



1ej 201

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA  
AL SECTOR PESQUERO  
(CASO: REFRIGERADORA DE TEPEPAN S. A. DE C. V.)

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**Licenciado en Administración**  
P R E S E N T A :  
JORGE LUIS TOY DAOWZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO  
L. A. Y C. P. MANUEL SUAREZ Y SANTOYO

México, D. F.

1981



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	
CAPITULO I	
Estructura Administrativa	9
1.    Objetivos y Estructura de la Empresa	9
a.    Carácter Social de la Empresa	12
b.    De Orden Interno	13
c.    Políticas	22
CAPITULO II	
Estructura Operativa y de Control Interno	26
1.    Líneas de Operación	26
a.    Línea de Congelado	28
b.    Línea de Frescos	32
c.    Línea de Enlatados	32
d.    Línea de Seco-Salado	33
e.    Línea de Harina	34
2.    Plataforma Operativa	46
a.    Canales de Distribución	40
b.    Dispersión Geográfica de Ventas	41
c.    Almacenes	42
d.    Transportes	42
3.    Control Interno	43
CAPITULO III	
Programa Presupuestal	49
1.    Antecedentes	49
2.    Programa Presupuestal	53
a.    Centros de Recepción	55
b.    Centros de Distribución	55
c.    Módulos Frigoríficos y Bodegas de Concentración	56
d.    Centros de Venta	56
e.    Partidas Presupuestales	57

	Página
CAPITULO IV	
Análisis Financiero	63
1.    Importes de Capital de Trabajo y Razones de Liquidez	63
a.    Capital de Trabajo	63
b.    Liquidez	63
c.    Prueba de Acido	64
2.    Relaciones de:	64
a.    Inversión y Deuda	64
b.    Recursos Propios y Deuda	64
c.    Recursos Propios y Activo Fijo	65
d.    Rentabilidad de los Recursos Totales	65
3.    Rendimiento Bruto y Neto Sobre las Ventas	65
4.    Indices de Rotación	67
a.    Rotación de Inventarios	67
b.    Rotación de Cartera	67
CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES	74
GRAFICAS FINANCIERAS	81
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	
BIBLIOGRAFIA	

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

La Planeación, Organización, Dirección y Control de cualquier sistema administrativo representa en la actualidad la base para la gestión pública de cualquier sistema de Gobierno. Es mi intención establecer como desarrolla sus actividades una entidad específica de tipo administrativo y operativo, como es el caso de la empresa Refrigeradora de Tepepan, S.A. de C.V., con la finalidad no sólo de encontrar -- sus causas de congestionamiento de tipo operativo, presupuestario y financiero, sino hacer ver que en la medida en que el comportamiento de una empresa dada posee un control de las operaciones, en la misma medida su impacto al exterior también lo será.

El presente trabajo está conformado por 4 capítulos y una serie de cuadros y gráficas que en su estructura están ordenados de la siguiente manera:

En el capítulo 1º mi intención se situó en describir no sólo cual era el origen social y económico de la empresa, sino el describir la importancia que toda entidad por grande o pequeña que sea, tiene en el contexto del desarrollo del país. Esto me permitió en consecuencia bosquejar la importancia que el Plan Global de Desarrollo tiene en el país, especialmente en su relación técnica, es decir, en --

las dificultades y ventajas que implica el intentar racionalizar el aparato de la administración pública; este planteamiento me permitió introducir someramente la importancia -- del Sistema Alimentario Mexicano y la necesidad de relacionar el sector pesca con otras dependencias de estado de -- acuerdo a una sola función de crecimiento administrativo.

La parte 2 del capítulo 1° me permitió establecer el carácter y naturaleza de la empresa Refrigeradora de Tepepan, - S.A. de C.V., con la oportunidad de utilizar algunas técnicas de concepción administrativa, para poder situar los objetivos y funciones de la misma. Mi insistencia en tomar - en cuenta la necesidad de enunciar objetivos, atribuciones y funciones de acuerdo a una estructura de organización fue para mí muy importante.

El capítulo 2° está referido directamente a describir las - funciones de operación de la empresa de acuerdo al sistema de organización propios en el capítulo anterior. Tres aspectos conforman el capítulo y son: Líneas de Operación, - Plataforma Operativa y Control Interno.

El primer aspecto tiene como finalidad básica determinar -- uno de los problemas fundamentales no sólo de la empresa -- sino en general del sector pesca y es el referido a la diversificación de sus productos. De acuerdo a ello, la empresa al manejar 5 líneas de productos como son, la de con-

gelado, enlatados, frescos, seco-salados y harina, me permitió hacer incidir que la línea de diversificación mantiene una base de oferta amplia lo que permite percatarnos de la complejidad operativa de la propia empresa, ya que como se observará en los capítulos anteriores, de acuerdo al volumen y diversificación de sus líneas el carácter administrativo referido a su línea de presupuesto y de financiamiento tendrá medidas de dificultad proporcionales.

En lo que se refiere al segundo aspecto, esto es la Plataforma Operativa, está conformada por 4 puntos; el referido a los canales de distribución, la dispersión geográfica, almacenes y transportes. La Plataforma Operativa de la empresa a pesar de ser completa, tiene problemas de organización que en ocasiones impactan su operación interna, produciendo congestionamientos de fuerte consideración como es el caso de los altos costos que implican los canales de distribución o la ineficiencia para la distribución de las ventas, dada la heterogeneidad geográfica. Los almacenes y los transportes no están exentos de los problemas de organización ya que la naturaleza de composición geológica de los productos implican el uso de instrumentos de conservación de alta operación y costos, lo que me condujo a describir la necesidad de operar con mejores sistemas, garantizando así el stock de operación.

En lo que se refiere al tercer aspecto, esto es, el de Control Interno, los procedimientos y políticas establecidas -



por el sistema contable, han tenido problemas de función -- con otros sistemas operativos de la propia empresa, en el contexto de las actividades principales como son las de comercialización y distribución tiene problemas de operatividad muy serios ya que la estructura de recursos para operar la no está acorde a los objetivos generales surgidos de la técnica del mercado nacional, esto en otros términos quiere decir que la comercialización y distribución de los productos tiene problemas que van más allá de la propia empresa, lo que repercute directamente en los procedimientos de organización interna del sistema de control.

En lo que se refiere al capítulo 3°, juzgué de capital importancia el hacer anteceder la naturaleza del presupuesto a través de algunos antecedentes teóricos referidos al hecho de organizar el programa presupuestario concebido como la dirección intencional de las actividades humanas. Tal tendencia está referida en este caso, a concebir el crecimiento productivo de la empresa considerando bases de capital, las materias primas, la fuerza de trabajo de orden administrativo y los sistemas de metas, todo ello con la finalidad de captar los diferentes aspectos que una programación presupuestaria completa comprende.

La idea de mencionar el presupuesto por programas, corresponde a la intención de hacer incidir aquellos factores de importancia que en la actualidad requiere un buen sistema de presupuestación. Como instrumento, el presupuesto por

programas permite la relación de propósitos y objetivos - - para los que se solicitan fondos, los costos de operación - traducidos a partidas operativas permiten también con mayor amplitud una base de programa presupuestario.

El mencionar el resultado de inversión del Plan Nacional de Desarrollo Pesquero permitió identificar un campo de inversión que permita situar la importancia estratégica de Refrigeradora de Tepepan, S.A. de C.V. Las partidas presupuestas de inversión, comprenden por ejemplo programas referidos a la industrialización, comercialización y transporte, conservación y mantenimiento, centros distribuidores, laboratorios registrando un total de 71.2 millones de pesos referidos a partidas autorizadas y 58.9 millones de pesos a presupuesto ejercido, lo que viene a constatar una línea de decremento del 17.3%, es decir, una disminución en los sistemas de operación.

El capítulo 4° describe la importancia del análisis financiero, de acuerdo a los índices y razones de capital que se manejan por la entidad. El carácter de incapacidad de la propia empresa para generar sus propios recursos de operación, implicó un trabajo de análisis que condujo a establecer resultados negativos, que traducidos a otros términos representó una carencia de solvencia. Es difícil y crítico determinar cuando una empresa opera con capital de trabajo negativo, sin embargo, la claridad de los resultados encontrados en el capítulo respectivo, permitieron corroborar --

esta hipótesis, como fue el caso de las pérdidas netas que totalizaron 366.7 millones de pesos en el período 1977-1980.

Es difícil estructurar una tesis que combine una concepción teórica, referida a la administración y operación pública y los resultados concretos de una empresa dada, sin embargo, se puede constatar que mi intención por representar la problemática de la empresa, me está permitiendo adentrarme al campo de la evaluación diagnóstica de lo que en términos generales se denomina Auditoría Administrativa.

La creación de nuevas técnicas capaces de planificar y poner en operación a empresas del Gobierno, constituyen una necesidad urgente, es por ello que la infraestructura que en volumen comprenden estas técnicas, requerirá cada vez más de una interrelación en el uso de las técnicas administrativas, esto, conducirá paulatinamente a madurar cada vez más una generación de administradores de sistemas, que puedan intercambiar experiencias y orientar con ello el comportamiento más racional de nuestras empresas que en última instancia impactan directamente el comportamiento de nuestra propia sociedad.

Por lo tanto, espero que esta tesis merezca la aceptación del lector y que mi intención por representar un panorama de lo que es un diagnóstico en la Administración Pública, sea de interés y utilidad en algún momento.

C A P I T U L O I

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

## ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

### 1. OBJETIVO Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

El funcionamiento y la operación de toda estructura administrativa requiere de una organización específica -- que permita identificar las relaciones fundamentales entre los objetivos y las funciones propias a una empresa dada; sin embargo, la interrelación entre tales objetivos y funciones implica para su buen funcionamiento de un conocimiento de planeación y programación de las actividades integradas en el uso moderno de las actividades, esto, en otros términos quiere decir que toda organización, cualesquiera que sea su dimensión ( Sec. de - Edo., paraestatales, dependencias específicas, empresas privadas, etc. ) debe de organizar su propio sistema de acuerdo a 2 grandes perfiles:

- La referida a las características sociales y políticas administrativas en la cual se encuentra integrada la administración tipo.
- La referida a las características internas al propio proceso administrativo que permite identificar a una empresa determinada.

El 1er. perfil intenta establecer la orientación interna de un sistema administrativo que permita poner en marcha

un programa integral que responda a los principios y -- prioridades establecidos por el sector al cual se en--- cuenta adscrita la empresa.

El 2° perfil intenta establecer la orientación interna del aparato administrativo que le es implícito a la empresa. El funcionamiento de esta orientación exige sin embargo, el establecimiento de normas y principios que permitan no sólo identificar a la empresa sino conocer su funcionamiento interno.

Dentro de estos factores destacan los referidos a los - objetivos, las funciones y todas aquellas consideraciones que permitan fundir en una sola estructura, la diversidad de conjuntos que componen el aparato administrativo de la empresa, tales como:

El Operativo,  
El Contable,  
El Presupuestal, y  
El Financiero

El establecimiento y uso de los objetivos y normas referidos a la interrelación o semejanza entre los aspectos anteriormente citados, nos permiten conocer e identificar el comportamiento de la problemática de la propia empresa.

De acuerdo al planteamiento establecido podemos decir - que la administración y las estructuras que le son im- plícitas pueden definirse, de acuerdo a la concepción - de Terry como:

"La organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indi- cación de la autoridad y responsabilidad asignadas a -- las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas". (1)

"Sheldon la considera como el proceso de combinar el -- trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los elementos necesarios para la ejecución, de tal mane- ra que las labores que así se ejecuten, sean los mejo-- res medios para la aplicación eficiente, sistemática, - positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles".(2)

Importa hacer destacar que toda organización administra- tiva, al estar referida a estructurar las funciones je- rárquicas y en general todas las actividades que permi- ten detectar la mecánica administrativa de la propia em- presa están haciendo destacar que la organización es el elemento básico que, como he mencionado anteriormente, constituye el proceso de previsión y planeación que ga- rantiza el buen funcionamiento de una empresa pública.

De acuerdo a nuestros planteamientos el carácter normativo de la empresa está conformado de la siguiente manera:

OBJETIVOS Y ATRIBUCIONES. (3)

a. Carácter Social de la empresa:

Refrigeradora de Tepepan, S.A. de C.V., es la entidad que comercializa y distribuye los productos de varias plantas de Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V. con la intención de fomentar el consumo de productos del mar de primera calidad, utilizando sus propios almacenes.

Su principal operación es la introducción, distribución y venta de los productos que maneja, como abulón, escama, tñidos, langosta, enlatados, seco-salado, embutidos y otros mariscos, en los diferentes tipos de mercados que existen para estos productos.

- La compra-venta, importación, exportación, almacenamiento y distribución de productos del mar en estado natural, industrialización o semi-industrialización, tanto alimenticios como para usos industriales.
- La instalación y explotación comercial de uno a más frigoríficos o plantas de refrigeración o



congelación y almacenamiento de toda clase de pro  
ductos marinos, con exclusión de los frigoríficos  
y plantas que sean o puedan ser parte de la explo  
tación y funcionamiento de unidades industriales,  
pesqueras o de puertos pesqueros pilotos.

- Prestar el servicio de refrigeración, congelación,  
almacenamiento y distribución de toda clase de --  
productos alimenticios e industriales, principal-  
mente de productos pesqueros y similares.
- Comprar, vender o importar muebles, materiales, -  
partes, refacciones, herramientas y demás objetos  
destinados a la instalación y mantenimiento de --  
frigoríficos y plantas de refrigeración y congela  
ción.

b. De Orden Interno.

- Contribuir al logro de los objetivos de Productos  
Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V., mediante la --  
adecuada administración del personal y de los re-  
cursos humanos y materiales disponibles.
- Crear fuentes de empleo.
- Incrementar la comercialización de productos pes-  
queros en sus diferentes presentaciones para con-  
sumo popular.

- Lograr el desplazamiento ágil y oportuno de los productos que maneja la empresa.
- Influir favorablemente en la regulación de precios en el mercado de productos pesqueros.
- Contribuir al desarrollo de la industria pesquera nacional y conexas, así como mejorar el ingreso y nivel de vida de los pescadores.
- Incrementar la penetración de la empresa en los mercados a los que tradicionalmente ocurre.
- Estabilizar la oferta de los diferentes productos en los mercados.
- Diversificar y mejorar los canales de distribución y venta, tanto los orientados al mercado interno como al externo.
- Apoyar directa o indirectamente a las empresas cofiliales, a fin de lograr el aprovechamiento de sus capacidades instaladas.
- Ser representante, agente, comisionista, mandatario de empresas comerciales y/o industriales, nacionales o extranjeras, cuyos objetos sean similares o relacionados con el objeto social.
- El arrendamiento y la adquisición por cualquier -

título legal de bienes muebles o inmuebles necesarios o convenientes para el desarrollo de los objetos sociales; previo permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores, en cada caso de adquisición de muebles inmuebles y en general, la ejecución y celebración de todos los actos y contratos lícitos, que se relacionen directamente o tengan conexión con el objeto de la sociedad.

La presentación de los objetivos en su doble dimensión, esto es, los referidos a la manera en que la empresa se integra al contexto general de las políticas organizativas del país, y los referidos a la orientación específica de la empresa, constituyen el campo a ser operado por un conjunto sistematizado de funciones.

Es conveniente hacer la observación que las funciones tienen como características fundamentales establecer jerarquias y grandes divisiones que permitan conjuntar una serie de reglas de orden práctico operativo, las cuales permitirán identificar las actividades que conforman el giro de la empresa. Estas actividades están conformadas de la siguiente manera:

1. Consejo de Administración.

Establecer las normas a las que ha de sujetarse -

la sociedad en sus relaciones con las cooperati--vas dedicadas a la actividad pesquera, o con los terceros que operen con la misma.

Conocer y en su caso, aprobar los programas y pre--supuestos anuales de operación, administración e inversiones.

Ejecutar los acuerdos de las Asambleas de Accio--nistas.

Acordar el establecimiento de sucursales y agen--cias de la sociedad así como suprimirlas.

## 2. Gerencia General

Elaborar y someter a la aprobación del Consejo de Administración, los presupuestos anuales de inver--sión y operación de la empresa.

Planear las actividades de la empresa, mediante - la formulación de programas de trabajo y de mante--nimiento, así como los presupuestos de operación e inversión conforme a las metas programadas y -- los rangos definidos por las autoridades corres--pondientes.

## 3. Unidades de Apoyo.

- Departamento de Auditoría Interna.

Vigilar el cumplimiento de las políticas y pro-

cedimientos establecidos por la Gerencia General en materia contable y presupuestal.

Verificar que los presupuestos de operación e inversión se ejerzan de acuerdo a lo autorizado, reportándose en su caso las desviaciones que -- fueron detectadas.

Informar a la Gerencia General sobre los resultados de las revisiones específicas a las áreas o cuentas basadas en hechos y elementos objetivos.

- Gerencia de Control de Calidad.

Determinar los métodos de análisis que deberán practicarse a los productos almacenados, elaborados y reacondicionados en la empresa.

Verificar que las condiciones de limpieza e higiene sean las adecuadas en el manejo del producto.

- Gerencia Jurídica.

Asesorar jurídicamente las relaciones obrero-patronales, sindicato-empresa en materia laboral, civil, mercantil, penal y administrativa.

- Comisión Interna de Administración y Programación.

Estudiar los planes generales de desarrollo de la empresa, que comprendan los programas y presupuestos anuales correspondientes para realizar las evaluaciones y ajustes que procedan.

- Gerencia de Planeación.

Apoyar las actividades de la Gerencia General con información, trabajos, estudios y análisis específicos para la toma de decisiones.

- Departamento de Promoción Socio-Cultural y Superación Personal.

Determinar las necesidades de capacitación, actualización y/o desarrollo del personal técnico y administrativo de la empresa.

#### 4. Subgerencia General de Comercialización.

Seleccionar los productos y su presentación de acuerdo a la demanda del mercado para su comercialización.

Conciliar el interés social y la rentabilidad comercial para coadyuvar al objetivo de la empresa como reguladora de precios.

- Gerencia de Abastecimiento.

Elaborar los convenios de abastecimiento con --  
las plantas del consorcio y con terceros en ---  
coordinación con la Gerencia Jurídica.

- Gerencia de Almacenes y Distribución.

Planear las operaciones y trámites que demanden  
el mejor funcionamiento de los almacenes.

Asignar prioridades de trámite y despacho de --  
los pedidos recibidos y aquellos que no han sido  
surtidos.

- Gerencia de Mercadotecnia.

Analizar y estudiar estrategias a fin de que el  
desplazamiento del producto se lleve a cabo ho-  
mogeneamente verificando que no haya escasez --  
del mismo en los lugares de venta.

- Gerencia de Centros Distribuidores.

Supervisar que el suministro de productos a los  
centros distribuidores locales y foráneos sea -  
suficiente y oportuno.

- Gerencia Ventas Mayoreo.

Verificar periódicamente las existencias de los

almacenes de productos perecederos para promover la venta y acelerar la rotación de inventarios de los productos que demanda el mercado en sus distintas presentaciones.

- Gerencia de Restaurantes.

Planear, coordinar y controlar la operación de los restaurantes de la empresa.

5. Gerencia de Adquisiciones.

Establecer canales de comunicación y coordinación con todas las áreas operativas y administrativas, para lograr uniformidad de criterio en las especificaciones de los bienes por adquirir.

6. Subgerencia de Administración y Finanzas.

Dirigir, coordinar y supervisar la elaboración de los presupuestos de operación e inversiones y la de los estados financieros.

- Gerencia de Contraloría.

Controlar que se registren contablemente la totalidad de las operaciones de la empresa.

- Gerencia de Recursos Humanos.

Administración de los recursos del personal conforme a las políticas de la empresa.



Dirigir la elaboración de los presupuestos anuales de sueldos, salarios y viáticos.

- Gerencia de Mantenimiento y Servicio.

Elaborar los programas de mantenimiento preventivo y correctivo en base a las necesidades y prioridades de las áreas.

Mantener en buenas condiciones de funcionamiento los equipos de maquinaria en general.

El haber establecido el listado de funciones de acuerdo a una estructura jerárquica denominada organigrama, permite constatar el carácter de operabilidad del sistema administrativo, así como su identificación; sin embargo, conviene destacar que los organigramas no se agotan en el establecimiento de objetivos y funciones y sus respectivos sistemas de interrelación, sino que presentan la dimensión referida al impacto social que tales relaciones tienen dentro y fuera de la empresa; así podemos decir en principio que la empresa en la medida que actúe de manera óptima y eficiente sus propios instrumentos de organización estará en posibilidad de ofrecer alternativas de organización a las propias políticas de otras co-filiales y contribuir con ello en el desarrollo coordinado de los sistemas de administración públicos. (4) Técnicamente una buena administración en una empresa dada, significa no sólo el uso de sistemas de -

eficiencia sino el control operativo de los recursos hu manos que operan al sistema mismo. Cuando una empresa está representada por personal de alta capacidad, y carece sin embargo de un sistema de coordinación probado, su operación resulta inaceptable; cuando el proceso organizativo es invertido, su efectividad genera también resultados de difícil aceptabilidad.

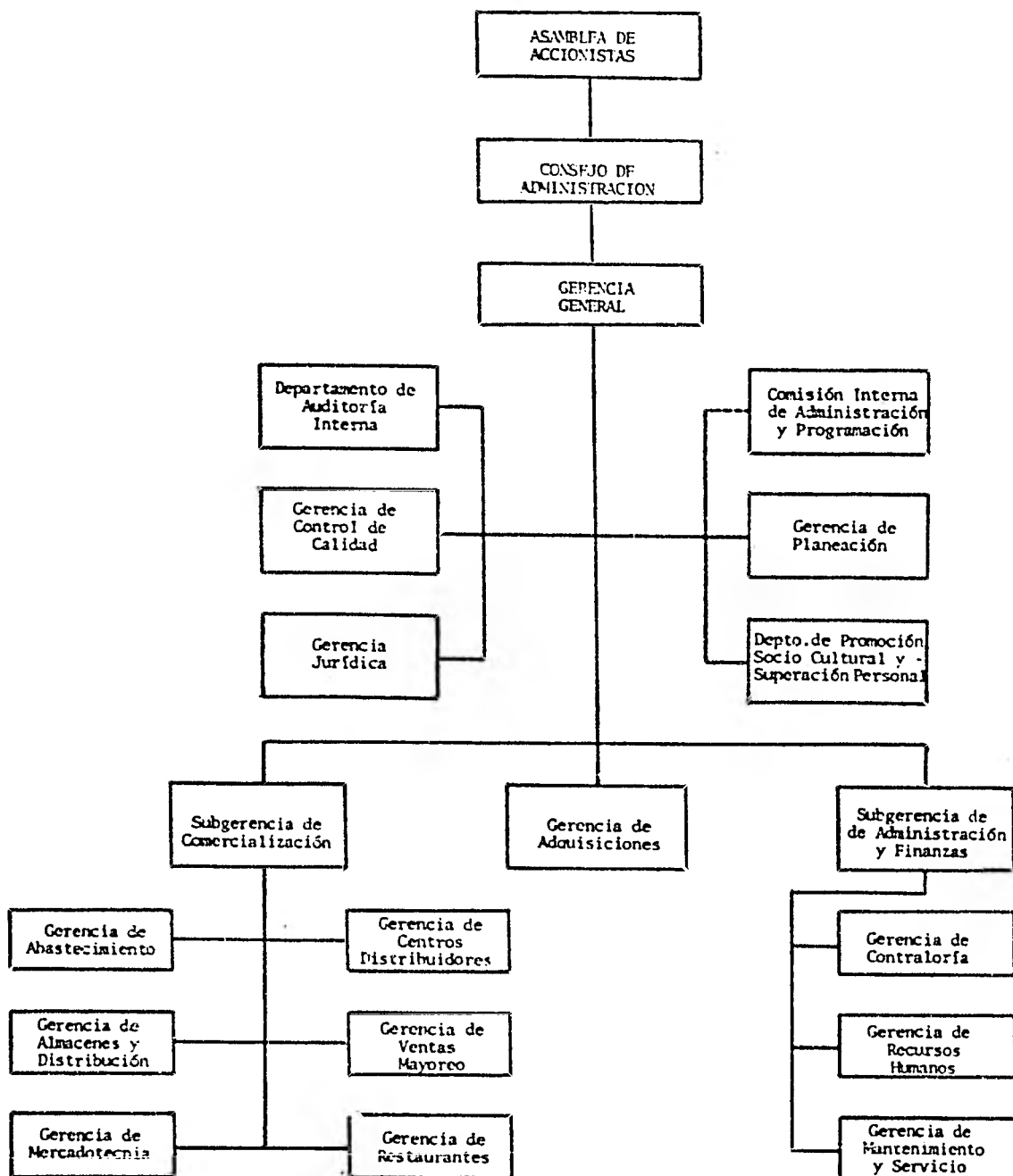
c. Políticas. (5)

- Las operaciones que realiza la empresa deberán so portarse con programas de trabajo y sistemas de - seguimiento que permitan corregir desviaciones y evaluar los resultados.
- Los productos que elabora la empresa deberán cum plir con las normas de calidad y proceso que la - matriz establezca a través de sus unidades espe- cializadas.
- La empresa deberá hacer llegar al público consumi dor sus productos, en condiciones adecuadas y a - precios accesibles.
- Se deberá dar preferencia a la distribución y ven ta y en su caso, a la elaboración de productos de alto contenido proteínico, destinado al consumo - popular.

- El abastécimiento de la empresa, deberá hacerse - preferentemente con productos provenientes de las empresas filiales productoras de Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V.
- La comercialización de productos pesqueros deberá enfatizarse en las zonas de mayor concentración - de la población de bajos ingresos.

El establecimiento de una estructura de políticas, así como el carácter normativo que le es implícito, vienen a constatar que la esencia de lo administrativo radica en su carácter de coordinación, es decir, en la gestión que resulta de la operación de las actividades a través de una estructura de funciones. La empresa por lo tanto es una unidad organizada que define y jerarquiza, de sarrolla y establece sus alternativas de organización y servicio, operando sus propios recursos a través de sus alternativas, las cuales en su conjunto permiten gene--rar productos específicos. (6)

SISTEMA DE ORGANIZACION FUNCIONAL DE REFRIGERADORA DE TEPEPAN, S.A. DE C.V.



C A P I T U L O   I I

ESTRUCTURA OPERATIVA  
Y DE CONTROL INTERNO

## ESTRUCTURA OPERATIVA Y DE CONTROL INTERNO

### 1. LINEAS DE OPERACION.

Refrigeradora de Tepepan, S.A. de C.V., es una de las tres comercializadoras del consorcio Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V., que se encarga de comercializar y distribuir productos marinos de primera calidad a precios accesibles al consumidor, principalmente en el territorio nacional. (7)

La función de comercialización a nivel internacional es llevada a cabo por las empresas Exportadores Asociados, S.A. de C.V., que comercializa con Europa y Asia principalmente y Ocean Garden Products, Inc. con E.U.

Refrigeradora de Tepepan, S.A. de C.V. como entidad comercializadora de los productos del mar, realiza sus funciones de acuerdo a tres fuentes de abastecimiento:

1. Recibo de productos a comisión de las plantas que integran el consorcio Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V. (PPM)
2. Compras a plantas, y
3. Compras a terceros.

Esto le permite una operabilidad con un campo bastante

abierto, respaldado por el manejo de una línea de productos diversificada, tal y como se puede constatar en el siguiente listado:

Productos

- |             |                |
|-------------|----------------|
| 1) Abulón   | 5) Enlatados   |
| 2) Escama   | 6) Embutidos   |
| 3) Túnidos  | 7) Mariscos, y |
| 4) Langosta | 8) Otros       |

Cabe destacar que la empresa cubre sus necesidades de abastecimiento de acuerdo a los productos antes mencionados, situación que va de acuerdo a su operación, ya que cuenta con cinco líneas de producción para comercializarlas. Esta observación es importante, ya que al operar con dos o tres productos estaría planteando un desajuste en su propio diseño como empresa social al no contar con los suficientes productos del mar que satisfagan la demanda de la población.

Las actividades sustantivas que desarrolla la empresa en su operación son:

- Línea de congelado que maneja principalmente productos como el pepepez, camarón, langosta y escama.
- Línea de frescos que maneja principalmente productos como pulpo, caracol, calamar, jaiba.

- Línea de enlatados que maneja principalmente productos como sardina, atún, varios-marinos y varios vegetales.
- Línea de seco-salado que maneja principalmente tiburón y bacalao.
- Harina de pescado y pieles que se compone principalmente de anchoveta y fauna de acompañamiento para la harina y pieles de tortuga y tiburón.

Los resultados de operación que se obtuvieron de estas líneas productivas en un lapso de tiempo de aproximadamente tres años fueron los siguientes: (8)

a. Línea de Congelado.

El abastecimiento de productos congelados durante - 1977 fue de 3,107 toneladas, figurando principalmente los productos enteros, rebanados y fileteados; - para 1978 se incrementan 378 toneladas, es decir, - se totalizan 3,485 toneladas (12.1%), asimismo, figuró el producto entero y fileteado principalmente; para el año de 1979 el crecimiento de abastecimiento siguió, ya que se recibieron 3,849 toneladas - (10.4%) más en relación al año anterior, incidiendo por su volumen al total de esta línea los productos enteros y fileteados.

Para 1980 se tienen datos proyectados en base a cifras reales al 1o. de junio del mismo año, las cuales



totalizan 3,264 toneladas (-585) toneladas en relación al año anterior.

Aunque el total de tonelaje disminuyó, el producto entero y el fileteado siguió aumentando en su abastecimiento, ya que registraron el 63% y 22% del total de los productos recibidos.

CUADRO COMPARATIVO DE ABASTECIMIENTO DE  
PRODUCTO CONGELADO

( T o n e l a d a s )

1977-1980

	1977		1978		1979		1980*	
	<u>Tons.</u>	<u>%</u>	<u>Tons.</u>	<u>%</u>	<u>Tons.</u>	<u>%</u>	<u>Tons.</u>	<u>%</u>
Filete	643	21	720	21	837	22	739	23
Rebanado	791	25	457	13	148	4	112	3
Entero	917	29	1,384	40	2,087	54	2,045	63
Mariscos	241	8	186	5	261	7	199	6
Varios	515	17	738	21	516	13	169	5
Total:	3,107	100	3,485	100	3,849	100	3,264	100

\* Proyección anual en base a cifras reales al 1o. de junio de 1980.

FUENTE: Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V.

De acuerdo a las cifras del cuadro, se desprende que los productos que mayor incidencia tienen por su volumen al total de éstos, son los enteros, fileteados y rebanados, los cuales representan el 75% aproximadamente del total del abastecimiento.

En relación a las ventas realizadas de esta línea, - se tiene que en 1978 se tuvieron ingresos de 115.0 - millones de pesos por la transacción de 3,689 toneladas (ver cuadro en la pág. 36), estas cifras representan el 45% en valor y 53% en volumen, en relación al total de las ventas de ese año.

Para 1979 las ventas de esta línea disminuyen, al registrar 74.4 millones de pesos y 2,905 toneladas comercializadas, es decir, bajan en relación al valor y volumen, pero en porcentaje al total de las ventas de este año se mantienen como las de mayor valor y volumen.

En el mes de junio de 1980, se tienen cifras por - - 68.9 millones de pesos y 2,513 toneladas y al finalizar este año, se tiene un total de ventas en esta línea de productos por 128.0 millones de pesos. Si se hace una estimación en relación a las toneladas vendidas, se llega a un total aproximado de 4,245 toneladas. Esta estimación se realiza tomando el precio promedio por tonelada, entre el total de las ventas



b. Línea de Frescos.

Respecto a esta línea, la participación en el total de las ventas ha sido de poca importancia en los años que se analizan. Así tenemos que, en 1978 se tuvieron ventas por 2.0 millones de pesos, con 117 toneladas canalizadas al mercado; en 1979 desciende a 1.3 millones y 92 toneladas; en el mes de junio de 1980 se incrementa a 4.7 millones de pesos y 172 toneladas, en diciembre del mismo año se registra un total de 262 toneladas.

Para 1981 de acuerdo a datos proyectados se tienen ventas por 19.4 millones de pesos, con 1,000 toneladas para la venta.

En las mismas circunstancias se encuentran estos productos en relación a los congelados, ya que su presentación y calidad no es la adecuada para poder competir con los productos que se manejan en los mercados de concurrencia.

c. Línea de Enlatados.

Esta línea registró ventas de 115.0 millones de pesos con 2'472 mil latas comercializadas en 1978, correspondiéndole 45% en valor y 36% en volumen del total de ventas; para 1979 disminuye a 74.5 millones de

pesos con un volumen de 1'947 mil latas manteniendo el mismo porcentaje en volumen y valor de las ventas totales; para 1980 en el período de enero-junio se tienen 47.6 millones de pesos con un volumen de 1'551 mil latas de ventas, correspondiendo 38% en valor y 34% en volumen. A diciembre del mismo año, totalizan 85.1 millones de pesos con una estimación de 2'773 mil latas para las ventas. Respecto a 1981, se estiman ventas por 171.9 millones de pesos que equivalen a 11.6 millones de latas para su comercialización.

Aunque se registra un incremento de abastecimiento de estos productos a partir del período enero-junio de 1980, las fuentes de abastecimiento de estos productos han tenido una irregular operación con la empresa, dando como resultado una escasez de los diversos productos que se comercializan al mercado nacional.

d. Línea de Seco-Salado.

Esta línea representa el tercer lugar en importancia en las ventas por registrar un promedio que oscila entre el 7% y 3% en valor y volumen. Así tenemos que en 1978 se tuvo un ingreso por esta línea de 17.6 millones de pesos con 240 toneladas vendidas; para 1979 disminuye tanto en valor como en volumen al registrar 11.2 millones con 189 toneladas distribuidas.

Para el período enero-junio de 1980 se registra 3.9 millones con 92 toneladas vendidas y al finalizar - este año se tiene un aumento considerable al pasar de 3.9 a 44.7 millones de pesos, es decir, registra un aumento de 150%. Asimismo, al realizarse la estimación del tonelaje se tiene que pasa de 92 a 1,061 toneladas representando 153% de incremento. Para -- 1981, la estimación de esta línea tiene un descenso considerable, ya que se consideran ventas por 18.6 - millones de pesos y de 310 toneladas para su distri-bución.

Tomando en cuenta la estructura y naturaleza de este producto y además su tipo de consumo, se puede decir que la comercialización siempre va a estar condicio-nada a las épocas y promociones que se le hagan.

e. Línea de Harina.

Este tipo de producto registra valores y volúmenes - menores en relación a los demás productos por tener características diferentes en su forma de consumo, - es decir, por ser un alimento destinado a la dieta - de aves y cerdos fundamentalmente. Así tenemos que en 1978 se registraron 1.3 millones de pesos por la comercialización de 298 toneladas de este producto, representando igualmente 1% en valor y volumen; para 1979 disminuye a 2.5 millones de pesos y 235 tonela-

das, en tanto que para el período enero-junio de -  
1980 se registran 857 mil pesos con 96 toneladas.  
Al finalizar este año, se tienen ventas por 1.3 mi  
llones de pesos con estimación de 151 toneladas -  
aproximadamente; y por último para 1981 se tienen  
ventas estimadas por 900 mil pesos con un total de  
99 toneladas.

ANALISIS DE LAS VENTAS ( VOLUMEN - VALOR )  
( Miles de Pesos )

	1 9 8 0		1 9 8 0				1 9 7 9				1 9 7 8			
	Enero-Diciembre		Enero-Junio											
	Tons.	\$	Tons.	%	\$	%	Tons.	%	\$	%	Tons.	%	\$	%
Fresco	-	7,167	172	4	4,710	4	92	2	1,307	1	117	2	2,019	1
Congelado	-	128,034	2,513	55	68,874	54	2,905	53	74,449	45	3,689	53	114,974	45
Seco-Salado	-	44,675	92	2	3,885	3	189	3	11,349	7	240	3	17,596	7
Harina	-	1,349	96	2	857	1	235	4	1,469	1	298	4	2,269	1
Enlatados**	-	85,052	1,551	34	47,566	38	1,947	36	74,456	45	2,472	36	114,985	45
Promociones	-	-	-	-	7	-	-	-	-	-	-	-	6	-
Desperdicios	-	-	133	3	213	-	101	2	881	1	128	2	1,301	1
Ahumados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	53	-
T o t a l :		226,277	4,557	100	126,112	100	5,469	100	163,911	100	6,945	100	253,203	100
		*****	*****		*****		*****		*****		*****		*****	

\*\* Miles de latas

Fuente: Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V.



## ESTADO PROFORMA DE LAS VENTAS POR LINEA 1981(9)

	<u>Unidades</u>	<u>Ventas</u> (Miles de Pesos)
<u>Congelado</u>		
Pepepez	* 11,000.0	495,000
Camarón	* 171.9	24,066
Langosta	* 114.6	15,184
	<u>11,286.5</u>	<u>534,250</u>
Escama:		
El Pescador	401.1	10,822
Rebanados	171.9	9,336
Filetes	4,584.0	307,128
Diversos	286.5	4,297
	* 5,443.5	331,583
<u>Frescos</u>	* 1,000.0	19,350
<u>Enlatados</u>		
Sardina	5,785.0	61,321
Atún	4,628.0	95,661
Varios-Marinos	810.0	11,875
Varios-Vegetales	347.0	3,088
	** 11,570.0	171,945
<u>Seco-Salados</u>	* 310.0	18,600
<u>Otros Productos</u>		
Harina de Pescado	* 99.0	900
Pieles	*** 11.0	6,270
* Toneladas	18,139	
** Miles de Latas	11,570	
*** Pieles (Piezas)	11	

## TENDENCIA DE PRECIOS (10)

1978 - 1980

<u>Producto</u>	<u>1978</u> <u>Pesos</u>	<u>1979</u> <u>Pesos</u>	<u>1980</u> <u>Pesos</u>
Fresco	17.25	14.21	27.38
Congelado	31.16	25.62	27.41
Seco-Salado	73.32	60.29	42.20
Harina	7.61	6.25	8.92
Enlatados	46.51	38.24	30.67
Promociones	-	-	-
Desperdicios	10.16	8.72	1.60
Ahumados	53.00	-	-
Precio Ponderado	36.45	29.98	27.67

Fuente: Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V.

En cuanto al ramo de congelados, el pronóstico de ventas de Refrigeradora Tepepan, S.A. de C.V., es de - - 18,000 toneladas en términos gruesos, lo que significa contar con equipo necesario para transportar 69 toneladas diarias. La capacidad actual real de carga es de 17.5 toneladas, por lo que se debe incrementar la capacidad de transportación en 51.5 toneladas, para la cual requieren 45 unidades con capacidad de 3 toneladas cada una, y de arrastre real de 1.5 toneladas diarias. Además de ésto, serán necesarias 12 unidades más para transporte foráneo.

De los rubros de promociones, desperdicios y ahumados no se realizó el análisis correspondiente, ya que por su valor y volumen no son significativos.

En resumen podemos decir que de los totales de ventas por año, las líneas que mayor participación tuvieron son los productos congelados y enlatados, en menor medida le siguieron los productos seco-salados y por último los frescos y la harina de pescado.

Respecto al valor y volumen se puede decir que las modalidades de suministro fueron en línea creciente, sin que esta variación fuera importante, ya que pasaron de 235.2 a 266.3 millones de pesos en dicho período.

En relación al volumen comercializado se registraron -

6,945 toneladas en 1978 y 9,623 toneladas en 1980.

## 2. PLATAFORMA OPERATIVA.

La plataforma operativa referida a la diversidad de sus productos está conformada por cuatro actividades específicas de distribución, las cuales se integran de la siguiente manera: (11)

### a. Canales de Distribución.

Del total de ventas en 1980, el canal de distribución más utilizado fue el de los centros distribuidores, donde se canalizaron productos con un valor de 132 millones de pesos representando el 81% de las ventas; le sigue en importancia las ventas directas de oficina matriz a mayoristas, las que ascendieron a 23.9 millones, con un promedio del 14% de las ventas.

Los canales de menor importancia son los restaurantes y las unidades móviles que representan el 4% y 1% respectivamente de las ventas.

En cuanto a la eficiencia comercial se observa que de enero a mayo de 1980, se cancelaron pedidos con un valor de 60.4 millones de pesos, originado en buena medida por el incumplimiento en las entregas

del producto. En el primer semestre de 1980 se tenía planeado recibir 13,935 toneladas de producto congelado, fresco y seco, recibándose solamente 1,237 toneladas (8.9%) y en línea de enlatados se programaron 7,000 cajas, operándose únicamente 900 (12.8%).

b. Dispersión Geográfica de Ventas.

Es relativamente baja, ya que los centros distribuidores concentran sus ventas en el área metropolitana de la ciudad de México en un 40% y en 8 estados más, que en conjunto significan el 80% de las ventas totales, siendo la población de esas entidades el 50% aproximadamente del total nacional, por lo que el otro 50% sólo consume el 20% de los productos que distribuye la empresa. Es decir, el campo de comercialización en que se encuentra la empresa es completamente desequilibrado por no tener una adecuada planeación de sus ventas regionales así como locales, que le permitan distribuir sus productos a los mercados populares, tiendas de gobierno, autoservicio, etc., con el fin de que el público consumidor demande cada vez más productos marinos y se eleve el consumo per-cápita de estos productos, tendiendo a mejorar la dieta proteínica de cada consumidor.

c. Almacenes.

La capacidad para mantener sus inventarios en forma óptima depende directamente de sus bodegas o almacenes, los cuales la empresa tiene dispersados para la recepción de sus productos en el D.F., y la ciudad Gómez Palacio, Durango, siendo dichas ciudades las encargadas del suministro para las operaciones de la empresa.

La dispersión mencionada ubica tres almacenes en Xochimilco, D.F. de los cuales dos tienen capacidad de 200 toneladas para productos congelados, y uno de 100 toneladas para producto fresco. El resto se localiza en Iztapalapa, D.F. que cuenta con 6 almacenes los cuales cinco están destinados para la recepción de producto congelado teniendo una capacidad de almacenamiento de 3,000 toneladas, y uno para la recepción de productos enlatados con una capacidad para 2,000 cajas. Por último, se tiene el de la ciudad Gómez Palacio, Dgo. que tiene una capacidad de 2,000 toneladas para producto congelado.

d. Transporte.

En el mes de julio de 1980, la empresa contaba con 127 unidades, de las cuales 24 se encontraban

asignadas a actividades distintas a la distribución de los productos. De las restantes, 64 son de capacidad de carga de un ramo comprendido entre los 750 y 1,500 Kgs. (incluyendo cuatro que son de mayor capacidad y se utilizan para distribución foránea), de las demás no hay información.

Según estimaciones, la empresa espera manejar - - 20,000 toneladas de carga en 1981, lo que significa transportar diariamente durante 260 días hábiles del año 77 toneladas.

De acuerdo a la experiencia operativa con las unidades actualmente funcionando, la capacidad para transportar productos enlatados y secos es de 17.3 toneladas diarias, por lo que se requiere incrementar esta capacidad en 59.7 toneladas diarias para satisfacer los requerimientos de transportación de productos en 1981.

### 3. CONTROL INTERNO. (12)

La actividad principal que desarrolla la empresa que es de comercializar y distribuir, se vio afectada por la falta de cumplimiento en los procedimientos y políticas previamente establecidas por el sistema contable, mediante los cuales se lleva a cabo las diversas operaciones de esta actividad. Esto se refiere específicamente

mente a que el control interno no se realizó en forma eficiente como se define a continuación: "Control Interno se denomina al conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de una organización, y también a cualesquiera de los numerosos recursos para supervisar y dirigir una operación determinada o las operaciones en general".

De ésto se desprende, que de acuerdo a lo que se expone a continuación reforzará a lo mencionado en los primeros renglones de este punto:

- a. Las plantas que conforman el consorcio Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V. le mandan a la empresa productos elaborados o en estado natural para que ésta cumpla con uno de los objetivos para la cual fue creada " Regular el mercado nacional y evitar especulaciones en beneficio del público consumidor ", esta acción no se concretizó, ya que en el año de 1979 la empresa operó fundamentalmente como comisionista, además de que a la fecha no se ha formalizado con las plantas la actividad como comisionista, tanto por productos congelados como por enlatados.

Por otro lado, las plantas no avisan a la empresa con anticipación del envío de productos, lo cual



al llegar la mercancía provoca que no se cuente con personal ni con el espacio suficiente de descarga - necesario para efectuar eficientemente estas manio- bras. En ocasiones se reciben productos sin que es- tén debidamente documentados en su envío, lo que - provoca trastornos administrativos.

- b. El departamento de control de calidad revisa las - condiciones de calidad y presentación del producto que recibe en los almacenes centrales, pero no se toma oportunamente decisiones en cuanto al producto que no reúna este requisito, lo que origina que la empresa tenga almacenados productos sin calidad o - presentación comercial, asimismo, no vigila la vida de anaquel de los productos, lo cual provoca su des- composición.
- c. Los principales canales de distribución han sido -- los centros distribuidores, pero su operación tiene deficiencias importantes como rotación de los pro- ductos, calidad, presentación, precio de venta, que limitan severamente el objetivo de desplazar el - máximo de productos a través de ellos, por lo cual la gran mayoría de estos centros operan con pérdi- das, siendo algunas de ellas tan importantes que ni vendiendo diez veces más alcanzarían su punto de - equilibrio; por otro lado no se tiene contemplado -

un estudio que justifique la localización de estos centros ni un análisis de su rentabilidad.

- d. No se cuenta con procedimientos en el departamento de contabilidad que permitan conocer las existencias de productos en los almacenes centrales; los únicos registros con que se cuentan para conocer estas existencias son los kárdex que se llevan en los propios almacenes, lo que debilita el control interno

Tampoco se cuenta con rutinas de control que permitan asegurar que la totalidad del producto enviado a los centros distribuidores sean recibidos por éstos; asimismo, lo inadecuado del sistema de control de ingresos, el deficiente flujo de información y la falta de organización no permiten a la empresa separar sus ingresos por ventas propias, de las ventas en comisión.

- e. No se registran oportunamente pasivos correspondientes a compras efectuadas a plantas, ni existen procedimientos que permitan controlar la existencia de productos propiedad de las diferentes plantas, originado por falta de un recibimiento sistemático de las facturas de las plantas, resultando de esto, la necesidad de valuar sus inventarios en

base a información proporcionada por los proveedores, estos precios, en ocasiones no coinciden con los precios de compra reales.

C A P I T U L O   I I I

PROGRAMA PRESUPUESTAL

## C A P I T U L O   I I I

### PROGRAMA PRESUPUESTAL

#### 1. ANTECEDENTES.

La característica típica de una estructura organizacional sin programación es un aparato productivo ineficiente; para hacerlo más adaptable, más flexible, un mejor medio para lograr sus metas, la administración adopta la programación como la dirección intencional de las actividades humanas. En este caso se considera el término "programación" como la construcción y autorización de programas económicos, sociales y políticos en las estructuras y organizaciones del estado.

La construcción consiste en una determinación de las metas u objetivos del programa, una enumeración de todos los recursos de que se dispone para su consecución, una consideración de las políticas alternativas que rigen las formas en que pueden usarse los recursos, quizá una revisión de su relación para asegurarse de que se pueden alcanzar las metas con los recursos disponibles y, finalmente, revisiones periódicas para prever acontecimientos inesperados.

La autorización a menudo desvalorizada y descuidada, pero sin la cual el programa no sería más que un deseo

y su cumplimiento nada menos que un milagro, transforma el programa en resultados.

Por lo tanto el programa debe jerarquizar prerrogativas y responsabilidades; debe establecer metas específicas; debe separar fondos e individuos para llevar a cabo las actividades y para compensar cualesquiera de las fallas; y debe establecer una red de comunicaciones para transmitir la información y las órdenes.

Qué tan amplia debe ser la programación de la empresa, es una cuestión de grado. El campo de aplicación puede variar en el tiempo, en el espacio, según los tipos de actividades y según los individuos. Ciertamente, - mientras mayor sea la porción de los recursos que un - organismo le asigne a un programa, más amplio será éste. Pero no bastará con sólo incluir los factores productivos, maquinaria, recursos, capital, también será necesario incluir todos aquellos factores externos socio-económicos y políticos que afectan sus resultados.

Concebir el crecimiento productivo de un organismo teniendo en cuenta solamente el capital, las materias - primas y la fuerza de trabajo no es programar; sólo es proyectar en el futuro unas cuantas relaciones simples, pero no necesariamente causales. (13)

Para programar es necesario considerar también las Ins

tituciones, áreas y secciones, en las cuales deberá - ocurrir el crecimiento; la concentración de actividades en ciertas funciones y las tensiones que ésto producirá y finalmente si todos desean o no estos cambios, y si no los desean cómo pueden mejorarse.

Se juzgará que un programa es integral o no, cuando - estipule que es lo que debe lograrse y quienes compartirán los beneficios y los esfuerzos. Si no se hace - ningún intento por juzgar la efectividad de las asignaciones para alcanzar las metas, entonces el proceso mediante el cual se toman las decisiones no es mediante la programación. El resultado puede ser un documento económico, pero no es un programa, en el sentido de - que no proporciona un esbozo de los resultados previstos de las acciones que se llevarán a cabo.

Por lo tanto para poder llevar a cabo un programa integral se tendrá que hacer uso de la experiencia obtenida a través de los presupuestos con orientación programática practicada en años anteriores, la cual dio lugar a los presupuestos por programas correspondientes a 1979 y 1980.

El presupuesto por programas además de suponer una mayor racionalización en la distribución de los desembolos, permite identificar cada uno de los programas específicos de operación y los costos de los recursos ne

cesarios para llevarlos a cabo. En estos términos, el presupuesto por programas constituye un instrumento importante para la toma de decisiones de alto nivel en la operación de la empresa. El presupuesto por programas relaciona los aspectos financieros del presupuesto con los diversos programas de trabajo, y éstos, a su vez, suponen el análisis de alternativas para definir objetivos y metas de una parte, y para establecer los recursos materiales y humanos para el logro de tales metas y objetivos por la otra.

En una definición breve, diríamos que el presupuesto por programas es aquel en que se presentan los propósitos y objetivos para los que se solicitan fondos. Los costos de los programas para alcanzar estos objetivos y los datos cuantitativos que permitan medir las realizaciones y el trabajo conforme a cada programa.

La estructura programática persigue pues, la vinculación de la programación física con la programación financiera y que ambas sean compatibles y se ajusten entre sí.

El presupuesto es un conjunto ordenado de etapas dinámicas estrechamente relacionadas, que implican la programación, ejecución y evaluación de las actividades específicas de la empresa, expresadas en términos financieros, y cuyo objetivo es la adecuada asignación de los recursos



disponibles para asegurar su uso racional y el cumplimiento de los objetivos de operación.

## 2. PROGRAMA PRESUPUESTAL.

El propósito central del programa en que se encuentra esta entidad es hacer que los productos pesqueros sean accesibles y atractivos a los consumidores por sus condiciones de calidad, higiene y disponibilidad. La comercialización es de importancia estratégica para la realización del Plan Nacional de Desarrollo Pesquero, pues los elevados volúmenes de producción propuestos, en particular los destinados al mercado interno, requieren que la función de intermediación se efectúe con eficiencia y un claro sentido promocional. (14)

Para ello, además de procurar la utilización de todos los sistemas y redes comerciales ya existentes, establecidos por los sectores sociales, privados y públicos, y de los apoyos a la comercialización previstos en el programa de infraestructura mediante la construcción de una red de centros de recepción y distribución regionales, el plan señaló como necesidad mínima un programa de comercialización y transporte con un importe de 3,173 millones de pesos, que generará 3,325 empleos directos.

La inversión se distribuirá en 53 módulos frigoríficos

y 15 bodegas refrigeradoras en que se erogarán 543 millones, 17% del programa; 135 centros de venta con 1,215 millones, 38% del total; 330 camiones frigoríficos y 295 trailers, con un costo de 1,415 millones.

La distribución de las unidades, conforme a criterios demográficos y áreas de influencia comercial, originará que el 62.0% de la inversión, 1,970 millones, correspondieran al Distrito Federal, Edo. de México, - Nuevo León, Baja California Norte, Jalisco, Sonora, - Puebla, Guanajuato y Michoacán. El resto cubriría to dos los demás estados de la República.

Es conveniente enfatizar que el programa de comercialización propuesto es el mínimo requerido para alcanzar el objetivo de lograr que el pueblo de México tenga en la pesca una de sus fuentes principales de alimentación.

El programa deberá complementarse con una multitud de pequeños expendios de pescado y con la utilización de la extensa red nacional de ventas al menudeo, ésta última en particular en las zonas rurales y ciudades menores o colonias urbanas populares a donde los productos pesqueros deberán hacerse llegar en forma de presentación que no requieran instalaciones especiales para su conservación.

Además, el programa de comercialización requerirá el apoyo permanente de campañas de publicidad, promoción y orientación del consumo, entre las que destaca la incorporación del conocimiento del pescado en los libros de texto de enseñanza primaria y en los programas de trabajo voluntario del desarrollo integral de la familia en toda la República.

Dada la vinculación entre este programa y el apoyo de infraestructura que recibirá, se presenta una descripción de las unidades para comercialización y sus funciones.

a. Centros de Recepción.

Consisten en instalaciones diseñadas para la recepción y concentración de la producción, en particular de las áreas rurales. Su localización -- obedece a esta función, aunada a la de servir de instrumentos para mejorar los términos de la comercialización en favor de los productos primarios, a través de mecanismos como los precios de garantía y la recepción de la producción recolectada por unidades móviles.

b. Centros de Distribución.

Se han proyectado con el carácter de puntos de comercialización mayoritaria al alcance regional

orientados principalmente a la distribución de la producción hacia las áreas de mayor consumo potencial; constituirán el punto de partida para el abastecimiento en gran escala de las principales áreas urbanas. Su localización establece el vínculo entre las principales zonas de producción y consumo.

c. Módulos Frigoríficos y Bodegas de Concentración.

Complementan las unidades anteriores y constituyen el nivel intermedio en cuanto a la escala de comercialización. Dichos módulos están orientados fundamentalmente a la distribución de los productos pesqueros, los cuales consisten en centros receptores de la introducción de pescados y mariscos a las ciudades y fuentes de abastecimiento de productos pesqueros en sus diversas formas de presentación para los centros de venta.

d. Centros de Venta.

Corresponden a centros especializados en la distribución de productos pesqueros, que operan fundamentalmente en la comercialización al detalle. Se han proyectado en proporción a la población asentada en localidades de más de 500,000 habitantes.

e. Partidas Presupuestales.

De acuerdo a lo que señala el Plan Nacional de Desarrollo Pesquero en sus programas presupuestales, la empresa maneja para 1980 cinco programas y un sub-programa que en conjunto arrojan un total de 80.9 millones de pesos como partidas autorizadas.

Del total de programas, el de comercialización y transporte representa el 60.7% (49.1 millones de pesos) de los cuales se ejercieron 37.9 millones de pesos (77.2%) quedándole un saldo en pedidos comprometidos de 11.7 millones de pesos. Los recursos que se manejaron en este programa, básicamente estuvieron canalizados para la adquisición de equipo de trabajo para transporte, que importó 18.6 millones de pesos, otros 10.5, equipo industrial 7.9 y herramientas y equipo con 5.5 millones de pesos.

El programa de industrialización importó 22.1 millones de pesos, (27.3%) del total de las partidas autorizadas. Del monto asignado, se ejercieron 20.9 millones de pesos quedando un saldo disponible de 1.2 millones de pesos.

Este programa destinó los recursos a las adquisiciones de maquinaria y equipo industrial que importaron 17.5 millones de pesos y a las obras de construcciones e instalaciones por 4.0 millones de pesos.

El resto de las partidas autorizadas lo cubren los programas de conservación y mantenimiento para maquinaria y equipo industrial y equipo de transporte con 6.2 millones de pesos; laboratorio de investigación y desarrollo de tecnología 860 mil pesos; centros distribuidores en el D.F., 1.5 millones de pesos y el sub-programa empresarial con 1.2 millones de pesos.

De todo esto se desprende que la empresa ejerció - el 84.8% del total del presupuesto autorizado, quedándole un saldo en pedidos comprometidos por 11.8 millones de pesos y un disponible de 548 mil pesos.

PARTIDAS PRESUPUESTALES PARA INVERSIÓN 1980  
( Miles de Pesos )

Programa	Partidas Autorizadas	Presupuesto Ejercido	Pedidos Comprometidos	Disponible + (-)
Industrialización.	22,099	20,955		1,144
Adquisiciones:				1,144
- Maquinaria y equipo industrial	8,698	7,554		
- Maquinaria y equipo industrial 1978	8,776	8,776		
- Construcciones e instalaciones obra civil (pulpa de pescado)	4,000	4,000		
- Instalación para selección y lavado de pescado 1979	625	625		
Comercialización y Transporte	49,124	37,960	11,760	(596)
Adquisiciones:				
- Equipo industrial	7,938	5,109	2,830	(1)
- Equipo de trabajo para transporte	18,576	14,709	3,867	
- Herramientas y refacciones	5,500	2,870	2,635	(5)
- Equipo diverso para almacén	1,419	1,349	73	(3)
- Tarimas y estructuras	2,000	1,739	261	
- Taller de servicio y mantenimiento	2,690	1,620	1,641	(571)
- Para taller	510	68	453	(11)
- Otros	10,491	10,496		
Conservación y Mantenimiento				
- Maquinaria y equipo industrial	5,402	5,402		
- Equipo de transporte para trabajo	760	760		
Laboratorio de Investigación y Desarrollo de Tecnología				
Adquisiciones:	860	860		
Centros Distribuidores en el D.F.				
Construcciones e instalaciones	1,500	1,500		
Sub-programa: Empresarial				
Adquisiciones:	1,200	1,205		(5)
El presupuesto de operación ejercido, fue autorizado por la Matriz.				
T o t a l:	10,950	68,642	11,760	548

Para 1981, el presupuesto autorizado es de 141.8 millones de pesos, es decir, se incrementa en 75.3% en relación al de 1980. Este aumento se debe a que lo programado en la infraestructura de la empresa, es de acuerdo a lo que señala como necesidad mínima el Plan Nacional de Desarrollo Pesquero. Dicho presupuesto, se ejerció para la inversión en Construcciones e Instalaciones en 45.8 millones de pesos, - 32.3% del total; transformados para el Mercado Interno en 37.1 millones, 26.2%, Conservación y Mantenimiento en 30.1 millones, 21.3% y Administración - Empresarial y Fomento a la Comercialización en 28.7 millones, 20.2%. Con ésto se pretende que la función de intermediación y comercialización de los productos marinos se efectúe con eficiencia y adecuada promoción.



## PRESUPUESTO DE INVERSION CORRESPONDIENTE A 1981. (15)

(Miles de Pesos)

TRANSFORMADOS PARA EL  
MERCADO INTERNO

## Adquisiciones:

Vehículos	16,950
Congeladoras	12,810
Equipo para Almacenes	1,783
Red Radio Comunicación	5,500

## CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES

Almacén de Partes y Refacciones	1,000
Area Rehabilitación Congelado	733
Almacenes de Distribución	42,000
Andén Gómez Palacio	1,000
Techos Entrada Almacén de Latería	300
Puertas Cámaras de Congelación	700

## CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

Industrial	18,000
Vehículos	1,500
Adquisiciones	10,160

## ADMINISTRACION EMPRESARIAL

6,407

## FOMENTO A LA COMERCIALIZACION

Restaurantes	<u>22,147</u>
--------------	---------------

T o t a l : 141,792

C A P I T U L O I V

ANALISIS FINANCIERO

## C A P I T U L O I V

## ANALISIS FINANCIERO

El presente análisis tiene como finalidad mostrar de manera general la evolución financiera de Refrigeradora de Tepapan, S.A. de C.V., durante el período 1977-1980. Dicho análisis se encuentra sustentado fundamentalmente en la información obtenida en la Secretaría de Programación y Presupuesto.

## 1. IMPORTES DE CAPITAL DE TRABAJO Y RAZONES DE LIQUIDEZ.

## a. Capital de Trabajo.

En 1977, 1979 y 1980 la entidad presenta importes de capital de trabajo negativo de 102.0, 13.6 y -66.6 millones de pesos respectivamente, manifestando crítica situación financiera. Para el ejercicio de 1978, único año en que tiene capital de trabajo por 91.0 millones de pesos, fue a causa de que la empresa traspasó a Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V., los saldos a favor de las subsidiarias de esta compañía, incluyendo también la cuenta de comitentes.

## b. Liquidez.

El comportamiento de la falta de capital de traba-

jo, se refleja en la raquítica liquidez de la entidad. Para 1980, cuenta solamente con 0.69 pesos - para cubrir cada peso de compromiso a corto plazo.

c. Prueba de Acido.

Restando el importe de sus inventarios del activo - circulante, su liquidez inmediata se ve fuertemente impactada, disponiendo para 1980 de sólo 0.36 pesos para cada peso de pasivo circulante. Esto es motivado por la fuerte sobreinversión en el rubro de inventarios que ascendió a 71.3 millones de pesos, representando el 47.0% de su activo circulante.

2. RELACIONES DE:

a. Inversión y Deuda.

El grado de dependencia económica respecto a sus - acreedores, matriz y subsidiarias es de considera- ción; para 1980 por cada peso de su activo cuenta con un financiamiento ajeno de 0.69 pesos.

b. Recursos Propios y Deuda.

La empresa en 1978 no contaba con recursos propios, por consiguiente sus obligaciones totales eran - acreedores en 0.25 pesos por cada peso de patrimo- nio. Para los siguientes años, el patrimonio de la empresa registra cifras de 129.1, 28.0 y 95.0 milloo

nes de pesos respectivamente, dando un respaldo - para sus obligaciones a corto y largo plazo de - 3.90, 0.19 y 0.43 pesos consecutivamente.

c. Recursos Propios y Activo Fijo.

En 1977 la empresa debía 1.53 pesos de su capital contable para pagos de sus activos fijos; para - 1978, único año en que todos los índices y relaciones presentan una solvencia aceptable tiene - 4.20 pesos que cubre cada peso de activo fijo. Para 1979 y 1980 se tiene un promedio de 0.72 pesos debido al crecimiento registrado en las cuentas de edificios y construcciones, mobiliario y equipo de oficina que representa el 61.6% del total de los - activos fijos.

d. Rentabilidad de los Recursos Totales.

Considerando que la empresa ha registrado pérdidas en los ejercicios analizados, su relación con el - importe del activo total da como resultado que en 1979 y 1980 se perdieran 0.86 y 0.40 pesos respectivamente por cada peso de recursos totales.

3. RENDIMIENTO BRUTO Y NETO SOBRE LAS VENTAS.

El comportamiento de las ventas ha sido muy variable - (ventas crecientes y decrecientes) debido a que el nú-

mero de unidades o artículos han bajado en su venta y también en sus precios.

Las ventas en 1977 fueron de 152.2 millones de pesos, teniendo como principales rubros los congelados que representaron el 63.6%; enlatados 13.5%; langosta, abulón y otros mariscos 12.0% y otros en 10.9%. Para 1980 disminuyen en 10.2 millones de pesos representando un 6.7%.

En relación a los precios, se tiene que los congelados pasaron de 31.0 pesos en 1978 a 26.0 y 27.0 en 1979 y 1980 respectivamente.

El costo de ventas representa un 89.0% de promedio de los cuatro ejercicios en relación a las ventas, ocasionando una raquílica utilidad bruta.

El porcentaje de utilidad bruta fue de más o menos; en 1977 el porcentaje era de 17.2% y para los siguientes años fue decreciendo hasta llegar en 1980 al 8.0%.

Las pérdidas netas en el período 1977-1980 ascienden a 366.7 millones, siendo de 44.1 millones en 1977; 46.2 en 1978; 148.3 y 128.1 en 1979 y 1980 respectivamente.

El porcentaje que representa este monto es del 61.0% en relación a las ventas totales del mismo período,

que suman 599.4 millones de pesos.

Los aumentos en el porcentaje de la pérdida neta es debido a los constantes incrementos de los gastos de operación, representados principalmente por los gastos de venta; en 1977 dichos gastos representaban el 44.7% de las ventas; en 1978 el 47.5%; en 1979 el 60.2% y para 1980 el 85.0%.

#### 4. INDICES DE ROTACION.

##### a. Rotación de Inventarios.

La rotación de los inventarios promedió 196 días para 1980. Por los tipos de productos que maneja, algunos de ellos altamente perecederos, han ocasionado descomposiciones en sus productos y por lo tanto pérdidas económicas.

##### b. Rotación de Cartera.

La cobranza que realiza la empresa ha sido deficiente. En 1977 y 1978 utilizó 108 días promedio para rescatar sus recursos; para 1979 bajó a 83 días y para 1980 aumentó a 155 días, ocasionando con ello inmovilidad de recursos.

IMPORTES DE CAPITAL DE TRABAJO Y RAZONES DE LIQUIDEZ.  
(Millones de Pesos)

AÑO	ACTIVO CIRCULANTE	PASIVO CIRCULANTE	CAPITAL DE TRABAJO	RAZON DE LIQUIDEZ	RAZON DE ACIDO
1977	97.5	199.5	(102.0)	0.48	0.26
1978	124.1	33.1	91.0	3.74	1.67
1979	130.6	144.2	( 13.6)	0.90	0.22
1980	151.1	217.7	( 66.6)	0.69	0.36

RELACION ENTRE INVERSION Y DEUDA.

AÑO	PASIVO TOTAL	ACTIVO TOTAL	RAZON
1977	199.5	149.0	1.33
1978	33.1	162.2	0.20
1979	144.2	172.2	0.83
1980	217.7	312.8	0.69

RELACION ENTRE RECURSOS PROPIOS Y DEUDA.

AÑO	CAPITAL CONTABLE	PASIVO TOTAL	RAZON
1977	(50.5)	199.5	(0.25)
1978	129.1	33.1	3.90
1979	28.0	144.2	0.19
1980	95.1	217.7	0.43

RELACION ENTRE RECURSOS PROPIOS Y ACTIVO FIJO.

AÑO	CAPITAL CONTABLE	ACTIVO FIJO	RAZON
1977	(50.5)	33.0	(1.5)
1978	129.1	31.0	4.2
1979	28.0	36.8	0.76
1980	95.1	137.7	0.69



## RENTABILIDAD DE LOS RECURSOS TOTALES.

AÑO	( PERDIDA )	ACTIVO TOTAL	RAZON
1977	( 44.1)	149.0	(0.29)
1978	( 46.2)	162.2	(0.28)
1979	(148.3)	172.2	(0.86)
1980	(128.1)	312.8	(0.40)

## INDICES DE RENDIMIENTO BRUTO Y NETO SOBRE LAS VENTAS.

AÑO	IMPORTE VENTAS	IMPORTE UTILIDAD BRUTA	% UTILIDAD BRUTA	IMPORTE PERDIDA NETA	% PERDIDA NETA
1977	152.2	26.3	17.2	( 44.1)	(28.9)
1978	141.3	13.3	9.4	( 46.2)	(32.6)
1979	163.9	10.9	6.6	(148.3)	(90.4)
1980	142.0	11.5	8.0	(128.1)	(90.2)

## ROTACION DE INVENTARIOS.

AÑO	IMPORTE INVENTARIOS	COSTO DE VENTAS	ROTACION
1977	45.5	125.9	130
1978	68.6	128.0	193
1979	97.5	153.0	229
1980	71.3	130.5	196

## ROTACION CARTERA.

AÑO	SALDO EN CARTERA	VENTAS	ROTACION
1977	45.7	152.2	108
1978	42.6	141.3	108
1979	37.7	163.9	83
1980	61.2	142.0	155

## REFRIGERADORA DE TEPEPAN, S. A. DE C. V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO AL  
31 DE DICIEMBRE DE 1977, 1978, 1979 Y 1980  
(Millones de Pesos)

	1977	1978	Variación 77/78 %	1979	Variación 78/79 %	1980	Variación 79/80 %
<b>ACTIVO</b>							
<b>CIRCULANTE</b>							
Efectivo en caja y bancos	4.3	12.7	195.3	5.1	59.9	25.3	396.0
Fondos en tránsito y valores realizables al costo	1.5	.4	(73.4)	16.0	3,900	8.6	(45.3)
	<u>5.8</u>	<u>13.1</u>	<u>125.8</u>	<u>21.1</u>	<u>61.0</u>	<u>33.9</u>	<u>60.6</u>
Cuentas y Documentos por cobrar a:							
Clientes	43.3	40.6	(6.3)	30.2	(25.7)	41.1	46.0
Cuentas y documentos por cobrar	2.4	2.0	(16.7)	7.5	275.0	17.1	123.0
Funcionarios y empleados	2.7	2.9	7.4	10.8	272.4	1.0	(90.7)
	<u>48.4</u>	<u>45.5</u>	<u>(6.0)</u>	<u>48.5</u>	<u>6.5</u>	<u>62.2</u>	<u>28.2</u>
Menos: Estimación para ctas. de cobro dudoso	2.4	3.0	25.0	36.5	1,116.6	16.3	(55.4)
	<u>46.0</u>	<u>42.5</u>	<u>7.6</u>	<u>12.0</u>	<u>71.7</u>	<u>45.9</u>	<u>282.5</u>
Almacén de Productos terminados, Envas. y Otros							
Mercancías	38.2	66.1	73.0	97.7	47.8	65.9	(32.6)
Mercancías en consignación	6.3	2.2	(65.1)	-	(100.0)	-	-
Producción en proceso	(.1)	(.1)	-	3.6	3,500.0	-	(100.0)
Material de empaque y envase	.5	-	(100.0)	-	-	8.0	100.0
Mercancías en tránsito	.6	.6	-	-	(100.0)	-	-
	<u>45.5</u>	<u>68.8</u>	<u>51.2</u>	<u>107.3</u>	<u>47.6</u>	<u>73.9</u>	<u>(27.1)</u>
Menos: Productos sin calidad comercial	-	.2	100.0	3.8	1,800.0	2.6	(31.6)
	<u>45.5</u>	<u>68.6</u>	<u>50.7</u>	<u>97.5</u>	<u>42.1</u>	<u>71.3</u>	<u>(26.9)</u>
Pagos anticipados	.2	-	(100.0)	-	-	-	-
Suma Activos Circulantes	<u>97.5</u>	<u>124.2</u>	<u>27.3</u>	<u>130.6</u>	<u>5.2</u>	<u>151.1</u>	<u>15.6</u>
<b>FIJO</b>							
Propiedades plantas y equipos							
Edificios y construcciones	3.1	3.1	-	3.3	6.4	70.8	2,045.4
Embarcaciones	1.6	1.6	-	1.6	-	-	(100.0)
Maquinaria y equipo Industrial	11.7	11.7	-	13.5	15.3	41.8	209.6
Mobiliario y equipo de oficina	5.1	5.3	3.9	5.5	3.7	8.9	61.8
Equipo de Transporte	3.0	3.0	-	3.0	-	30.8	926.6
Terrenos	3.8	3.8	-	3.8	-	11.1	192.1
Construcciones en proceso	13.8	13.8	-	22.1	60.1	1.5	(93.3)
	<u>42.1</u>	<u>42.3</u>	<u>.4</u>	<u>52.8</u>	<u>24.8</u>	<u>164.9</u>	<u>212.3</u>
Menos: Depreciación acumulada	11.7	13.7	17.0	16.0	16.7	2.2	70.0
	<u>30.4</u>	<u>28.6</u>	<u>(6.0)</u>	<u>36.8</u>	<u>28.6</u>	<u>137.7</u>	<u>274.1</u>
Anticipo a proveedores y contratistas	2.6	2.4	(5.9)	-	(100.0)	-	-
Suma Activos Fijos	<u>33.0</u>	<u>31.0</u>	<u>(6.1)</u>	<u>36.8</u>	<u>18.7</u>	<u>137.7</u>	<u>274.1</u>

	1977	1978	Variación 77/78 %	1979	Variación 78/79 %	1980	Variación 79/80 %
Otros:							
Costos de Instalación y adaptación Diferido	18.2	4.8	100.0	4.8	-	8.1	68.7
	<u>18.2</u>	<u>3.6</u>	(80.3)	<u>3.2</u>	(11.1)	<u>23.5</u>	634.3
Menos: Amortización acumulada	1.1	8.4	(53.8)	8.0	(4.7)	<u>31.6</u>	295.0
	<u>17.1</u>	<u>1.4</u>	27.2	<u>3.2</u>	128.5	<u>8.6</u>	158.7
Revaluación de moneda extranjera por amortizar	.8	7.0	(59.0)	4.8	(31.5)	<u>23.0</u>	379.1
Depósitos en garantía y acciones de otras empresas	.6	-	(100)	-	-	-	-
			(100)				
Suma Otros Activos	<u>18.5</u>	<u>7.0</u>	(62.1)	<u>4.8</u>	(31.5)	<u>21.0</u>	400.0
Total Activos	<u>149.0</u>	<u>162.2</u>	8.8	<u>172.2</u>	6.1	<u>312.8</u>	81.6
<b>PASIVO</b>							
Acreeedores diversos	3.2	1.8	(43.7)	-	(100)	.9	100
Impuestos por pagar	.1	-	-	8.1	100	6.4	(19.7)
Proveedores	(1.2)	1.3	208.3	-	(100)	29.7	100
Comitentes	-	-	-	48.9	100	20.1	(58.8)
Otras cuentas	.6	-	(100)	6.0	100	-	(100)
Provisión para prima de antigüedad	-	-	-	-	-	1.8	100
Productos Pesqueros Mexicanos, S. A. de C. V. y Subsidiarias	196.8	30.0	(84.7)	81.2	169.7	158.8	95.4
Total Pasivos	<u>199.5</u>	<u>33.1</u>	(83.4)	<u>147.2</u>	335.6	<u>217.7</u>	50.9
<b>CAPITAL CONTABLE</b>							
Capital Social	10.0	10.0	-	10.0	-	10.0	-
Apertaciones pendientes de formalizar	77.0	266.8	246.4	314.0	17.6	213.3	(32.0)
Matriz cuenta de inversión	.07	.07	-	-	-	-	-
Resultado de ejercicios anteriores	93.5	100.5	7.4	147.7	46.9	-	(100)
Pérdida del ejercicio	44.1	46.2	4.7	148.7	220.9	128.1	(13.6)
Suma Capital Contable	<u>(50.5)</u>	<u>129.1</u>	355.6	<u>28.0</u>	(78.3)	<u>95.1</u>	239.6
Suma Pasivo y Capital	<u>149.0</u>	<u>162.2</u>	8.8	<u>172.2</u>	6.1	<u>312.8</u>	81.6

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE  
DE 1977, 1978, 1979 Y 1980  
( Millones de Pesos )

	1977	1978	Variación 77/78 %	1979	Variación 78/79 %	1980	Variación 79/80 %
Ventas Netas	152.2	142.1	(6.6)	(1)	(100.0)	(1)	100.0
Menos descuentos, devs. y cancelaciones	.07	.8	1,042.8	-	(100.0)	6.7	100.0
	<u>152.2</u>	<u>141.3</u>	(7.1)	<u>163.9</u>	15.9	<u>142.0</u>	(13.3)
Costo de Ventas	<u>125.9</u>	<u>128.0</u>	1.6	<u>153.0</u>	19.5	<u>130.5</u>	(14.7)
Utilidad Bruta	26.3	13.3	49.4	10.9	18.0	11.5	5.5
Menos: Gastos de Operación por:							
Venta	68.1	67.2	(1.3)	98.8	47.0	120.7	22.1
Administración	3.4	6.4	88.2	21.0	228.1	33.0	57.1
Mantenimiento	-	3.0	100.0	4.9	63.3	7.3	48.9
Financieros	3.9	-	(100.0)	-	-	-	-
Suma de Gastos	<u>75.4</u>	<u>76.6</u>	1.5	<u>124.7</u>	62.7	<u>161.0</u>	29.1
Pérdida de operación	49.1	63.3	28.9	113.8	79.7	149.5	31.3
Más: Otros productos y ( gastos )	5.0	5.5	10.0	(42.4)	-	1.5	-
Ingresos por comisiones	-	11.6	100.0	7.9	(31.8)	19.9	151.8
Utilidad (pérdida) neta	<u>(44.1)</u>	<u>(46.2)</u>	4.7	<u>(148.3)</u>	220.9	<u>(128.1)</u>	13.6

CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES

## CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES.

Refrigeradora de Tepepan, S.A. de C.V., ha venido enfrentando graves problemas de orden operativo y financiero, lo cual la ha orillado a que no cumpla con los objetivos para los cuales fue creada, según lo demuestran los siguientes resultados.

Entre los problemas operativos que han afectado la operación de la empresa destacan los siguientes:

- Los tipos de productos que maneja se concentran principalmente en los congelados, siendo su presentación poco aceptada.
- En el ramo de enlatados, los abastecimientos de productos por parte de las plantas han sido irregulares.
- El producto fresco tiene poca aceptación en el mercado, por su calidad y presentación inadecuada.
- Los productos seco-salados también tienen poca participación en el mercado.
- La promoción y el esfuerzo publicitario ha sido mínimo. Esto se refleja en la concentración de los productos en pocos canales de distribución y en el reducido ámbito geográfico en que son vendidos.

- Existe baja utilización de la capacidad instalada de los almacenes, ésto se traduce en una lenta rotación de inventarios.
  
- La partida presupuestal con que contó la empresa en 1980 fue de 80.9 millones de pesos, de la cual se utilizó - - 68.6 millones en inversiones y 11.7 millones en compromi sos, quedándole un saldo disponible de 548.0 mil pesos.
  
- Para 1981, el presupuesto autorizado para inversión es - de 141.8 millones de pesos, es decir, se incrementa en - 75.3% en relación al de 1980. Este aumento se debe a - que lo programado en la infraestructura de la empresa, - es acorde a lo que señala como necesidad mínima el Plan Nacional de Desarrollo Pesquero. Con ésto, se pretende que la función de comercialización por parte del Sector Paraestatal se efectúe bajo una sólida base, y con ésto, se pueda responder a los convenios concertados en el - - Sistema Alimentario Mexicano.
  
- De acuerdo a los índices y razones financieras que se - manejan en el correspondiente apartado financiero se de duce, que la entidad es incapaz de generar recursos pro prios para su operación.
  
- La empresa registró capital de trabajo negativo de 102.0 millones de pesos en 1977, 13.6 millones en 1979 y 66.6

millones en 1980. Como consecuencia de ésto, presenta una solvencia completamente deficiente.

- La empresa contó en 1980 con un financiamiento por parte de terceros de 0.69 pesos por cada peso de los recursos totales.
- Los recursos propios respecto a la deuda y del activo fijo también presentan una relación deficiente, por contar con 0.43 pesos para pago de cada peso de las obligaciones y 0.68 pesos para sus activos fijos, respectivamente.
- Los resultados de operación acumulada en el período 1977-1980 totalizan pérdidas por 366.7 millones de pesos, aún cuando en 1980 se cancelaron pérdidas acumuladas por - - 147.7 millones de pesos.
- Respecto a la rotación de cartera e inventarios la movilización de éstos abarca demasiados días (155 en cartera y 196 en inventarios) en 1980; ocasionando una lenta recuperación de los recursos.

Los problemas señalados, han originado que las operaciones de Refrigeradora Tepepan, S.A. de C.V., hayan requerido de cuantiosas aportaciones por parte del gobierno federal, como es el caso de que en 1980 absorbiera las pérdidas de - ejercicios anteriores.



Para superar las deficiencias de orden operativo en el corto y mediano plazo, se recomienda:

- Elaborar estudios que permitan determinar las necesidades de abastecimiento de productos, a fin de estar en posibilidad de operarlos adecuadamente y con ello incrementar los niveles de venta.
- Revisar los procedimientos y controles establecidos a fin de lograr la correcta aplicación de los recursos que se destinan a la adquisición de los productos.
- Revisar y analizar los sistemas, procedimientos y controles relativos a las compras de terceros, a fin de que los recursos asignados a esta actividad, sean adecuados en volumen y se apliquen en forma óptima.
- Analizar los programas, presupuestos, sistemas, controles y procedimientos relativos a las bodegas y almacenes, proponiendo las medidas pertinentes para su eficiente funcionamiento.
- Analizar los diferentes productos que se manejan en las diferentes líneas de producción, con el objeto de proponer la implantación de un sistema de control homogéneo, que permita ejercer una identificación y localización de los mismos.

- Analizar los programas, estructura administrativa y sistemas de venta de la empresa, a efecto de lograr una ágil y eficaz comercialización de los productos proponiendo la adopción de medidas que permitan lograr una mejor rotación y aprovechamiento de los inventarios de los diversos productos.

Por lo que respecta al control interno se recomienda:

- Analizar los sistemas, procedimientos, registros y controles establecidos en el área contable, con el objeto de hacerlos acordes a las necesidades de la empresa, así como obtener información confiable y oportuna para la adecuada toma de decisiones.

En relación a los problemas financieros por los que atraviesa la empresa, es necesario hacer las siguientes consideraciones básicas:

- La empresa es uno de los pocos instrumentos con que cuenta el Estado para la comercialización directa de alimentos. En este sentido, juega un papel muy importante dentro del Sistema Alimentario Mexicano.
- Adicionalmente se le considera como una de las palancas más importantes para el desarrollo del sector pesquero en su conjunto.

- En virtud de lo anterior, los planes de expansión de la entidad contemplan un incremento acelerado de sus actividades.

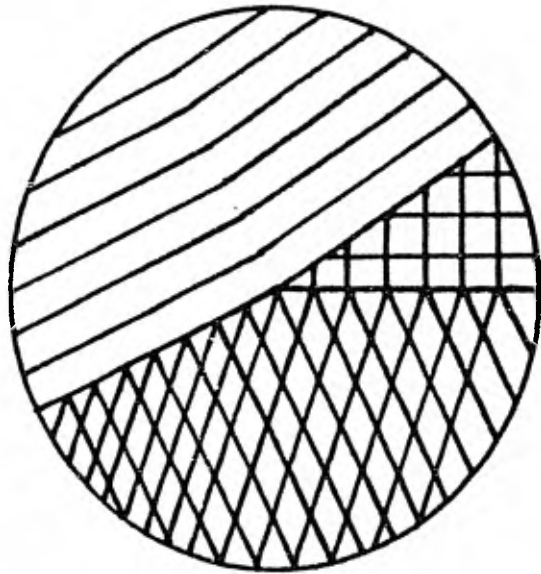
Dichos planes deberán estar acompañados de las proyecciones financieras correspondientes, en las que se consideren abastecimientos, costos, mercado, ventas, ingresos, fuentes financieras, aportaciones, etc., a fin de contar con el panorama financiero de la entidad en el mediano plazo.


En este contexto, es necesario aclarar que la orientación de la empresa no se debe dar con base en criterios de estricta rentabilidad. Ello significa que probablemente la operación de Refrigeradora de Tepepan, S.A. de C.V. siga siendo apoyada por el Gobierno Federal, a fin de fomentar la actividad pesquera y subsidiar el consumo de productos del mar.


GRAFICAS FINANCIERAS


INTEGRACION DEL ACTIVO Y PASIVO EN 1980  
 ( Millones de Pesos )

ACTIVO TOTAL  
312.8

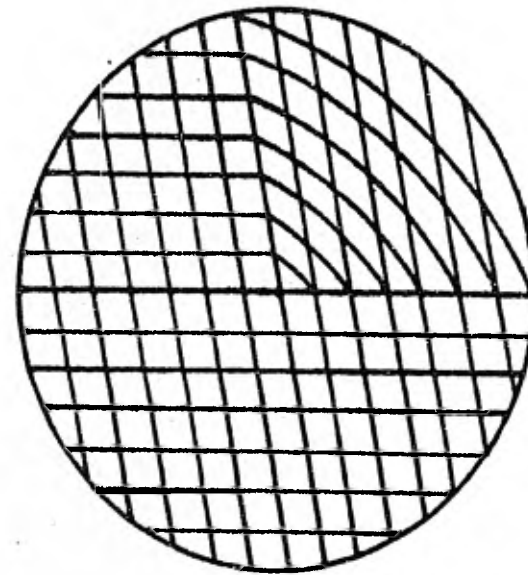



 Activo Circulante 151.1 (48%)


 Activo Fijo 137.7 (44%)

 Otros Activos 24.0 (8%)

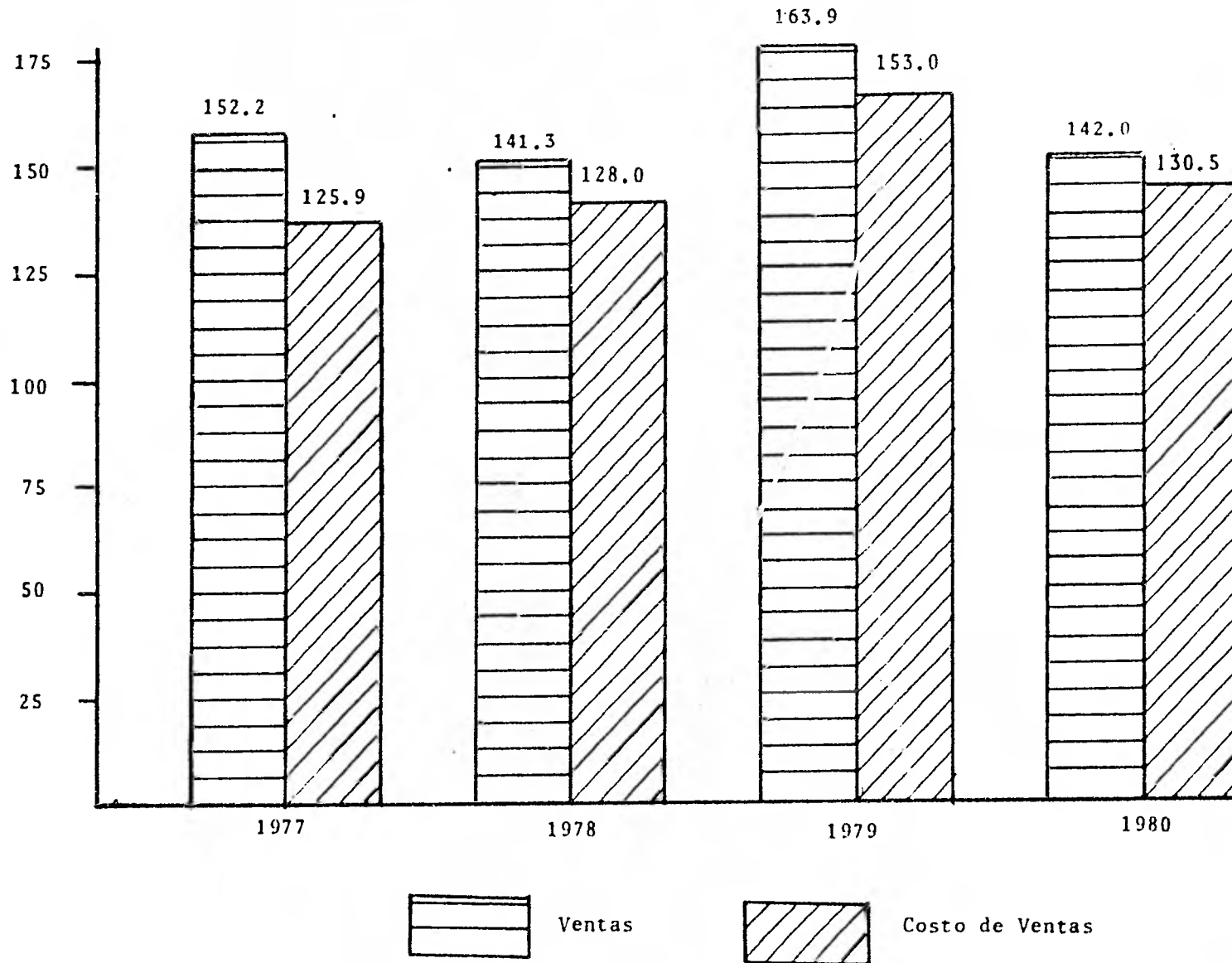
PASIVO TOTAL  
217.7



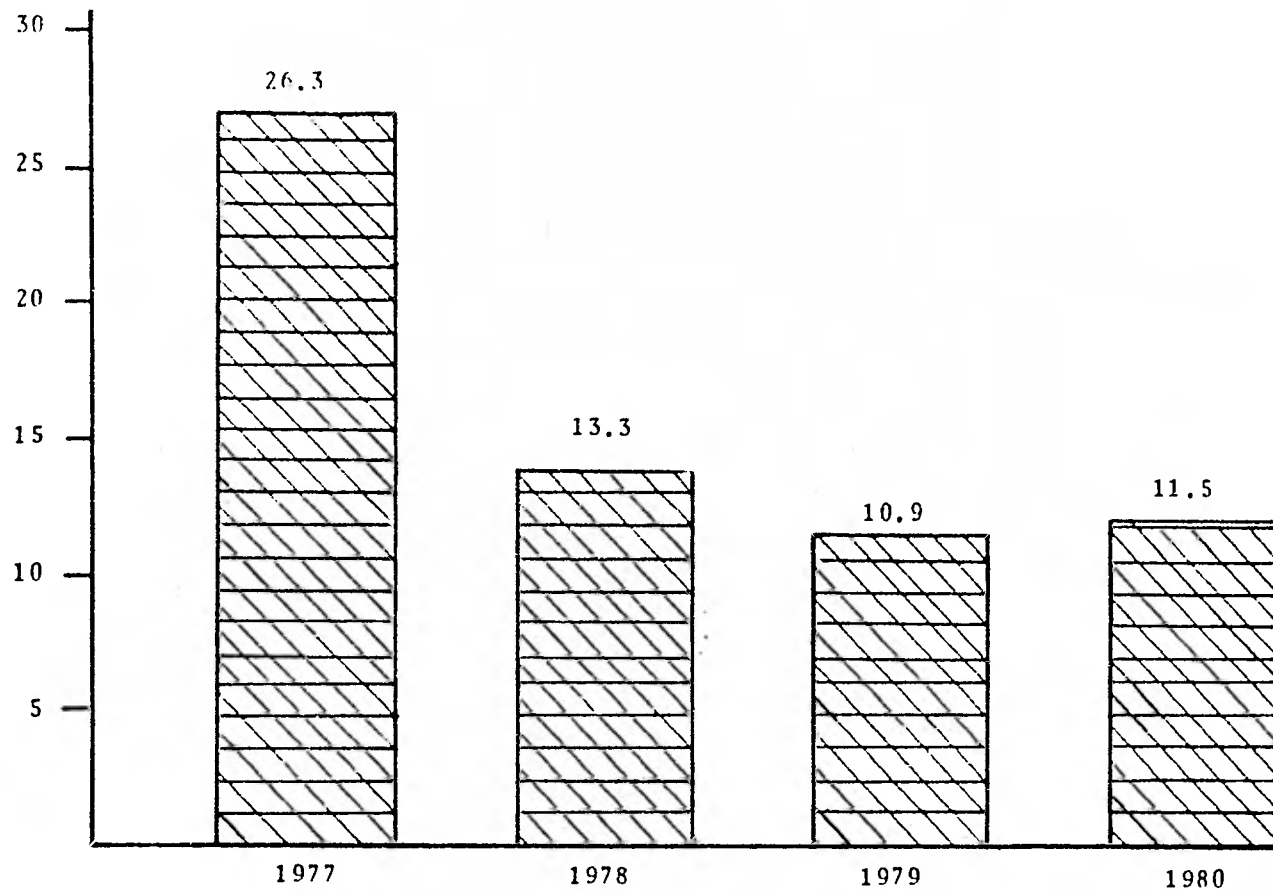
 Pasivo Corto Plazo 58.9 (27%)

 P.P.M. 158.9 (73%)

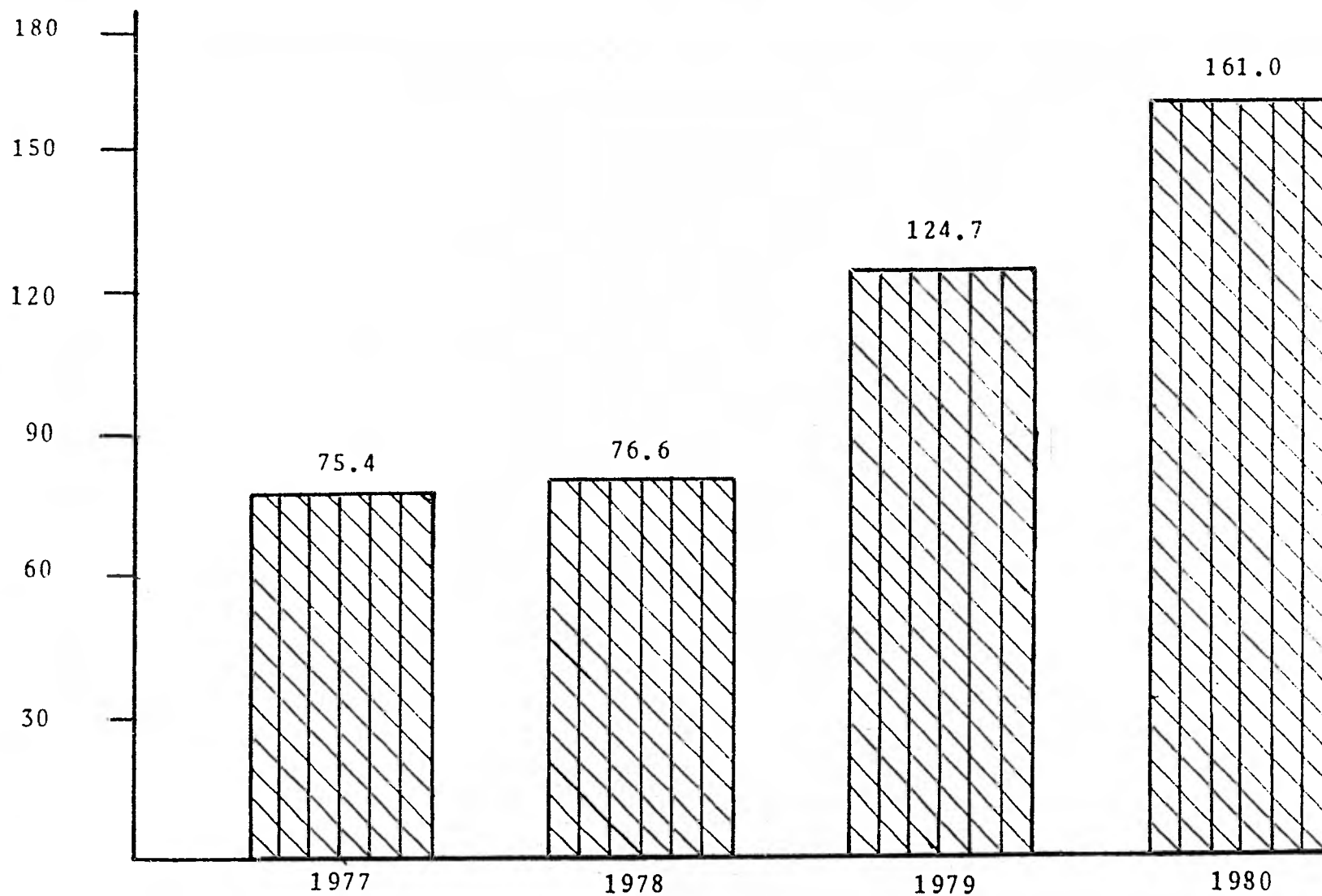
COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS Y COSTO DE VENTAS  
(Millones de Pesos)



COMPORTAMIENTO DE LA UTILIDAD BRUTA  
(Millones de Pesos)

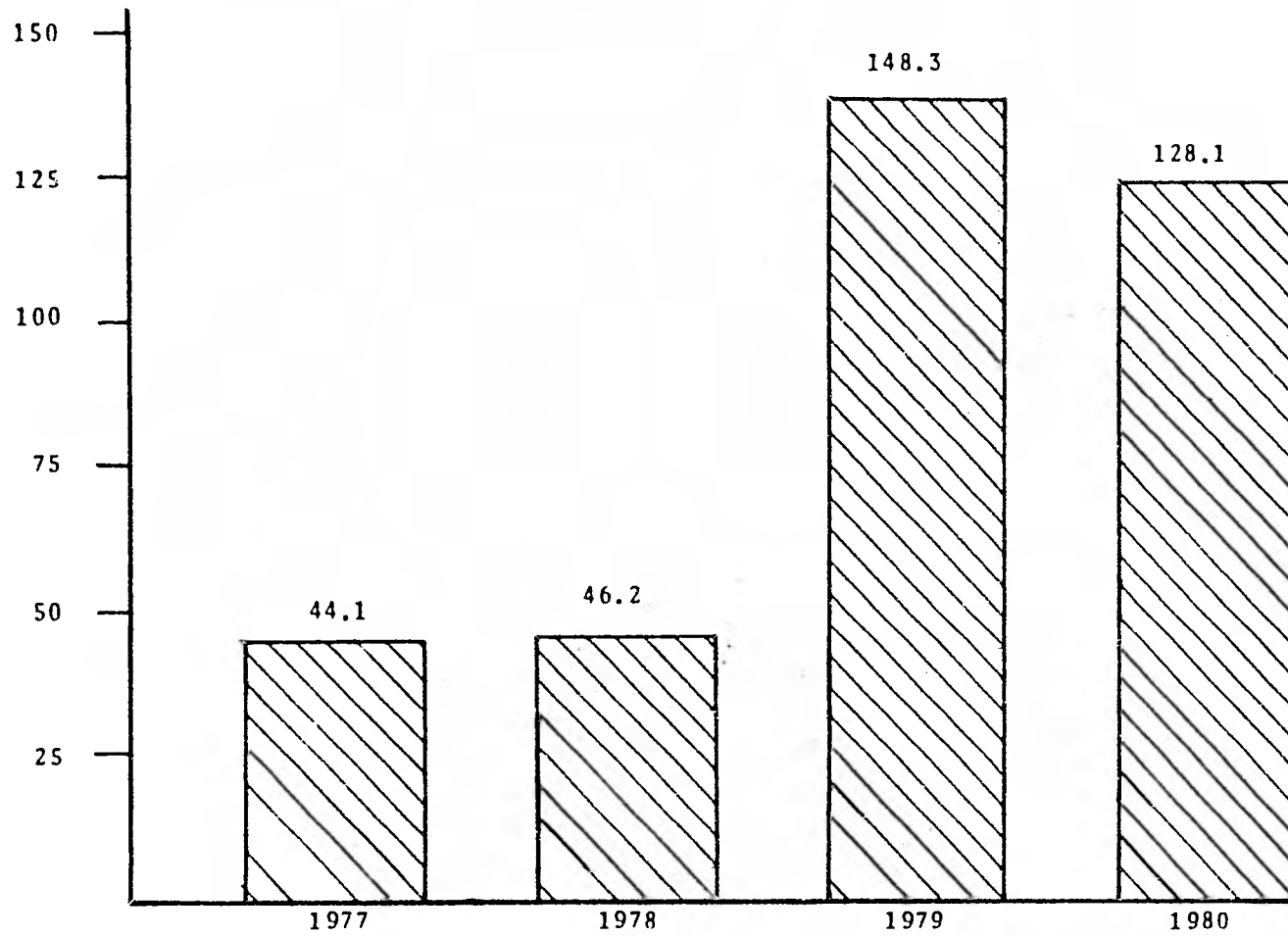


COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS DE OPERACION  
(Millones de Pesos)





COMPORTAMIENTO DE LAS PERDIDAS NETAS  
(Millones de Pesos)



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Reyes Agustín Ponce: Administración de Empresas; segunda parte; Edición Limusa; México 1978' página 211.
- (2) IBIDEM . . . Reyes Agustín Ponce; página 211.
- (3) Refrigeradora de Tepepan, S. A. de C. V. (RETESA) y -- Productos Pesqueros Mexicanos, S. A. de C. V. (PPM).
- (4) IBIDEM . . . Reyes Agustín Ponce; página 216
- (5) IBIDEM . . . RETESA y PPM.
- (6) Reyes Agustín Ponce; Administración de Empresas; primera parte; Edición Limusa; México 1975; página 27
- (7) IBIDEM . . . RETESA y PPM.
- (8) Diagnósticos Preliminares con datos a 1980, cuadro de Abastecimiento; Productos Pesqueros Mexicanos, S. A. - de C. V.; México 1980.
- (9) Información Financiera de RETESA
- (10) IBIDEM . . . Diagnósticos Preliminares con datos a 1980.
- (11) Plan Nacional de Desarrollo Pesquero 1977-1982; Grupo - Interinstitucional de Trabajo; Departamento de Pesca/SPP; México 1977; pp 115.
- (12) IBIDEM . . . Información Financiera RETESA
- (13) Primer Seminario del Comité Técnico Consultivo de Programación, Presupuestación y Evaluación del Sector Educativo, pp 2-5

(14) IBIDEM . . . Plan Nacional de Desarrollo Pesquero  
1977-1982.

(15) IBIDEM . . . Información financiera de RETESA.

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

- I. Plan Global de Desarrollo 1980-1992; Estados Unidos -- Mexicanos; Poder Ejecutivo Federal; México 1980; - - pp. 31, 32.
- II. Sistema Alimentario Mexicano; Oficinas de Asesores del C. Presidente; México 1980; pp. 155; p.1.
- III. Plan Nacional de Desarrollo Pesquero 1977-1982; Grupo Interinstitucional de Trabajo, Departamento de Pesca/ Secretaría de Programación y Presupuesto; México 1977; pp. 115.
- IV. Reyes Agustín Ponce; Administración de Empresas; segunda parte; Edición Limusa, México 1978; página 211.
- V. Refrigeradora de Tepepan, S. A. de C. V.
- VI. Reyes Agustín Ponce; Administración de Empresas; primera parte; Edición Limusa; México 1975; página 27
- VII. Diagnósticos Preliminares con datos a 1978; cuadro de Abastecimiento; Productos Pesqueros Mexicanos, S. A. - de C. V.
- VIII. Productos Pesqueros Mexicanos, S. A. de C. V.
- IX. Primer Seminario del Comité Técnico Consultivo de Programación, Presupuestación y Evaluación del Sector Educativo; pp. 2-5.
- X. Secretaría de Programación y Presupuesto; Dirección de Control y Vigilancia; Subsecretaría de Estudios Especiales; Departamento de dictámenes; México 1980.