.

La existencia de un sindicato en la empresa establece un sistema que facilita el trato con los obreros a través de sus dirigentes sindicales.

Para la obtención de empleados y ejecutivos, el sector público recurre a diversas fuentes como son: Bolsa de Trabajo, Agencia de Colocación, personal recomendado y prensa; el sector privado tiene -- un departamento de selección propio, formado por solicitudes de candidatos, los cuales son llamados según las necesidades de la empresa, y también recurre a las Agencias de Colocación, Bolsa de Trabajo, -- Personal Recomendado y Prensa.

### 4.2 SELECCION

Los requerimientos previos a la contratación evitan pérdidas de tiempo y aseguran homogeneidad en la composición del personal todo de la empresa.

Dichas actividades previas a la contratación del personal, nos permiten observar que el sector público realiza un mayor número de ellas que las empresas del sector privado, así como deducir que el personal empleado, por el sector público para éstas actividades específicas, está integrado por personas que reúnen las características necesarias para realizarlas de una manera mejor que las que lo hacen en el sector privado.

Podemos concluir afirmando que el departamento de personal del sector público utiliza el análisis de puestos para la selección de su personal y requiere a la persona que reúna las características necesarias para desempeñar su trabajo eficientemente, permitiendo el rendimiento óptimo esperado,

#### 4.3 CONTRATACION

Con un sindicato que tiene existencia dentro de ellas mismas, obtienen en el caso de los obreros contratación colectiva.

El contrato colectivo de trabajo está en vigencia para los obreros del sector privado, así como para los del sector privado, así como para los del sector público; éste contrato se ha depositado ante las autoridades competentes y se realizan sus revisiones correspondientes cada 2 años.

El contrato colectivo de trabajo, facilita las relaciones obrero-patronales y permite analizar otros contratos de trabajo en empresas del ramo y en la industria en general, los empleados y ejecutivos no están afiliados a ningún sindicato.

#### 4.5 CAPACITACION Y DESARROLLO

El mejoramiento personal requiere de programas educativos que permitan al acceso a una mejor-

enseñanza y la posibilidad de actualización de los conocimientos.

Los programas de capacitación y desarrollo son llevados a cabo por las empresas del sector--- privado, así como por la del público; el sector privado, en un 80%, los aplica a empleados y ejecuti-- vos, dejando fuera a los obreros, que forman un grupo bastantes grande, al cual no se le debe dejar sin atención. El sector público aplica los programas de capacitación y desarrollo en todos los niveles.

#### 4.6 SEGURIDAD SOCIAL

Es espíritu de grupo se consolida por medio de actividades deportivas debidamente programadas y apoyadas por la empresa. Las reuniones periódicas y las actividades de índole social, también fomen-- tan el espíritu del grupo y el afán de colaboración. Los servicios y prestaciones ayudan al personal-- a desarrollarse socialmente dentro de la empresa.

Las prestaciones y servicios que otorgan a sus colaboradores las empresas del sector público- y privado, están encaminados a la realización de estos objetivos, permitiendo al personal tener una se- guridad social que le facilita un mejor desempeño de sus labores.

El sector privado otorga un menor número de prestaciones, pero ello está compensado con el sa- lario que perciben sus empleados, que es un poco más alto que el de los trabajadores del sector público, en determinados casos.

#### 4.8 SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

En ambos sectores existe una comisión mixta de seguridad y no han sufrido accidentes en los-

Últimos seis meses, lo que revela que las medidas de seguridad de la planta son excelentes,

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En varias ocasiones se ha señalado; si agregamos a los energéticos el uso adecuado, eficiente e intensivo del acero, estaremos complementando el marco de desarrollo industrial de nuestro país. Así, en varias oportunidades se señaló que la ecuación de "acero + energía", es una fórmula para el desarrollo económico del país.

La cobertura del mercado de las industrias del sector público es nacional y de exportación; - en el sector privado la cobertura es únicamente nacional.

El constante crecimiento de la producción de acero, obliga a las empresas del sector privado a exportar, ampliando la cobertura de un mercado. Está en marcha un programa de exportación a los Estados Unidos, y Sudamérica, para los próximos años, aprovechando nuestros recursos naturales y proporcionando fuentes de trabajo.

Las industrias del sector público recurren a agencias especializadas en investigación de mercados. La ventaja que tienen, al contratar a tales agencias, consiste en ganar tiempo y calidad en el trabajo, gracias a la experiencia y tecnología que éstas tienen; pero, al mismo tiempo tales empresas - tienen la desventaja de que dichas agencias especializadas, no conocen la industria siderúrgica mexicana.

Las industrias del sector privado tienen un departamento de investigación de mercados propio, con el pleno conocimiento de la industria siderúrgica Mexicana, y el trabajo que realizan es, en ocasiones, de mayor utilidad que el de las agencias especializadas.

Todos los planes y programas de producción, son supervisados por una comisión técnica del Gobierno Federal, con el fin de comprobar que armonicen con las metas generales de desarrollo fijadas por nuestro país,

Los servicios de infraestructura requeridos para las explotaciones mineras, en muchos casos dependen de la programación y de las inversiones estatales,

Cada una de las empresas siderúrgicas se apega estrictamente a las disposiciones laborales y fiscales.

Creemos en la necesidad de una coordinación general de la industria siderúrgica con respecto absoluto de la estructura tradicional de la economía mexicana, e insistimos en que sea, cada vez más, una actividad rentable y remuneradora, no porque la meta sea estrictamente la obtención de utilidades, sino por ser dicha coordinación la condición necesaria para promover su desarrollo y para evitar que sea, como hasta ahora, exclusivamente el Gobierno Federal quien soporte la necesidad de efectuar las grandes inversiones que son requeridas.

También es indispensable considerar que, una actividad industrial de la escala en que se desarrolla la siderurgia constituye una forma de distribución de la riqueza producida, y por ello, un factor que puede coadyuvar seriamente en el desarrollo económico del país, a través de los esfuerzos de los trabajadores, de los técnicos e inversionistas, que dan origen a la producción de nueva riqueza que se distribuye dentro de un marco legislativo y jurídico que responde a las tesis fundamentales de México.

## CAPITULO CUARTO

INTERPRETACION POR AREAS,

Para llevar a cabo esta interpretación fue necesario formular una tabulación general para cada una de las funciones que se estudiaron, reuniendo los datos de todas las empresas, a excepción de la industria hotelera y de las empresas aéreas, debido a que éstas cuentan solamente con una organización privada y una de participación estatal, motivo por el cual sus datos se compararon y se hizo un resumen de sus funciones administrativas.

Tomando como base dicha tabulación, se procedió a realizar la interpretación por áreas, en la que se define muy generalmente la situación que prevalece en los diferentes departamentos de las empresas.

Tanto las interpretaciones por áreas como las conclusiones de éstas, se llevaron a cabo sobre datos objetivos. No obstante, debido a la diversidad de giros con los que se contó para esta investigación, fué imposible detallar los problemas que aquejan a cada industria.

## INTERPRETACION DE LAS AREAS DE:

### 1. MERCADOTECNIA

El estudio que a continuación emprendemos, tiene como finalidad primordial la de interpretar y analizar el criterio sostenido por los sectores público y privado, respecto a las industrias de los diferentes giros encuestados.

Asimismo, consideramos que para la obtención de las metas que nos hemos fijado se hace necesario establecer determinados objetivos:

#### 1.1 CONOCER LA IMPORTANCIA QUE SE DA A LA FUNCION MERCADOTECNIA

En la historia de la humanidad se han presentado constantes etapas de transición; en las últimas décadas de este siglo, han llegado a ser espectaculares dentro del campo científico-tecnológico. Han nacido así nuevos métodos de producción, distribución, administración etc., y es dentro de esta última donde se enmarca la disciplina llamada mercadotecnia. En la actualidad el éxito o fracaso de una empresa puede depender de la orientación que se tenga hacia el mercado, de la identificación de las necesidades del mismo y de la creación de los satisfactores que ese mercado reclame.

Debido a la importancia de la mercadotecnia que, como ya se dijo, es básica dentro de la administración, aquélla es utilizada tanto en el sector público como en el privado, encontrando en ellos diferencias que de acuerdo con una investigación que realizamos produjo los siguientes resultados:

El departamento de mercadotecnia en las empresas del sector privado aparece con mayor porcentaje que en las del sector público.

Queremos hacer incapié, que el giro de las ingenios no utiliza la mercadotecnia así como ninguna de sus funciones a seguir, ya que toda su producción la venden a la U.N.P.A.S.A. y ésta se encarga de la distribución.

## 1.2 CONOCER LA COBERTURA DE MERCADO

Respecto a la cobertura del mercado, dentro del sector privado como público, podemos observar algunas pequeñas diferencias. En el mercado regional alcanza pequeños índices superiores el sector público, y en cambio, en el mercado local y nacional es el privado el que supera en mínima parte al sector del Estado. Es necesario destacar la importancia que dentro del campo de la exportación alcanzan el sector público en un 55% compitiendo con un 38% del sector privado.

Un aspecto que es necesario destacar es la deficiencia que en materia de exportación ocurrió en 1973; ésta se debió básicamente a la escasez de algunas materias primas críticas, que resultaron más caras cuando las había, lo que dio lugar a costos más elevados para las compañías.

Asimismo, podemos observar que la baja producción de la industria produce una alta estructura de costos; ahora bien, el aumento de las exportaciones produciría en la industria mexicana una mayor producción y ello redundaría en un mejor beneficio económico para ambos sectores.

Por lo anterior consideramos que las exportaciones constituyen el termómetro para determinar el grado de expansión comercial de las empresas, por lo que es necesario que tanto el sector público como el privado incrementen sus mercados de exportación.

### 1.3 CONOCER LA DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS

En las empresas modernas la mayoría de los productores no venden sus productos directamente a los usuarios finales, sino que entre unos y otros se alza una región de intermediarios que desempeñan gran variedad de funciones y ostentan múltiples nombres.

Como vemos, en el sector privado los canales más usuales son: distribuidores (45%), representantes (37%), mayoristas (32%), comisionistas (30%) y consumidor final (28%). En cuanto al sector público son: mayoristas y distribuidores en un (33%) respectivamente, consumidor final (28%), representantes (22%), y comisionistas (22%).

Por lo dicho anteriormente, se comprueba que en ambos sectores los llamados intermediarios -- son los que más ayudan al fabricante a la distribución de sus productos incrementando así, los precios de venta.

Las empresas encuestadas tanto del sector privado como público coincidieron en las generalidades respecto a los medios de transporte por ellos utilizados; así tenemos que el sistema de transporte de preferencia es el que se efectúa por carretera en red nacional, utilizando principalmente vehículos propios. El transporte que utilizan los dos sectores para su exportación es el ferrocarril y el marítimo, ya que ellos a su vez constituyen el flete más económico.

### 1.4 CONOCER LAS ACTIVIDADES PROMOCIONALES

En ambos sectores coinciden en un 63%, respecto de las actividades promocionales que realizan por lo que tienen un pequeño índice de comparación.

La promoción siempre va acompañada de la publicidad ya que ambas se ayudan o se complementan para dar más énfasis al objetivo de estimular las ventas; además, la promoción puede crear asociaciones psicológicas positivas que pueden aumentar la satisfacción del comprador, por lo que cabe también considerar que la promoción aporta algo al valor real de la demanda de los productos.

Los tipos de promociones más usados en el sector privado son: exhibiciones (38%), precios especiales (27%), ofertas armadas y demostraciones (25%), respectivamente y visitas domiciliarias (23%). Respecto al sector del Estado lo que más realiza son: exhibiciones, demostraciones y precios especiales en un (22%) respectivamente, siguiéndole las visitas domiciliarias (17%).

#### 1.5 CONOCER LAS ACTIVIDADES PUBLICITARIAS

El 62% de las empresas de la iniciativa privada y el 50% de las del sector público, recurren a la publicidad para estimular sus ventas y sus utilidades, haciendo que los compradores en potencia respondan favorablemente a la oferta de la empresa proporcionando información a los clientes, tratando de modificar sus deseos y dando razones para que prefieran los productos de una determinada compañía. Como podemos observar, el índice de diferencias en ambos sectores es mínima, representando así una de las actividades más importantes dentro de las industrias en general.

Sin embargo el 27% de todas las compañías investigadas no realizan actividades publicitarias, esto se debe principalmente a la naturaleza de los artículos que en algunos casos se consideran productos industriales o partes complementarias para la elaboración de otros productos, por lo que se venden directamente al sector industrial.

Los productos que no se venden directamente al sector industrial revisten un gran problema, puesto que los productores de dichos artículos deben determinar lo que se va a gastar en publicidad,

es por ello que utilizan cierta variedad de formas para determinar el presupuesto publicitario.

El método más utilizado tanto por las empresas de la iniciativa privada (40%) como las de participación estatal (33%) es el de Porcentaje Fijo de Ventas, que se basa en un porcentaje específico de los ingresos por ventas, considerando en algunos casos a las ventas como resultado de la publicidad y en otros a las ventas como resultado de la misma. Con este método no es posible la planeación de programas de publicidad a largo plazo, debido a que el presupuesto publicitario depende de las fluctuaciones de las ventas durante un año.

Otro de los métodos más utilizados por la iniciativa privada (25%) y por el sector público (28%) es el de Objetivos y Tareas. El establecimiento del presupuesto de publicidad se efectúa de producto por producto y zona por zona. Este método está adquiriendo cada vez más popularidad entre las industrias por ser el método más lógico.

El 25% de las empresas de la iniciativa privada y el 11% de las industrias del sector público dedican menos del 15% del presupuesto de mercadotecnia a publicidad; únicamente el 13% del sector privado y el 22% del de participación estatal destinan a publicidad más del 25% del presupuesto de mercadotecnia. Asimismo podemos considerar que el medio más importante que es utilizado por ambos sectores para realizar la publicidad es la revista, ya que la circulación de ésta aumenta constantemente por el interés de obtener lecturas más instructivas leyéndose con más profundidad que los periódicos diarios. El medio de información enunciado anteriormente se ha orientado hacia una clase determinada de lectores por lo que las industrias seleccionan las revistas a utilizar.

Otro de los medios de difusión publicitaria utilizado tanto por el sector privado como público es la radio; obteniendo aquél un 42% y éste únicamente un 28% de empresas que lo utilizan, ya que por su poder de difusión, alcanza una penetración más amplia en todos los ambientes y está al alcance-

de todas las clases socio-económicas y su costo es menor que el de la televisión,

Por lo que toca a la televisión, ésta abarca a nivel nacional un 35% en el campo del sector-privado y un 28% en el sector público. Este medio permite al anunciante proporcionar una vitalidad especial de su mensaje ante millones de clientes en potencia, con ayuda combinada de la visión y el sonido, obteniendo una filtración más rápida del anuncio,

Los dos últimos medios de difusión mencionados en párrafos atrás, ofrecen una cobertura tanto local como nacional, por lo que las empresas pueden concentrar su publicidad en mercados locales o proyectarla a nivel nacional.

La televisión es un medio demasiado costoso cuando se hace uso de ella pero se obtiene un incremento mayor en las ventas.

#### 1.6 CONOCER LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACION

La investigación de mercados es una función que ayuda a la compañía a moldear el contorno de su mercado y a reaccionar frente a las presiones del mismo, por ello, el 57% de las empresas de iniciativa privada y el 55% de las de participación estatal tienen departamentos formales de investigación de mercados.

Como observamos existe, un incesante crecimiento de la misma, debido a la gran competencia -- que actualmente existe en el mercado, las empresas reúnen datos, analizando todos los problemas con el objeto de tomar una buena decisión y basarlas en hechos reales, que contribuirán a evitarles costosos errores.

Las investigaciones que más realizan son: investigación de nuevos productos, estudio de mercados potenciales, análisis del mercado de las empresas, análisis de ventas y estudio de productos competitivos.

La corriente continua de nuevos productos que tienen que ser puestos a la venta, fomenta el uso de la investigación de mercados.

El 37% de las empresas de la iniciativa privada y el 39% del sector público tienen su propio departamento de investigación de mercados. Asimismo algunas compañías que realizan este tipo de investigación cuentan con un personal mínimo dedicado a ello, por lo que se ven precisados a combinar tanto el sector privado (42%) como el sector público (22%) parte de ese trabajo con otras agencias especializadas, ya que la recolección de datos exige el uso de computadoras y de un personal de campo extenso por lo que éstas actividades son realizadas con mayor eficiencia por agencias que se especializan en esa función.

#### 1.7 CONOCER EL NIVEL DE PRECIOS

Ambos sectores conocen en un 82% a sus principales competidores, por lo que el sector privado realiza un 67% de estudios comparativos de precios encontrándose un 1% arriba del sector público. Los dos sectores que nos ocupan conocen en la misma medida los niveles de precios existentes en el mercado.

En lo referente a precios de la competencia encontramos, que el sector privado, manifiesta tener en un 60% los mismos que la competencia. En este aspecto el sector público con un 44% manifiesta disponer de precios iguales a los de la competencia como parámetro predominante.

Lo anteriormente expresado, es la realidad que impera en el mercado, ya que la industria pública procura estabilizar la tendencia alcista de los precios como una medida de protección al consumidor, razón por la cual los productos del sector público suelen tener un menor precio que los del privado.

Es importante señalar que en 1973 fué un año severo para las industrias en el aspecto del movimiento de los precios y tanto el índice de precios al mayoreo como de precios al menudeo se elevaron notablemente durante dicho período. En ese año el aumento en los precios fue mucho más pronunciado -- tanto para los artículos de consumo como para los de producción, especialmente en los casos de los alimentos, de productos químicos, de papel, de los materiales de construcción y de algunas materias primas industriales no manufacturadas. Una de las causas más importantes del alza de precios se debe a la escasez periódica durante todo el año tanto en productos elaborados como en materias primas y productos-semielaborados y el aumento en los salarios.

Dentro de la escala de descuentos se considera que el 50% del sector privado no cuenta con ella y en un 39% el sector público se encuentra en el mismo caso. La tendencia general en este aspecto es la de no otorgarlos en toda la industria salvo con la excepción de algunas, por considerarse que el actual proceso inflacionario no permite el concederlos y mucho menos el sostenerlos, con lo que necesariamente se ve disminuído el argumento de venta de las empresas.

#### 1.8 CONOCER EL SERVICIO ENTRE AMBOS SECTORES

El sector privado (38%) y el sector público (44%) tienen reclamaciones hasta en un 5% respectivamente. El 23% del primer sector no tiene reclamaciones y el 11% del segundo tampoco.

El tiempo normal de entrega de las mercancías tanto en la industria privada (60%) como pública (55%) es hasta de 30 días como tendencia principal en ambos sectores. Asimismo se observa que los tiempos de entrega son mínimos en los dos casos; es decir, ambos sectores se preocupan por una entrega rápida de la o las mercancías que adquieren sus clientes.

El sector privado acepta en un 69% devoluciones o reembolsos y el sector público solamente lo acepta en un 44%.

Resumiendo lo anterior podemos observar, que el sector privado ofrece mejor servicio a los consumidores; por el interés de crear más demanda para sus productos. Por lo que es necesario que el sector público incremente su servicio ya que éste, se encuentra ligado con la marca y garantía funcionando como complemento de los mismos. Ahora bien el servicio se inicia con la toma de pedidos, entrega de mercancías hasta la atención de los clientes respecto a reclamaciones y devoluciones; y a la vez llega a ser determinante para la realización de la venta, pues es lo que en un momento dado puede distinguir un artículo de otro, haciendo que el consumidor tenga más confianza en un determinado producto.

## 2. PRODUCCION

Ahora pasaremos a destacar los aspectos sobresalientes de esta area.

### 2.1 EVALUAR LA CAPACIDAD DE LA GERENCIA

Al analizar este objetivo, tenemos que el 86% de las empresas privadas tienen conocimiento de la técnica del estudio de métodos, pero solamente el 68% de estas empresas lo aplican dentro de sus organizaciones respectivas, para asegurar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales y para llevar a cabo las tareas encomendadas bajo métodos más sencillos y eficaces. De estas empresas casi la mitad no se encuentran satisfechas con los beneficios que hasta el momento han logrado, ya -- que consideran que pueden obtener mayores resultados con la aplicación de dicha técnica.

El 32% de las empresas privadas que no recurren a esta técnica, dijeron que se debe a la falta de recursos técnicos y al desconocimiento de la misma y solo el 10% de este total, justifican que no les afecta en nada para su desarrollo. En lo que a medida del trabajo se refiere, el 83% de las empresas privadas utilizan la técnica mencionada, principalmente para fijar estándares en sus tareas productivas.

Tomando en contraposición a las empresas de participación estatal, el 78% de ellas conoce la técnica del estudio de métodos, pero solamente el 67% lo llevan a cabo en sus organizaciones, de las cuales, la mitad piensa obtener mayor provecho con su aplicación. El 72% del total de estas empresas, recurren a la técnica de la medida del trabajo para conocer el tiempo total en que se debe ejecutar cada operación.

## 2.2 EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL TRABAJO

Como podemos observar, casi el 30% de las empresas privadas y de participación estatal no aplican la técnica del estudio del trabajo. Es necesario que todas estas empresas que no la llevan a cabo, vean la posibilidad de pensar en su utilización, ya que ofrece grandes beneficios en todas las áreas de la empresa, ya sea en la reorganización del trabajo ó en el establecimiento de normas de rendimiento, así como también en la posición de la fábrica; esto traería como consecuencia, un aumento en la productividad de la empresa.

## 2.3 EVALUAR LA FUNCION DE MANTENIMIENTO

Todas las empresas privadas y de participación estatal, llevan a cabo funciones de mantenimiento dentro de sus plantas. Puesto que el mantenimiento es el principal problema en las áreas productivas, casi la totalidad de empresas encuestadas utilizan el mantenimiento preventivo y correctivo combinados, ya que no puede existir una organización en la cual no se emplee algún tipo de mantenimiento, motivo por el cual las organizaciones están conscientes de que el mantenimiento, ayuda a prevenir y reparar las fallas y conservar correctamente el funcionamiento de su maquinaria y equipo.

## 2.4 CONOCER LA MAGNITUD DE LA PRODUCCION

Tanto las empresas privadas, como las públicas en su mayoría, preveen su producción en base a las ventas que realizan, principalmente; posteriormente, al abastecimiento de sus materias primas y, por último, en bases históricas. Lo anterior quiere decir que las empresas de ambos sectores, orientan su fabricación principalmente hacia la demanda que tienen sus productos y/o servicios y algunas las combinan con las experiencias adquiridas en años anteriores, así como también en sus abastecimien-

tos; otras utilizan cualquiera de ellas. De cualquier modo, sería conveniente que estas organizaciones practicaran los tres factores mencionados, ya que tienen bastante interrelación entre ellos acarreado de esta manera, unas bases más sólidas para tomar decisiones.

## 2.5 EVALUAR LA FORMA DE ABASTECIMIENTO

La iniciativa privada, efectúa su abastecimiento de materias primas fundamentalmente siguiendo un programa previo en un 64%; el sector público, se abastece en un 78%, siguiendo la misma política mencionada anteriormente.

Dentro de la iniciativa privada, otra importante forma de abastecimiento a que recurre constantemente, es la llamada sobre la situación del mercado, la cual el sector público efectúa en forma minoritaria.

La política más usada para el abastecimiento de materias primas, es la de seguir un programa previo y así es como lo arroja el estudio, ya que siguiendo esta forma de abastecimiento no se ven presionados y pueden contar con un nivel suficiente y necesario de inventarios para satisfacer la demanda requerida en la producción.

## 2.6 EVALUAR EL CONTROL DE INVENTARIOS

El control de los inventarios es de suma importancia, ya que de no realizarlo, pueden verse implicados en fallas tanto en el aspecto financiero como en lo que se refiere a faltantes de materias primas para la producción.

El sector público, efectúa en su totalidad un sistema de control de inventarios, mientras que la iniciativa privada lo realiza en un 91%. Este control de inventarios lo llevan a cabo tanto sobre materias primas, como en materiales en proceso y productos terminados.

El llevar un correcto control de inventarios en sus diferentes fases de requerimientos para la producción, es con el fin de no verse en un momento determinado con una sobreinversión de inventarios, como en contraposición serían faltantes para satisfacer las exigencias que se requieran en producción. El control de inventarios es de vital importancia para todo tipo de empresa.

## 2.7 DETERMINAR SI LA EMPRESA TIENE MENTALIDAD CREATIVA.

Podemos decir que el 41 y el 39% de las empresas privadas y públicas respectivamente, tienen dentro de sus organizaciones, un departamento dedicado a la investigación.

De lo anterior se desprende la poca importancia que la mayoría de las empresas en estudio, -- dan a esta función. Tomando en cuenta los beneficios que los estudios realizados por ese departamento reportarán a las organizaciones, sería un aliciente ideal para que todas las empresas crearán un departamento de esta naturaleza dentro de su sociedad.

Los beneficios que un departamento de este tipo puede reportar a la empresa son muchos, entre otros, se pueden nombrar: diversificar y ampliar su línea de productos o servicios, en los productos actuales hacer innovaciones, modificar procesos productivos, etc. Como se puede ver, cualquier inversión que se aplicará en este renglón, se justificaría de inmediato.

## 2.8 EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE CALIDAD

En base a la investigación, encontramos que tanto las empresas privadas como las estatales, cuentan casi en su totalidad con un departamento de control de calidad. Las organizaciones privadas controlan las tres fases productivas tales como materias primas, materia en proceso y productos terminados, en un 87%.

En lo que respecta a las de participación, éstas controlan en un 72% sus materias primas, 78% durante el proceso y un 88% en su producto terminado.

El control de calidad, es una necesidad dentro de las empresas productoras y entre algunas de servicio, ya que la competencia y los requisitos tecnológicos, exigen cada día, un mayor conocimiento y control acerca de las características relacionadas con el producto o servicio. Por tal motivo, --- las empresas privadas y públicas que no lo utilizan, deben tratar de implantar su aplicación y evitar fallas hasta donde sea posible en cualquier fase del producto o servicio.

## 2.9 EVALUAR LOS SISTEMAS DE PRODUCCION UTILIZADOS

En relación con los sistemas de producción, tanto las empresas del sector privado como del -- sector estatal, utilizan en un 56% proceso continuo y el 50% restante se rige por órdenes de produc- -- ción, combinando también ambos sectores los sistemas por lotes y sobre pedido, en mínima parte.

De lo anterior desprendemos, que cada empresa utiliza los sistemas de producción que van de - acuerdo con la necesidad de su giro.

## 2.10 EVALUAR LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

Tomando en cuenta la importancia de este renglón y basándose en los datos obtenidos por los cuestionarios, podemos decir lo siguiente: el mayor número de accidentes registrados en las plantas de la iniciativa privada, no exceden de 5 en los últimos 6 meses, éstos, nos representan un 38% del total de empresas privadas. Por lo que respecta al sector público, el 39% sobrepasa los 20 accidentes en el mismo periodo de tiempo.

Todas las empresas encuestadas coincidieron en que la mayoría de los accidentes se deben, principalmente, a los trabajadores.

Por lo anteriormente expuesto, podemos observar que en las empresas de participación estatal, el número de accidentes es mayor al registrado en el sector privado, sin embargo, tanto los organismos privados como los de participación, deben tratar de planear adecuadamente los programas de seguridad, en los que las comisiones mixtas tienen un papel muy importante.

Estos programas los pueden llevar a cabo, por medio de conferencias periódicas en las que pueden dar a conocer a los trabajadores la forma de usar el equipo de seguridad, marcar las zonas de peligro en la planta y las formas de utilizar las herramientas y equipo, con el propósito de que el trabajador se sienta protegido y se desarrolle más productivamente en su trabajo.

### 3. FINANZAS

Aquí destacamos lo siguiente:

#### 3.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Ambos sectores utilizan básicamente las mismas fuentes de financiamiento, destacando preponderantemente los créditos bancarios y financieros respectivamente. Cabe hacer notar que el 39% del sector público utiliza también otras fuentes de financiamiento, puesto que la naturaleza de su estructura financiera así lo requiere, ya que este tipo de empresas, recibe subsidios por parte del gobierno federal.

Hay que destacar, que la iniciativa privada está financiándose a corto plazo, lo cual indica que no existen programas de expansión perfectamente definidos, cosa que sí sucede en el sector público, ya que se consideran los subsidios otorgados por el gobierno y el cual vigila muy de cerca la inversión de los fondos entregados.

#### 3.2 PARTICIPACION DE LA GERENCIA DE FINANZAS EN LA ADQUISICION DE FONDOS

La participación de la gerencia de finanzas en la adquisición de fondos, es un factor determinante para el correcto aprovechamiento de los fondos que han de promoverse en una empresa, ya que permite diseñar planes integrales de inversión.

En el sector público, participan en la adquisición de fondos, el gerente general, el gerente de finanzas o ambos, en un porcentaje mínimo (25% en promedio), ya que como se ha mencionado, el gobierno federal a través de los subsidios que otorga a las empresas paraestatales, controla en gran

parte la planificación financiera.

Por su parte, en la iniciativa privada, participan en un 40% tanto el gerente general, como el gerente de finanzas y actúan independientemente, en un porcentaje mínimo. Esto indica, que se están efectuando planes integrales de financiamiento de inversión, considerando las ventajas y desventajas - que proponen las diferentes alternativas y sin duda, la probabilidad de éxito, será más alta.

Por lo anterior, se puede decir que la iniciativa privada tiene una participación más efectiva en la adquisición de fondos por parte de sus dirigentes.

### 3.3 RELACION ENTRE LA EMPRESA Y SUS PROVEEDORES DE FONDOS

Para conocer el grado que guardan las relaciones proveedor-empresa, es necesario conocer la forma en que éstos, liquidan a los primeros. Dada la dificultad que reina en torno a obtener información/confidencial de las empresas, se procedió a cuestionarlas en el sentido de aprovechar los descuentos por pronto pago, cosa que hacen todas las empresas en estudio a excepción del 7% del sector privado que no aprovecha los descuentos. El aprovechar este beneficio, reditúa a las empresas una gran facilidad en la obtención de recursos materiales y financieros. Por lo anterior, el sector público tiene más oportunidad de desarrollo que las empresas del sector privado.

Ambos sectores aprovechan los Descuentos pagando anticipadamente a proveedores, el sector privado en un 86% y el público en un 90%. Por orden de importancia, siguen los bancos con un 18% y 22% - respectivamente y por último con financieras en un 10 y 11% respectivamente.

Por lo anterior se deduce que los proveedores constituyen una de las preocupaciones más fuertes en las empresas, ya que los porcentajes que nos indican el aprovechamiento de los descuentos por pa

go anticipado, son demasiado altos.

### 3.4 CREDITO Y COBRANZAS

El crédito en nuestros días, se encuentra en un lugar preponderante, ya que de las 78 empresas encuestadas, el 80% del sector privado y el 83% del sector público, otorgan créditos a sus clientes.

En nuestro país, la administración del crédito y las cobranzas, es uno de los problemas más grandes a que se enfrenta cualquier empresa, ya que por una parte sus ventas, dependen en gran medida de las facilidades de crédito que otorgan a sus clientes, y por otra, la difícil recuperación de ese circulante, lo cuál ocasiona una inestabilidad financiera al encontrarse el activo circulante, inflado en el renglón de cuentas por cobrar.

El crédito en ambos sectores fluctúa entre 30 y 90 días, lo que indica que las empresas no cuentan con un capital de trabajo suficiente. Realmente, no se puede establecer una diferencia notable en este punto, salvo que el sector privado trabaja básicamente a 30 y 60 días, en tanto que el sector público lo hace a 30 y 90 días.

Si tomamos en cuenta que la buena actuación de un administrador se mide por los resultados que obtiene, el análisis del renglón de cuentas incobrables nos dará la pauta del grado de eficiencia logrado en ambos sectores. Las cifras arrojadas por la investigación son: 68 y 67 respectivamente, en los sectores privado y público, que cuentan con menos del 5% en su cartera de cuentas incobrables, en tanto que los porcentajes de las empresas que no tienen cuentas incobrables son 15% en las empresas privadas y 11% en las empresas públicas. De lo anterior se deduce que la administración del crédito y las cobranzas, se encuentra adecuadamente manejado en ambos sectores.

### 3.5 FUNCION CONTABILIDAD

Tanto en el sector público como en el privado, existe el departamento de contabilidad formalmente establecido dentro de las empresas.

Los sistemas más utilizados en el sector privado son el mecánico en un 55% y computadora en un 35%, mientras que en las empresas paraestatales predominan en un 56% el sistema mecánico y en un 50% por computadora. De lo anterior se deduce que el sector público tiene un departamento de contabilidad más moderno, lo que implica un mayor movimiento en sus operaciones normales. Para corroborar lo anteriormente dicho, el 39% del sector público utiliza a más de 20 personas en sus departamentos de contabilidad, mientras que lo más predominante en la iniciativa privada, es el tener, de 6 a 10 personas en un 22%.

La pregunta realizada sobre el número de facturas que ha realizado la empresa en el último mes, prácticamente no arroja nada a esta investigación, tomando en cuenta la diversidad de los giros en estudio, cosa que no sucedió cuando se interpretó por giros, en donde sí se proporcionaba una idea sobre la magnitud de las operaciones realizadas por una empresa comparada con otra.

### 3.6 COSTOS

Las empresas paraestatales conceden a los costos una importancia preponderante, ya que el 100% de ellas, cuenta con un sistema de costos, mientras que en la iniciativa privada, el 88% lo utiliza; por tal motivo, la iniciativa privada está teniendo un punto débil en este renglón, cosa que el sector público no descuida, ya que una empresa que no conoce sus costos, difícilmente podrá realizar una buena labor en cualquier otra área. Tomando en consideración el sistema de costos empleado, también el-

sector público es más eficiente en este renglón, ya que un 50% de sus empresas, utilizan costos predefinidos, lo que permite fijar precios, volúmenes óptimos de producción, etc., mientras que el sector privado únicamente lleva este sistema en un 40%.

### 3.7 PLANEACION FINANCIERA

Una adecuada planificación financiera, implica el tener un sistema de costos, así como también un sistema de presupuestos implantado dentro de la empresa. El sector público cuenta en un 100% con un sistema de presupuestos, mientras que la iniciativa privada solamente en un 88%. Por tal motivo, -- el sector público está actuando más eficientemente en este renglón, ya que una empresa que no tiene presupuestos es imposible que tenga siquiera, un control estricto de sus gastos y mucho menos que pueda proyectarse financieramente a corto o a largo plazo. Se puede decir que las empresas que así trabajan, todos sus logros serán producto de la casualidad y no sería remoto que se vieran envueltos en -- fuertes crisis financieras.

Ambos sectores realizan prácticamente todos los presupuestos y se destaca que ambos sectores, dan mayor importancia al presupuesto de producción, lo que denota la preocupación que tienen las empresas en cuidar y aumentar, su productividad.

Mientras que el sector privado realiza planeaciones a corto plazo en un 71%, las empresas paraestatales lo hacen en un 95%. En las planeaciones a largo plazo, los porcentajes son bastante bajos, ya que el 3% de la iniciativa privada y el 17% del sector público, realizan presupuestos a más de 5 años. Por lo anterior se deduce, que en México, casi no se planean las empresas a largo plazo sino más bien a un año, cosa que no les permite crecer sistemáticamente.

## 8 OPORTUNIDAD DE LA INFORMACION

La información en nuestros días, ocupa un lugar predominante en cualquier aspecto de la vida de las personas, así como en la de las organizaciones. Particularmente, la información más común que se realiza para efectos financieros, es el balance general y el estado de resultados. Para este análisis, las cifras arrojadas por la presente investigación son: la iniciativa privada realiza, preponderantemente, el balance y el estado de resultados mensualmente (cabe hacer notar, que el balance mensual, se convierte en semestral, anual, etc.) en un 60%, mientras que las empresas paraestatales realizan esa misma información en un 100% mensualmente, lo que infiere que el sector público, está en condiciones de corregir sobre la marcha posibles desviaciones de los planes originales.

#### 4. RECURSOS HUMANOS

Analizando el contenido de la tabulación general encontramos que el área de Recursos Humanos, se encuentra como sigue:

##### 4.1 RECLUTAMIENTO

Tanto las empresas, privadas como las paraestatales básicamente reclutan sus obreros del sindicato, los empleados, el sector público los atrae principalmente de bolsas de trabajo y personal reco--mendado por sus colaboradores; mientras que la iniciativa privada recurre a personal recomendado, prensa y bolsas de trabajo. En el caso de ejecutivos las empresas paraestatales no contestaron y las que lo hicieron los reclutan a base de bolsas de trabajo y agencias de colocaciones mientras que las empresas particulares recurren también a bolsas de trabajo y agencias de colocaciones básicamente.

Como se puede ver en los renglones anteriores ambos sectores se encuentran en igualdad de circunstancias, aunque tratándose de reclutamiento deberían ampliar más sus Fuentes actuales ya que mien--tras más recursos se alleguen mejores oportunidades tendrán de hacer una buena selección.

##### 4.2 SELECCION

Por lo que a selección se refiere existe mucha homogeneidad en ambos sectores ya que aplican las técnicas de selección prácticamente con la misma intensidad, sobre todo en lo que se refiere a la--celebración de entrevistas con los candidatos y captación de solicitudes de empleo; las que sirven a --su vez como guía de la entrevista.

Ambos sectores también aplican con muy poca intensidad las pruebas psicoproyectivas y psico--

métricas. Es notoria también la ausencia de investigaciones socioeconómicas a los empleados de nuevo-ingreso. Prácticamente no se puede señalar ventaja de un sector sobre del otro en el uso de estas técnicas ya que tienen los mismos aciertos y deficiencias en cuanto a selección.

#### 4.3 CONTRATACION

La contratación la empresa la puede hacer de dos formas, individual y colectiva. En el caso de obreros, en virtud de que prácticamente todos están agrupados por un sindicato; la contratación de ellos se lleva a cabo en forma colectiva y ambos sectores lo tienen en los mismos porcentajes (90%).

Los contratos individuales son celebrados con un porcentaje muy pequeño de obreros y con la totalidad de empleados y ejecutivos. Lo anterior deja a la empresa en una posición más cómoda para acordar la forma y condiciones sobre las cuales se desarrollará la relación de trabajo.

#### 4.4 INTRODUCCION

En capítulos anteriores se ha señalado la importancia de llevar a cabo la función de integración dentro de la empresa. En este sentido ambos sectores se encuentran bastante deficientes aunque con una ligera ventaja por parte del sector público, quien cuenta en un 44% con un manual en un 35% solamente.

Lo anterior nos demuestra la poca importancia que se da a la función de integración en el medio empresarial mexicano.

Si en la introducción del personal es donde se señalan básicamente las responsabilidades y los derechos que cada empleado tiene, y esta no es efectuada, no importa que tan bien estructurado esté un

plan determinado de incentivos o prestaciones, si es que no se dá a conocer con oportunidad a los colaboradores.

#### 4.5 CAPACITACION Y DESARROLLO

Para evaluar la situación que guarda la capacitación dentro del medio empresarial mexicano fue necesario cuestionar a las empresas acerca de si cuentan con un programa de capacitación y desarrollo a lo cual la iniciativa privada contestó afirmativamente solo en un 65% de los casos, mientras que las empresas paraestatales en un 72%.

Lo anterior refleja que las empresas de participación estatal están más tecnificadas en lo -- que a capacitación se refiere.

En el sector paraestatal la capacitación se concentra basicamente en empleados y ejecutivos-- mientras que en la iniciativa privada la concentran en obreros y empleados.

Por lo que respecta a la aplicación de los programas de capacitación, ambos sectores tienen - deficiencia ya que deberfan aplicarlos con igual intensidad a obreros, empleados y ejecutivos.

#### 4.6 RELACIONES OBRERO PATRONALES

Analizando comparativamente entre ambos sectores la agrupación de trabajadores por medio de - sindicatos, se puede ver que son principalmente los obreros los que se unen a través de esos sindica-- tos en un porcentaje superior al 90%, no así los empleados los que tienen una relación de trabajo indi-- vidual con la empresa.

Ambos sectores se enfrentan al mismo problema de tener que enfrentarse a un sindicato, el cual en la generalidad de los casos le impone condiciones superiores a las marcadas por la Ley Federal del Trabajo.

#### 4.7 SEGURIDAD SOCIAL

Además de la remuneración económica que percibe el personal de una empresa, es necesario que la empresa le proporcione una serie de servicios y prestaciones que le permitirán seguridad para él y su familia.

En cuanto al otorgamiento de prestaciones es ligeramente superior el sector paraestatal, pero se puede decir que las prestaciones son prácticamente iguales entre el sector privado y público.

Entre las prestaciones más usuales en orden de importancia se encuentran: préstamos al personal, otorgamiento de becas, transporte a los empleados, servicio de comedor, pensiones y jubilaciones - así como seguros de vida y accidentes entre otros.

#### 4.8 SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

No obstante que la empresa tiene como obligación impuesta por la Ley Federal del Trabajo la existencia de una comisión mixta de seguridad, ésta solo existe en el 98% de las empresas privadas y en el 83% de las empresas paraestatales. De lo anterior se desprende que la iniciativa privada está actuando en este renglón de una manera más eficiente.

## CAPITULO QUINTO

CONCLUSIONES POR AREAS

## 1. MERCADOTECNIA

Concluyendo con la investigación que sobre el área de mercadotecnia hemos seguido, consideramos que ésta, reviste facetas muy interesantes que a nuestro juicio es necesario destacar, ya que la evaluación comparativa efectuada, nos ha permitido observar la situación real que guardan los organismos públicos y privados en cuanto a la materia antes señalada.

Para justificar lo anterior, habremos de señalar las siguientes consideraciones:

- 1) Las empresas privadas, constituyen a nuestro juicio, las que marchan a la vanguardia, ya que superan al sector público en los siguientes aspectos: en tener en su organización administrativa un departamento de mercadotecnia, actividades promocionales, publicitarias, - investigación de mercados y mejor servicio.
- 2) En cuanto a la cobertura del mercado, encontramos que el sector privado supera al público en mercado nacional, existiendo una deficiencia en materia de exportación por parte del privado.

Por las consideraciones anteriores, hemos podido apreciar el grado de ventaja con que cuenta el sector privado ante la presencia del sector público.

## 2. PRODUCCION

Se observó en la presente investigación, que las empresas privadas se encuentran mejor administradas que las de participación estatal en lo que se refiere al área de Producción.

- 1) Los organismos privados aplican más las Técnicas del Estudio del Trabajo, el control de calidad y el control de inventarios que los organismos estatales. Sin embargo, existen empresas privadas y de participación que no utilizan las técnicas mencionadas, por lo que es necesario que estas empresas tomen en cuenta la existencia de esas técnicas y traten de aplicarlas en sus organismos respectivos, para un mejor desarrollo y control de sus departamentos productivos.
- 2) Son muy pocas las empresas privadas y estatales que cuentan con departamento de investigación, de nuevos productos por lo que creemos que se debe principalmente al costo que éste puede representar, pero consideremos que los estudios y beneficios que puede reportar justifican su costo.
- 3) Tanto las empresas privadas como estatales deben planear cuidadosamente en base a las comisiones mixtas los programas de seguridad, para que exista una mayor confianza y desarrollo en el trabajo.

## FINANZAS

En una época inflacionaria como lo es la actual, la función financiera dentro de las empresas se torna crítica por la importancia que reviste la toma de decisiones en esta área. La utilización de las técnicas financieras más modernas, permitirán a las empresas desarrollarse sin verse lastimadas en sus intereses financieros.

Los resultados obtenidos de la presente investigación demuestran que las empresas de participación estatal, utilizan un mayor número de técnicas financieras en sus operaciones, comparadas con los de iniciativa privada. Lo que indica una mejor administración económica por parte de las empresas paraestatales. Esto puede convertirse en un problema sumamente serio para las empresas de particulares, que en un momento determinado podrán quedar fuera de la competencia en el mercado por un incremento en costos financieros.

## RECURSOS HUMANOS

En forma general ambos sectores, privado y paraestatal, están actuando prácticamente con la misma eficiencia en cuanto a la administración de Recursos Humanos. Cabe hacer notar la poca importancia, que en el medio empresarial mexicano, se concede a la función de introducción al personal de nuevo ingreso, por lo que se recomienda no sólo la elaboración de un manual de bienvenida, sino la elaboración de una plática de introducción al personal que le permita conocer la estructura orgánica de la empresa, sus funciones, trayectoria, derechos y obligaciones del empleado; lo que le permitirá integrarse de una manera más rápida a las funciones para las que fue contratado.

En cuanto a la actividad de capacitación es necesario que sea acogida por la totalidad de las empresas mexicanas lo que redundará en un aumento de productividad para la empresa; ya que la empresa no debe ver a la capacitación como un gasto sino como una inversión.

En lo referente a la creación de comisiones mixtas de seguridad en las empresas, éstas no deben olvidar que la Ley Federal del Trabajo lo impone como una obligación para todas las empresas y sobre todo; que con esas comisiones se reducen los accidentes de trabajo mediante la creación de medidas para evitarlos.

A N E X O S

CUESTIONARIO PARA APLICAR A LOS GERENTES DE MERCADOTECNIA

NOMBRE DE LA EMPRESA, \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL ENTREVISTADO, \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR, \_\_\_\_\_  
POBLACION, \_\_\_\_\_ TELEFONO, \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL GIRO, \_\_\_\_\_

1.- Tiene un departamento de Mercadotecnia formalmente establecido dentro de la empresa?  
si ( ) no ( )

2.- De cuántos productos se compone su línea?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- Cuál es la cobertura de su Mercado?

regional ( ) local ( ) nacional ( ) exportación ( )

4.- Qué tipo de canales de distribución utiliza ?

representantes ( ) mayoristas ( ) distribuidores ( ) detallistas ( )

concesionarios ( ) comisionistas ( ) directamente al consumidor final ( )

otros ( ) especifique \_\_\_\_\_

5.- Para la cobertura de su mercado qué medio de transporte utiliza?

Vehículo propio fleteo transporte por carretera ferrocarril Aéreo Marítimo Correo Otro

regional \_\_\_\_\_

local \_\_\_\_\_

nacional \_\_\_\_\_

exportación \_\_\_\_\_

6.- Cuál es el importe del pedido mínimo que surte actualmente?

\_\_\_\_\_

7.- Realizan Uds. actividades promocionales?

si ( ) no ( )

8.- Qué tipo de promociones realiza más frecuentemente?

ofertas armadas ( ) exhibiciones ( ) visitas domiciliarias ( ) demostraciones ( )  
concursos ( ) premios a distribuidores ( ) precios especiales ( ) rifas ( )  
otros ( ) especifique \_\_\_\_\_

9.- Realiza Ud. actividades publicitarias?

si ( ) no ( )

10.- De que manera determina Ud. su presupuesto publicitario?

a) Lo que se pueda ( ) b) Un % fijo de las ventas ( ) c) De acuerdo a lo que gasta la  
competencia ( ) d) Por objetivos y tareas ( ) e) Otros ( ) especifique \_\_\_\_\_

11.- Del presupuesto total del departamento de mercadotecnia que % dedica a publicidad?

menos del 15% ( ) entre el 15 y el 25% ( ) más de 25% ( )

12.- En qué medios?

T.V. nacional ( ) T.V. local ( ) radio ( ) revista ( )  
otros, especifique \_\_\_\_\_

13.- Cómo miden sus efectos publicitarios ?

\_\_\_\_\_

14.- En los dos últimos años se ha realizado algún tipo de investigación de mercados?

si ( ) no ( )

cuáles \_\_\_\_\_

15.- Tiene departamento de investigación de mercado propio o recurren a los servicios de una agencia ?

propio ( ) agencia ( )

16.- Conoce sus principales competidores?

si ( ) no ( )

17.- Enumérelos en orden de importancia y coloque el % del mercado que ocupa cada una.

Nombre	%
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

18.- Acostumbra realizar estudios comparativos de precios contra la competencia?

si ( ) no ( )

19.- En relación con sus principales competidores sus precios son:

más altos ( ) más bajos ( ) iguales ( )

20.- Cuentan con una escala de descuentos?

si ( ) no ( )

cuáles ?

Tipo de comprador

volumen

%

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

21.- Cuál es su principal objetivo de servicio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22.- Cuál es el promedio mensual de reclamaciones en cuanto a productos y servicios?

\_\_\_\_\_ %

23.- Cuál es el tiempo normal de entrega de sus productos y/o servicios una vez recibido el pedido o solicitud?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24.- Acepta Ud, devoluciones o bien reembolso en alguna cantidad, o en dinero o especie si algún producto y/o servicio no dejó satisfecho al comprador?

si ( ) no ( )

hasta por cuánto ? \_\_\_\_\_

25.- Con cuántos vendedores cuenta actualmente su fuerza de ventas ? \_\_\_\_\_

CUESTIONARIO PARA APLICAR A LOS GERENTES DE PRODUCCION

NOMBRE DE LA EMPRESA. \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADO. \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR. \_\_\_\_\_

POBLACION. \_\_\_\_\_ TELEFONO. \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL GIRO. \_\_\_\_\_

1.- Conoce la técnica del estudio de métodos?

Si ( ) No ( )

2.- La ha llevado a cabo en esta empresa.

Si ( ) No ( )

2.1 Cuales son los beneficios reportados?

\_\_\_\_\_

2.2 Cuáles son las causas por las que no la utiliza?

Desconocimiento de la técnica ( ) Falta de recursos técnicos ( )

Incosteabilidad ( ) No la considera necesaria ( )

3.- Se encuentra satisfecho con la eficiencia lograda?

Si ( ) No ( )

Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.- Hacen algún tipo de medición del trabajo?

si ( ) no ( )

En caso afirmativo diga en breves palabras en que consiste. \_\_\_\_\_

5.- Que tipo de mantenimiento utiliza en la planta?

Preventivo ( ) Correctivo ( ) Ambos ( )

6.- Que cantidad de personal utiliza en la planta?

	PRIMER TURNO	SEGUNDO	TERCERO
Obreros	_____	_____	_____
Supervisores	_____	_____	_____

7.- Cuál es el número promedio de horas hombre por semana?

8.- Cuál es el número promedio de horas extra totales por semana?

9.- Como considera Ud, su maquinaria?

Moderna ( ) Anticuada ( ) Obsoleta ( )

10.- En cual de los siguientes rangos se encuentra la productividad de su empresa?

Hasta 40% ( ) De 41 a 50% ( ) De 51 a 60% ( ) De 61 a 70% ( )  
De 71 a 80% ( ) De 81 a 90% ( ) De 91 a 100% ( )

11.- Como fijan su presupuesto de Producción?

Con base a: Ventas ( ) Bases históricas ( ) Abastecimientos ( ) Otras ( )

Especifique \_\_\_\_\_



CUESTIONARIO PARA APLICAR A LOS GERENTES DE PERSONAL.

NOMBRE DE LA EMPRESA. \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL ENTREVISTADO. \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR. \_\_\_\_\_  
POBLACION. \_\_\_\_\_ TELEFONO. \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL GIRO. \_\_\_\_\_

1.- Existe en la empresa la dirección o gerencia de Finanzas?

SI ( ) NO ( )

2.- En los últimos cinco años ha necesitado financiamiento?

SI ( ) NO ( )

3.- Cuáles son los cinco principales fuentes de financiamiento de su empresa?

Créditos Directos ( ) Créditos mercantiles ( ) Créditos financieros ( )  
Bancos de Depósito ( ) Préstamos hipotecarios ( ) Reversión de utilidades ( )  
Bonos financieros ( ) Obligaciones ( ) Acciones ( ) No necesita ( )  
Otros ( )

Especifique \_\_\_\_\_

4.- Quién autoriza las adquisiciones de fondos?

	CORTO PLAZO	PLAZO MEDIO	LARGO PLAZO
Gerencia de Finanzas	_____	_____	_____
Gerencia General	_____	_____	_____
Ambos	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____
Especifique	_____		



19.- Cuál es el período que abarcan sus presupuestos?

Hasta 1 año ( ) De 1 a 5 años ( ) Más de 5 años ( )

20.- Con qué frecuencia realiza sus estados financieros?

	BALANCE	ESTADO DE RESULTADOS
Mensual	_____	_____
Bimestral	_____	_____
Trimestral	_____	_____
Semestral	_____	_____
Anual	_____	_____
Otros	_____	_____
Especifique	_____	
	_____	

13.- Cuál fue el número de facturas que hizo el mes pasado?

De 100 a 200 ( ) De 200 a 500 ( ) De 500 a 700 ( ) De 700 a 1000 ( )

De 1000 a 1500 ( ) De 1500 a 3000 ( ) Más de 3000 ( )

14.- Cuál es el número de clientes con que cuenta actualmente?

Hasta 25 ( ) De 26 a 50 ( ) De 51 a 100 ( ) De 101 a 500 ( ) De 501 a 1000 ( )

De 1001 a 5000 ( ) De 5000 a 10000 ( ) Más de 10000

15.- Cuenta con un sistema de costos?

SI ( ) NO ( )

En caso negativo pase a la pregunta 17

16.- Cual es este?

Histórico ( ) Predeterminado ( ) Otro ( ) Especifique \_\_\_\_\_

17.- Cuenta con un sistema de presupuestos?

SI ( ) NO ( )

En caso negativo pase a la pregunta 20

18.- De los siguientes presupuestos diga cuales realiza en su empresa?

Presupuesto de Ventas ( ) Presupuesto de Producción ( ) Presupuesto de Caja ( )

Presupuesto de Compras ( ) Presupuesto de Compra de Activo Fijo ( ) Presupuesto de Gastos Generales ( ) Presupuesto para Provisiones ( ) Otros ( ) Especifique \_\_\_\_\_

---

---

CUESTIONARIO PARA APLICAR A LOS GERENTES DE PERSONAL

NOMBRE DE LA EMPRESA. \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL ENTREVISTADO. \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR. \_\_\_\_\_  
POBLACION. \_\_\_\_\_ TELEFONO. \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL GIRO. \_\_\_\_\_

1.- Tienen un departamento de personal organizado dentro de la empresa?

SI ( ) NO ( )

En caso afirmativo pase a la pregunta # 2

En caso negativo pase a la pregunta # 3

2.- Cuántas personas laboran dentro de ese departamento?

\_\_\_\_\_

3.- Para el reclutamiento de personal a que fuentes de las siguientes recurre?

	Obreros	Empleados	Ejecutivos
Sindicato	_____	_____	_____
Bolsas de Trabajo	_____	_____	_____
Agencias de Colocaciones	_____	_____	_____
Personal recomendado por los mismos empleados,	_____	_____	_____
Prensa	_____	_____	_____
Anuncio en la puerta	_____	_____	_____
Otras	_____	_____	_____
Especifique	_____		

4.- Diga Ud, cuáles de las siguientes actividades realiza al seleccionar a su personal?

Entrevista previa ( ) Solicitud ( ) Entrega de Curriculum ( ) Entrevista ( )

Aplicación de pruebas técnicas ( ) Aplicación de pruebas de habilidad ( )

Aplicación de pruebas psicométricas ( ) Aplicación de pruebas psicoproyectivas ( )

Investigación socio-económica ( ) Examen médico ( ) Otras ( )

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- Sus obreros y empleados están afiliados a algún sindicato?

Obreros.....SI .....NO

Empleados.....SI .....NO

6.- Qué tipo de contrato tienen sus obreros?

Individual..... ( ) Colectivo ..... ( ) Otros.....( )

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.- Los salarios de sus empleados en relación con los de la competencia son:

Altos..... ( ) Bajos..... ( ) Iguales..... ( )

No tienen conocimiento..... ( )

8.- Diga cuáles de los siguientes servicios y prestaciones existen en su empresa, fuera de los que marca la ley?.

Servicios médicos ( ) Instalaciones deportivas ( ) Clubes deportivos ( )

Servicio de comedor ( ) Pensiones y Jubilaciones ( ) Préstamos al personal ( )  
Seguros a empleados ( ) Pago íntegro de Seguro Social ( ) Pago íntegro de Impuestos ( )  
Becas ( ) Financiamiento para viviendas. ( ) Transporte ( ) Descuentos en tiendas para-  
empleados ( ) Otras prestaciones ( )

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9.- Cuenta con un manual de bienvenida para empleados ?

SI ( ) NO ( )

10.- Existe un programa de capacitación y desarrollo?

SI ( ) NO ( )

11.- A quién lo aplican?

Obreros ( ) Empleados ( ) Ejecutivos ( )

12.- Existe un reglamento interior de trabajo?

SI ( ) NO ( )

13.- Se le ha entregado un ejemplar a todo el personal?

SI ( ) NO ( )

14.- Existe una comisión mixta de seguridad?

SI ( ) NO ( )



























CATEGORIA	SECTOR AGRARIO						SECTOR INDUSTRIAL						SECTOR COMERCIAL						SECTOR DE SERVICIOS						
	INDICADOR	1980	1981	1982	1983	1984	INDICADOR	1980	1981	1982	1983	1984	INDICADOR	1980	1981	1982	1983	1984	INDICADOR	1980	1981	1982	1983	1984	
1. PRODUCTOS DE ORIGEN AGRARIO																									
- CEREALES	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	2.0	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	3.0	3.1	3.2	3.3	3.4	
- LEGUMINOSAS	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	4.0	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	5.0	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	
- TUBERCULOSAS	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9	7.0	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	7.8	7.9	8.0	8.1	8.2	8.3	8.4	
- HORTALIZAS	11.1	11.2	11.3	11.4	11.5	11.6	11.7	11.8	11.9	12.0	12.1	12.2	12.3	12.4	12.5	12.6	12.7	12.8	12.9	13.0	13.1	13.2	13.3	13.4	
- FRUTAS	16.1	16.2	16.3	16.4	16.5	16.6	16.7	16.8	16.9	17.0	17.1	17.2	17.3	17.4	17.5	17.6	17.7	17.8	17.9	18.0	18.1	18.2	18.3	18.4	
- OTROS	21.1	21.2	21.3	21.4	21.5	21.6	21.7	21.8	21.9	22.0	22.1	22.2	22.3	22.4	22.5	22.6	22.7	22.8	22.9	23.0	23.1	23.2	23.3	23.4	
2. PRODUCTOS DE ORIGEN INDUSTRIAL																									
- ALIMENTARIOS	24.1	24.2	24.3	24.4	24.5	24.6	24.7	24.8	24.9	25.0	25.1	25.2	25.3	25.4	25.5	25.6	25.7	25.8	25.9	26.0	26.1	26.2	26.3	26.4	
- TEXTILES	29.1	29.2	29.3	29.4	29.5	29.6	29.7	29.8	29.9	30.0	30.1	30.2	30.3	30.4	30.5	30.6	30.7	30.8	30.9	31.0	31.1	31.2	31.3	31.4	
- QUIMICOS	34.1	34.2	34.3	34.4	34.5	34.6	34.7	34.8	34.9	35.0	35.1	35.2	35.3	35.4	35.5	35.6	35.7	35.8	35.9	36.0	36.1	36.2	36.3	36.4	
- METALURGICOS	39.1	39.2	39.3	39.4	39.5	39.6	39.7	39.8	39.9	40.0	40.1	40.2	40.3	40.4	40.5	40.6	40.7	40.8	40.9	41.0	41.1	41.2	41.3	41.4	
- OTROS	44.1	44.2	44.3	44.4	44.5	44.6	44.7	44.8	44.9	45.0	45.1	45.2	45.3	45.4	45.5	45.6	45.7	45.8	45.9	46.0	46.1	46.2	46.3	46.4	
3. PRODUCTOS DE ORIGEN DE SERVICIOS																									
- TRANSPORTES	47.1	47.2	47.3	47.4	47.5	47.6	47.7	47.8	47.9	48.0	48.1	48.2	48.3	48.4	48.5	48.6	48.7	48.8	48.9	49.0	49.1	49.2	49.3	49.4	
- TURISMO	52.1	52.2	52.3	52.4	52.5	52.6	52.7	52.8	52.9	53.0	53.1	53.2	53.3	53.4	53.5	53.6	53.7	53.8	53.9	54.0	54.1	54.2	54.3	54.4	
- SERVICIOS FINANCIEROS	57.1	57.2	57.3	57.4	57.5	57.6	57.7	57.8	57.9	58.0	58.1	58.2	58.3	58.4	58.5	58.6	58.7	58.8	58.9	59.0	59.1	59.2	59.3	59.4	
- OTROS	62.1	62.2	62.3	62.4	62.5	62.6	62.7	62.8	62.9	63.0	63.1	63.2	63.3	63.4	63.5	63.6	63.7	63.8	63.9	64.0	64.1	64.2	64.3	64.4	

INDICADORES DE ORIGEN AGRARIO  
INDICADORES DE ORIGEN INDUSTRIAL  
INDICADORES DE ORIGEN DE SERVICIOS









## BIBLIOGRAFIA

### L I B R O S

Introducción a la Comercialización, Facultad de Contaduría y Administración.- Editorial Limusa Wiley 1974.

Elementos de la Mercadotecnia, Alfonso Aguilar Alvarez.- Editorial C.E.C.S.A. 1973.

Organización y Dirección Industrial Laurence, y Bethel.- F.C.E. 1957.

Manejo de Personal y Relaciones Industriales.- Dale Yoder, Cfa. Editorial Continental, 1971.

Administración de Personal.- Agustín Reyes Ponce.- Editorial Limusa Wiley, 1973.

Principios de Administración.- G.P. Terry.- Editorial C.E.C.S.A., 1971.

Administración y Dirección Técnica de la Producción.- Elwood S. Buffa.- Editorial Limusa, 1970.

Dirección de Mercadotecnia.- Philip Kofler.- Editorial Diana, 1969.

Financiación Básica de los Negocios.- Hunt, Williams, Donaldson.- Editorial U.T.E.H.A.

Administración de Empresas, Teoría y Práctica.- Agustín Reyes Ponce.- Editorial  
Limusa Wiley.

Nueva Ley Federal del Trabajo.- 1973.

La Contabilidad en la Administración de las Empresas.- Editorial U.T.E.H.A, 1969

HEMEROTECA,

Análisis Económico 1973.

Análisis Económico 1974.

Revistas de la Biblioteca de Expansión.