

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
E. G. A. I. I.



**"LA TELEVISION POR CABLE EN MEXICO
SU ADMINISTRACION Y PLANEACION FINANCIERA"**

**TESIS QUE PRESENTA
RAUL GONZALEZ TREVIÑO
EN OPCION AL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

MONTERREY, N. L.

MARZO DE 1978

TM

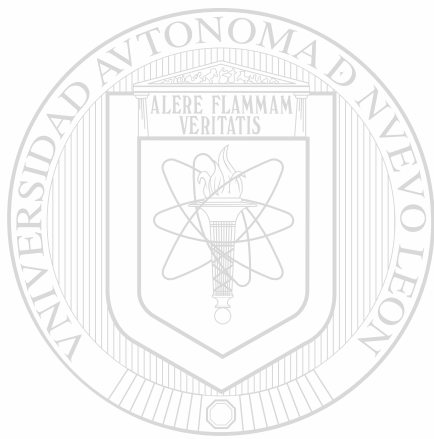
HE8700

.72

M6

G6

c.1



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

E. G. A. I. I.



**"LA TELEVISION POR CABLE EN MEXICO
SU ADMINISTRACION Y PLANEACION FINANCIERA"**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

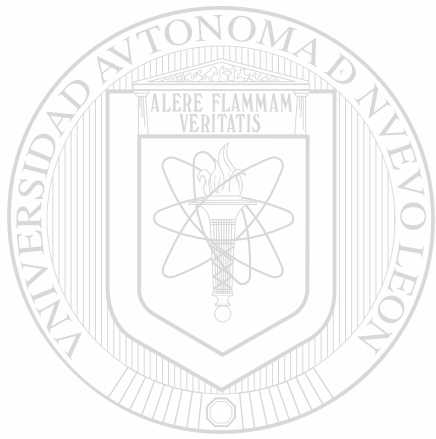
**TESIS QUE PRESENTA
RAUL GONZALEZ TREVINO
EN OPCION AL GRADO DE**

MAESTRO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MONTERREY, N.L.

MARZO DE 1978

HE 8700
→ 2
M 6
F 6



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

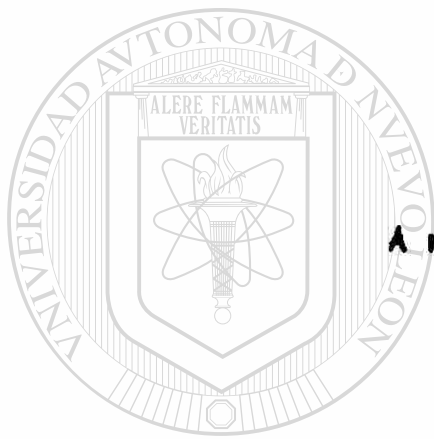


INDICE

CAPITULOS		PAGINA
I	INTRODUCCION	1
	1.1. ANTECEDENTES	1
	1.2. UBICACION TEMATICA	2
	1.3. DEFINICION DEL PROBLEMA	2
	1.4. LIMITACION DEL PROBLEMA	2
	1.5. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA	3
	1.6. METODOLOGIA Y PROCESO	3
II	PROCESO ADMINISTRATIVO	5
	2.1. PLANEACION	5
	2.2. CONCEPTO DE PLANEACION	6
	2.3. IMPORTANCIA DE PLANEACION	8
	2.4. TIPO DE PLANES	9
	2.5. PLANIFICACION VITAL INDISPENSABLE EN LA VIDA PRACTICA	9
	2.6. ORGANIZACION Y SUS CONCEPTOS	10
	2.7. TIPO DE ORGANIZACION	12
	2.8. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION	12
	2.9. LA ORGANIZACION CLAVE DEL EXITO EN LA INDUSTRIA DE T.V. POR CABLE	13
	2.10. LA EJECUCION	17
	2.11. DEFINICION DE EJECUCION	17
	2.12. IMPORTANCIA DE LA EJECUCION	17
	2.13. LA EJECUCION EN LA INDUSTRIA DE T.V. CABLE	19
	2.14. EL CONTROL	19
	2.15. IMPORTANCIA DEL CONTROL	20
	2.16. TIPO DE CONTROL	21

CAPITULOS**PAGINA**

III	TELEVISION POR CABLE EN EL MUNDO	23
	3.1. INTRODUCCION	23
	3.2. LA TELEVISION POR CABLE EN EL CANADA	24
	3.3. TELEVISION POR CABLE EN ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA	25
	3.4. TELEVISION POR CABLE EN ALEMANIA	31
	3.5. TELEVISION POR CABLE EN FRANCIA	32
	3.6. TELEVISION POR CABLE EN MEXICO	33
IV	TEORIA DEL ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS	40
	4.1. INTRODUCCION	40
	4.2. TIPOS DE RAZONES FINANCIERAS	41
V	METODOLOGIA	44
	5.1. INTRODUCCION	44
	5.2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	44
VI	CONCLUSIONES	47
VII	RECOMENDACIONES	131
	BIBLIOGRAFIA	138



A mi esposa:

Lupita

UANL

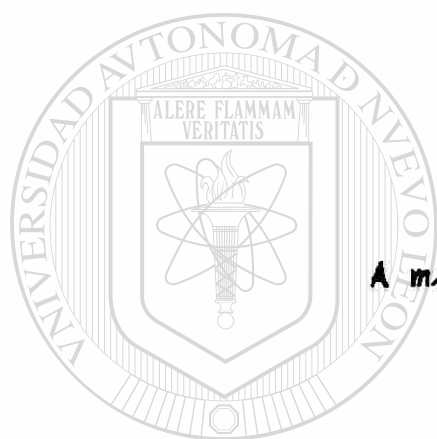
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

A mis hijos:

Raúl y Ana Isabel

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®



A mis padres:

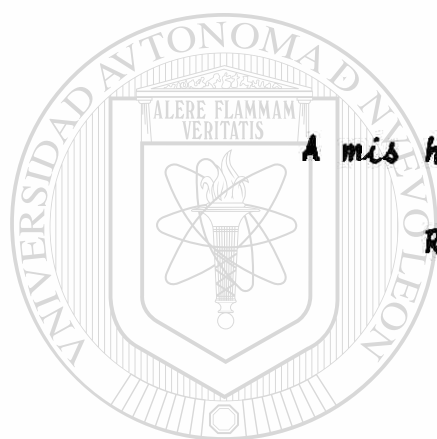
Sr. Raúl R. González Lozano

Sra. Elida T. de González

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



A mis hermanos:

Roberto y Alma

Rolando Ramiro

Diana Yadira

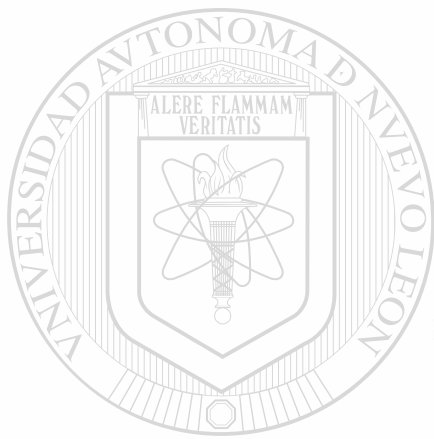
G. Laura y René

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Leticia y Rodolfo

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





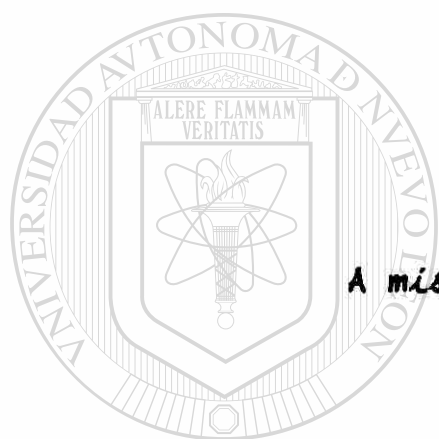
A mis maestros.

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



A mis amigos:

Enrique R. Santoscoy

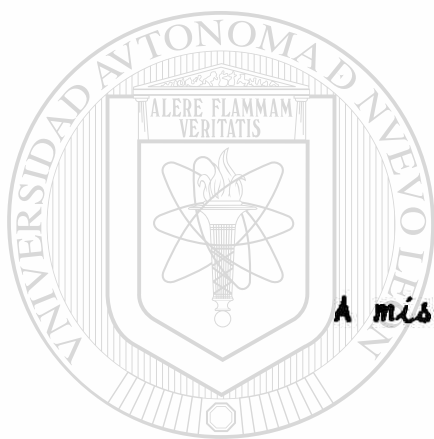
Francisco Vielma Valdivia

Higinio González Calderón

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



A mis amigos y compañeros.

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Deseo también agradecer a los concesionarios de la Industria de Televisión por Cable quienes me dieron facilidades para la realización del presente estudio:

Cable Visión, S.A., Cable Visión de Apatzingan, S.A., Cable Visión de Jiquilpan, Cable Administradora, S.A., Cablemex, S.A., T.V. Comunal de México, S.A., Televisión de Monclova, S.A., T.V. Cable de Provincia, S.A., Televisión de Atotonilco, S.A., Televisión de Cuernavaca, S.A., Televisión de -- Acuña, S.A., T.V. Cable, S.A., Tele Cable de Michoacan, S.A., Tele Azteca, S.A., Televisión de Uruapan, S.A., Televisión de Tula, S.A., Tele Cable de San Juan, S.A., Televisión de Sahuayo, S.A., y Televisión del Norte, S.A.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

AGRADECIMIENTO

Muy especialmente al Ingeniero Alejandro Villarreal, Catedrático de la Universidad quien tuvo la paciencia de - - guiar y asesorar esta tesis, al Ingeniero Everardo Martínez - V., Director de la Escuela de Graduados en Administración e - Ingeniería Industrial, quien gentilmente colaboró con impor- - tantes indicaciones para este estudio, al Lic. Lauro Saucedo, Catedrático de la Universidad, quien tuvo importantes aporta- - ciones en sus clases.

Al mismo tiempo deseo agradecer a todas aquellas - - personas que directa o indirectamente ayudaron a la consecución de nuestros fines.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1. ANTECEDENTES

La Televisión por Cable es un medio de comunicación, por el cual toda una comunidad puede participar de las señales de televisión recibidas a través de una antena común o centro receptor y llevadas por un cable especial a cada televisor doméstico. Los Sistemas de Televisión por Cable, son la solución a los problemas de recepción en cualquier tipo de población.

Los estudios se iniciaron debido principalmente a -- que muchas ciudades alejadas de los centros de transmisión o -- bien, rodeadas de obstáculos naturales habían quedado marginados a la televisión.

Había también obstáculos creados por el hombre, por ejemplo: Edificios y el paso de aviones, eran principalmente -- causas de que en las ciudades cosmopolitas, en las cuales existían varios canales de televisión, tenían problemas de recepción.

Por lo tanto la solución es la Televisión por Cable, que consiste en: instalar una antena común receptora en el punto donde se reciba la mejor señal o si es posible en el mismo centro generador de la señal y llevarla a través de un cable -- hasta el hogar de cada suscriptor.

Además el Sistema de Televisión por Cable tiene una gran ventaja.

1o. Mejor imagen.

2o. Permite que los suscriptores tengan una mayor variedad de canales.

1.2. LA UBICACION TEMATICA

Pertenece dentro de la Administración a el área de Finanzas y Mercadotecnia, se realizará en la Industria de Servicios llamada Televisión por Cable.

1.3. DEFINICION DEL PROBLEMA

Investigación de lo siguiente:

Análisis y gráficas de las tendencias y razones financieras.

La planificación dentro de algunas empresas de Televisión por cable.

Controles con que se cuenta en estas compañías.

Datos Históricos de la Televisión por Cable en el Mundo.

1.4. LIMITACION DEL PROBLEMA

Se investigó en algunas Empresas de esta Industria de Televisión por Cable en México.

1.5. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

A.- Personal.

El Tema es de actualidad, además incrementa los conocimientos propios.

B.- Social.

Para la Comunidad el tema tiene importancia pues es de utilidad, para todos aquellos que se dedican a trabajar en la Industria de Televisión por Cable.

1.6. METODOLOGIA Y PROCESO

a). Naturaleza del Problema.

Se comento anteriormente que el problema es de origen administrativo, se desea conocer lo que existe para analizar lo variable con la realidad tlonica.

b). Información que se necesita.

Fuentes Primarias.

La información que se requiere se obtuvo de las Empresas de la Industria de Televisión por Cable, en las cuales se realizó el Estudio práctico.

Fuentes Secundarias.

Apuntes, conferencias, revistas y libros.

c). *Procedimientos para recabar los datos.*

- 1.- *Entrevistas*
- 2.- *Cuestionario*
- 3.- *Observación*

1.- **ENTREVISTAS PERSONALES**

Se llevarán a cabo con el fin de lograr la mejor motivación posible.

2.- **CUESTIONARIO**

Su objetivo es para recabar los datos vitales, y en esta forma poder hacer la comparación o estandarización.

La entrevista por sí sola no da todos los datos o información necesaria para cumplir con los objetivos, por lo tanto es útil aplicar cuestionarios que reporten una información más estructurada y definida.

3.- **OBSERVACION**

Este método es fundamentalmente para complementar la información obtenida en la entrevista y en los cuestionarios.

d). *Técnica a seguir para la presentación de datos - con el fin de que esta tesis sea lo más objetiva posible.*

Se agrupan los datos en tablas, cuadros, gráficas, para explicar con mayor amplitud y establecer sus relaciones comparativas.

CAPITULO II

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1. PLANIFICACION (Historia)

La planeación en el sentido en que ahora la usamos, debe haber sido conocida por el hombre, desde hace varios miles de años. Para construir edificios tan grandes como las pirámides egipcias, se debe haber necesitado mucha planificación. En cuadros antiguos de este tiempo podemos ver como los inmensos bloques de piedra eran transportados al lugar de la construcción sobre rodillos, arrastrados por cientos de hombres, vigilados por capataces.

Alguien tiene que haber reflexionado por mucho tiempo para encontrar el método y también para encontrar el modo y el tiempo en que éstos métodos deberían usarse para lograr el resultado final.

También las grandes guerras antiguas deben haber necesitado mucha planificación, porque para mover miles de hombres hacia otro país, combatiendo con armas, llevando alimentos y ropa, necesitaron medios de transporte, esto habría sido imposible sin una planificación.

Cuando la Industria empezó a crecer los principios de planificación fueron dirigidos hacia las operaciones industriales; y al abastecimiento del material necesario.

Durante el siglo pasado se han discutido los principios de planificación y programación, se han hecho experimentos. Diversos "Filosofos" han dado su propia versión del Concepto y se han escrito libros sobre este argumento. Se han presentado varios "Sistemas" con nombres más o menos fantásticos. También hay confusión porque varios autores dan diferentes significados a la misma palabra.

2.2. CONCEPTO DE PLANIFICACION

ANTECEDENTES:

Al hablar de planeación tendremos que decir que es una de las partes más importantes del proceso administrativo.

En las Empresas Modernas la planeación ocupa un lugar preponderante, debido a la gran necesidad que tenemos para conocer la trayectoria de nuestras empresas que debemos seguir para el futuro.

DEFINICIONES:

Aunque ningún método de planeación puede garantizar resultados positivos ésta sí produce éxitos.

Existen actualmente muchas definiciones de planeación, algunas sencillas otras muy sofisticadas, mencionaremos lo que opinan algunos autores de este tema.

Planeación es escoger y relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas que se suponen necesas-

rias para lograr resultados deseados. (1)

En conclusión podemos decir que la planeación es beneficiosa porque tiende a producir utilidades o bien reducir costos y ahorro de tiempo.

Un plan es un curso de acción predeterminado, es un instrumento para ser usado como ayuda y la ejecución de una tarea. (2)

"La planeación es la función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa.

La planeación consiste en: determinar lo que se debe do objetivo que consiste en reunir, analizar e interpretar un conjunto para el futuro crecimiento de un negocio. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La planeación consiste en: determinar lo que se debe hacer, que acción debe tomarse, quien es responsable de ella y porque." (3)

(1) Terry P. George
Principios de Administración
CECSA México, 1965.

(2) Dale P. Preston
Teoría del Planeamiento, Edit. Herrero Hermanos.
México, 1962.

(3) Apuntes de Clase de Administración.

Podemos decir, entonces que la planeación es básicamente una elección, es decir que todo plan obliga a escoger entre varias posibilidades, la que consideramos mejor y mas adecuada; por lo tanto, todo plan siempre se referirá a una actividad futura.

Un plan es un proceso en el cual las empresas armonizan sus recursos, los objetivos y oportunidades.

Un plan es el sustractum, el alma, el núcleo, la médula de la Administración nos dice Peter Druker, en fin la planificación consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro.

2.3. IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO

La planeación resulta muy útil y ventajoso para el gerente, porque constituye las bases de su actuación futura y le permite saber lo que habrá que hacer para alcanzar los resultados deseados, cuales serán esos resultados y que elementos básicos se requieren, estará en una posición que razonablemente debe suponerse mejor y que le permitirá obtener mejor éxito que si actuará sobre la base de ir planeando día tras día, adivinando y atinando unas veces y errando otras. La planeación es el fundamento de las acciones mas venturosas en cualquier empresa. Aún más la planeación es importante porque ayuda a reducir los costos.

2.4. TIPOS DE PLANES

Las dividiremos en tres tipos:

(1) según la clase de plan, es decir, sus objetivos, políticas a seguir, procedimientos, métodos, programas, y presupuestos.

(2) según los fines del plan, esto es, ya sean nuevos, vigentes o correctivos.

(3) según el uso del plan, es decir, que sea para usarse una sola vez o varias veces.

2.5. LA PLANEACION FACTOR INDISPENSABLE EN LA VIDA PRACTICA

Dentro de la Industria de T.V, Cable, se realiza la planeación obligatoriamente y es así porque sencillamente es un requisito esencial para obtener una concesión del Gobierno, ellos exigen una gran cantidad de estudios, desde los elementales, los socioeconómicos, las memorias técnicas de factibilidad, los de mercadotecnia importantes por su contenido, los permisos de importación, ¿Qué equipo?, ¿Dónde se compran?, las fotos, pedimentos aduanales, cada ciudad tiene o requiere diferentes equipos, según sus características. Los presupuestos de efectivo, ingresos y egresos a 5 años como mínimo, mismo de los cuales depende la tarifa, ya que de ellos se toma como base la futura aprobación de las cuotas, el rendimiento de capital, razones financieras la tasa mínima de rentabilidad. (T.R.E.M.A.) y otros más.

Estos son los primeros pasos antes de obtener una -- concesión (una minuciosa planeación de lo que será en el futuro esa empresa).

Por eso estamos de acuerdo con Peter Druker, cuando afirma que la planeación es el alma, el núcleo, la médula, el Sustratum de la Administración, ya que nosotros sin la planeación no podemos ni siquiera iniciar labores.

2.6. ORGANIZACION Y SUS CONCEPTOS

"La administración tiene cuatro etapas en su proceso funcional que son: Planeación, Organización, Ejecución y Control. En este estudio trataremos el segundo paso del proceso Administrativo." (4)

George P. Terry define la organización como:

"El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas." (5)

La organización es definida por Louis A. Allen como sigue:

"El proceso de identificar las actividades a reali--

(4) Terry P. George Op. Cit. P. (45)

(5) Terry P. George Op. Cit. P. (292)

zar definiendo y delegando responsabilidad y autoridad, estableciendo relaciones con el propósito de permitir que la gente trabaje en grupo mas eficiente en el logro de objetivos." (6)

Otro importante autor como lo es Urwick la define como:

"El proceso de dividir todas las actividades necesarias para la consecución de los objetivos, arreglándolas en grupos que serlan designados a individuos." (7)

La organización es definida por Ernest Dale como:

"Un proceso para:

- 1). Determinar que es lo que debe hacerse.
- 2). Dividir las actividades necesarias en segmentos,

lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñados por una persona.

- 3). Suministrar los medios para coordinación de modo que no se desperdicien esfuerzos, y los miembros de la organización no interfieran unos con otros"

(8)

(6) Allen A. Louis
Management and Organization
McGraw Hill Book Co. New York 1968.

(7) *Urwick, Management of Tomorrow*
Misbet and Co. Ltd. 1933.

(8) Dale Ernest
Organización
Editorial Técnica, S.A. 1968.

A nuestro juicio la definición de organización sería la siguiente:

"El proceso por medio del cual se delega a cada una de las personas que trabajan en una empresa la autoridad y responsabilidad con el fin de que realicen un trabajo ya definido, dándole los medios para que lo realicen ordenada y eficientemente."

2.7. TIPOS DE ORGANIZACION

Existen dos tipos de organización:

La organización formal, y la organización informal. La primera es la que se basa en el proceso administrativo, establecido por la empresa, (Planeación, Organización, Ejecución y Control).

La segunda es aquella que establecen los trabajadores con todas sus variantes, y cuyos objetivos pueden o no coincidir con los de la empresa.

2.8. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION

La organización es sumamente importante por las razones que explica Allen:

- 1.- Facilita la Administración.
- 2.- Facilita el crecimiento y la diversificación
- 3.- Prevee el avance óptimo en el desarrollo tecnológico.

4.- Estimula el aprovechamiento de los recursos humanos.

5.- Estimula la creatividad." (9)

Esto último es de gran interés para los empresarios ya que a mayor creatividad, mejores ideas, más progresos, y -- mas satisfacciones para la persona.

2.9. LA ORGANIZACION (CLAVE DEL EXITO EN LA INDUSTRIA DE T.V. CABLE)

Una vez obtenida una concesión para construir un Sistema de T.V. Cable, se inicia de inmediato una serie de labores de tipo Organizacional, desde la selección del personal, -- su lugar dentro del Organigrama, Ingenieros, Técnicos, Supervisores que construyen, Administradores, Contadores, Secretarías, se realiza un bosquejo de un Organigrama.

En algunos casos el Gerente General, es un Administrador de carrera profesional como debe ser técnicamente, en -- otros el Gerente General, es el Ingeniero, como el caso de las empresas orientadas a lo técnico, en 1er. lugar lo mas importante, es que nuestras empresas tengan la mejor señal, el mejor equipo, las menos fallas posibles.

Estas empresas tienen al mismo nivel aunque técnica-

(9) Allen A. Louis
Management and Organization
 McGraw Hill, New York, 1958.

mente suene raro el Gerente General y el Gerente Administrativo esto es en cuestión de formas y estilos (en el caso que los accionistas son los directores).

Esto significa que los títulos y puestos en este tipo de empresas, salen sobrando, lo que importa es el trabajo - que se desarrolla, que se cumpla con todos los requisitos y - se realicen las labores resolviendo todos o casi todos los problemas dinámicamente y rápidamente, esto es el caso de las compañías orientadas a un fin, "Resultados" no teóricos sino prácticos.

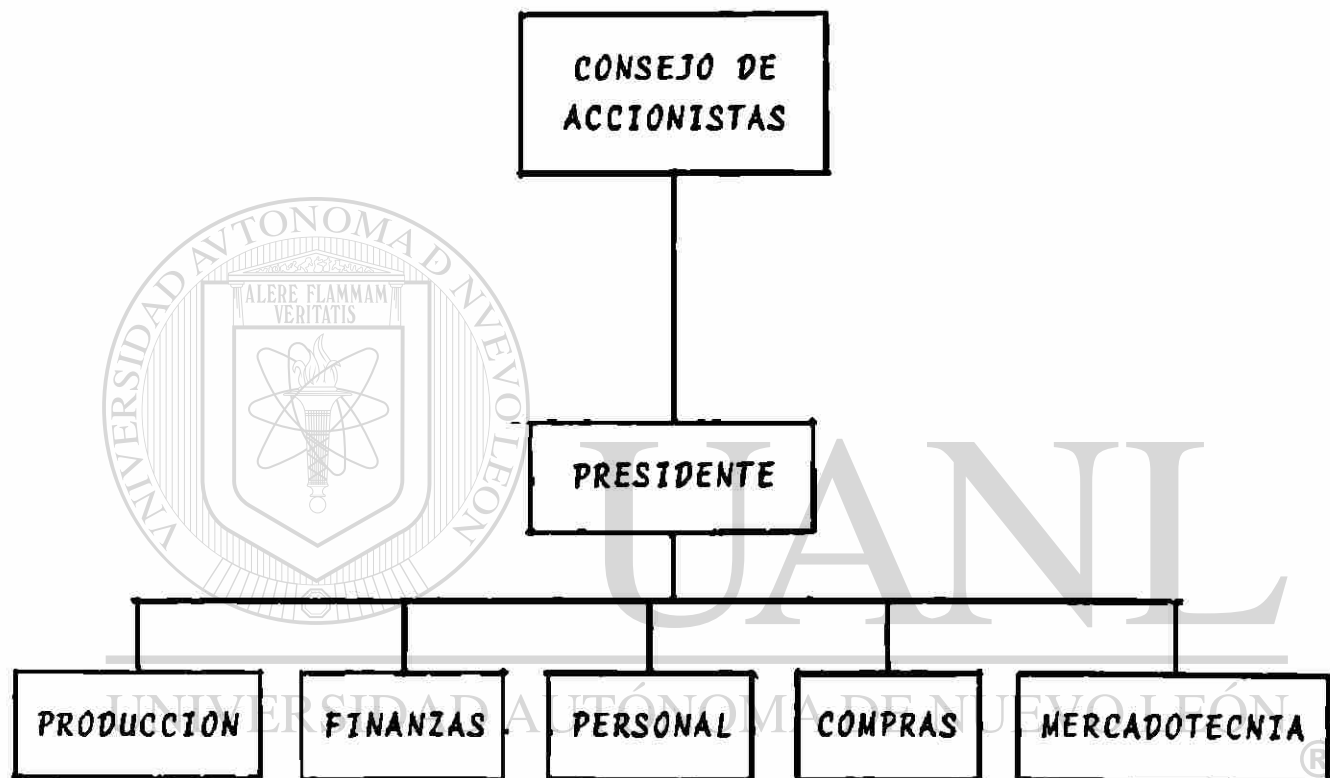
Existen muchos otros tipos de Organizaciones que mencionaremos a su debido tiempo.

Según Allen hay dos tipos de estructuras de organización, Funcional y Divisional.

Tipo funcional es aquella en que las actividades del mismo tipo, se agrupan bajo una cabeza coordinadora.

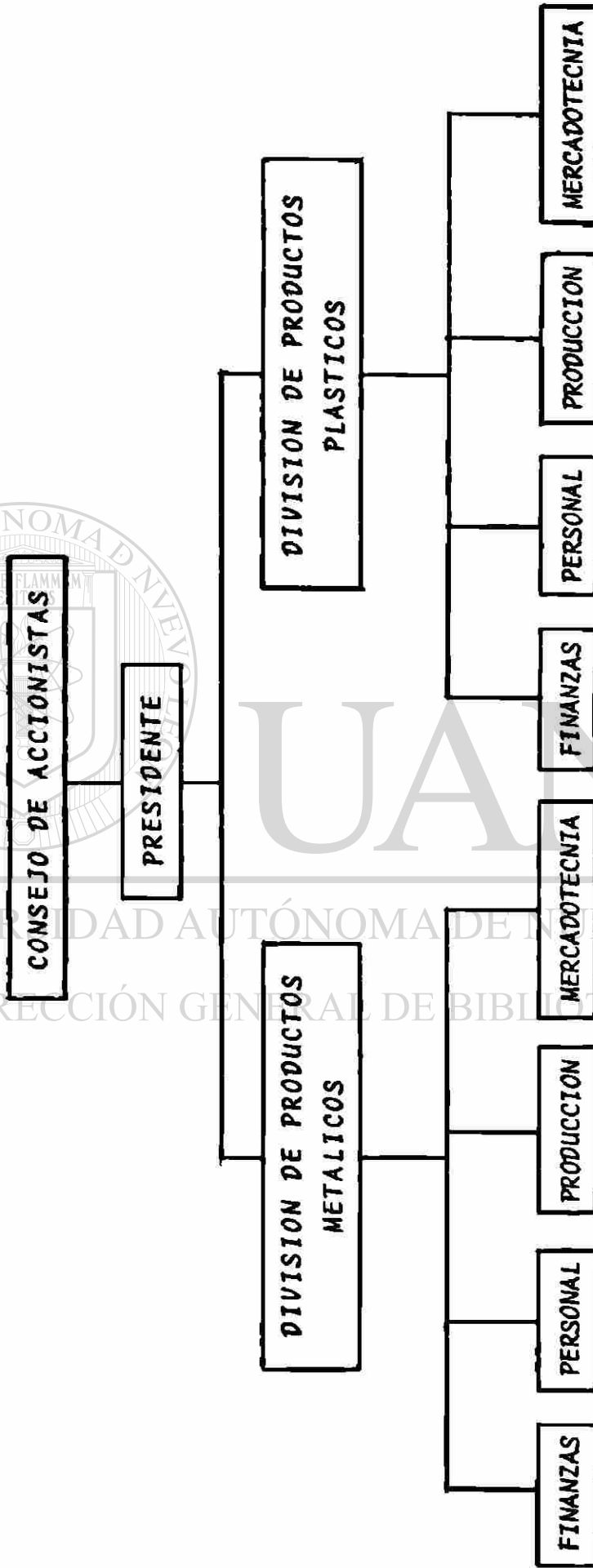
Tipo Divisional es aquella en que se establecen unidades administrativas, flexibles y con tendencia a la autosuficiencia.

EJEMPLO DE ESTRUCTURA FUNCIONAL SEGUN A. ALLEN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

EJEMPLO DE ESTRUCTURA DIVISIONAL SEGUN ALLEN



2.10. LA EJECUCION

ANTECEDENTES:

Como ya se ha señalado, un Gerente formula planes, - es decir, que con el fin de realizar su trabajo, prevee y determina con cierto detalle lo que deberá hacerse, cuando y como. Además organiza, lo cual incluye asignar a cada persona las actividades que deberá desempeñar junto con la delegación de autoridad necesaria. Sin embargo, planear y organizar no bastan para que se ejecute el trabajo. Los planes y los esfuerzos organizados deben ser puestos en acción. En otras palabras, es necesario actuar para que, mediante los esfuerzos de los miembros del grupo, se inicien y continúen poniéndose en práctica las ideas, de conformidad con los deseos del Jefe. No se logra ningún resultado tangible mientras no haya ejecución.

2.11. DEFINICIONES DE EJECUCION

Ejecutar, según el diccionario, significa: "Poner -- por obra una cosa". Para nuestros fines, podemos definirlo -- así:

Ejecutar es hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo de acuerdo con los planes y la organización hechos por el Jefe Administrativo.

2.12. IMPORTANCIA DE LA EJECUCION

Terry dice: Puesto que administrar es lograr un obje

tivo predeterminado con el esfuerzo de otros, es evidente que la ejecución es una parte sumamente importante de la administración. Muchos gerentes prácticos opinan que la Ejecución es la verdadera esencia de la Administración

"Desde el punto de vista administrativo, el personal constituye un tipo especial de recursos. A diferencia de - - otros recursos, las gentes tienen personalidad, pueden pensar, tienen creencias y ejercen alguna influencia sobre su trabajo, cómo y cuando hacerlo. Para aprovechar eficazmente los esfuerzos del personal, se requiere prestar la debida atención a los fundamentos de la ejecución. Por ejemplo, la facultad de mando, las comunicaciones y la buena actitud son cosas que forzosamente se necesitan, ya sea que existan en cantidad y calidad aceptables, o que se tomen las medidas adecuadas para crearlas; y la administración llena estos requisitos mediante su función ejecutiva. Crear las condiciones que den interés, satisfacción en el trabajo y una excelente actuación de conjunto, constituye una parte esencial de las labores de todos los Jefes."

"Es un grave error subestimar la importancia de la ejecución en la función administrativa. La gente, y solo la gente, puede generar la voluntad de hacer determinado trabajo. Una persona es una parte de una operación cuyo éxito depende de la disposición favorable y la capacidad de la persona que la efectúa. Cuando esto falta, es probable que se reduzcan la calidad y la cantidad de trabajo."

2.13. LA EJECUCION EN LA INDUSTRIA DE T.V. CABLE

La ejecución es sin duda el elemento de enlace entre lo deseado y los hechos.

Estamos seguros que nuestra Industria de T.V. Cable hace uso de la ejecución, sin ella no habría nada, todo sería solo espejismos y castillos en el aire.

Como decía Terry, es un grave error subestimar la -- ejecución, la gente y solo la gente puede generar trabajos.

Existen compañías que trabajan de acuerdo con la Ley y otras que dan eso y mucho más. Alguien decía que si nos concretamos sólo a pagar los salarios mínimos ese será el fruto - del esfuerzo, todo será hecho al mínimo, a cumplir lo menos posible.

La importancia de las teorías de motivación de ayuda[®] y cooperación con los trabajadores, radica en el dicho (ayúdate que yo te ayude).

Pensamos que tanto la comunicación, el liderazgo y - las actitudes, son factores que influyen y determinan que se - lleve a cabo la Ejecución.

2.14. EL CONTROL

DEFINICIONES:

"El control se puede definir como el proceso para de

terminar lo que se está llevando a cabo, valorizandolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

También ayuda a asegurar que lo que se intenta se ejecute, que los diferentes esfuerzos se mantengan en sus correctas interrelaciones de manera que se alcance una adecuada coordinación. En resumen, el control es una actividad dinámica esencial para aprovechar eficazmente los factores administrativos.

2.15. IMPORTANCIA DEL CONTROL

Terry, afirma que: "El control incluye la vigilancia activa de una operación, para mantenerla dentro de los límites prescritos. Parte de esta labor consiste en averiguar que se ha estado haciendo y formular una decisión referente a ejecución. Pero también es parte del control intervenir cuando sea necesario, para volver a encauzar o corregir la actividad desviada. Con frecuencia, esta acción correctiva consiste en "limpiar el camino" es decir, quitar obstáculos, definir las obligaciones, o suministrar medios físicos o financieros adicionales, para que las actividades prosigan eficazmente. Sin embargo, las acciones correctivas necesarias suelen incluir modificaciones en la planeación, la organización o la ejecución."

Poniéndolo en una forma ligeramente distinta, el control consiste en: (1) determinar que debe hacerse o esperarse

(2) averiguar lo que se ha hecho; (3) comparar los resultados con los que se esperaban, lo cual nos lleva a, (4) aprobar o reprobamos los resultados y, en este último caso, agregar las medidas correctivas necesarias."

2.16. TIPOS DE CONTROL

El control se ejerce sobre casi todas las actividades de negocios. Entre los numerosos tipos se cuentan los siguientes: Control de existencias, control de producción, control de mantenimiento, control de calidad, control de salarios, control publicitario y control de costos. De hecho, el control es tan amplio porque es esencial para la función administrativa de lograr que se realice el trabajo y alcanzar objetivos concretos.

Cualquier actividad puede controlarse con respecto a uno, varios o todos los factores siguientes:

- 1.- Cantidad
- 2.- Calidad
- 3.- Costo
- 4.- Empleo del tiempo

En nuestros Sistemas de Televisión por Cable tenemos controles muy herméticos, ya que sin ellos difícilmente se puede seguir en el negocio, citamos algunos básicos.

- 1.- Control de Mantenimiento. Para mantener la se--

ñal correctamente y tener a los clientes satisfechos y pagando mensualmente el servicio.

2.- Control de quejas. Mismas que se realizan de un día para otro básicamente.

3.- Balance de líneas con el fin de mantener la señal adecuada.

4.- Control de Equipo. Renovandose antes de quedar obsoleto, por fechas prefijadas.

5.- El Sistema de Control de Cuentas. Sin el cual la compañía deja de obtener utilidades cuantiosas, además de pérdidas inevitables si el cliente cancela, ya que automáticamente se vuelve cuenta incobrable.

6.- Sistema de Trabajo por Tiempo. Lo que significa que cada trabajador deberá hacer X número de obras por día.

Estos son algunos de los controles básicos, posteriormente comentaremos algunos mas importantes.

CAPITULO III

TELEVISION POR CABLE EN EL MUNDO

3.1. INTRODUCCION

"En 1948 la televisión era considerada como un milagro por mucha gente; y en muchas partes de Estados Unidos, tenían serios problemas para ver la señal de televisión, por las extensas montañas y la señal como consecuencia era muy mala y en ciudades como Nueva York los altos edificios causaron grandes problemas. Una de las primeras soluciones fue de colocar costosas y sofisticadas antenas en hoteles, edificios y casas de apartamentos.

Posteriormente se le añadía Cable Coaxial y esto empezó a mejorar la señal y entonces se pensó que si una antena Master con el Sistema de Cable Coaxial trabajaba en algunos edificios porque no en una comunidad?

Dos personas son reconocidas universalmente como pioneros de la Televisión por Cable, ellos son:

Ed. Parson's con su sistema de Astoria Oregon.

Bob Tarlaton's con su sistema en el Valle de Panther de Pennsylvania pero generalmente es reconocido como el primer sistema en operación el del Señor Ed Parson's este famoso proyecto era el de los llamados "Hagalo Usted mismo", usando un transmisor, cable.

Originalmente fué hecho sin fin comercial, era solamente una aventura cooperando para la ciudad de Astoria. En cambio el Sistema de Tarlton's fue construido dos años después en 1950 en Lansford Peen fué de un gran avance Tecnológico y fue hecho con fines totalmente comerciales."

3.2. LA TELEVISION POR CABLE EN EL CANADA

Según datos obtenidos directamente de una conferencia en la Convención de la ciudad de Chicago celebrada el 17 de abril de 1977 tenemos los siguientes datos.

Existen seis millones de hogares en el Canadá de los cuales tres millones cien mil tienen cable, lo que significa -- una penetración del 51%; hay algunas ciudades del Canadá como en Vancouver que tiene más de 250,000 subscriptores, en Montreal y Toronto hay otros más de 150,000 aproximadamente cada uno, se comenta que la popularidad del Sistema de Televisión por Cable es sin duda alguna por la influencia de la televisión norteamericana por un lado y por mejores señales con mas calidad por el otro, en Toronto tienen 15 estaciones de televisión que entran en el área, además ocho locales para un total de 23 estaciones, existe en el Canadá un alto sentido del nacionalismo -- que desea que, por lo menos el 80% de la industria sea de Canadienses, el único problema es que la gente Canadiense no ve mu-

chos programas de televisión de Canadá prefieren los Norteamericanos, empieza a desarrollarse mucho en este país el Sistema de Televisión por paga (PAY-TV), como programaciones especiales sin embargo existen muchos problemas de todos tipos y muy especiales por ejemplo el derecho de autor, impuestos gubernamentales problemas con la Bell Cable y otro más pues el gobierno no otorga exclusividad, en el Canadá los Sistemas de Televisión por Cable se consideran servicios de paga, o sea que tiene fines de lucro, aún así se espera que el futuro sea mejor y que se incremente la eficiencia de televisión por cable del Canadá.

3.3. TELEVISION POR CABLE EN ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA

En otros países, los sistemas de conducción de imagen y sonido por cable han tomado diferentes formas, por lo -- que se considera necesario hacer un ligero análisis comparativo entre ellos y nuestro país.

"En Estados Unidos de Norteamérica la F.C.C. publicó el Second and Order, en el cual se tomaba una jurisdicción limitada sobre los Sistemas de Televisión por Cable y adoptó reglas para efectuar la regularización de los sistemas:

En lo que respecta a permisos y autorizaciones de estos sistemas en los términos de franquicias, se deja la decisión a las Autoridades Municipales, es decir, las personas de este país que se interesen en construir Sistemas de Televisión por Cable, deben ponerse en contacto con las Autoridades Locales.

Cabe mencionar la definición que hace la F.C.C. de un Sistema de Televisión por Cable y es la siguiente: "Cualquier facilidad, ya sea total o parcial, de recibir directa o indirectamente por el aire señales que transmiten una o mas estaciones de Televisión Comerciales, amplificarlas y distribuir las por alambre o por cable a miembros subscriptores del Público, quienes pagan una cuota por dicho servicio."

Las Franquicias que otorgan las Autoridades Municipales se relacionan principalmente con la selección de solicitudes, cuotas por servicio, transferencias de propietarios y pagos por la franquicia, sin embargo unas cuantas administraciones locales han regularizado debidamente los Sistemas de Televisión por Cable autorizados."

A continuación se presentan algunas estadísticas de la T.V. por Cable de Estados Unidos.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

[11] ROCHA CRUZ GUILLERMO

"TESIS PROFESIONAL"

MEXICO, D.F. 1969. PAGS. 12 y 13.

LOS 30 SISTEMAS MAS GRANDES EN ESTADOS UNIDOS

SAN DIEGO, CA.	COX CABLE	115,000
NEW YORK, NY	TIME, INC.	78,000
LOS ANGELES, CA.	THETA OF LOS ANGELES	77,943
SUFFOLK COUNTY, NY	VIACOM	65,000
ALLENTONWN, PA.	SERVICE ELECTRIC	62,000
OYSTER BAY, NY	NONE	60,000
MANHATTAN, NY	TPT	56,490
SAN JOSE, CA.	GULL INDUSTRIES	56,000
NORTHAMPTON, PA.	NONE	52,000
WILMINGTON, DE.	ROOLLINS	44,571
TOLEDO, OH.	THE TOLEDO BLADE	40,090
SAN FRANCISCO, CA.	VIACOM	40,000
SANTA BARBARA, CA.	COX CABLE	39,000
SAN RAFAEL, CA.	VIACOM	38,515
UTICA, NY	MID-NEW YORK BOADCASTING	38,000
AUTIN, TX.	1bj-Co-50% MIDWEST VIDEO-50%	37,500
EUGENE, OR.	TPT	36,284
HARRISBURG, PA.	SAMMONS	34,427
READING, PA.	A T C	34,130
BAKERSFIELD, CA.	WARNER CABLE	29,000
ALTOON, PA.	WARNER CABLE	38,982
HARLINGEN, TX.	VALLEY CABLE TV	28,000
SANTA CRUZ, CA.	TPT	27,498
EL PASO, TX.	TPT	26,379

SEATTLE, WA.	TPT	26,369
OAKLAND, CA.	TPT	25,301
JOHNSTOWN, PA.	TPT	25,449
CITY OF HOHNSTOWN	TPT	25,329
HUNSTVILLE, AL.	TPT	24,538
SARASOTA, FL.	STORER	24,187
ELMIRA, NY	TPT	23,671
GLENDALE, CA.	SAMMONS	23,152
EASTON, PA.	SAMMONS	23,130
MARTINEZ, CA.	TELEVENTS	23,279
MELOURNE, FL.	A T C	23,083
CONCORD, CA.	WESTERN COMMUNICATIONS	22,557
SEATTLE, WA.	VIACOM	22,274
TULSA, OK.	UNITED CABLE TELEVISION	21,450
SAN BERNARDINO, CA	TPT	21,182
RENO, NV.	TPT	20,326®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LAS 39 COMPANIAS EN ESTADOS UNIDOS

<u>MSO</u>	<u>SUSBSCRIBERS</u>
TELEPROMPTER	1,090,998
TELE COMUNICATIONS, INC.	643,000
WARNER CABLE	535,000
AMERICAN TELEVISION & COMMUNICATIONS	484,385
COX CABLE	390,000
VIACOM	323,816
SAMMONS	276,450
COMMUNICATIONS PROPERTIES	261,217
UNITED CABLE TELEVISION	196,000
UA-COLUMBIA	195,000
CABLECOM GENERAL	190,000
CONTINENTAL CABLEVISION	142,093
SERVICE ELECTRIC	142,000
STORER CABLE	135,531
TELECABLE CORP.	130,675
MIDWEST VIEDO	120,000
GENERAL ELECTRIC CABLEVISION	117,600
NEWCHANNELS	105,197
LIBERTY COMMUNICATIONS	91,000
DANIELS PROPERTIES	88,238
VIKOA (ACTUAL COUNT)	84,000
THETA CABLE	78,123

MSO	SUSBSCRIBERS
WESTERN COMMUNICATIONS	77,428
TELESIS	70,112
VISION CABLE COMM.	62,000
TELE-MEDIA CORP.	59,709
CENTURY COMMUNICATIONS	59,000
COLONY COMMUNICATIONS	57,066
MULTI-CHANNEL TV CABLE CO.	50,529
AMERICAN CABLE TELEVISION	50,279
COMMUNICATIONS SERVICE	49,040
ROLLINGS, INC.	48,571
WESTINHOUSE	48,203
COMCAST CORP.	47,689
INTERTIE, INC.	45,000
CENTRAL CALIFORNIA COMMUNICATIONS	43,000
TELEVENTS	43,000
CABLE INFORMATION SYSTEMS	40,000
HERITAGE COMMUNICATIONS	38,956

3.4. TELEVISION POR CABLE EN ALEMANIA

"La Administración de Alemania (DEUTSCHE BUNDESPOST) informa que tiene los siguientes tipos de transmisión.

Transmisiones de Televisión, son Organismo del Estado, estas comprenden principalmente las transmisiones de Televisión de la Policía, para el control de tráfico, la transmisión de las oficinas encargadas de controlar el tráfico a las vías fluviales, incluidas las instalaciones de compuertas.

En estos casos, la administración no participa en la transmisión televisada. Tanto los cables como los Centros de Control, se instalan y explotan por cuenta y riesgo de las empresas interesadas.

También se cuenta en este país, con las transmisiones de televisión dentro de una red urbana, encontrándose los equipos terminales en Bancos, Fábricas, Hoteles, etc., estos equipos terminales son propiedad particular de los usuarios.

Desde 1947, la Administración Alemana no explota mediante cable ningún circuito de televisión de larga distancia.

Todos los circuitos de larga distancia de onda portadora, por razones de rentabilidad son dirigidos por radio-enlace.

En síntesis, en este país no se proporciona un servicio comercial de distribución de señales de televisión a sus-

criptores individuales, ya que es un tipo auxiliar de los servi-
cios generales que controla el Estado." (14)

3.5. TELEVISION POR CABLE EN FRANCIA

"En Francia la transmisión de las señales de televi-
sión por medio físico son controladas, por el Monopolio de la -
Dirección General de Telecomunicaciones de ese país y de la --
Oficina de Radiodifusión y Televisa Francesa.

Utilizan dos formas de transmitir dichas señales, por
los cables de enlaces y con postera propia de los permisiona-
rios coasociados, asignándoles una tarifa mensual que se desti-
na a otras transmisiones de televisión.

Cuando es por líneas privadas, se suministran las se-
ñales por los cables de enlaces y con postera propia de los -
permisionarios coasociados asignándoles una tarifa mensual que
se destina a otras transmisiones de televisión.

Cuando se efectúa por enlaces especiales, las tari-
fas van de 150 a 200 veces las tarifas aplicadas a un circuito
telefónico ordenario con la condición de que la banda en que -
se transmite esté cercana o igual a 5 MHz.

En México el Gobierno controla estos sistemas den-
tro de la Ley e Vías Generales de Comunicación y tiene espe--

(14) ROCHA CRUZ GUILLERMO
Op. Cit. p. (15).

cial interés en vigilar que tales instalaciones pertenezcan y sean explotadas por ciudadanos mexicanos exclusivamente, además de que dichos sistemas proporcionen un servicio eficiente, que no interfiriera con los sistemas de televisión radiodifundida y que las concesiones no confieran a personas alguna el derecho de suministrar este servicio con exclusividad.

En general se puede afirmar que para los Sistemas de Televisión por Cable en Francia se ha adoptado una reglamentación, en el aspecto de normas técnicas y organización con el objeto de no caer en los problemas que han creado los sistemas - en los Estados Unidos de Norteamérica." (15)

3.6. TELEVISIÓN POR CABLE EN MÉXICO

ANTECEDENTES:

"La televisión por cable empezó a desarrollarse en México en 1951, en ciudades donde había poca o ninguna recepción debido a las montañas que hacen imposible que algunas comunidades reciban señales de televisión, el deseo de recibir programas de la ciudad de México por estas comunidades, llevó a la formación de Compañías de Televisión por Cable.

Durante los últimos 5 años ha habido importantes inversiones en la Industria de Televisión por Cable, actualmente hay alrededor de 50 sistemas operando en ciudades dentro de Mé

(15) ROCHA CRUZ GUILLERMO
Op. Cit. p. (16).

xico hay también 27 sistemas en construcción y alrededor de 50 solicitudes para franquiciar. Es necesario tener una franquicia concedida por el Departamento de Comunicaciones y Transportes del Gobierno Federal S.C.T., para operar un sistema de cable, normalmente el gobierno fija un límite de 3 franquicias - por operador y recomienda que los inversionistas locales sean los dueños del sistema, la S.C.T. especifica los requerimientos técnicos que deben ser cumplidos por los operadores del sistema. También las cuotas de los suscriptores y otras tarifas.

a). CARACTERISTICAS DEL MERCADO MEXICANO

Las principales características del mercado mexicano son las siguientes:

Muchos sistemas están en pueblos de 10,000 a 40,000 habitantes, con muy pocas casas para dar una ganancia satisfactoria a la inversión. En las 3 mas importantes ciudades de la República, es difícil desarrollar un sistema de cable porque en esas ciudades México, Guadalajara y Monterrey más de cuatro canales son recibidos perfectamente y se originan en la ciudad de México. A los habitantes de dichas ciudades no les interesa recibir canales de las provincias, ya que más del 90% de los programas nocturnos son programas de cadenas de Televisión de México. En la República hay 6,230,000 aparatos de televisión y más del 80% de estos aparatos son blanco y negro, y el total de suscriptores al cable son 100,000 esto es un 2% del total de aparatos de T.V. domésticos.

b) FINANCIAMIENTO

Es muy difícil conseguir financiamiento para los sistemas de cable, porque los banqueros lo consideran como inversión con alto grado de riesgo y generalmente ignoran lo que es un sistema de cable, como es su mercado y como opera. Por otro lado la mayor parte del material que se necesita para construir un sistema de cable tiene que importarse, lo que significa el pago de derechos de importación gastos de embarque, seguros y otros gastos que hacen que el costo por milla aumente en un 40% sobre el de los Estados Unidos, un sistema de cable con buena administración produce ganancias satisfactorias y es buen riesgo crediticio. La Ley mexicana del impuesto permite una depreciación de un 16% anual en el fondo fijo de los sistemas de cable, así que la inversión puede ser amortizada en poco más de 6 años. Este porcentaje de depreciación, tiene que mejorar a liquidez de las ganancias y facilitan financiamiento para equipo de respaldo.

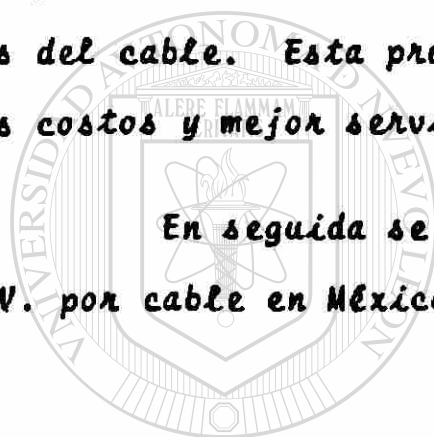
c) DESARROLLO FUTURO

El crecimiento de sistemas de cable continuará y puede anticiparse en un 25% de aumento en el número de suscriptores para los próximos 3 o 4 años.

Si hay suficiente financiamiento para el sistema, los operadores de cable considerarían esto ventajoso para proveer más servicios a los suscriptores, a través de canales especia-

les para reportes del mercado de valores noticieros, estado el tiempo, etc. los programas actuales de capacitación para personal técnico y comercial deben ser aumentados para que puedan satisfacer la demanda al crecer el sistema. La televisión pagada no ha empezado todavía, pero muy pronto empezará en las más importantes ciudades del país; la futura expansión del sistema de cable va a tener incentivos, para que los fabricantes mexicanos produzcan el material y equipo requerido por los operadores del cable. Esta producción local debe resultar en más bajos costos y mejor servicio para la Industria del Cable." (16)

En seguida se presentan algunas estadísticas de la T.V. por cable en México.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

(16) CONVENCION DE CHICAGO
Abril 17 de 1977.

RELACION DE SISTEMAS DE TELEVISION POR CABLE Y SU NUMERO
DE SUBSCRIPTORES AL MES DE ENERO DE 1977

FUENTE CANITEC, MEXICO, D.F.

1.- CABLEVISION, S.A. México, D.F.	12,454
2.- TELEVISION DE URUAPAN, S.A.	7,455
3.- TELEVISION DE MONCLOVA, S.A.	6.600
4.- ANTENAS COMUNALES DE MICHOACAN, S.A. Jacona y Zamora	5,892
5.- T.V. COMUNAL DE MEXICO, S.A. Toluca	5,689
6.- TELEVISION DEL NORTE DE COAHUILA, S.A. P. Negras	5,725
7.- KAHN GORDON ABRAHAM. Cuernavaca, Mor.	3,488
8.- TELE AZTECA, S.A. DE C.V. Reynosa, Tamps.	3,381
9.- T.V. CABLE DE PROVINCIA, S.A. DE C.V. Pachaca	3,042
10.- CABLEVISION DE APATZINGAN, S.A.	2,640
11.- T.V. CABLE, S.A., Iguala, Guerrero	2,500
12.- TELEVISION DE ACUNA, S.A.	2,118
13.- TELEVISION DE SAGUAYO, S.A.	1,954
14.- CABLEMEX, S.A. Cd. Mante, Tamps.	2,076
15.- T.V. CABLE DE PROVINCIA, S.A. DE C.V. San Andrés, Tamps.	2,018
16.- TELE CABLE DE MICHOACAN, S.A. Los Reyes, Mich.	1,858
17.- T.V. CABLE, S.A. Lagos de Moreno, Jal.	1,676
18.- HUERTA CARBAJAL ANTONIO. Cd. Lazaro Cárdenas	1,540
19.- CABLEVISION DE JIQUILPAN, S.A.	1,493

20.- TELEVISION DE ATOTONILCO DEL ALTO, S.A.	1,447
21.- TELEVISION DE TULA, S.A. Tula, Gro.	1,437
22.- DE LA FUENTE FLORES MARIO. Nogales, Son.	1,387
23.- SERRANO GONZALEZ J. ALFONSO. San Juan de los Lagos	1,026
24.- BELMONTE ESPINOZA JORGE. Yarecuaro, Mich.	1,008
25.- T.V. COMUNAL DE MEXICO, S.A. Zitacuaro	808
26.- T.V. COMUNAL DE PROVINCIA, S.A. DE C.V. TULANCINGO	807
27.- CABLEMEX, S.A. Ocotlán, Jal.	784
28.- TELECABLE TACAMBARO, S.A.	773
29.- TELE CABLE DE NUEVA ITALIA, S.A.	747
30.- TIJERINA CARRANZA RAFAEL. Nuevo Laredo, Tamps.	398
31.- MENDEZ RAMIREZ L. FERNANDO. Tamazula, Jal.	737
32.- BELMONTE ESPINOZA FRANCISCO. Cotija, Mich.	716
33.- TELEVISION INTERNACIONAL, S.A. Monterrey, N.L.	685
34.- CABLEMEX, S.A. Cd. Valles, S.L.P.	656
35.- DAVALOS AVILA FRANCISCO. Cd. Hidalgo, Mich.	649
36.- TELECABLE DE LA BARCA, S.A. La Barca, Jal.	536
37.- TELECABLE MEXICANO, S.A. Acapulco, Gro.	459
38.- HUERTA CARBAJAL ANTONIO. Plaza Ayul	397
39.- VILEMA VALDIVIA HECTOR. Izucar de Matamoros	532
40.- TELE CABLE DE ZACAPU, S.A.	330
41.- HUERTA CARBAJAL ANTONIO. Arteaga, Mich.	261
42.- CABLE Z., S.A. Zacatlan, Pue.	221
43.- TIJUANA, B.C.	105

RELACION DE EMPRESAS QUE CUENTAN CON
AUTORIZACION DE INSTALACION

C O N C E S I O N A R I A

C I U D A D

T.V. CABLE, S.A.	COATZACOALCOS, VER.
T.V. CABLE, S.A.	MINATITLAN, VER.
TELECABLE MEXICANO, S.A.	RIVERAS DE CHAPALA, JAL.
ANTENAS COMUNALES DE MICHOACAN, S.A.	MORELIA, MICH.
VISION CABLE DE MEXICO, S.A.	MEXICALI, B.C.
VISION POR CABLE DE MEXICO, S.A.	TECATE, B.C.
ADAME SALAS LUCIO, ING.	MAZATLAN, SIN.
T.V. CABLE DE SONORA, S.A.	AGUA PRIETA, SON.
CABLEVISION DE LA FRONTERA, S.A.	NUEVO CASAS GRANDES, CHIH.
T.V. COMUNAL DE MEXICO, S.A.	GUADALAJARA, JAL.
TELEVISION POR CABLE MEXICANA, S.A.	NUEVA ROSITA, COAH.
TELE CABLE DE MICHOACAN, S.A.	LA PIEDAD, MICH.
TELEVISION POR CABLE MEXICANA, S.A.	AGUASCALIENTES, AGS.
CABLE DE MANZANILLO, S.A.	MANZANILLO, COLIMA
DEL TORO FRIAS, FRANCISCO SANCHEZ ROMERO ARNOLDO	TECOMAN, COL.
TELE CABLE DE ZACAPU, S.A.	CD. GUZMAN, JAL.
TELE CABLE CENTRO OCCIDENTAL, S.A.	PATZCUARO, MICH.
TELE CABLE DE CD. DEL CARMEN, S.A.	COLIMA, COL.
SERVICIOS DE INGENIERIA ELECTRONICA, S.A.	CD. DEL CARMEN, CAM.
TELECABLE DE YUCATAN, S.A.	CANCUN, QUINTANA ROO
TELECABLE DE YUCATAN, S.A.	VALLADOLID, YUCATAN
TELECABLE DE LA LAGUNA, S.A.	TIZMIN, YUCATAN
TELECABLE DE PUERTO VALLARTA, S.A.	TORREON, COAHUILA
ARQUESTY DE IBARROLA FRANCISCO JAVIER CORPAGME MILLAN GLORIA YOLANDA	PUERTO VALLARTA, JAL.
T.V. COMUNAL DE MEXICO, S.A.	ZIHUATANEJO, GRO.
TELEVISION POR CABLE DE TAMAZULA, S.A.	TANGANCICUARO, MICH.
VISION POR CABLE DE MEXICO, S.A.	VALLE DEL BRAVO, EDO. MEX.
	TAMAZULA DE GORDIANO, JAL.
	ENSENADA, B.C.

CAPITULO VI

TEORIA DE ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS

4.1. INTRODUCCION

Tomando en cuenta que las empresas cada día tienen - que tomar decisiones mas sofisticadas y de gran importancia pa- ra el buen funcionamiento de las mismas, se piensa que una de las soluciones en parte, son el análisis sistemático y adecuado de las razones financieras mismas que sirven para conocer la - situación de la compañía sus fuerzas y debilidades. Los análisis financieros adecuados, orientan hasta cierto punto para -- realizar correcciones y la planeación de la empresa. En esta época actual, existe la convicción de que sin la planeación el éxito financiero de las empresas, se vuelve cada día más difícil por ejemplo: En la Industria de Televisión por Cable, existen empresas con graves problemas de inventario, otros tienen grandes complicaciones con cuentas por cobrar, para conocer a fondo la industria, se requieren cada vez más de estudios profesionales de gran profundidad, para corregir cualquier error debemos antes conocerlo.

J. Fred Weston dice: "Que el análisis de razones financieras, emplean básicamente datos del balance general y del estado de pérdidas y ganancias, existen diferentes tipos de -- análisis y con objetivos diferentes, por ejemplo: Un banquero que considera otorgar un préstamo, a corto plazo, se interesa a

en la posición de liquidez y presta especial atención a las razones que lo miden, en cambio a los acreedores, a largo plazo dan más importancia al poder adquisitivo y a la eficacia de operaciones que a la liquidez. Los accionistas ven con gran interés todos los aspectos anteriormente mencionados, asimismo busca pagar sus deudas a los acreedores y a la vez obtener utilidades para los accionistas. Es útil clasificar las razones en cuatro tipos fundamentales.

4.2. TIPOS DE RAZONES FINANCIERAS

1o.- RAZON DE LIQUIDEZ

Mide la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo.

2o.- RAZON DE APALANCAMIENTO

Mide la extensión con que la empresa ha sido financiada por medio de deudas.

3o.- RAZON DE ACTIVIDAD

Mide la efectividad General de la Gerencia; demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas y la inversión.

Hay que hacer notar que las razones financieras no son números significativos sino se comparan contra algo.

El objetivo de este estudio es el de obtener el promedio de las razones financieras dentro de la Industria de Te-

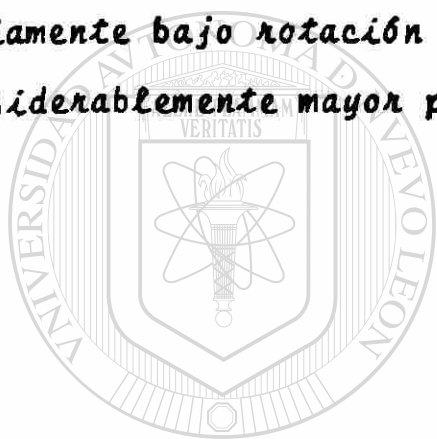
levisión por Cable, para de esta forma poder comparar cada una de las empresas contra las de la industria general, analizando así los puntos débiles y fuertes de cada empresa en relación con el promedio de la Industria Nacional.

Existen varios tipos de razones financieras pero en la práctica, con el análisis de algunas de éstas es suficiente para tener una idea en términos generales. Es por esto que se leccionamos el análisis de la liquidez en sus dos formas, prime na la razón circulante y después la prueba del ácido. Asimismo la razón de actividad en su promedio de cobro, rotación de activo fijo y rotación de activo total; asimismo, es de gran utilidad la razón de lucratividad en cuanto al margen de utilidad sobre ventas, utilidad sobre activo total y la utilidad sobre el capital contable.

Se comenta ampliamente por varios autores las diferentes tasas de utilidades de diferentes industrias, se pregunta que es mejor, la empresa que tiene un margen de 5% sobre ventas y con una rotación del activo de dos veces; o la otra empresa con un margen de 2% sobre ventas con una rotación de 5 veces, realmente no existe diferencia en ambas empresas tienen un porcentaje de 10% sobre la inversión. Lo que sucede es que muchas empresas no disponen de la libertad para hacer esta clase de elección, debido a la índole de industrias. La empresa debe operar con más o menos activo y experimentar una rotación que depende de las características de su línea particular del

negocio. Tenemos varios ejemplos para ilustrar lo anterior.

Una empresa vende fruta, verdura o pescado fresco, - es lógico que tiene una rotación, que debe ser muy alta cada - día o cada dos días idealmente por el riesgo del producto; en - contraste una compañía que vende Autos o Aviones o de Televi- sión por Cable, que requiere una inversión altísima en activo fijo o largo periodo de producción, Estas empresas tienen nece- sariamente bajo rotación del activo y un margen de utilidad -- considerablemente mayor por las ventas.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPITULO V

METODOLOGIA

5.1. INTRODUCCION

Este estudio comprende dos aspectos: El teórico en los primeros cuatro capítulos y el práctico en los últimos tres.

El sistema que se va a utilizar para la recolección de datos, será mixto, entrevistas, cuestionarios y observación personal.

5.2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

El estudio práctico se realizó en el mayor número posible de sistemas de televisión por cable en la República Mexicana, la metodología que se utilizó fue la misma en casi todos los sistemas visitados.

En primer lugar, se hacen las citas por teléfono en algunos casos con los concesionarios, accionistas o bien con los Gerentes Generales de cada empresa, en otras ocasiones la CANITEC auxilió con algunas citas cosa que facilitó muchísimo la visita a las empresas. Posteriormente luego de una breve plática en la cual se planeó todas y cada una de las necesidades de estudios de este tipo en nuestra industria, y dejar bien claro las ventajas de investigación, iniciamos con un cuestionario general en el cual preguntábamos cosas en relación --

con los controles de la compañía y todo lo relativo con el Proceso Administrativo, se continuo con lo que es consideramos la médula de la tesis que son los asuntos financieros.

Se pudo observar mucha amabilidad de los concesionarios o accionistas, no así a veces con los gerentes que no eran propietarios mismos, que en tres empresas actuaron con mucha -- desconfianza y en la cual solo dieron datos parciales. Fue de esta manera que de 29 sistemas visitados agrupados en 19 concesiones solo tres de ellos dieron datos incompletos.

Como se podrá observar posteriormente todos los nombres de las empresas se mantendrán en el anonimatum. Lo importante es tener datos reales de los Estados Financieros (Balan-ce General y el Estado de Pérdidas y Ganancias). Igualmente - se presentan todos los datos a nivel industrial y a nivel indi-vidual comparadas con la industria.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Para realizar esta encuesta se seleccionó el mes de noviembre de 1977 y durante 29 días se viajó por todo el país, varios miles de kilómetros en toda la República.

Se visitaron empresas desde modestas hasta las más - grandes; se observaron varias bien administradas como otras sin noción administrativa, asimismo oficinas lujosas como otras empresas que ni oficinas tenían, ciudades chicas y ciudades gran-des.

Se tomaron los datos siguientes directamente de la -

declaración anual al Impuesto del Ingreso Global de las Empresas:

ACTIVO CIRCULANTE

ACTIVO FIJO

INVENTARIOS

CUENTAS POR COBRAR

ACTIVO TOTAL

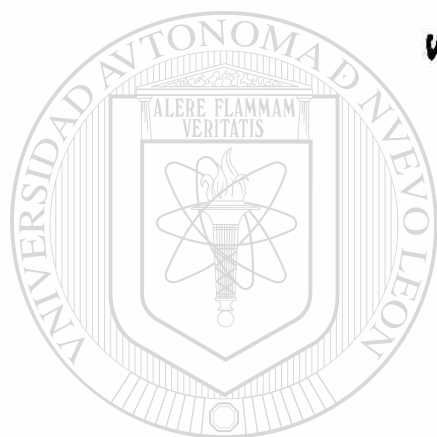
PASIVO CIRCULANTE

PASIVO FIJO

CAPITAL CONTABLE

CAPITAL SOCIAL

UTILIDADES



VENTAS

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

Por la formación y elaboración de este capítulo, es importante insertar una serie de cuadros, ilustraciones y gráficas para hacer este estudio más fácil y comprensible.

Se presentaran los datos obtenidos en cada una de las empresas y estos resultados individuales en una gráfica global. Primeramente el cuadro 6-1 con los datos totales de las 19 empresas de T.V. cable en México.

A continuación incluimos el cuadro 6-2 con el cálculo de operaciones de las formulas de la razón de liquidez en sus dos fases:

a) Circulante

b) Prueba del ácido

Asimismo los cálculos de las razones de actividad en tres fases:

10.- Período medio de cobro

20.- Rotación de activo fijo

30.- Rotación de activo total

Finalmente los cálculos de la razón de lucratividad con su margen de utilidad sobre ventas, la utilidad sobre activos totales y la utilidad sobre capital contable.

CUADRO 6-1 DATOS TOTALES DE LAS 19 EMPRESAS DE T.V. CABLE EN MEXICO

No.	A.C.	I	A.F.	A.T.	P.C.	C.C.	VTA.	VTA. X DIA	C X C	U	C.S.	
1	4,602	56	2,549	8,831	3,804	5,274	7,597	214	4,532	1	0	5,000
2	1,928	504	1,924	3,937	1,324	2,613	6,510	7	134	235	0	1,000
3	520	14	4,100	4,886	1,392	3,492	6,481	0	0	362	0	3,000
4	550	0	870	1,500	850	1,500	4,800	0	0	500	0	1,000
5	7,570	3,919	1,800	9,520	5,900	3,283	4,600	195	2,500	1,900	0	1,450
6	6,781	1,512	4,404	11,746	6,272	3,012	3,290	0	0	781	0	4,000
7	242	21	2,720	3,135	2,588	547	3,261	27	242	361	0	378
8	1,112	334	668	3,115	611	557	3,181	17	156	199	0	25
9	1,868	0	301	2,930	173	2,289	2,688	37	279	458	0	300
10	1,256	60	1,130	2,378	182	2,300	2,400	46	305	264	0	2,000
11	149	25	724	1,390	373	946	1,218	183	619	246	0	1,000
12	284	58	2,600	2,712	75	1,780	1,200	19	64	203	0	1,500
13	140	126	949	1,095	107	754	1,065	0	0	18	0	1,000
14	555	290	1,365	1,953	320	1,633	1,044	46	133	188	0	1,500
15	1,116	126	673	1,866	998	848	983	0	0	431	0	1,000
16	114	11	560	725	466	159	862	0	0	59	0	200
17	136	0	3,010	3,255	155	833	415	0	0	0	0	3,000
18	1,439	0	1,895	3,295	1,665	2,636	405	0	0	0	0	3,250
19	2,020	153	658	4,690	2,184	2,480	165	0	0	0	0	5,750

CUADRO 6-2 CALCULOS Y OPERACIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19																			
I.- RAZONES DE LIQUIDEZ																																						
1.- Circulante	$\frac{4,602}{3,804}$	1.2	$\frac{1,928}{1,324}$	1.45	$\frac{520}{1,394}$.37	$\frac{550}{850}$.60	$\frac{7,570}{5,900}$	1.28	$\frac{6,781}{6,272}$	1.08	$\frac{2,242}{2,588}$.09	$\frac{1,712}{611}$	1.81	$\frac{1,868}{173}$	10.7	$\frac{1,256}{182}$	6.90	$\frac{149}{375}$.39	$\frac{284}{75}$	3.78	$\frac{140}{107}$	1.30	$\frac{555}{320}$	1.72	$\frac{1,116}{998}$	1.11	$\frac{174}{466}$.24	$\frac{136}{155}$.87	$\frac{1,439}{1,665}$.86	$\frac{2,020}{2,184}$.92
2.- Prueba de Acido	$\frac{4,546}{3,804}$	1.19	$\frac{1,424}{1,324}$	1.07	$\frac{506}{1,394}$.36	$\frac{550}{850}$.60	$\frac{3,671}{5,900}$.61	$\frac{5,269}{6,212}$.84	$\frac{221}{2,588}$	1.27	$\frac{778}{611}$	1.27	$\frac{1,868}{173}$	10.7	$\frac{1,196}{182}$	6.57	$\frac{124}{372}$.33	$\frac{226}{75}$	3.01	$\frac{14}{107}$.13	$\frac{265}{320}$.82	$\frac{990}{998}$.99	$\frac{103}{466}$.22	$\frac{136}{155}$.87	$\frac{1,439}{1,665}$.86	$\frac{1,867}{2,184}$.85
II.- RAZONES DE ACTIVIDAD:																																						
1.- Periodo medio de cobro	$\frac{4,532}{21.70}$	2.14	$\frac{134}{18.08}$	7.41	$\frac{0}{17.75}$	0	$\frac{0}{13.13}$	0	$\frac{2,500}{12.60}$	1.98	$\frac{0}{9.01}$	0	$\frac{242}{905}$	2.7	$\frac{156}{8.71}$	17.90	$\frac{279}{7.46}$.37	$\frac{305}{6.6}$	45.79	$\frac{619}{3.38}$	45.79	$\frac{64}{3.28}$	19.5	$\frac{0}{291}$	0	$\frac{133}{29}$	0	$\frac{0}{269}$	0	$\frac{0}{239}$	0	$\frac{0}{113}$	0	$\frac{0}{1.10}$	0	$\frac{0}{452}$	0
2.- Rotación del Activo Fijo	$\frac{7,597}{2,549}$	2.98	$\frac{6,510}{1,924}$	3.38	$\frac{6,481}{4,100}$	1.58	$\frac{4,800}{870}$	5.51	$\frac{4,600}{1,800}$	2.55	$\frac{3,290}{4,404}$.74	$\frac{3,261}{2,720}$	1.19	$\frac{3,181}{668}$	5.23	$\frac{2,688}{301}$	8.93	$\frac{2,400}{1,130}$	2.12	$\frac{1,218}{724}$	1.68	$\frac{1,200}{2,600}$.46	$\frac{1,065}{1.12}$	1.12	$\frac{1,044}{1,365}$.76	$\frac{983}{673}$	1.46	$\frac{862}{560}$	1.53	$\frac{415}{3,013}$.13	$\frac{405}{1,895}$.21	$\frac{165}{658}$.25
3.- Rotación del Activo Total	$\frac{7,597}{8,831}$.86	$\frac{6,560}{3,937}$	1.65	$\frac{6,481}{4,886}$	1.32	$\frac{4,600}{1,500}$	3.2	$\frac{4,600}{9,520}$.48	$\frac{3,240}{11,746}$.27	$\frac{3,261}{3,135}$	1.04	$\frac{3,181}{3,115}$	1.02	$\frac{2,688}{2,930}$.90	$\frac{2,400}{2,387}$	1.00	$\frac{1,218}{1,390}$.87	$\frac{1,200}{2,710}$.44	$\frac{1,065}{1,095}$.97	$\frac{1,044}{1,953}$.53	$\frac{983}{1,866}$.52	$\frac{862}{725}$	1.18	$\frac{415}{3,257}$.12	$\frac{405}{3,375}$.12	$\frac{168}{4,620}$.03
III.- RAZONES DE LUCRATIVIDAD:																																						
Margen de utilidades sobre ventas	$\frac{0}{7,592}$	0	$\frac{235}{6,500}$.03	$\frac{362}{6,481}$.02	$\frac{500}{4,800}$.10	$\frac{1,900}{4,600}$.41	$\frac{787}{3,290}$.23	$\frac{361}{3,261}$.11	$\frac{190}{3,191}$.05	$\frac{458}{2,688}$.17	$\frac{264}{2,400}$.11	$\frac{246}{1,218}$.20	$\frac{203}{1,200}$.15	$\frac{18,002}{2,066}$.16	$\frac{188}{1,044}$.18	$\frac{431}{983}$.43	$\frac{59}{862}$.06	$\frac{0}{415}$	0	$\frac{0}{403}$	0	$\frac{0}{165}$	0
Utilidad sobre Activos Totales	$\frac{0}{8,831}$	0	$\frac{235}{3,932}$.05	$\frac{362}{4,800}$.07	$\frac{500}{1,500}$.33	$\frac{1,900}{9,520}$.19	$\frac{787}{11,746}$.06	$\frac{361}{3,135}$.11	$\frac{190}{3,115}$.06	$\frac{458}{2,930}$.17	$\frac{264}{2,387}$.11	$\frac{246}{1,390}$.17	$\frac{203}{2,712}$.07	$\frac{18,002}{1,095}$.01	$\frac{188}{1,953}$.09	$\frac{431}{1,860}$.23	$\frac{59}{725}$.08	$\frac{0}{3,255}$	0	$\frac{0}{3,391}$	0	$\frac{0}{4,690}$	0
Utilidad sobre el Capital Contable	$\frac{0}{5,274}$	0	$\frac{235}{2,613}$.8	$\frac{362}{3,492}$.10	$\frac{500}{1,500}$.33	$\frac{1,900}{3,382}$.56	$\frac{787}{3,102}$.26	$\frac{361}{547}$.65	$\frac{190}{557}$.34	$\frac{458}{2,300}$.20	$\frac{264}{2,300}$.11	$\frac{246}{946}$.26	$\frac{203}{1,780}$.11	$\frac{18,002}{754}$.02	$\frac{188}{1,633}$.11	$\frac{431}{848}$.150	$\frac{59}{159}$.37	$\frac{0}{833}$	0	$\frac{0}{2,636}$	0	$\frac{0}{2,400}$	0

TABLA 6-1
RAZONES DE LIQUIDEZ

CIRCULANTE

1.20	
1.45	
0.37	
0.60	
1.26	
1.08	
0.09	
1.81	
10.70	
6.90	1.92
0.39	
3.78	
1.30	
1.72	
1.11	
0.24	
0.87	
0.86	
0.92	
36.65	

PRUEBA DEL ACIDO

1.19	
1.07	
0.37	
0.60	
0.61	
0.84	
0.08	
1.27	
10.70	
6.58	1.65
0.33	
3.01	
0.13	
0.82	
0.99	
0.22	
0.87	
0.86	
0.85	
31.38	

TABLA 6-2

ACTIVIDAD

Periodo medio de cobro	Rotación del Activo Fijo	Rotación del Activo [®] Total
214.00	2.98	0.86
7.52	3.38	1.65
0.00	1.58	1.32
0.00	5.51	3.20
1.98	2.55	0.48
0.00	0.74	0.27
27.00	1.19	1.04
17.90	5.23	1.02
0.37	8.93	0.91
45.79	2.12	1.00
183.00	1.68	0.87
19.50	0.46	0.44
0.00	1.12	0.97
45.86	0.76	0.53
0.00	1.46	0.52
0.00	1.53	1.18
0.00	0.13	0.12
0.00	0.21	0.12
0.00	0.25	0.03
562.92	47.81	16.53

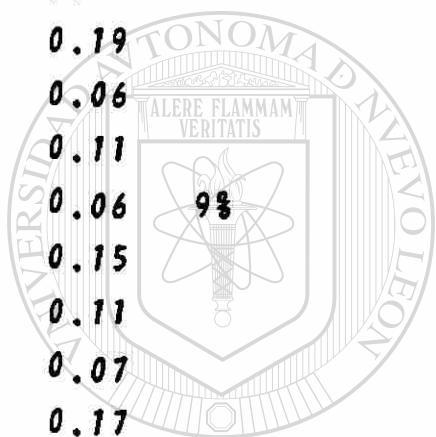
29.6

2.20

.87

TABLA 6-3
LUCRATIVIDAD

UTILIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL	MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTA	UTILIDAD SOBRE CAPITAL CONTABLE
0.00	0.00	0.00
0.05	0.03	0.08
0.07	0.02	0.10
0.33	0.10	0.33
0.19	0.41	0.56
0.06	0.23	0.26
0.11	0.11	0.65
0.06	0.05 12%	0.34 19%
0.15	0.17	0.20
0.11	0.11	0.11
0.07	0.20	0.26
0.17	0.15	0.11
0.01	0.16	0.02
0.09	0.18	0.11
0.23	0.43	0.15
0.08	0.06	0.37
0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00
1.78	2.41	3.65



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

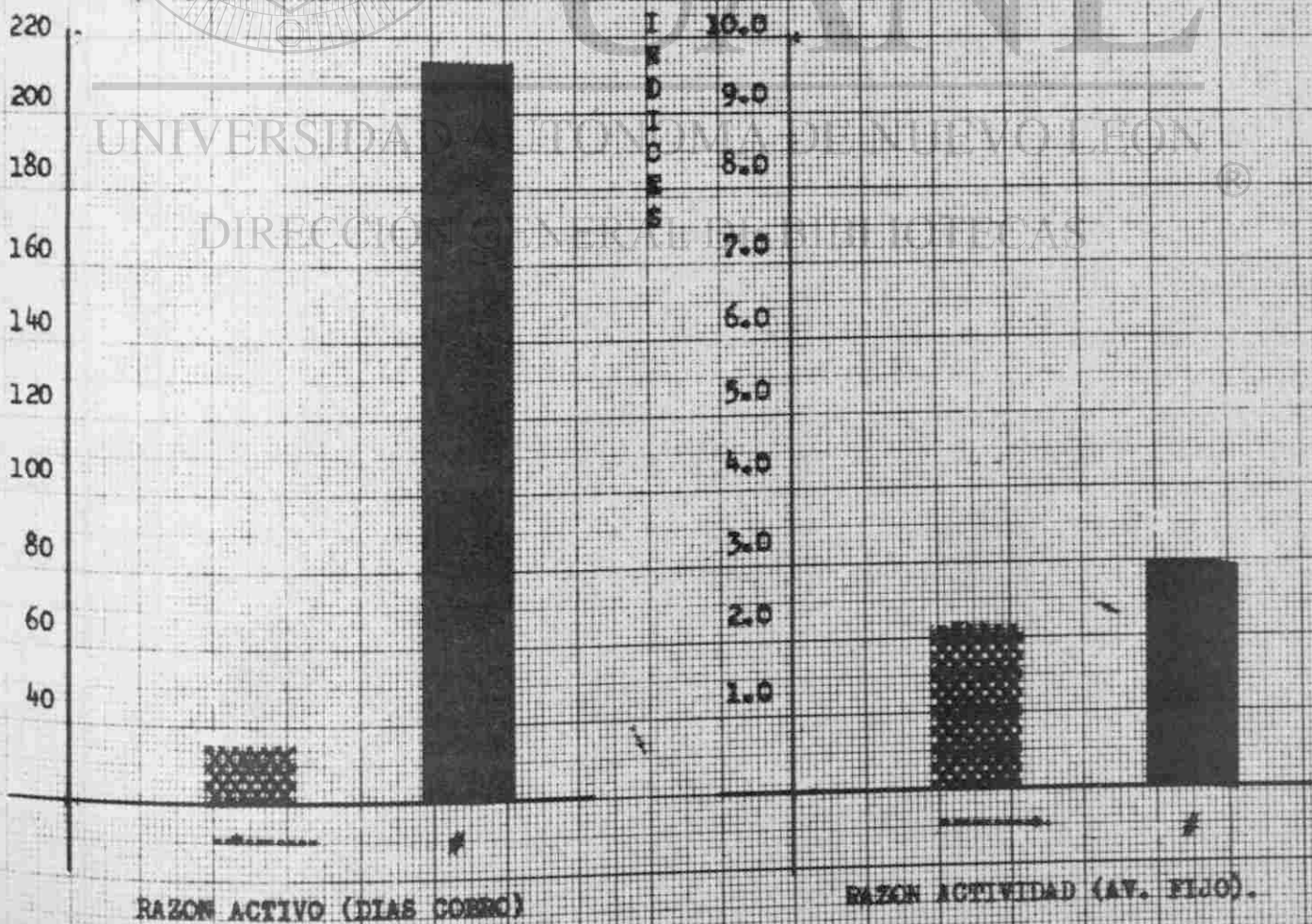
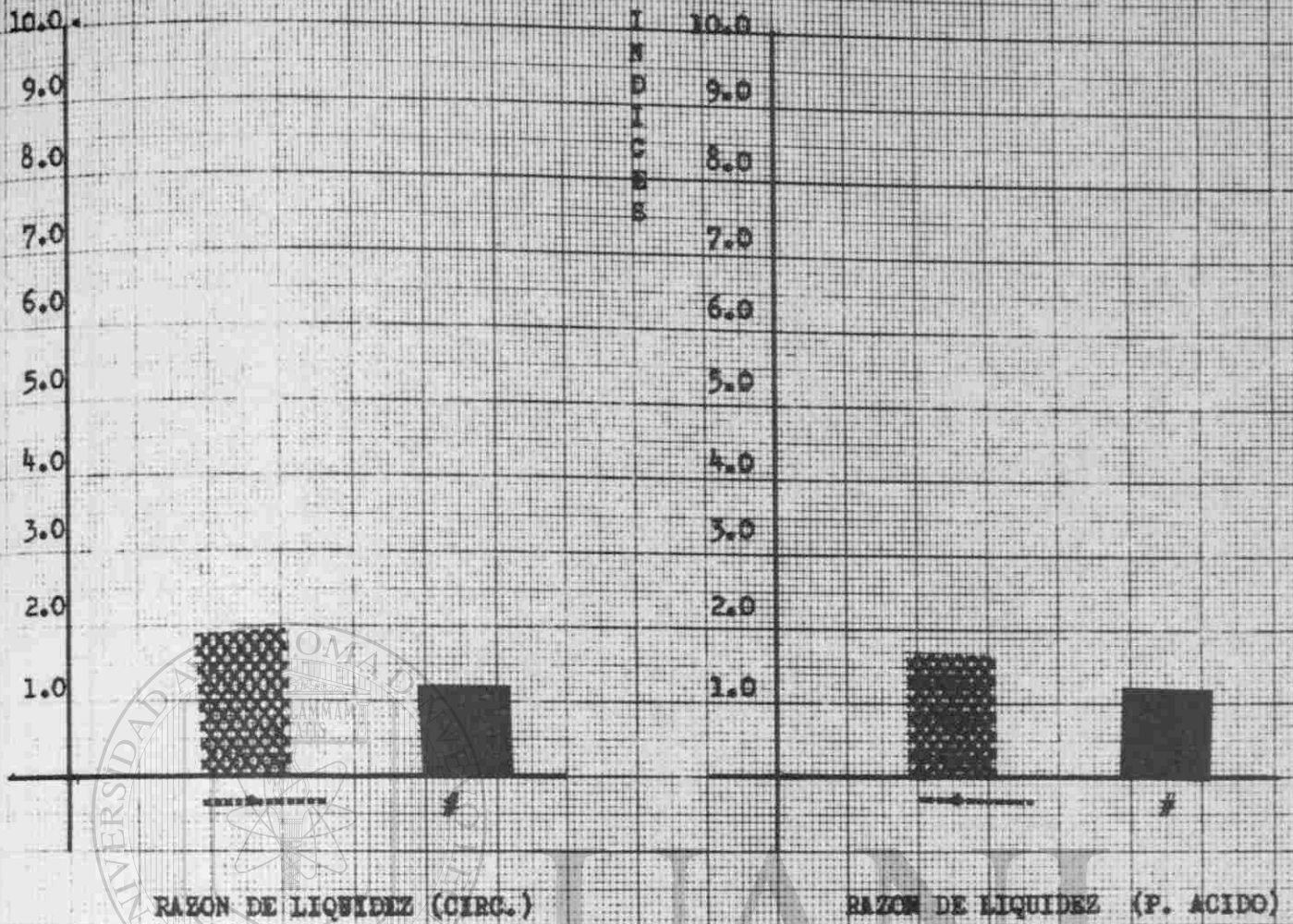
CUADRO No. 1

CONCLUSIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS
1976

"EMPRESA No. 1"

RAZONES	PROM. DE LA IND.	IND. No. 1	EVALUACION
RAZON DE LIQUIDEZ:			
1) Circulante	1.92	1.20	MALA
2) Prueba del Acido	1.65	1.19	REGULAR
RAZON DE ACTIVIDAD:			
1) Promedio de Cobro	29.60	214.00	PESIMA
2) Rotación del Activo Fijo	2.20	2.98	OPTIMA
3) Rotación de Activo Total	0.87	0.86	BUENA
RAZONES DE LUCRATIVIDAD:			
1) Utilidad: Activo Total	9 X 100	0.00	PESIMA
2) Margen de utilidad: Ventas	12 X 100	0.00	PESIMA
3) Utilidades: Capital Contable	19 X 100	0.00	PESIMA

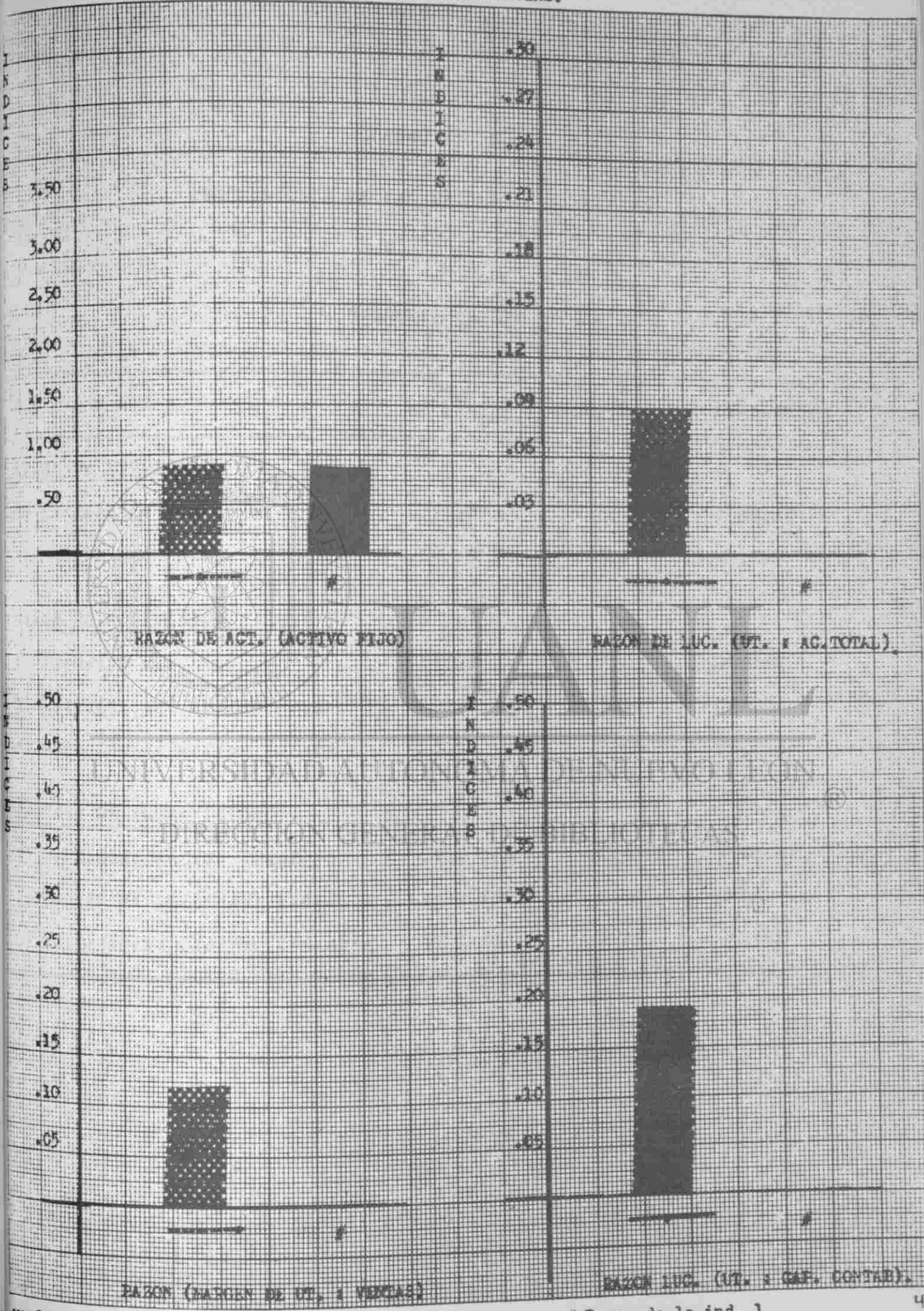
ILUSTRACION # 1 EMPRESA # 1
ANALISIS DE TENDENCIAS.



Promedio de la ind. de Televisión por Cable.

Promedio de la Empresa. 1.-

ILUSTRACION #2 EMPRESA # 1
ANALISIS DE TENDENCIAS.



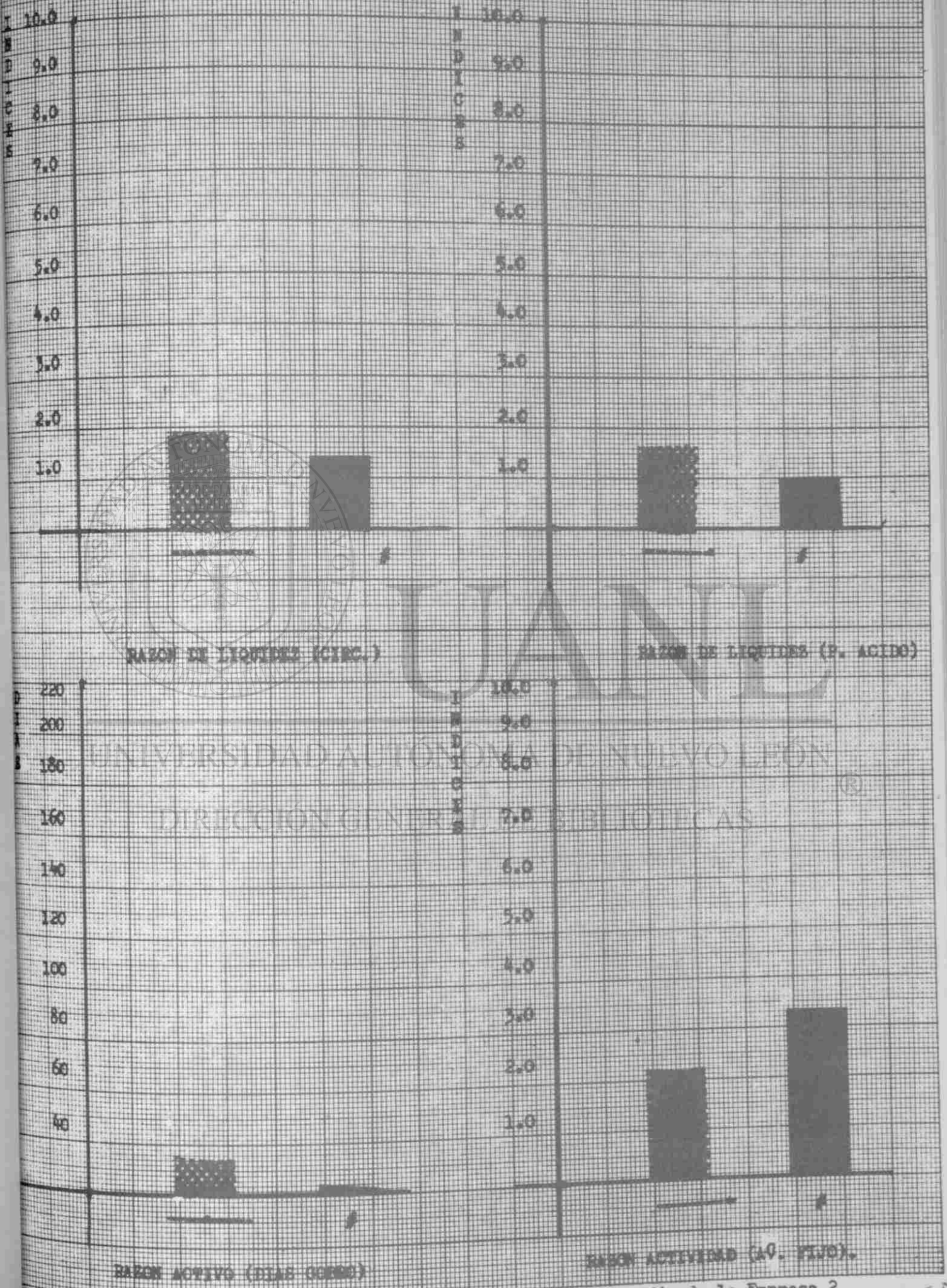
CUADRO No. 2

CONCLUSIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS
1976

"EMPRESA No. 1"

RAZONES	PROM. DE LA IND.	IND. No. 2	EVALUACION
<u>RAZON DE LIQUIDEZ:</u>			
1) Circulante	1.92	1.45	REGULAR
2) Prueba del Acido	1.65	1.07	MALA
<u>RAZON DE ACTIVIDAD:</u>			
1) Promedio de Cobro	29.60	7.52	OPTIMA
2) Rotación del Activo Fijo	2.20	3.38	OPTIMA
3) Rotación de Activo Total	0.87	1.65	OPTIMA
<u>RAZONES DE LUCRATIVIDAD:</u>			
1) Utilidad: Activo Total	9 X 100	0.05	REGULAR
2) Margen de utilidad: Ventas	12 X 100	0.03	MALA
3) Utilidades: Capital Contable	19 X 100	0.08	PESIMA

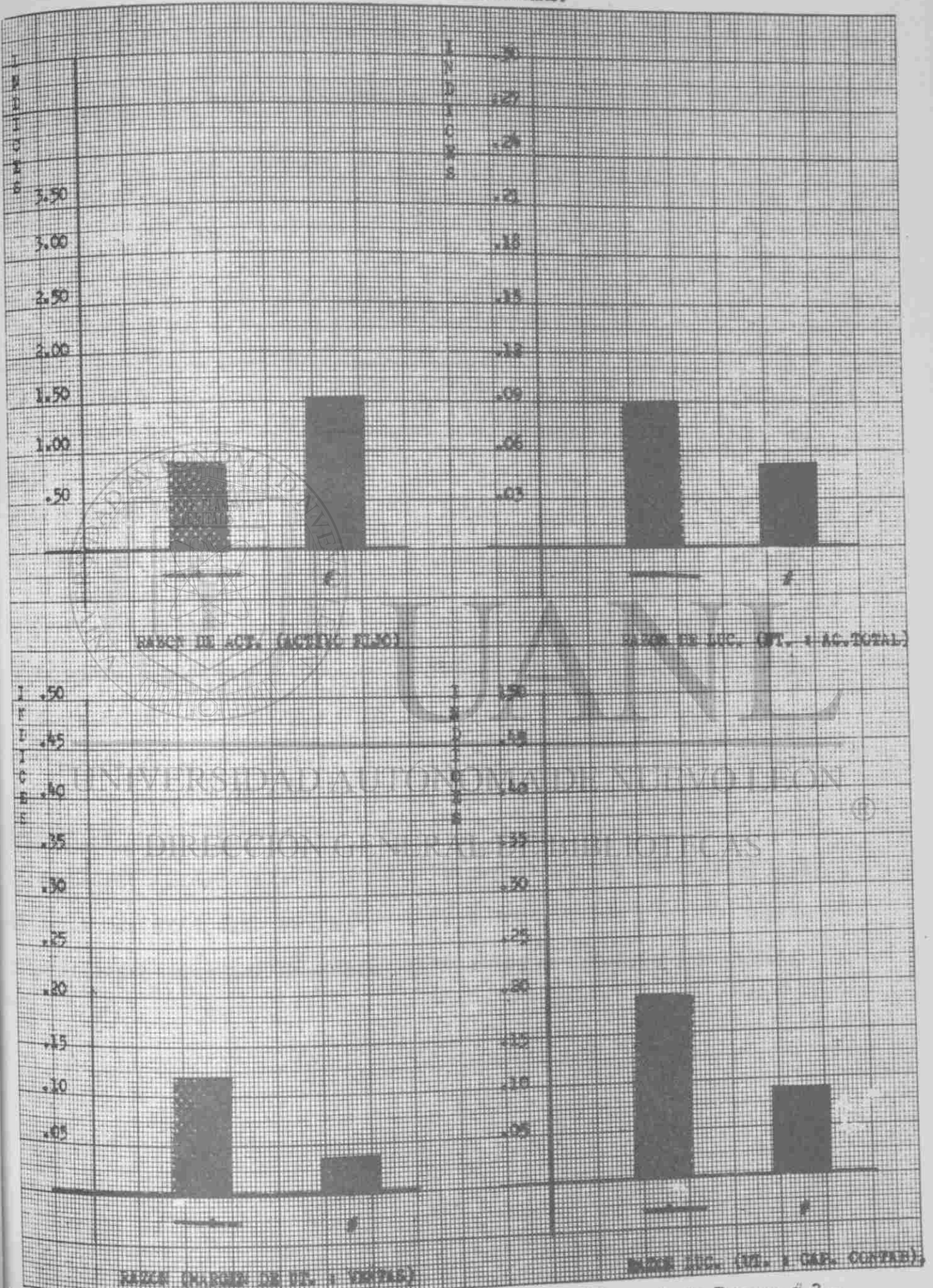
ILUSTRACION # 3 EMPRESA # 2.
ANÁLISIS DE TENDENCIAS.



⚡ Promedio de la Ind. de Televisión por Cable.

⚡ Promedio de la Empresa 2.

ILUSTRACION No. 4 EMPRESA # 2
ANALISIS DE TENDENCIAS.



Prom. de la Ind. Tv. Cable.

Prom. de la Empresa # 2.-

CUADRO No. 3

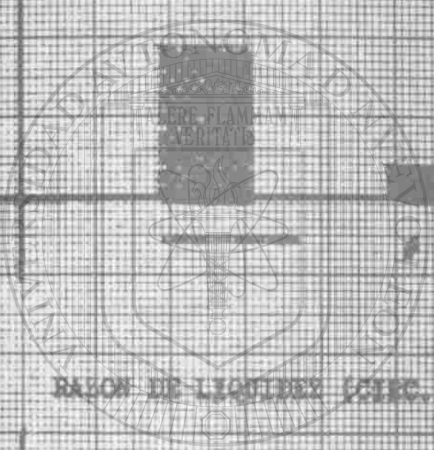
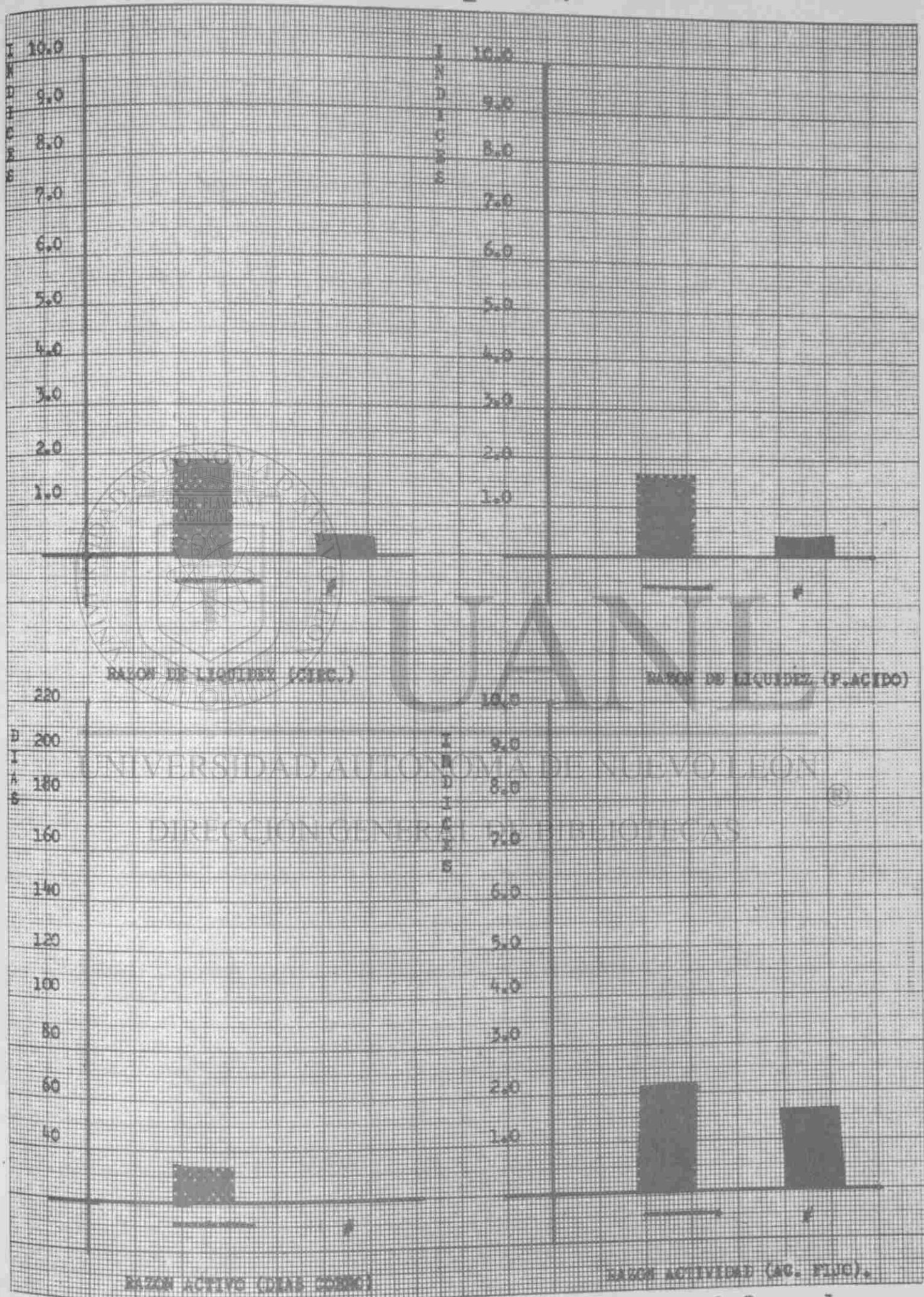
CONCLUSIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS

1976

"EMPRESA No. 3"

RAZONES	PROM. DE LA IND.	IND. No. 3	EVALUACION
<u>RAZON DE LIQUIDEZ:</u>			
1) Circulante	1.92	0.37	PESIMA
2) Prueba del Acido	1.65	0.36	PESIMA
<u>RAZON DE ACTIVIDAD:</u>			
1) Promedio de Cobro	29.60	0.00	OPTIMA
2) Rotación del Activo Fijo	2.20	1.58	MALA
1) Rotación de Activo Total	0.87	1.32	SATISFACTORIA
<u>RAZONES DE LUCRATIVIDAD:</u>			
1) Utilidad: Activo Total	9 X 100	0.07	REGULAR
2) Margen de utilidad: Ventas	12 X 100	0.02	PESIMA
3) Utilidades: Capital Contable	19 X 100	0.10	MALA

ILUSTRACION # 5 EMPRESA # 3
ANALISIS DE TENDENCIAS.

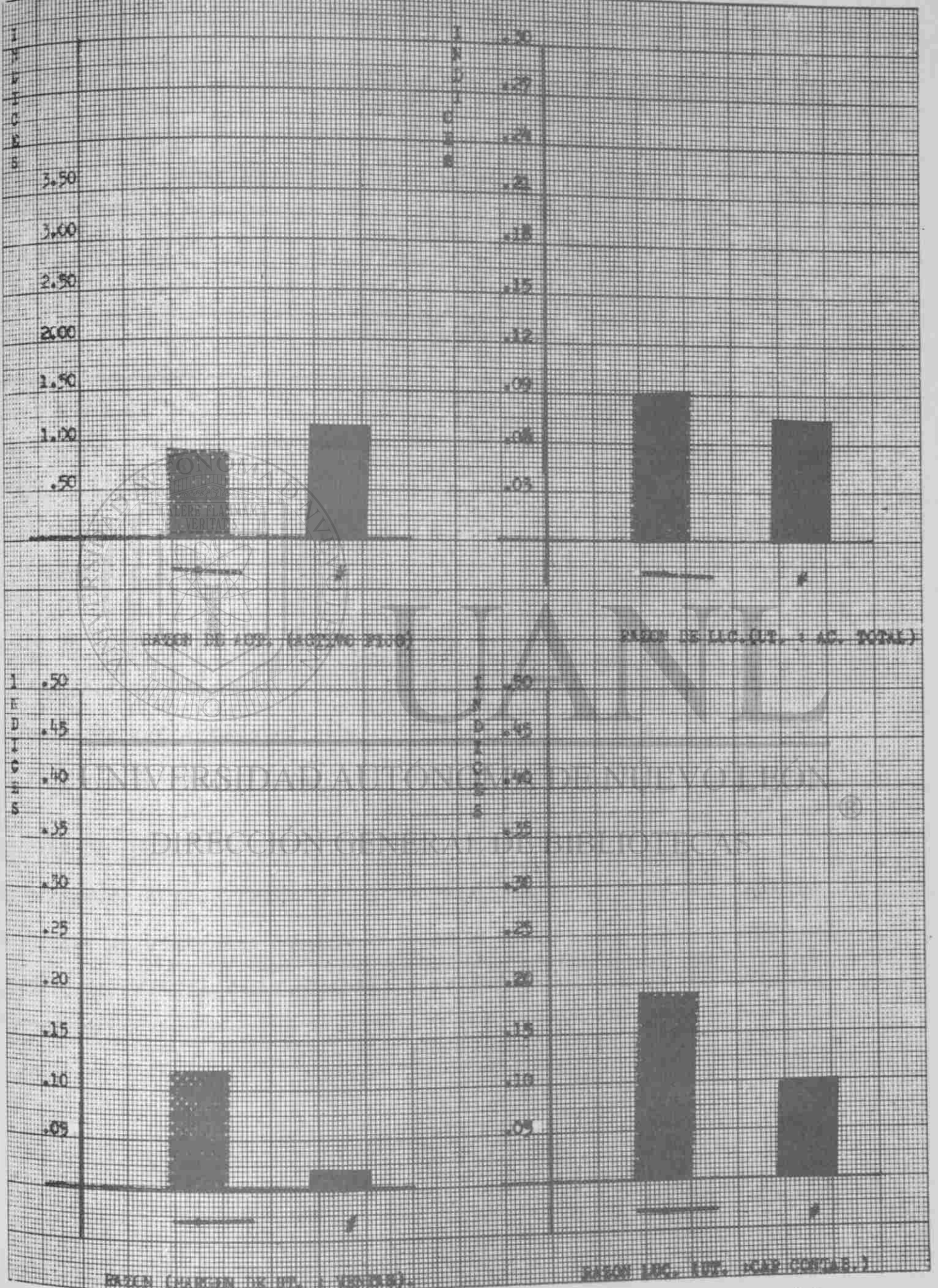


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

..... Promedio de la ind. de televisión por Cable

Promedio de la Empresa 3

ILUSTRACION # 6 EMPRESA # 3.
ANALISIS DE TENDENCIAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS

CUADRO No. 4

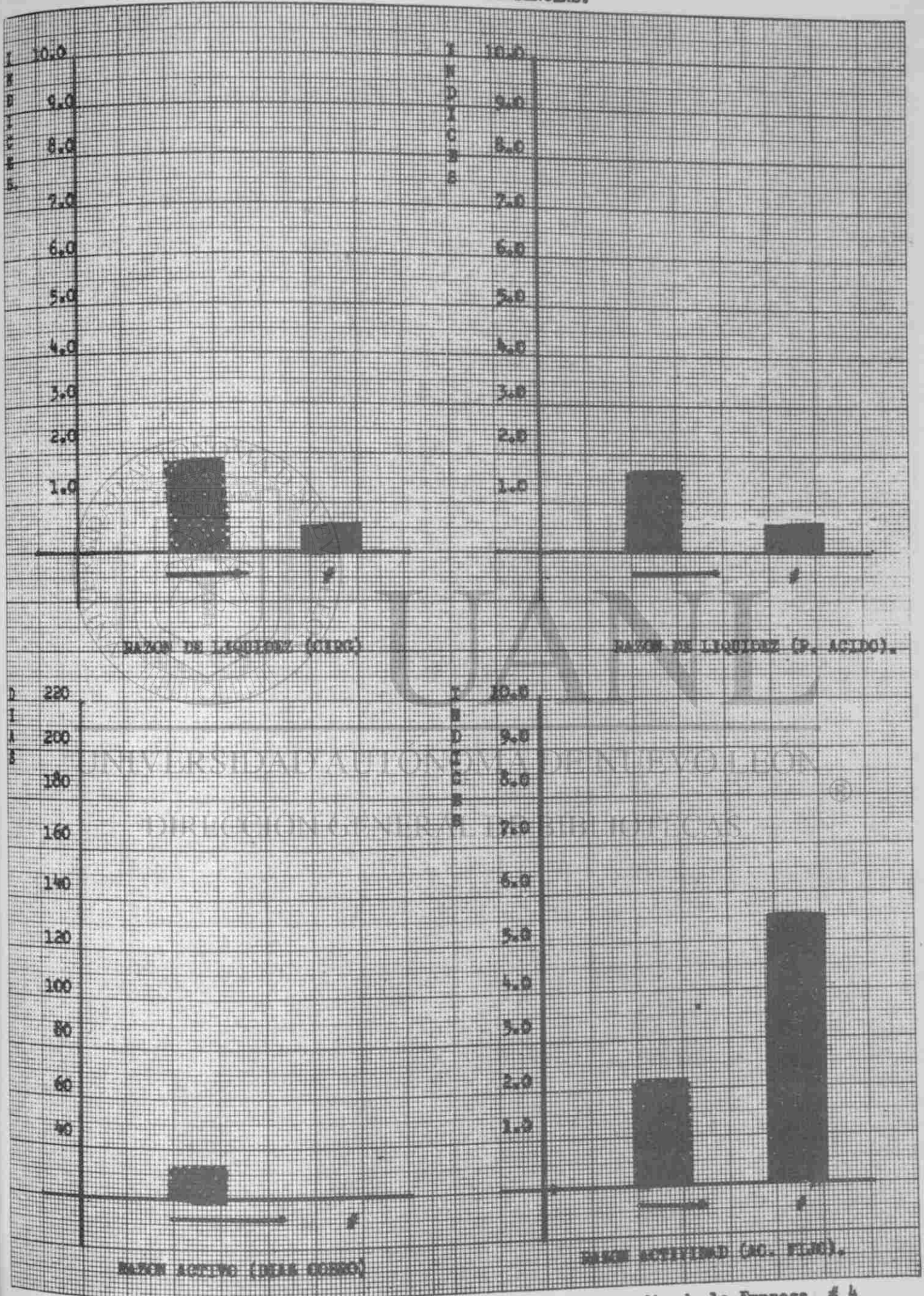
CONCLUSIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS

1976

"EMPRESA No. 4"

RAZONES	PROM. DE LA IND.	IND. No. 4	EVALUACION
RAZON DE LIQUIDEZ:			
1) Circulante	1.92	0.60	PESIMA
2) Prueba del Acido	1.65	0.60	PESIMA
RAZON DE ACTIVIDAD:			
1) Promedio de Cobro	29.60	0.00	OPTIMA
1) Rotación del Activo Fijo	2.20	5.51	OPTIMA
3) Rotación de Activo Total	0.87	3.20	OPTIMA
RAZONES DE LUCRATIVIDAD:			
1) Utilidad: Activo Total	.9 X 100	0.33	OPTIMA
2) Margen de utilidad: Ventas	12 X 100	0.10	REGULAR
3) Utilidades: Capital Contable	19 X 100	0.33	OPTIMA

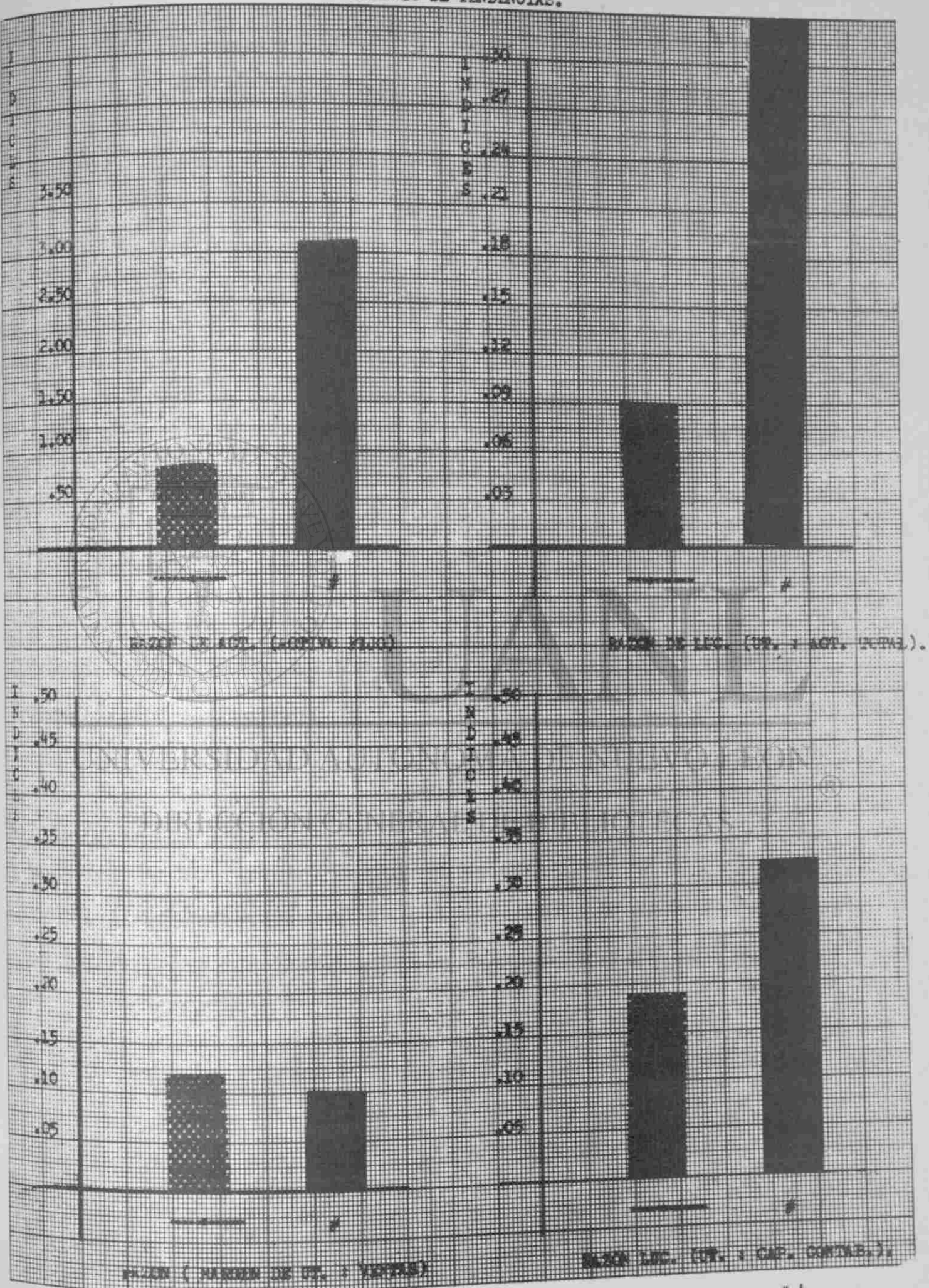
ILUSTRACION No. 7 EMPRESA No. 4
ANALISIS DE TENDENCIAS.



Promedio de la Ind. de Televisión por Cable.

Promedio de la Empresa # 4

ILUSTRACION # 8 EMPRESA # 4
ANALISIS DE TENDENCIAS.



CUADRO No. 5

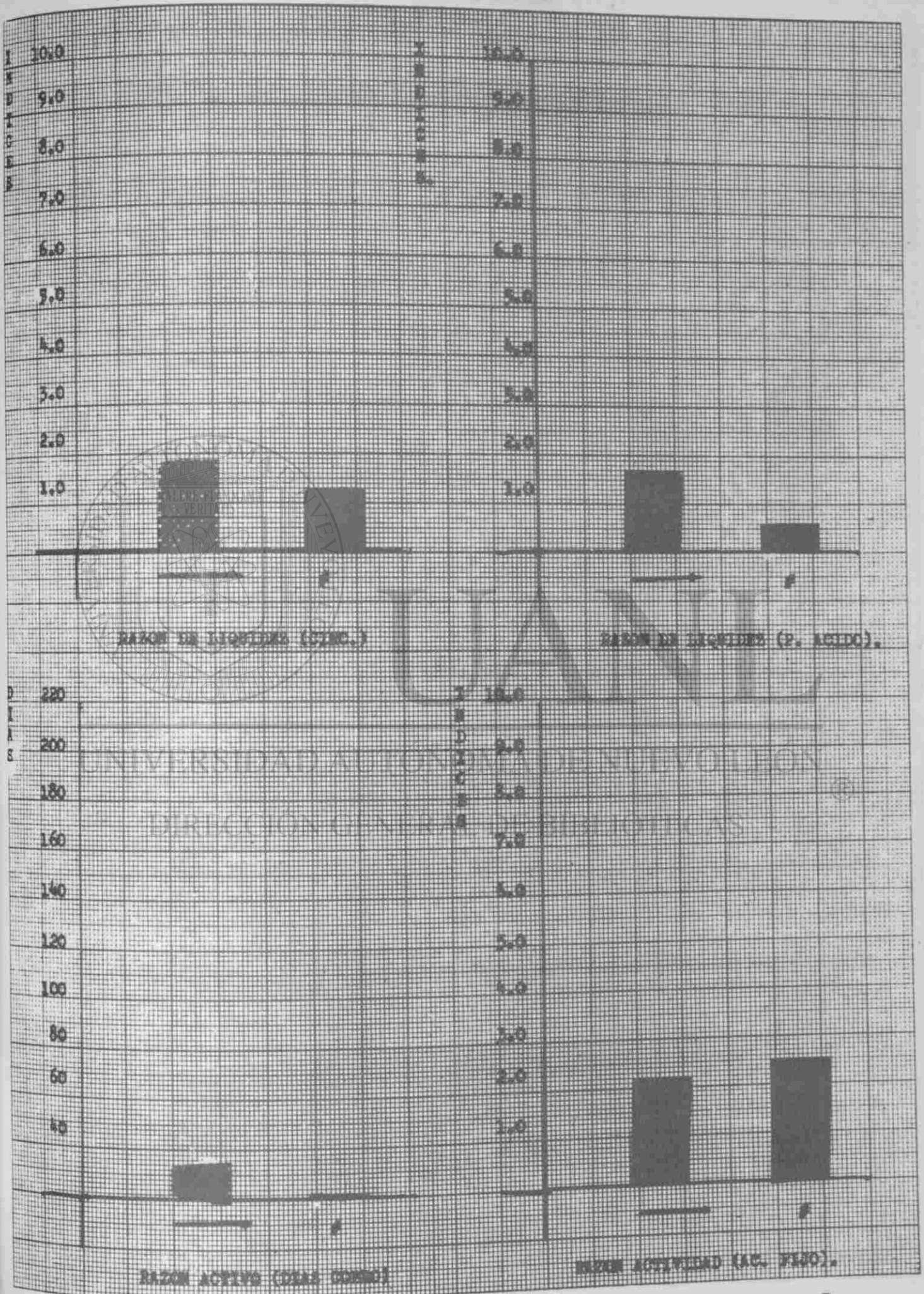
CONCLUSIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS

1976

"EMPRESA No. 5"

RAZONES	PROM. DE LA IND.	IND. No. 5	EVALUACION
RAZON DE LIQUIDEZ:			
1) Circulante	1.92	1.26	MALA
2) Prueba del Acido	1.65	0.61	PESIMA
RAZON DE ACTIVIDAD:			
1) Promedio de Cobro	29.60	1.98	OPTIMA
2) Rotación del Activo Fijo	2.20	2.55	SATISFACTORIA
3) Rotación de Activo Total	0.87	0.48	REGULAR
RAZONES DE LUCRATIVIDAD:			
1) Utilidad: Activo Total	. 9 X 100	0.19	OPTIMA
2) Margen de utilidad: Ventas	12 X 100	0.41	OPTIMA
3) Utilidades: Capital Contable	19 X 100	0.56	OPTIMA

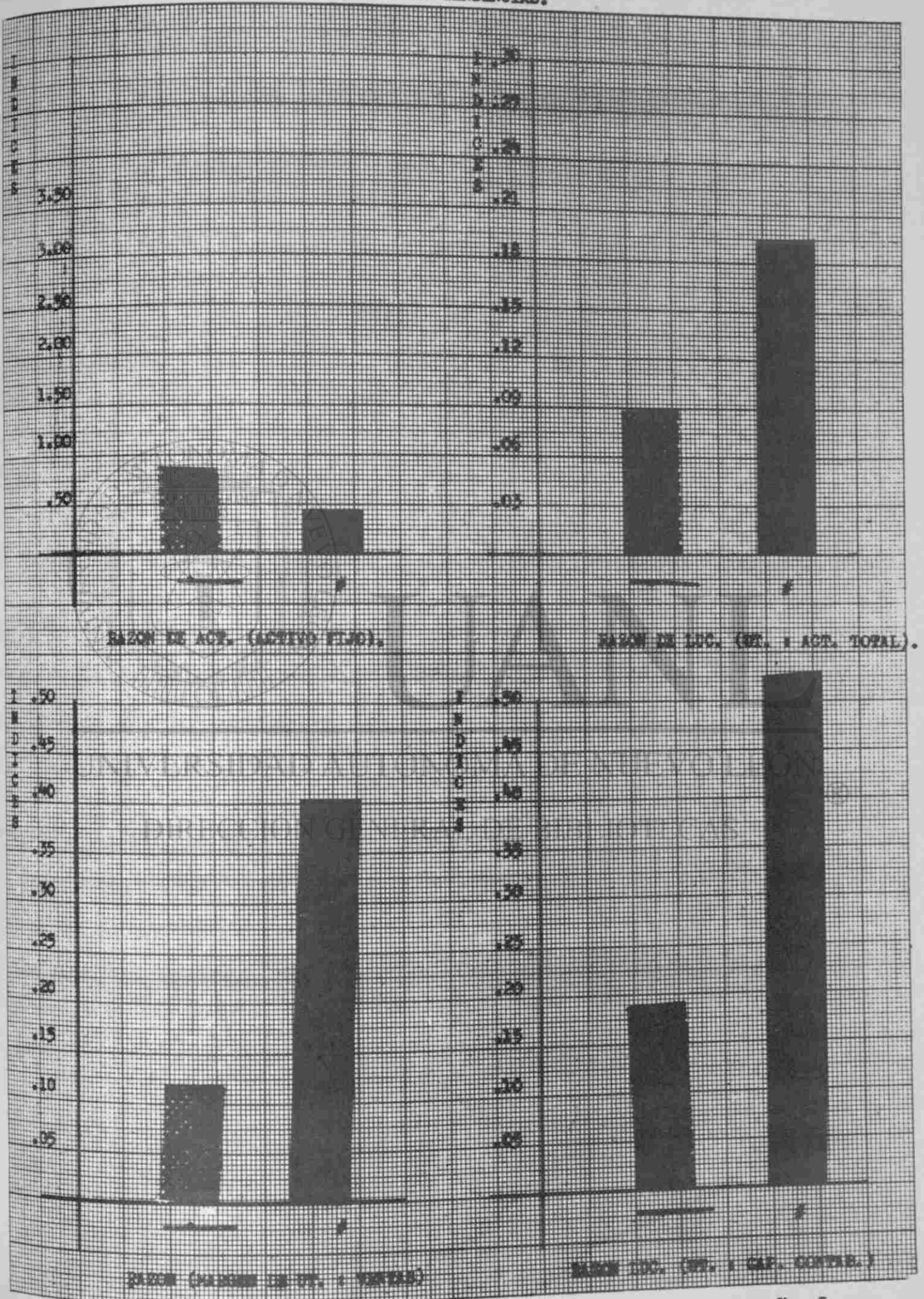
ILUSTRACION No. 9 EMPRESA No. 5
ANALISIS DE TENDENCIAS.



* Promedio de la ind. de Televisión por Cable.

Promedio de la Empresa 5

ILUSTRACION # 10 EMPRESA # 5.
ANALISIS DE TENDENCIAS.



CUADRO No. 6

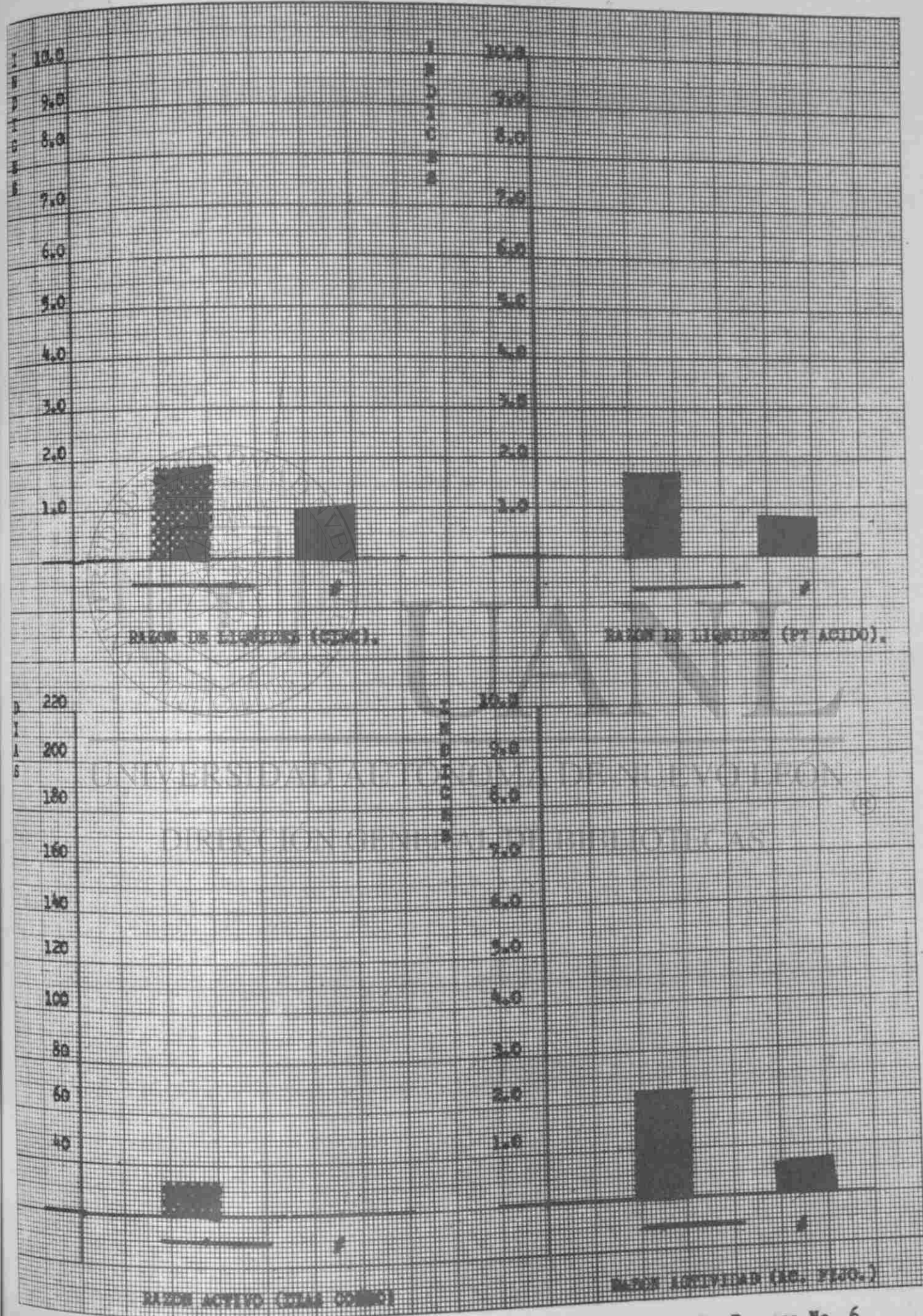
CONCLUSIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS

1976

"EMPRESA No. 6"

RAZONES	PROM. DE LA IND.	IND. No. 6	EVALUACION
<u>RAZON DE LIQUIDEZ:</u>			
1) Circulante	1.92	1.08	MALA
2) Prueba del Acido	1.65	0.84	MALA
<u>RAZON DE ACTIVIDAD:</u>			
1) Promedio de Cobro	29.60	0.00	OPTIMA
2) Rotación del Activo Fijo	2.20	0.74	PESIMA
3) Rotación de Activo Total	0.87	0.27	MALA
<u>RAZONES DE LUCRATIVIDAD:</u>			
1) Utilidad: Activo Total	9 X 100	0.06	REGULAR
2) Margen de utilidad: Ventas	12 X 100	0.23	OPTIMA
3) Utilidades: Capital Contable	19 X 100	0.26	OPTIMA

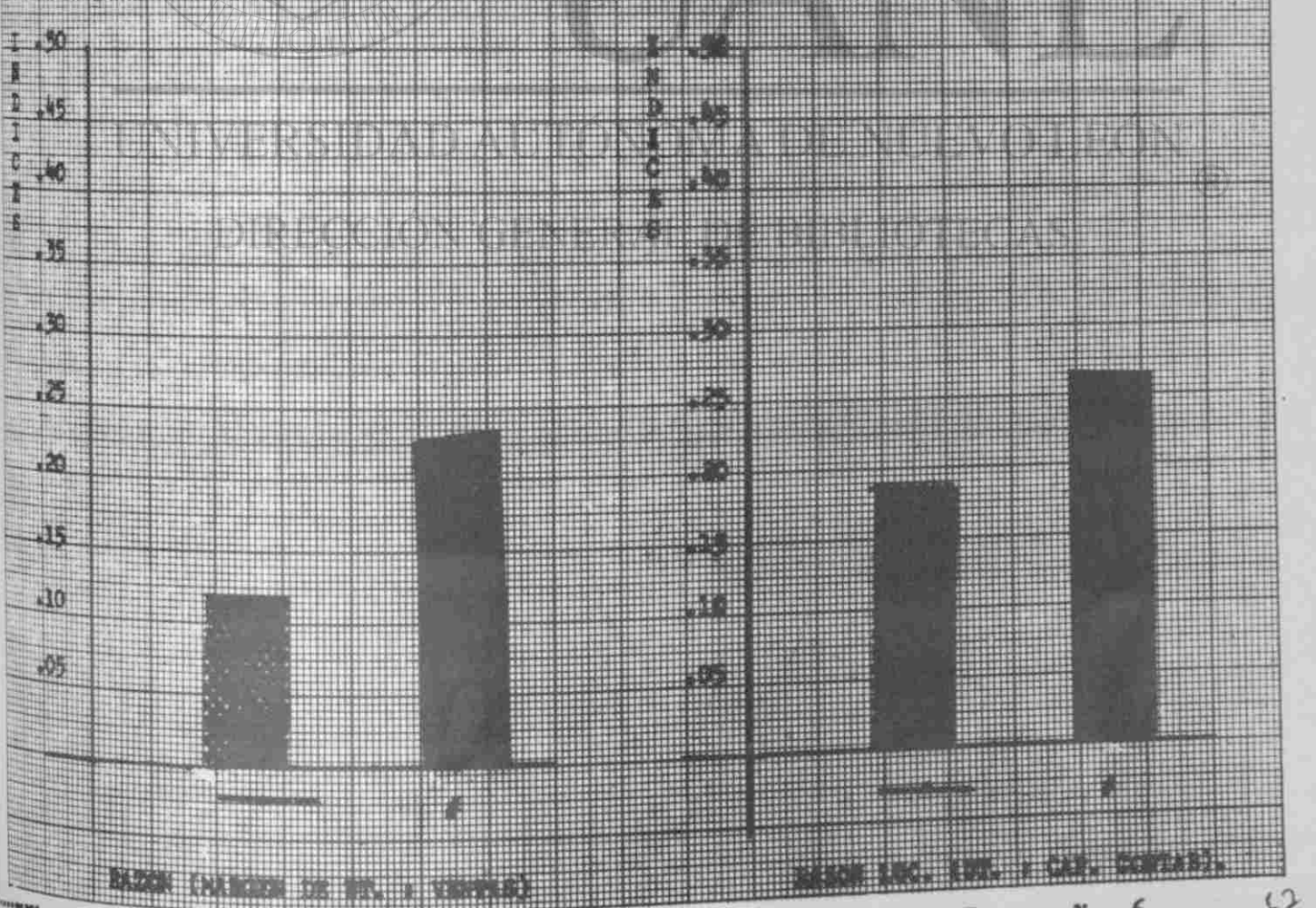
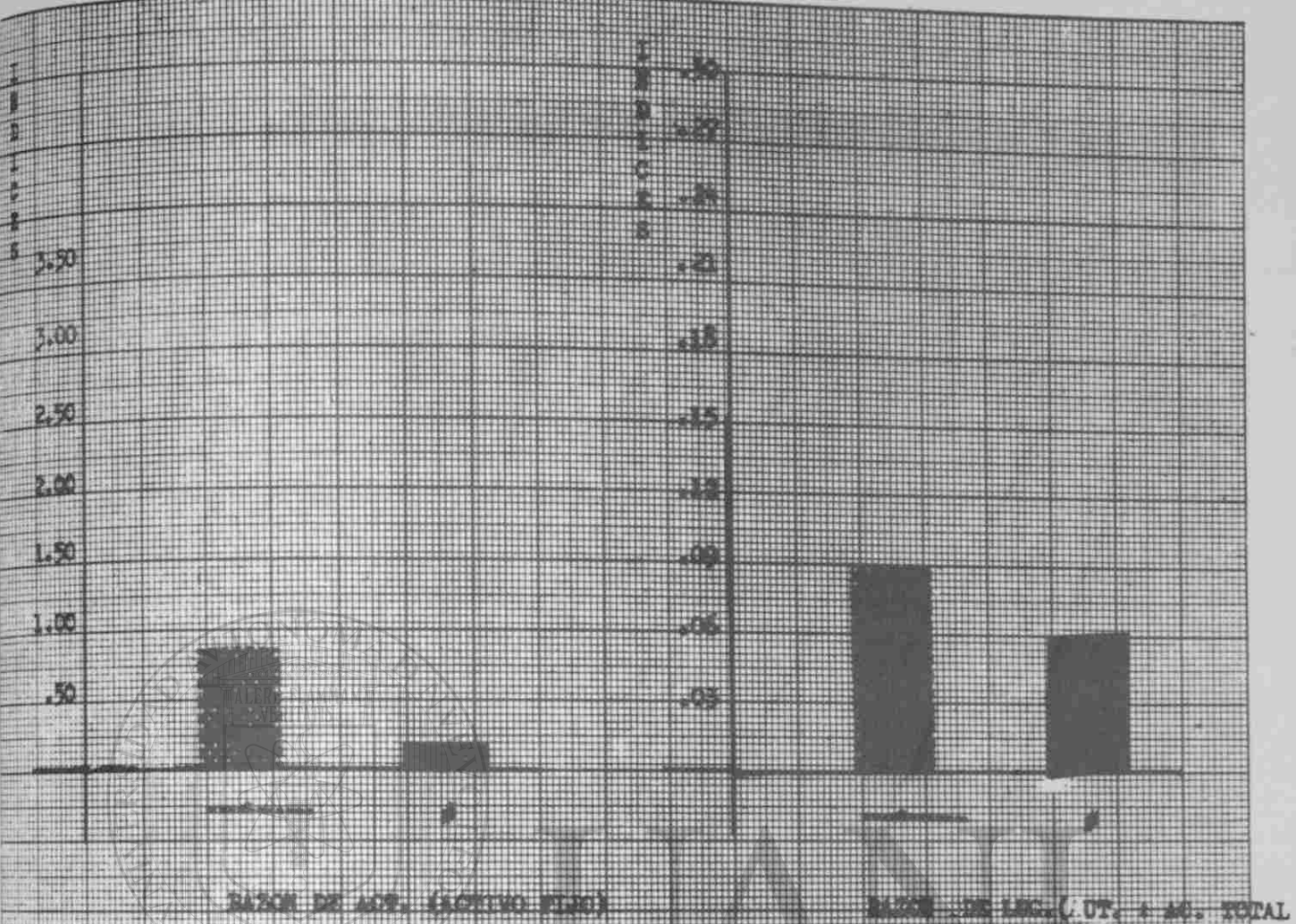
ILUSTRACION No. 11 EMPRESA No. 6.
ANALISIS DE TENDENCIAS.



Promedio de la ind. de televisión por Cable.

Promedio de la Empresa No. 6.

ILUSTRACION # 12 EMPRESA No. 6
ANALISIS DE TENDENCIAS.



CUADRO No. 7

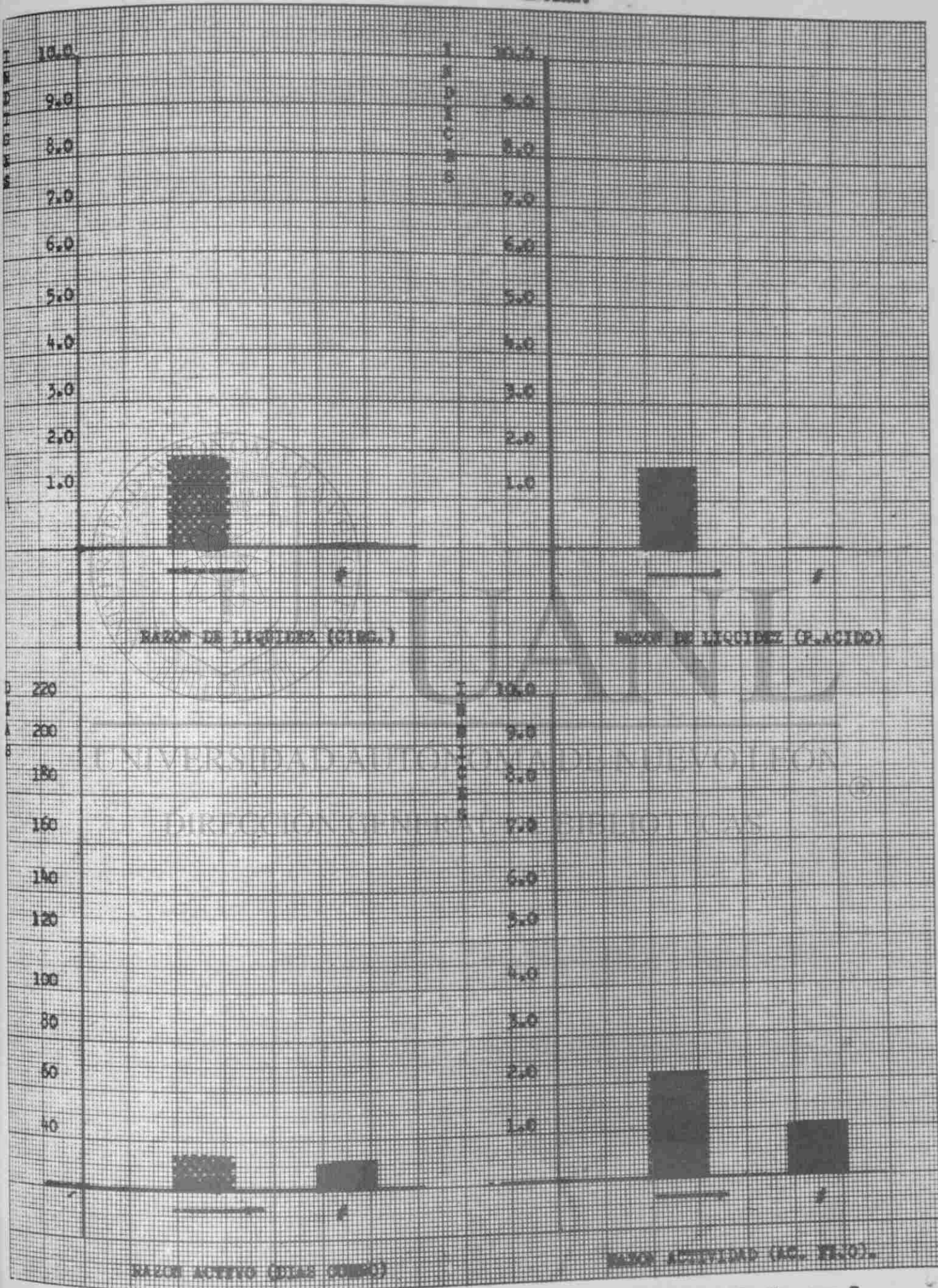
CONCLUSIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS

1976

"EMPRESA No. 7"

RAZONES	PROM. DE LA IND.	IND. No. 7	EVALUACION
RAZON DE LIQUIDEZ:			
1) Circulante	1.92	0.09	PESIMA
2) Prueba del Acido	1.65	0.08	PESIMA
RAZON DE ACTIVIDAD:			
1) Promedio de Cobro	29.60	27.00	REGULAR
2) Rotación del Activo Fijo	2.20	1.19	PESIMA
3) Rotación de Activo Total	0.87	1.04	SATISFACTORIA
RAZONES DE LUCRATIVIDAD:			
1) Utilidad: Activo Total	.9 X 100	0.11	SATISFACTORIA
2) Margen de utilidad: Ventas	12 X 100	0.11	BUENA
3) Utilidades: Capital Contable	19 X 100	0.65	OPTIMA

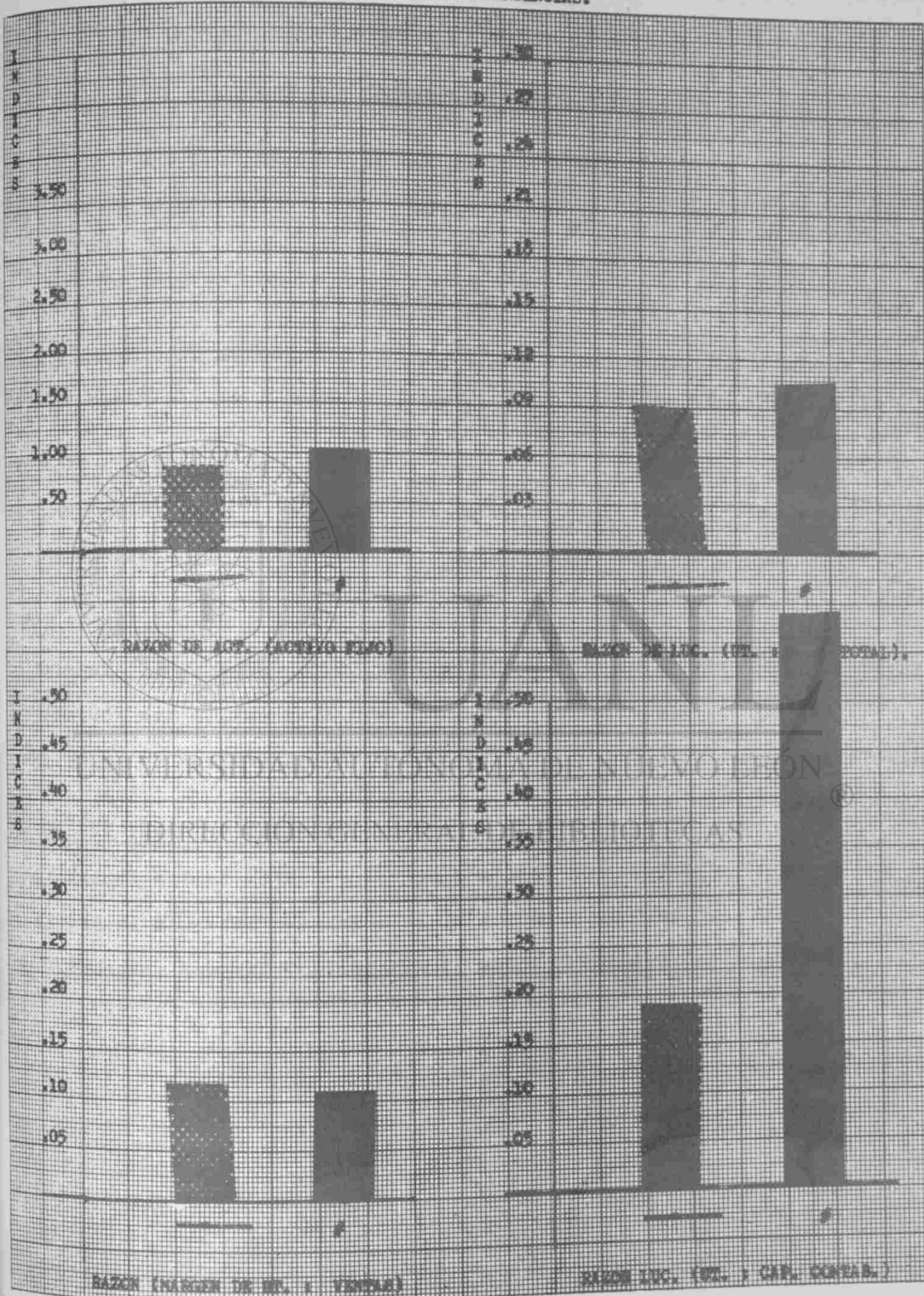
ILUSTRACION No. 13 EMPRESA No. 7
ANALISIS DE TENDENCIAS.



.....Promedio de la Ind. de Television por Cable

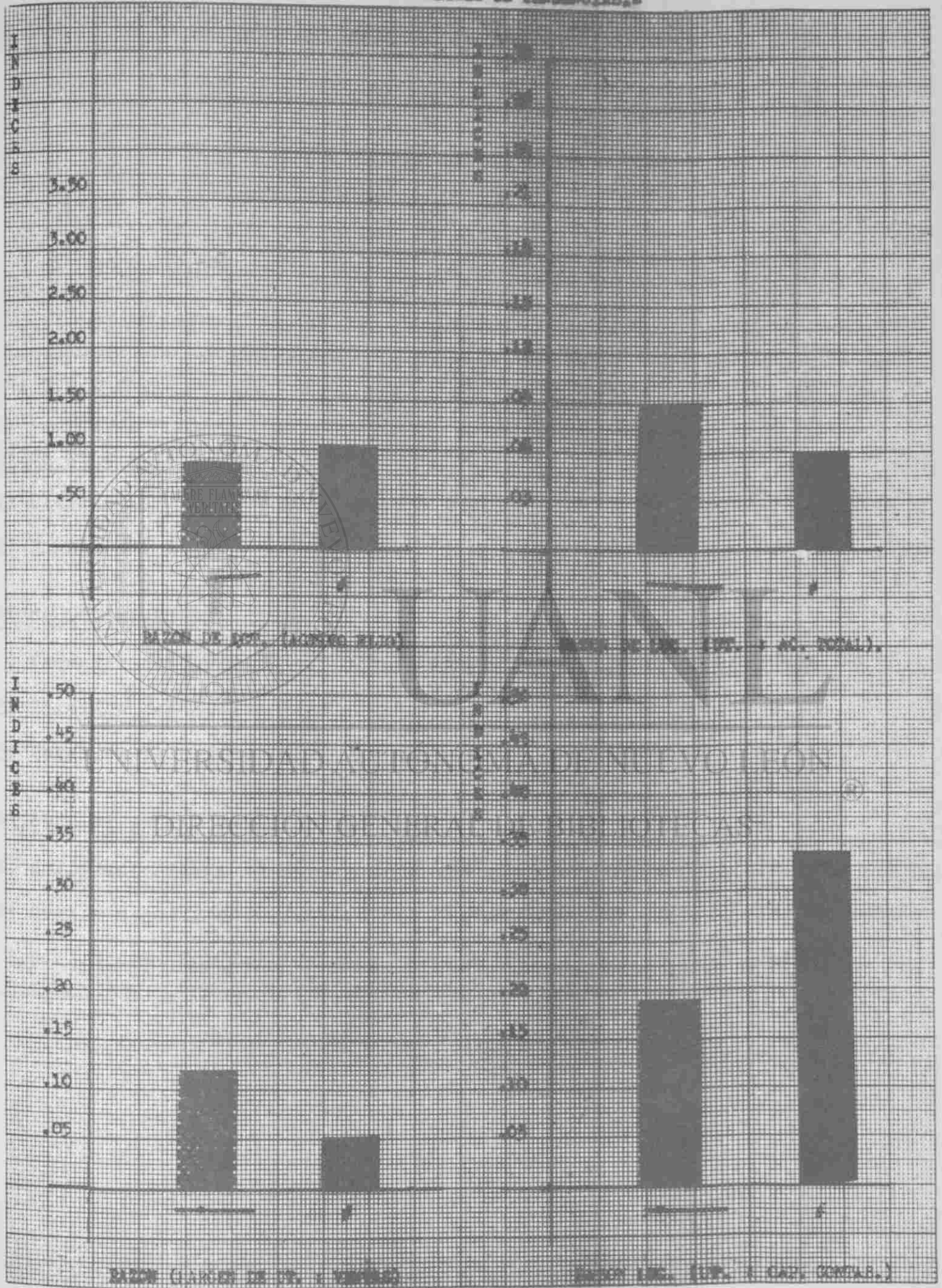
Promedio de la Empresa 7

ILUSTRACION # 14 EMPRESA No. 7
ANALISIS DE TENDENCIAS.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

ILUSTRACION # 16 EMPRESA No. 8
ANALISIS DE TENDENCIAS.-



CUADRO No. 9

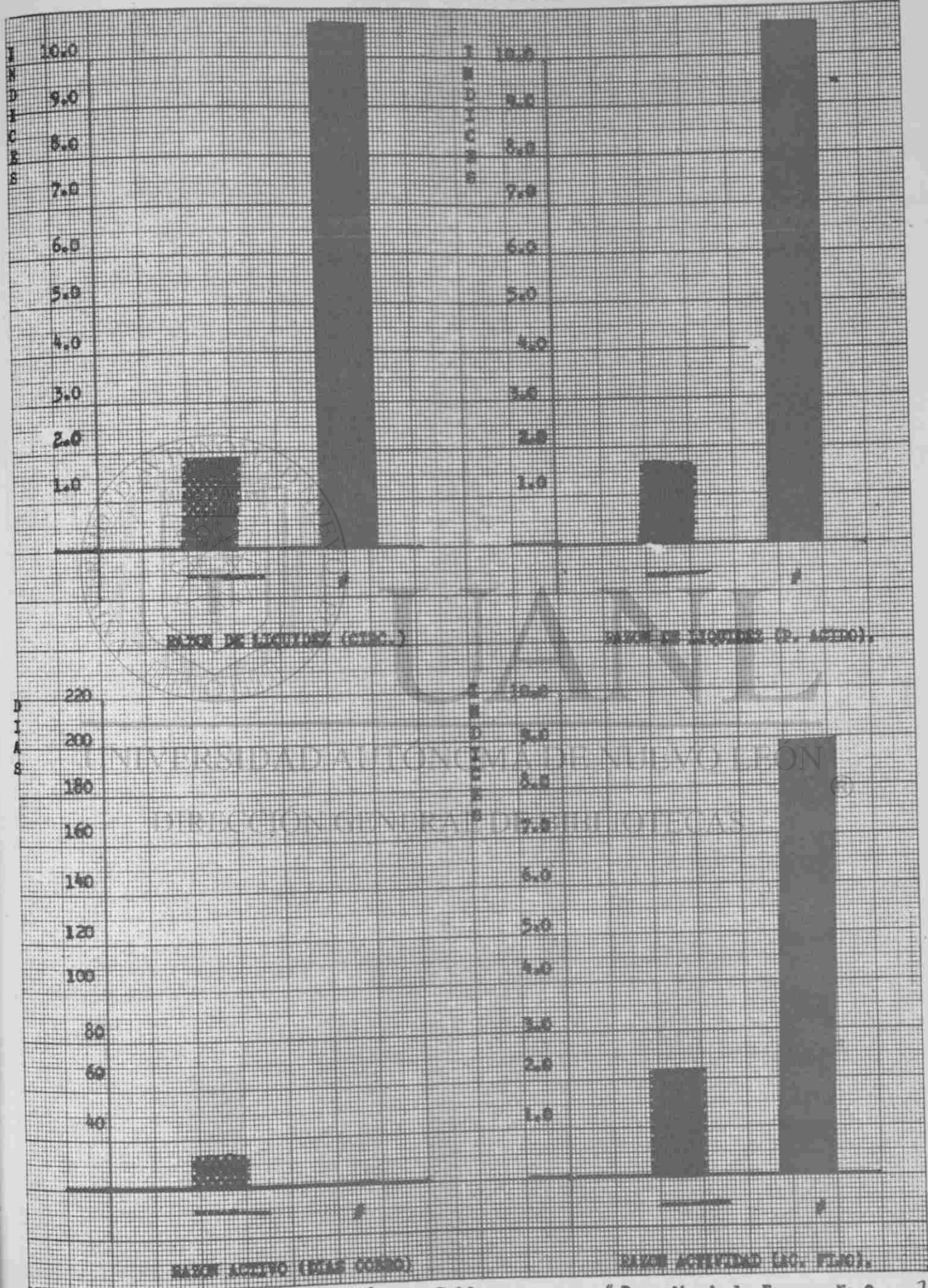
CONCLUSIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS

1976

"EMPRESA No. 9"

RAZONES	PROM. DE LA IND.	IND. No. 9	EVALUACION
<u>RAZON DE LIQUIDEZ:</u>			
1) Circulante	1.92	10.70	OPTIMA
2) Prueba del Acido	1.65	10.70	OPTIMA
<u>RAZON DE ACTIVIDAD:</u>			
1) Promedio de Cobro	29.60	0.37	OPTIMA
2) Rotación del Activo Fijo	2.20	8.95	OPTIMA
3) Rotación de Activo Total	0.87	0.91	SATISFACTORIA
<u>RAZONES DE LUCRATIVIDAD:</u>			
1) Utilidad: Activo Total	9 X 100	0.15	OPTIMA
2) Margen de utilidad: Ventas	12 X 100	0.17	SATISFACTORIA
3) Utilidades: Capital Contable	19 X 100	0.20	BUENA

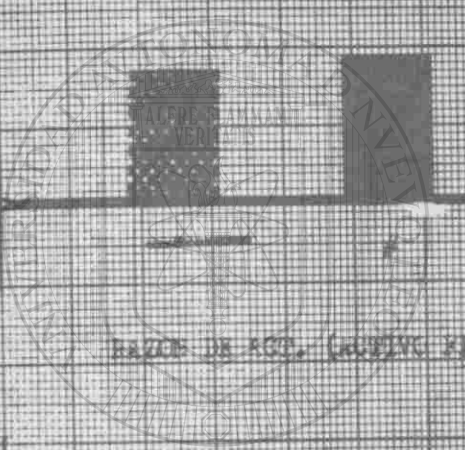
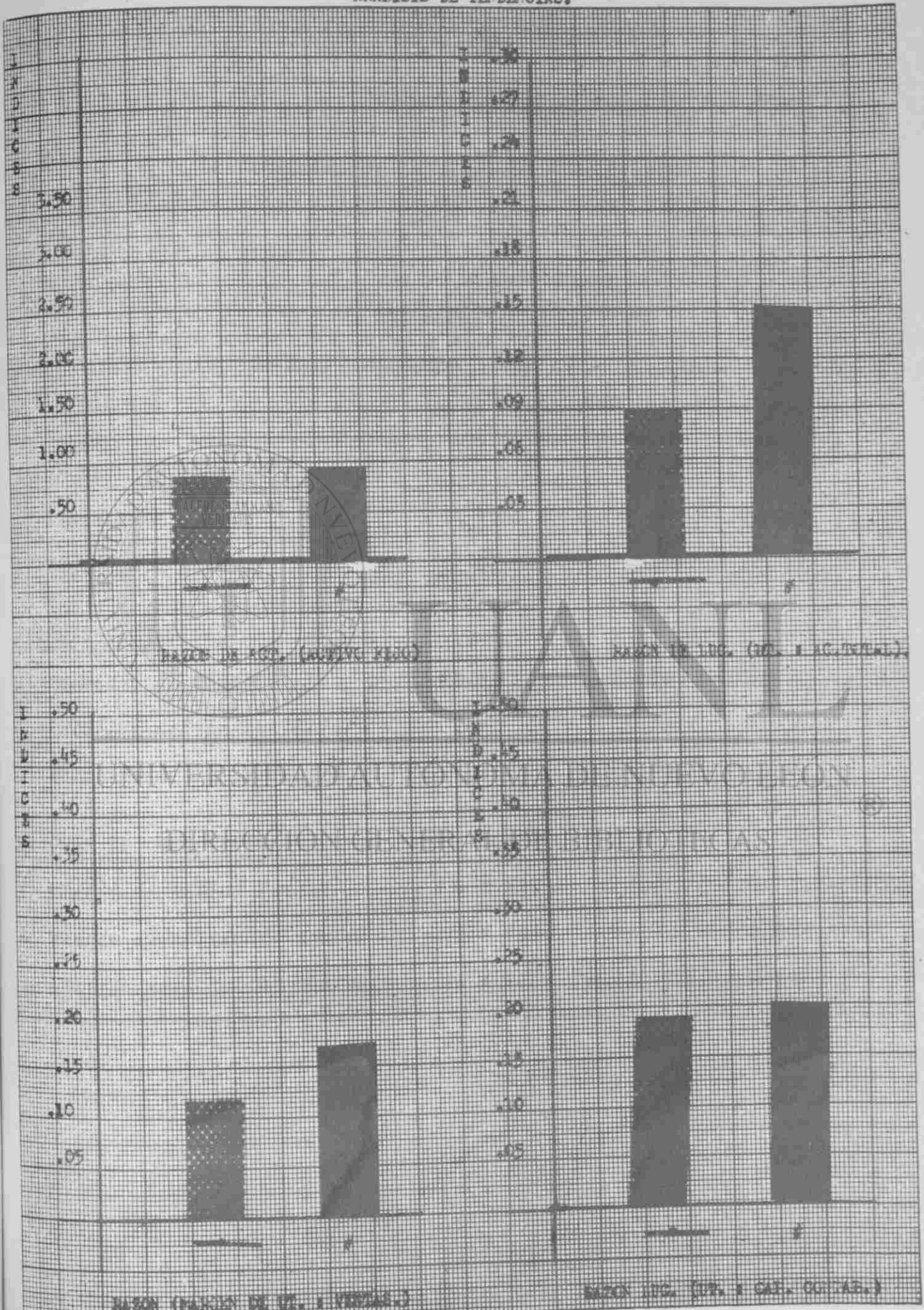
ILUSTRACION No. 17 EMPRESA No. 9
ANALISIS DE TENDENCIAS.



.....Promedio de la Ind. de Televisión por Cable.

Promedio de la Empresa No.9

ILUSTRACION No. 18 EMPRESA No. 9
ANÁLISIS DE TENDENCIAS.



Índice de Act. (Cuentas Pagar)

Índice de 100. (G.D. y A.C. Total)

Índice de 100. (U. y C.A. Contab.)

CUADRO No. 10

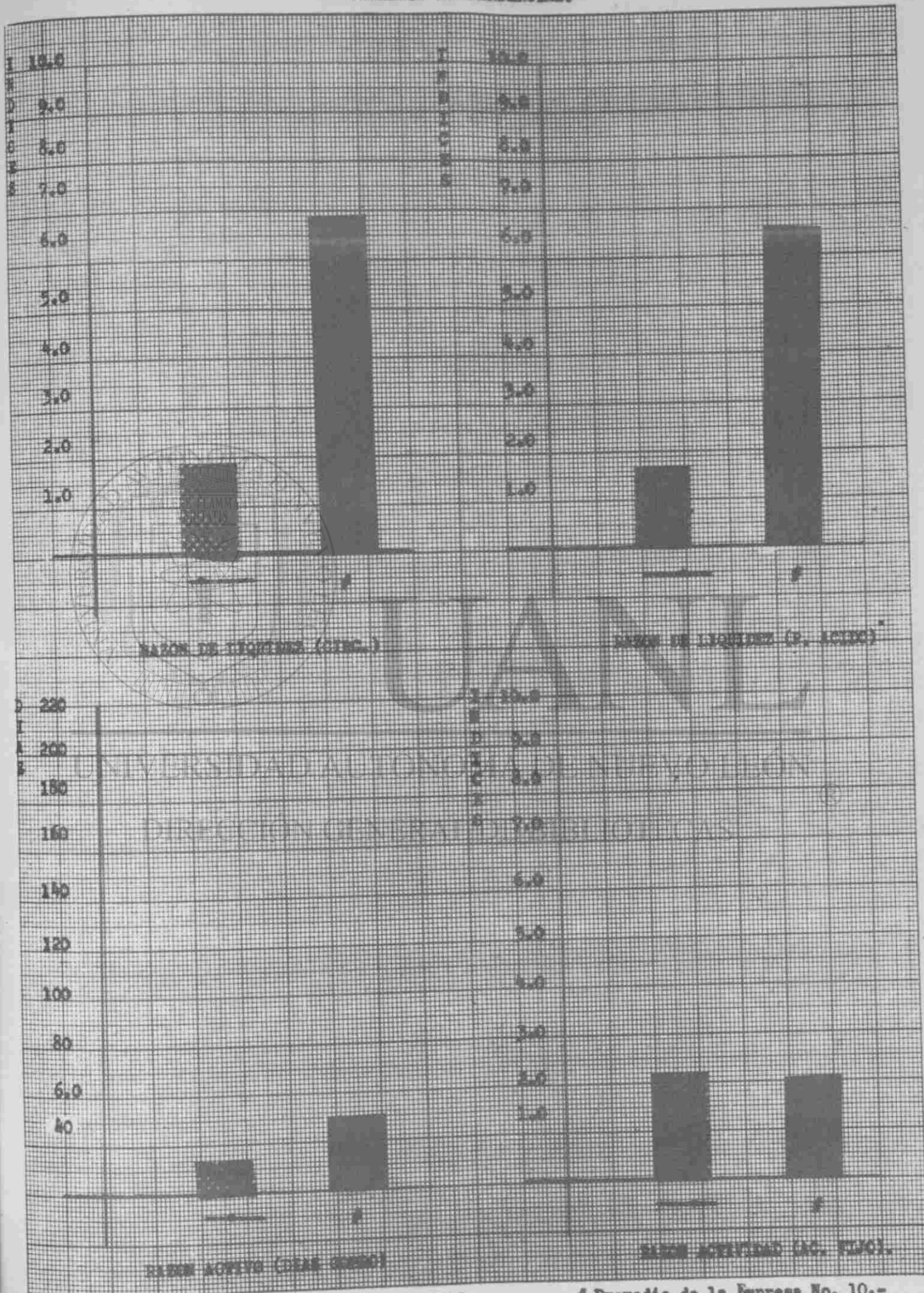
CONCLUSIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS

1976

"EMPRESA No. 10"

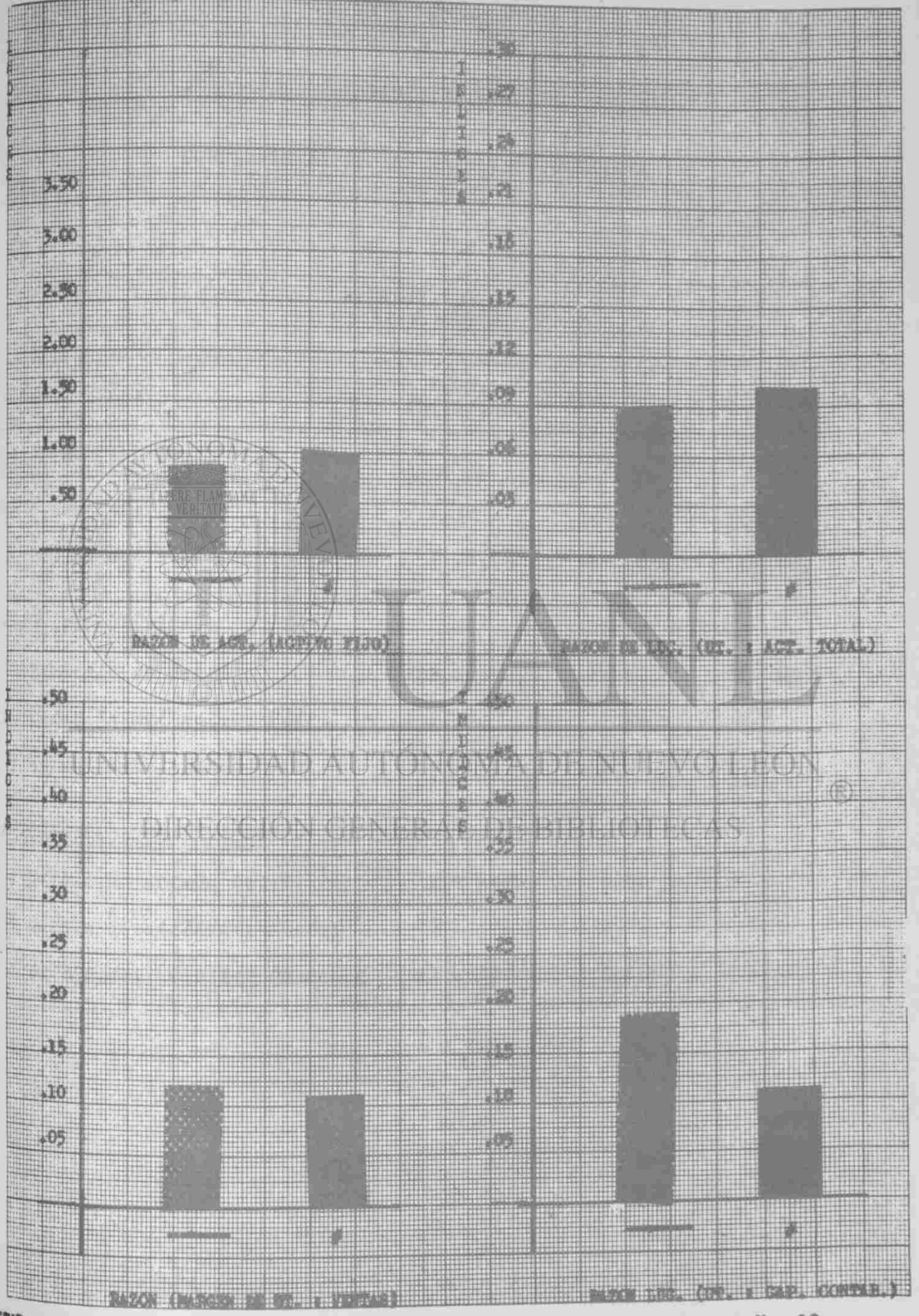
RAZONES	PROM. DE LA IND.	IND. No. 10	EVALUACION
<u>RAZON DE LIQUIDEZ:</u>			
1) Circulante	1.92	6.90	OPTIMA
2) Prueba del Acido	1.65	6.57	OPTIMA
<u>RAZON DE ACTIVIDAD:</u>			
1) Promedio de Cobro	29.60	45.79	MALA
2) Rotación del Activo Fijo	2.20	2.12	REGULAR
3) Rotación de Activo Total	0.87	1.00	BUENA
<u>RAZONES DE LUCRATIVIDAD:</u>			
1) Utilidad: Activo Total	9 X 100	0.11	SATISFACTORIA
2) Margen de utilidad: Ventas	12 X 100	0.11	BUENA
3) Utilidades: Capital Contable	19 X 100	0.11	MALA

ILUSTRACION No. 19 EMPRESA No. 10
ANALISIS DE TENDENCIAS.



Promedio de la Ind. de Televisión por Cable

Promedio de la Empresa No. 10.-



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CUADRO No. 8

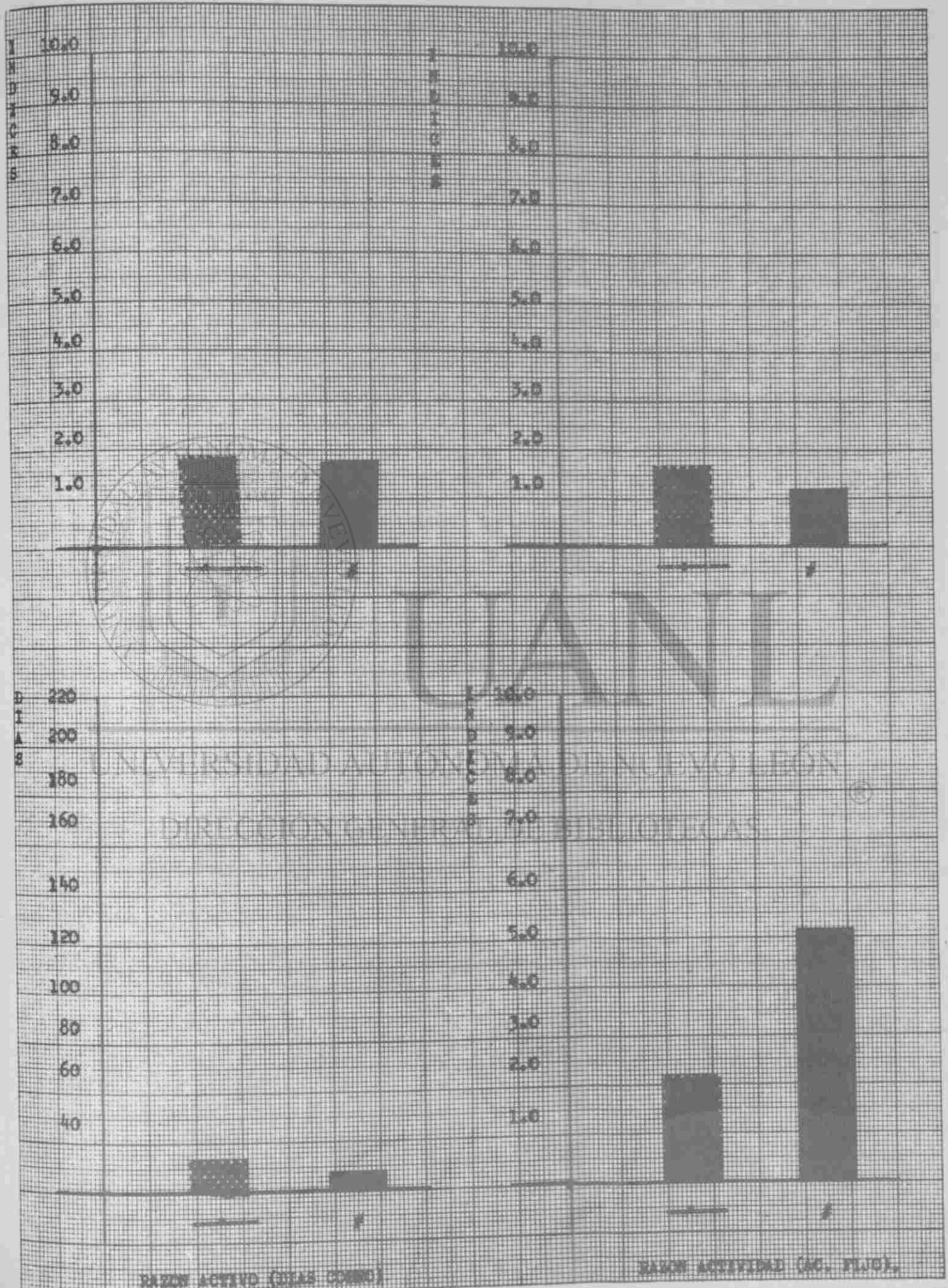
CONCLUSIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS

1976

"EMPRESA No. 8"

RAZONES	PROM. DE LA IND.	IND. No. 8	EVALUACION
RAZON DE LIQUIDEZ:			
1) Circulante	1.92	1.81	BUENA
2) Phueba del Acido	1.65	1.27	REGULAR
RAZON DE ACTIVIDAD:			
1) Promedio de Cobro	29.60	17.90	SATISFACTORIA
2) Rotación del Activo Fijo	2.20	5.23	OPTIMA
3) Rotación de Activo Total	0.87	1.02	SATISFACTORIA
RAZONES DE LUCRATIVIDAD:			
1) Utilidad: Activo Total	.9 X 100	0.06	REGULAR
2) Margen de utilidad: Ventas	12 X 100	0.05	MALA
3) Utilidades: Capital Contable	19 X 100	0.34	OPTIMA

ILUSTRACION No. 15 EMPRESA No. 8
ANALISIS DE TENDENCIAS.



RAZON ACTIVO (DIAS COMMO)

RAZON ACTIVIDAD (AC. FLUO)

CUADRO No. 11

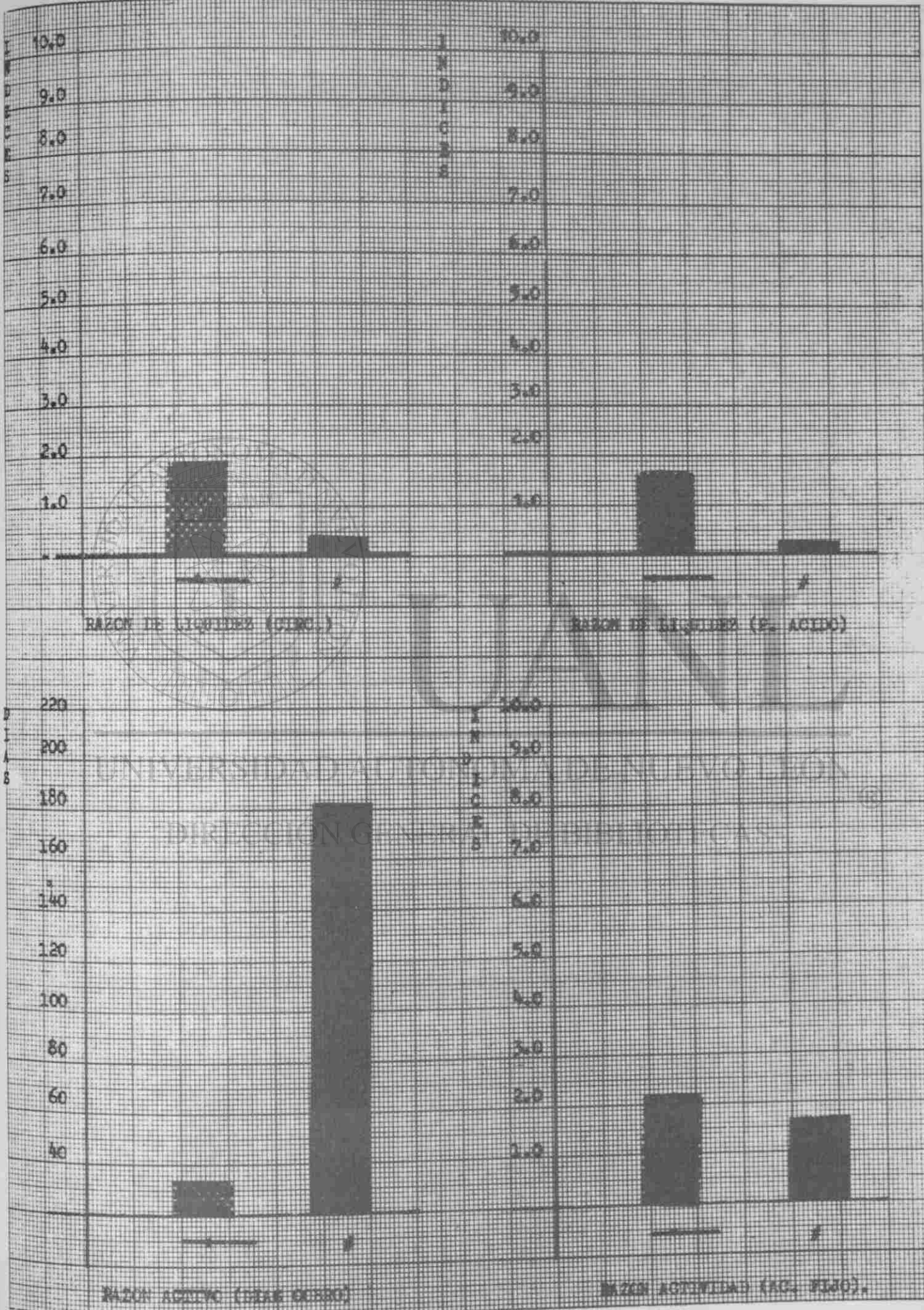
CONCLUSIONES DE LAS RAZONES FINANCIERA

1976

"EMPRESA No. 11"

RAZONES	PROM. DE LA IND.	IND. No. 11	EVALUACION
RAZON DE LIQUIDEZ:			
1) Circulante	1.92	0.39	PESIMA
2) Prueba del Acido	1.65	0.33	PESIMA
RAZON DE ACTIVIDAD:			
1) Promedio de Cobro	29.60	183.00	PESIMA
2) Rotación del Activo Fijo	2.20	1.68	MALA
3) Rotación de Activo Total	0.87	0.87	BUENA
RAZONES DE LUCRATIVIDAD:			
1) Utilidad: Activo Total	9 X 100	0.07	REGULAR
2) Margen de utilidad: Ventas	12 X 100	0.20	OPTIMA
3) Utilidades: Capital Contable	19 X 100	0.26	OPTIMA

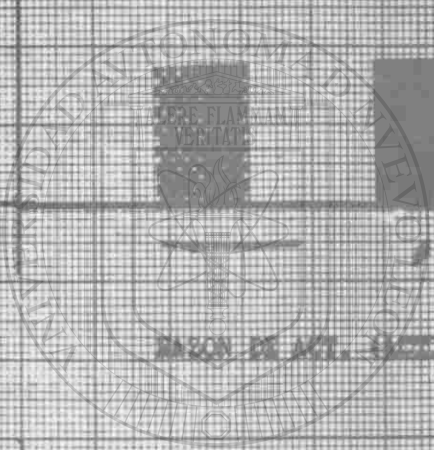
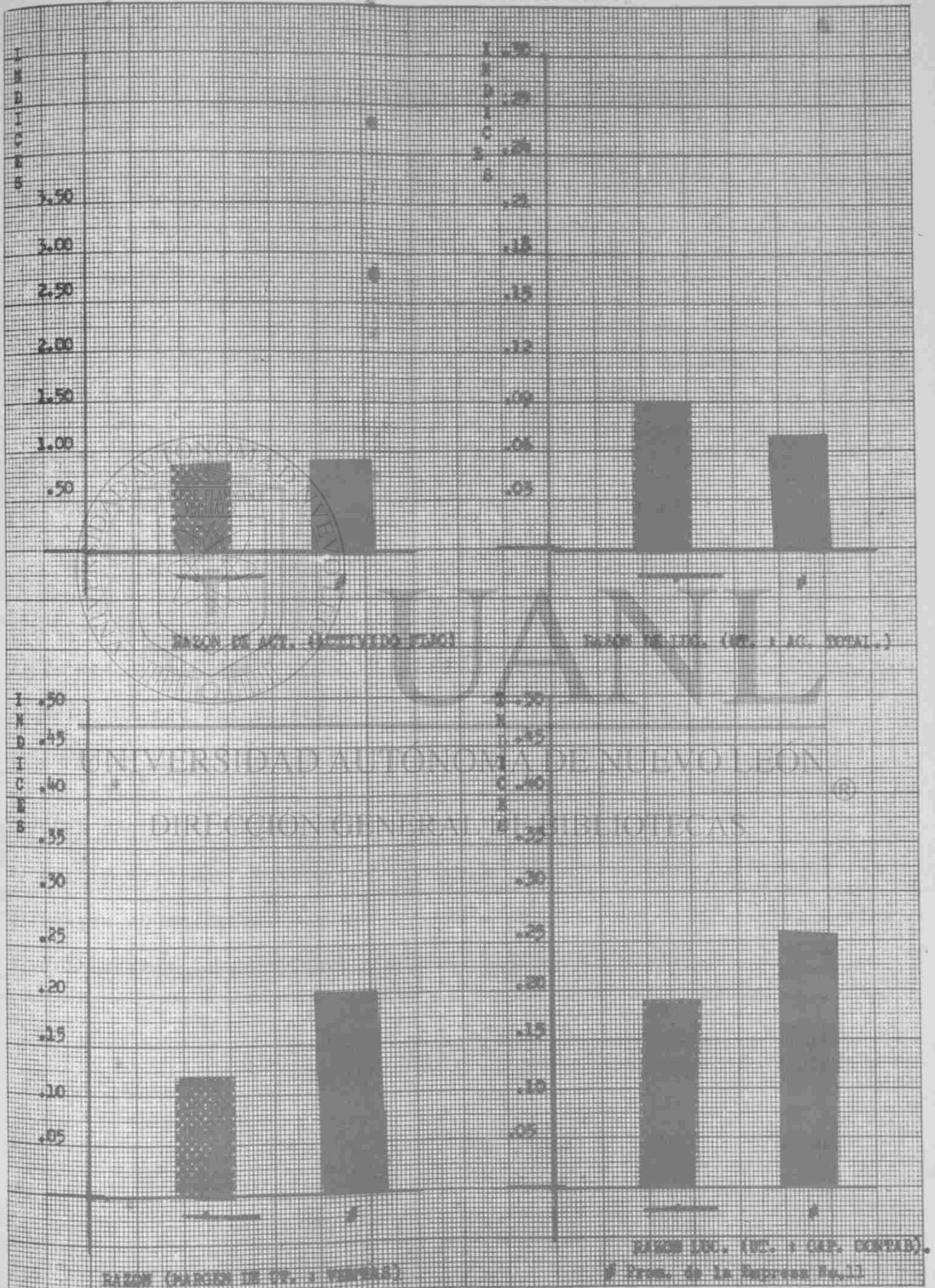
ILUSTRACION No. 21 EMPRESA No. 11/
ANALISIS DE TENDENCIAS.



Promedio de la Ind. de Televisión por cable.

Promedio de la Empresa No.11

ILUSTRACION # 22 EMPRESA No. 11.
ANALISIS DE TENDENCIAS.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Prom. de la Empresa No. 11

CUADRO No. 12

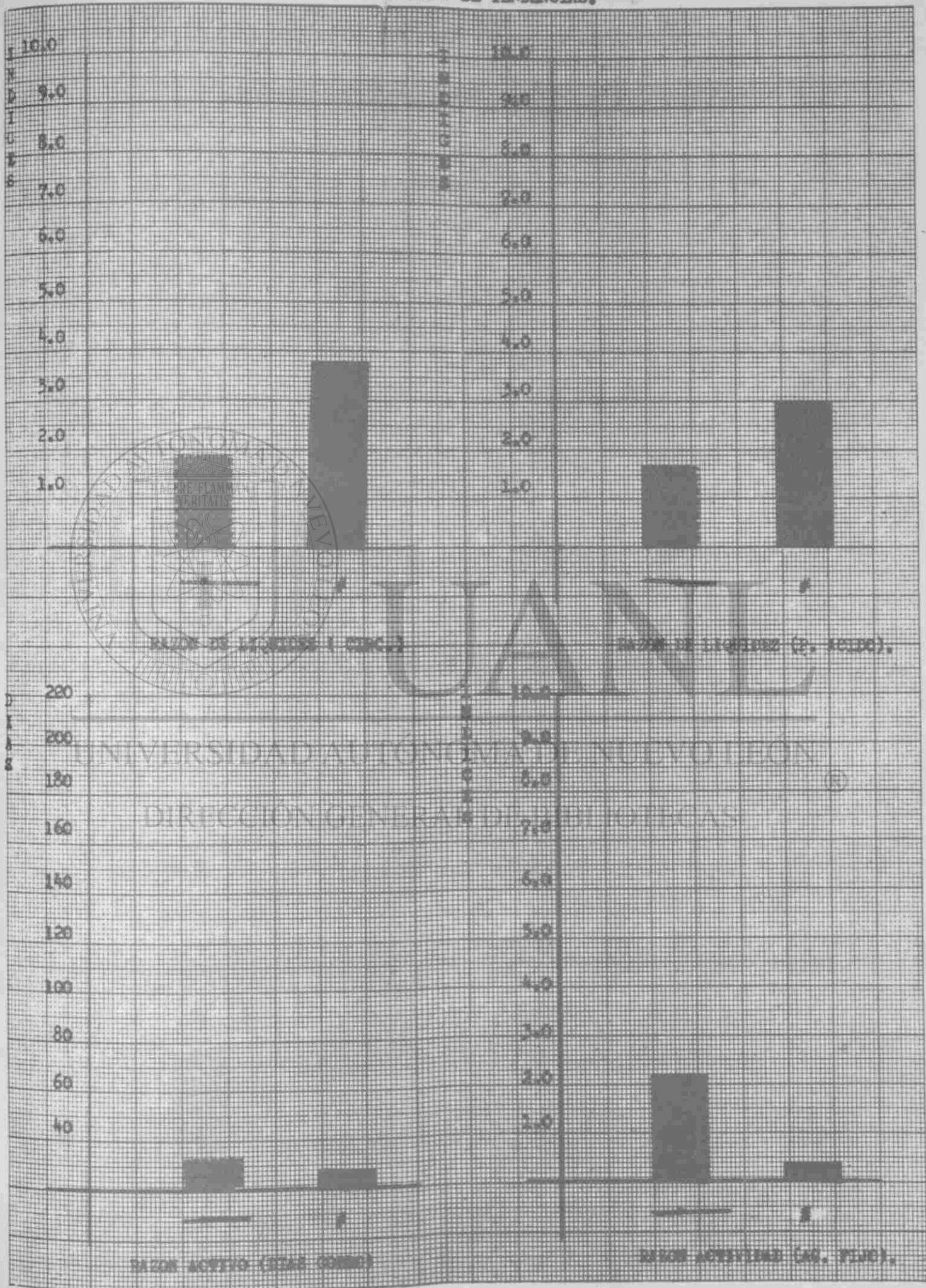
CONCLUSIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS

1976

"EMPRESA No. 12"

RAZONES	PROM. DE LA IND.	IND. No. 12	EVALUACION
<u>RAZON DE LIQUIDEZ:</u>			
1) Circulante	1.92	3.78	OPTIMA
2) Prueba del Acido	1.65	3.01	OPTIMA
<u>RAZON DE ACTIVIDAD:</u>			
1) Promedio de Cobro	29.60	10.50	SATISFACTORIA
2) Rotación del Activo Fijo	2.20	0.46	REGULAR
3) Rotación de Activo Total	0.87	0.44	REGULAR
<u>RAZONES DE LUCRATIVIDAD:</u>			
1) Utilidad: Activo Total	9 X 100	0.17	OPTIMA
2) Margen de utilidad: Ventas	12 X 100	0.15	SATISFACTORIA
3) Utilidades: Capital Contable	19 X 100	0.11	MALA

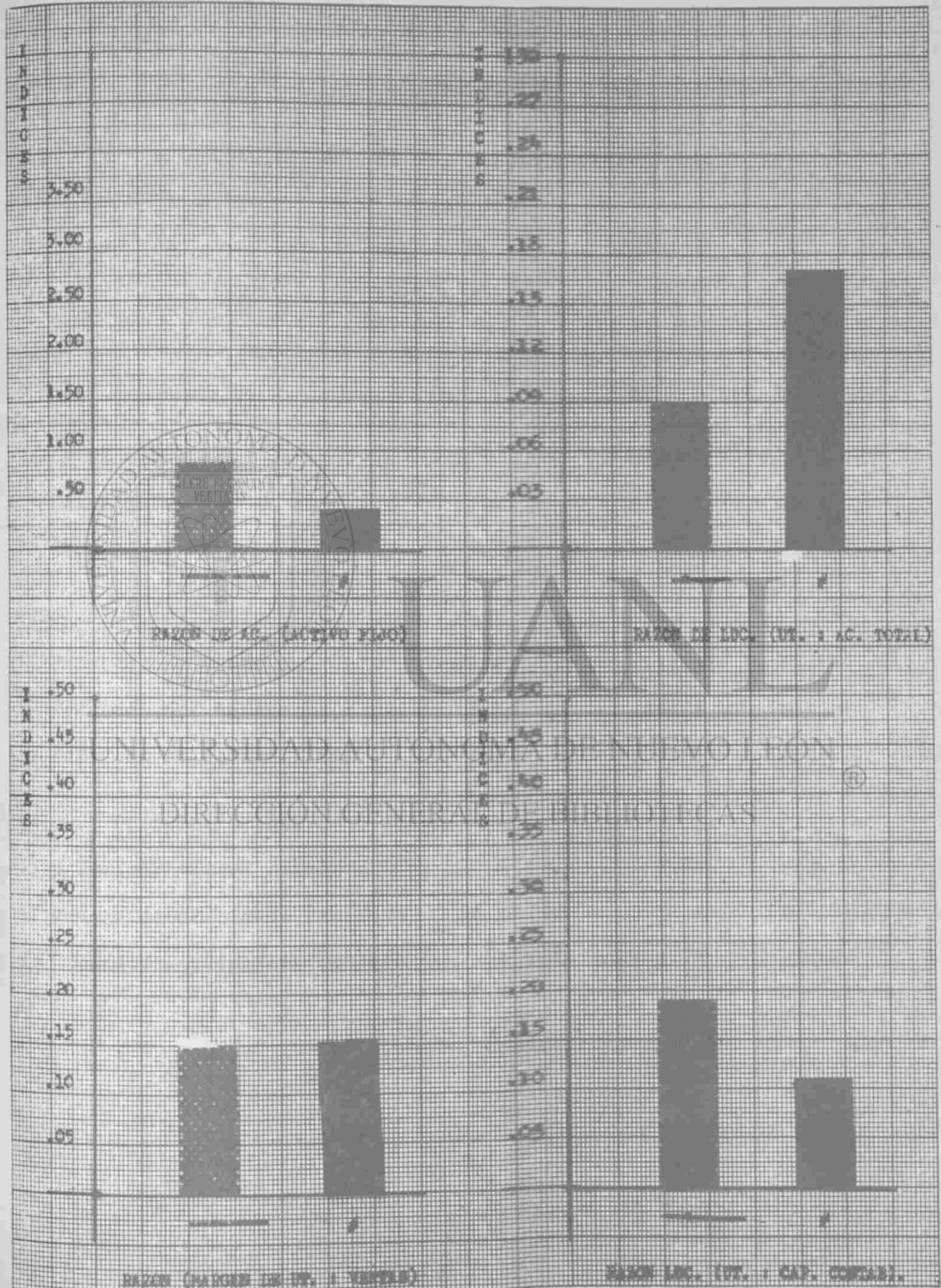
ILUSTRACION No. 23 EMPRESA No. 12
ANÁLISIS DE TENDENCIAS.



Promedio de la Ind. de Televisión por Cable

Promedio de la Empresa No. 12.

ILUSTRACION # 24 EMPRESA # 12.
ANALISIS DE TENDENCIAS.



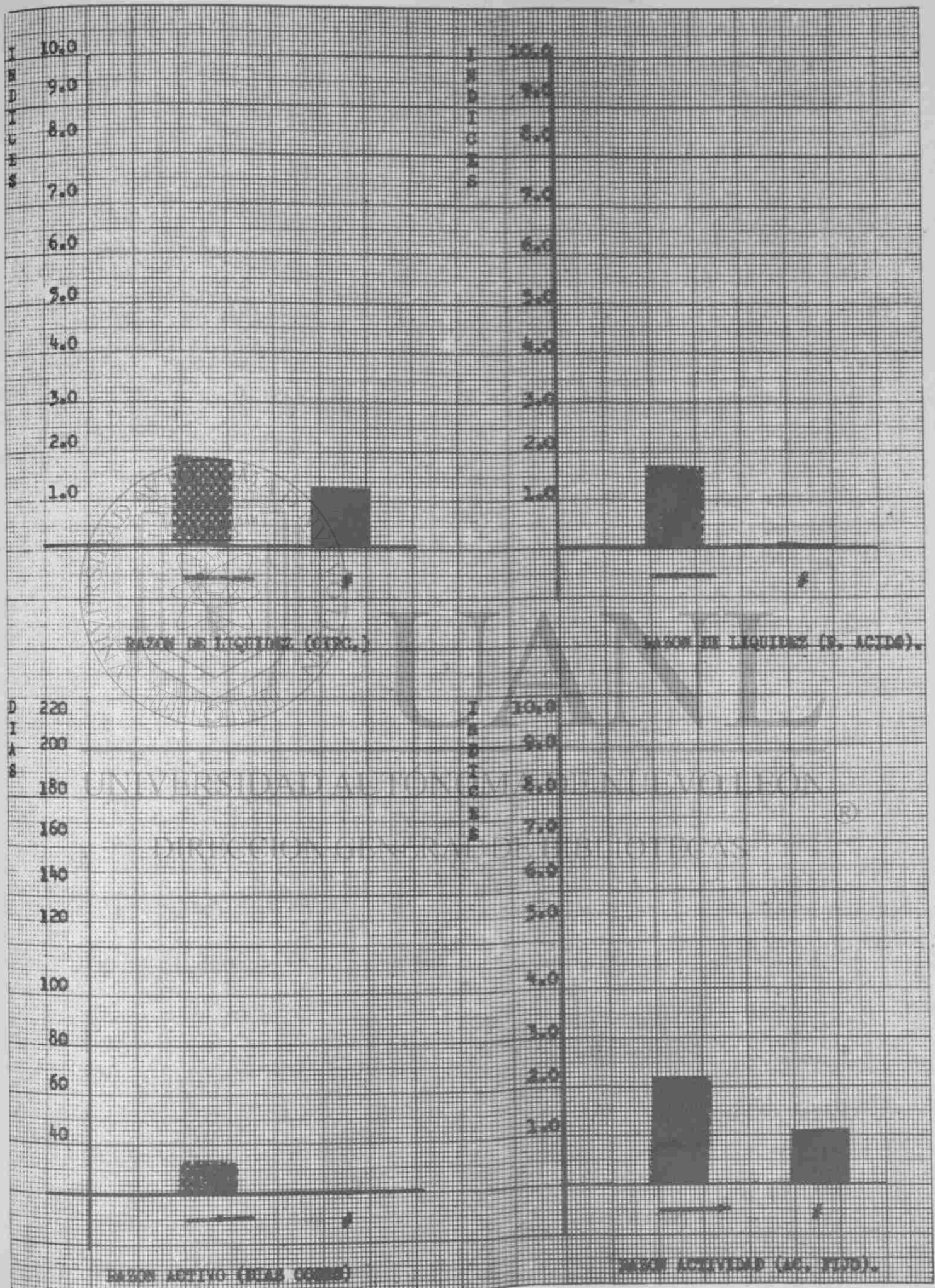
CUADRO No. 13

CONCLUSIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS

1976

"EMPRESA No. 13"

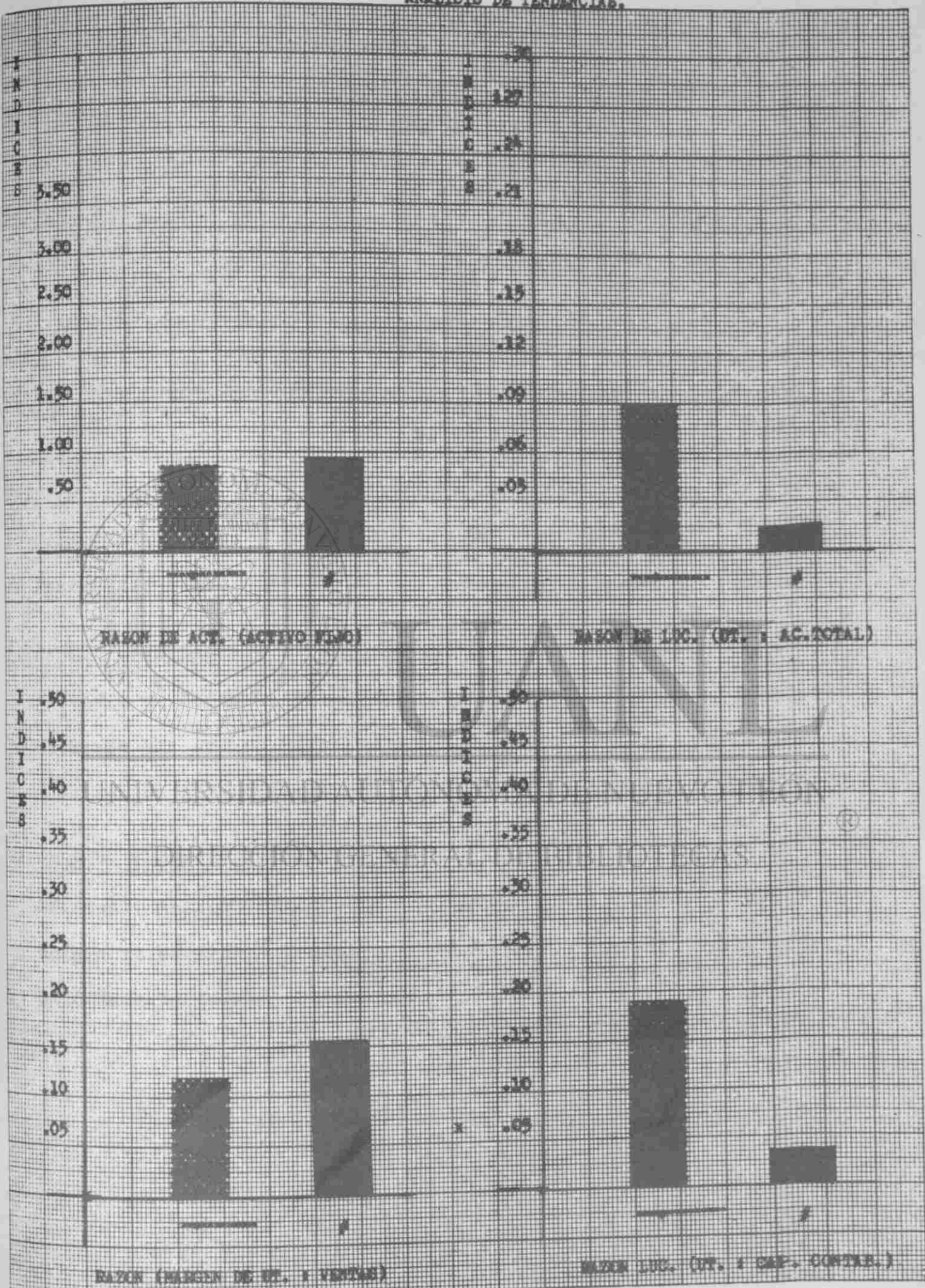
RAZONES	PROM. DE LA IND.	IND. No. 13	EVALUACION
<u>RAZON DE LIQUIDEZ:</u>			
1) Circulante	1.92	1.30	MALA
2) Prueba del Acido	1.65	1.13	PESIMA
<u>RAZON DE ACTIVIDAD:</u>			
1) Promedio de Cobro	29.60	0.00	OPTIMA
2) Rotación del Activo Fijo	2.20	1.12	PESIMA
3) Rotación de Activo Total	0.87	0.97	BUENA
<u>RAZONES DE LUCRATIVIDAD:</u>			
1) Utilidad: Activo Total	9 X 100	0.01	MALA
2) Margen de utilidad: Ventas	12 X 100	0.16	SATISFACTORIA
3) Utilidades: Capital Contable	19 X 100	0.02	PESIMA



..... Promedio de la Ind. de Televisión por Cable

Promedio de la Empresa No. 13

ANALISIS DE TENDENCIAS.



CUADRO No. 14

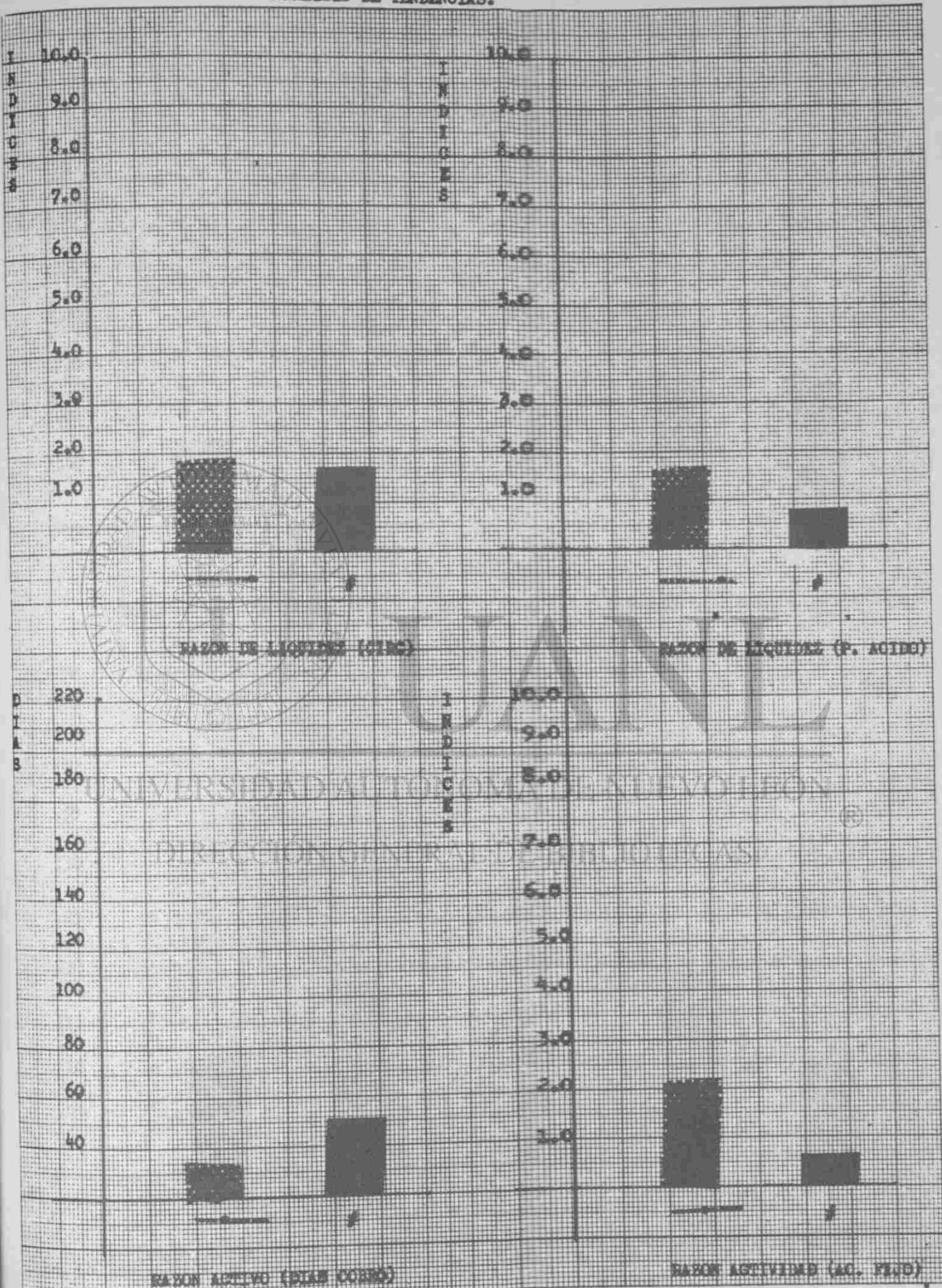
CONCLUSIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS

1976

"EMPRESA No. 14"

RAZONES	PROM. DE LA IND.	IND. No. 14	EVALUACION
<u>RAZON DE LIQUIDEZ:</u>			
1) Circulante	1.92	1.72	REGULAR
2) Prueba del Acido	1.65	0.82	MALA
<u>RAZON DE ACTIVIDAD:</u>			
1) Promedio de Cobro	29.60	45.86	REGULAR
2) Rotación del Activo Fijo	2.20	0.76	PESIMA
3) Rotación de Activo Total	0.87	0.53	REGULAR
<u>RAZONES DE LUCRATIVIDAD:</u>			
1) Utilidad: Activo Total	9 X 100	0.09	BUENA
2) Margen de utilidad: Ventas	12 X 100	0.18	OPTIMA
3) Utilidades: Capital Contable	19 X 100	0.11	MALA

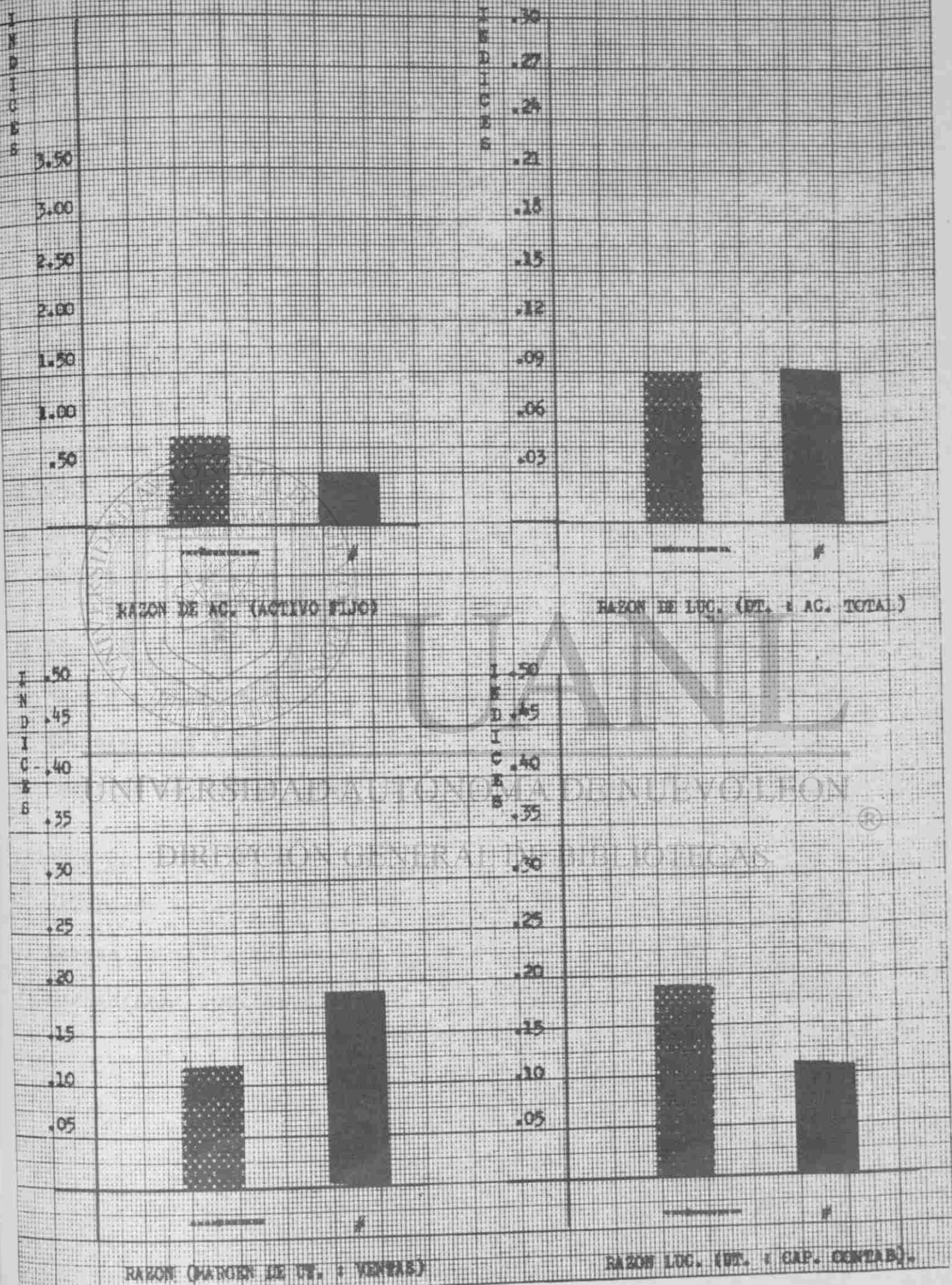
ILUSTRACION No. 27.- EMPRESA No. 14
ANALISIS DE TENDENCIAS.



.....Promedio de la ind. de Televisión por cable.

Promedio de la Empresa No. 14

ANALISIS DE TENDENCIAS.



CUADRO No. 15

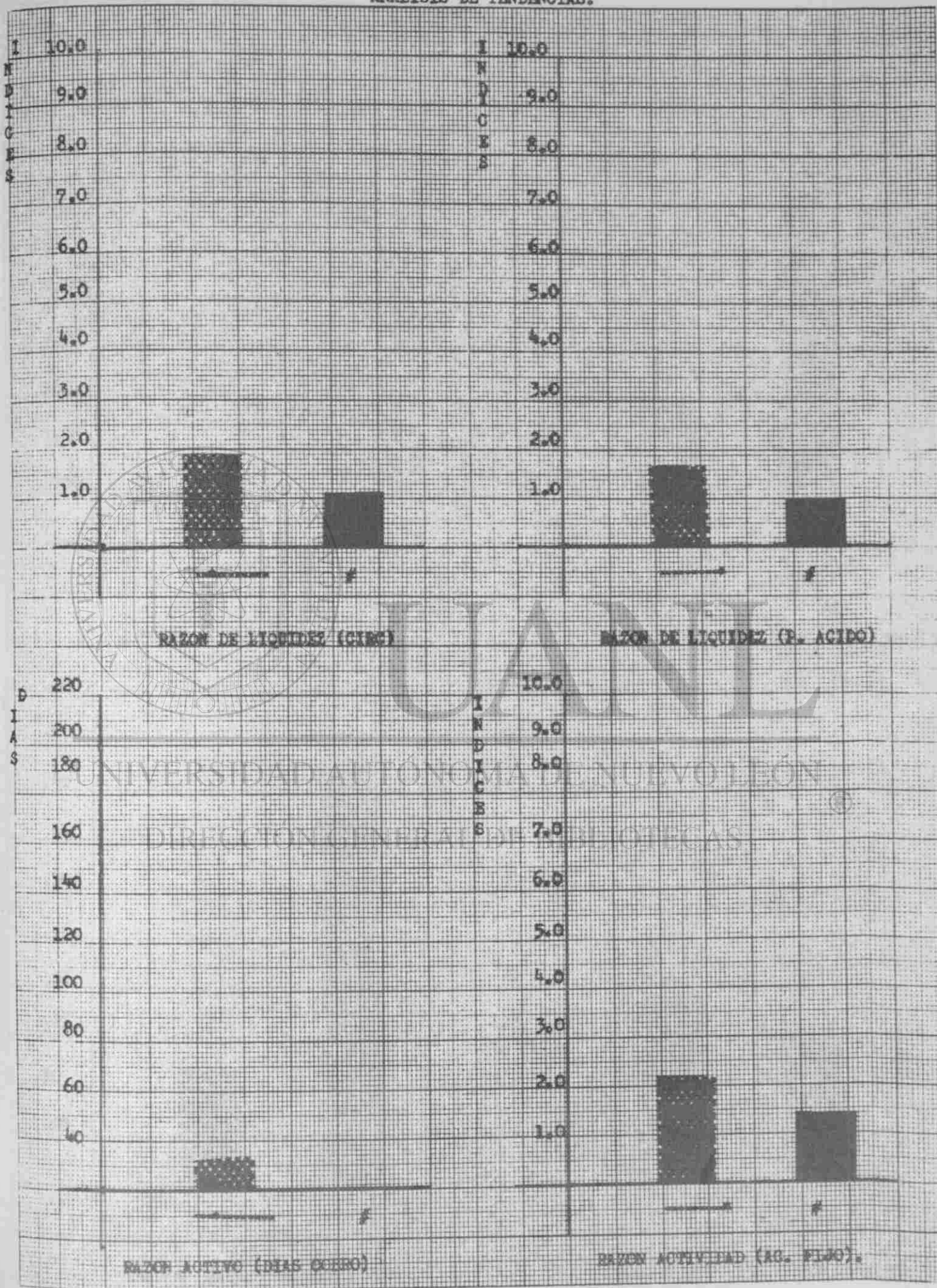
CONCLUSIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS

1976

"EMPRESA No. 15"

RAZONES	PROM. DE LA IND.	IND. No. 15	EVALUACION
<u>RAZON DE LIQUIDEZ:</u>			
1) Circulante	1.92	1.11	MALA
2) Prueba del Acido	1.65	0.99	MALA
<u>RAZON DE ACTIVIDAD:</u>			
1) Promedio de Cobro	29.60	0.00	OPTIMA
2) Rotación del Activo Fijo	2.20	1.46	MALA
3) Rotación de Activo Total	0.87	0.52	REGULAR
<u>RAZONES DE LUCRATIVIDAD:</u>			
1) Utilidad: Activo Total	9 X 100	0.23	OPTIMA
2) Margen de utilidad: Ventas	12 X 100	0.43	OPTIMA
3) Utilidades: Capital Contable	19 X 100	0.15	REGULAR

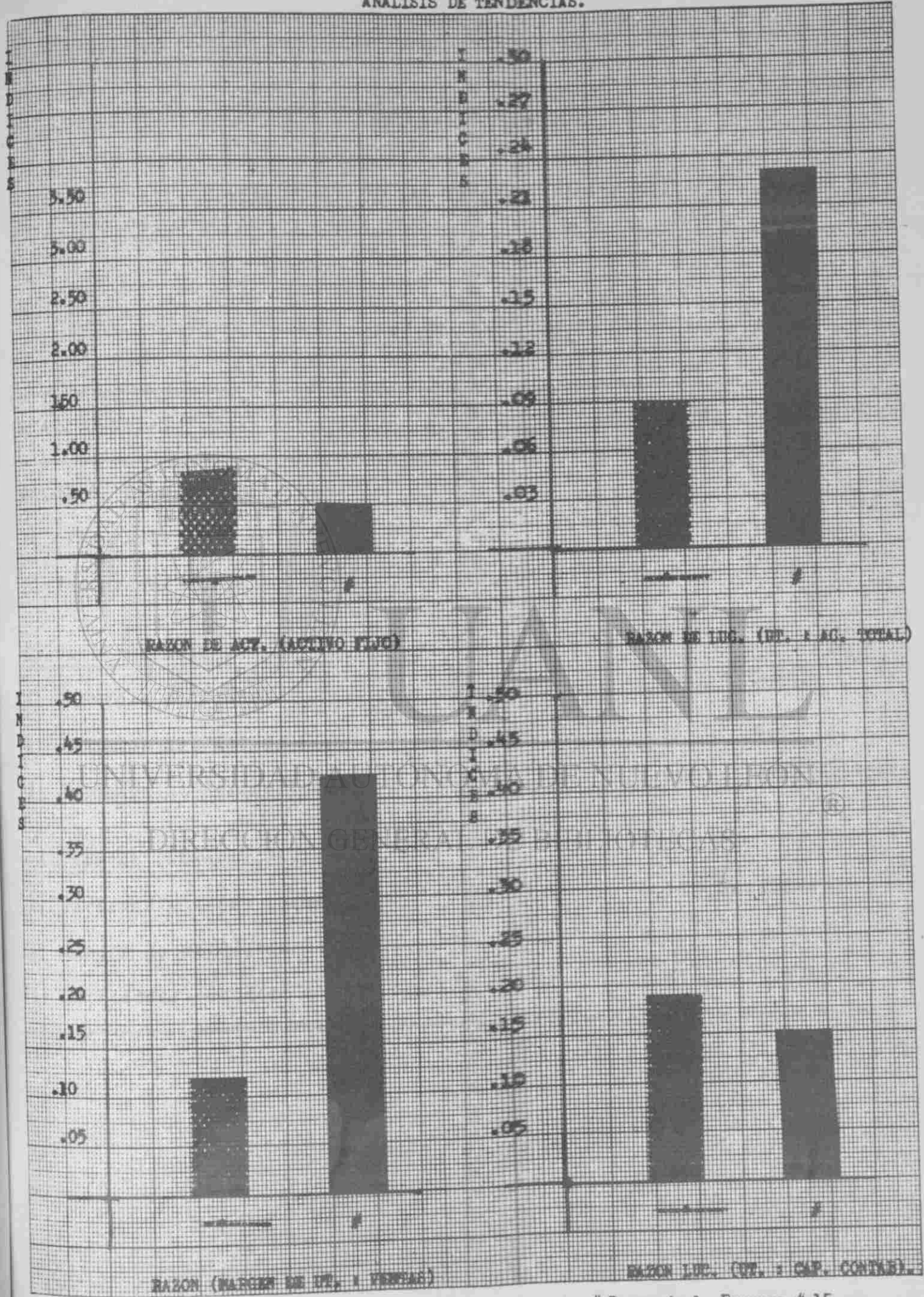
ILUSTRACION No. 29 EMPRESA No. 15
ANALISIS DE TENDENCIAS.



***** Promedio de la Ind. de Television por Cable

Promedio de la Empresa No. 15

ILUSTRACION # 30 EMPRESA # 15
ANALISIS DE TENDENCIAS.



CUADRO No. 16

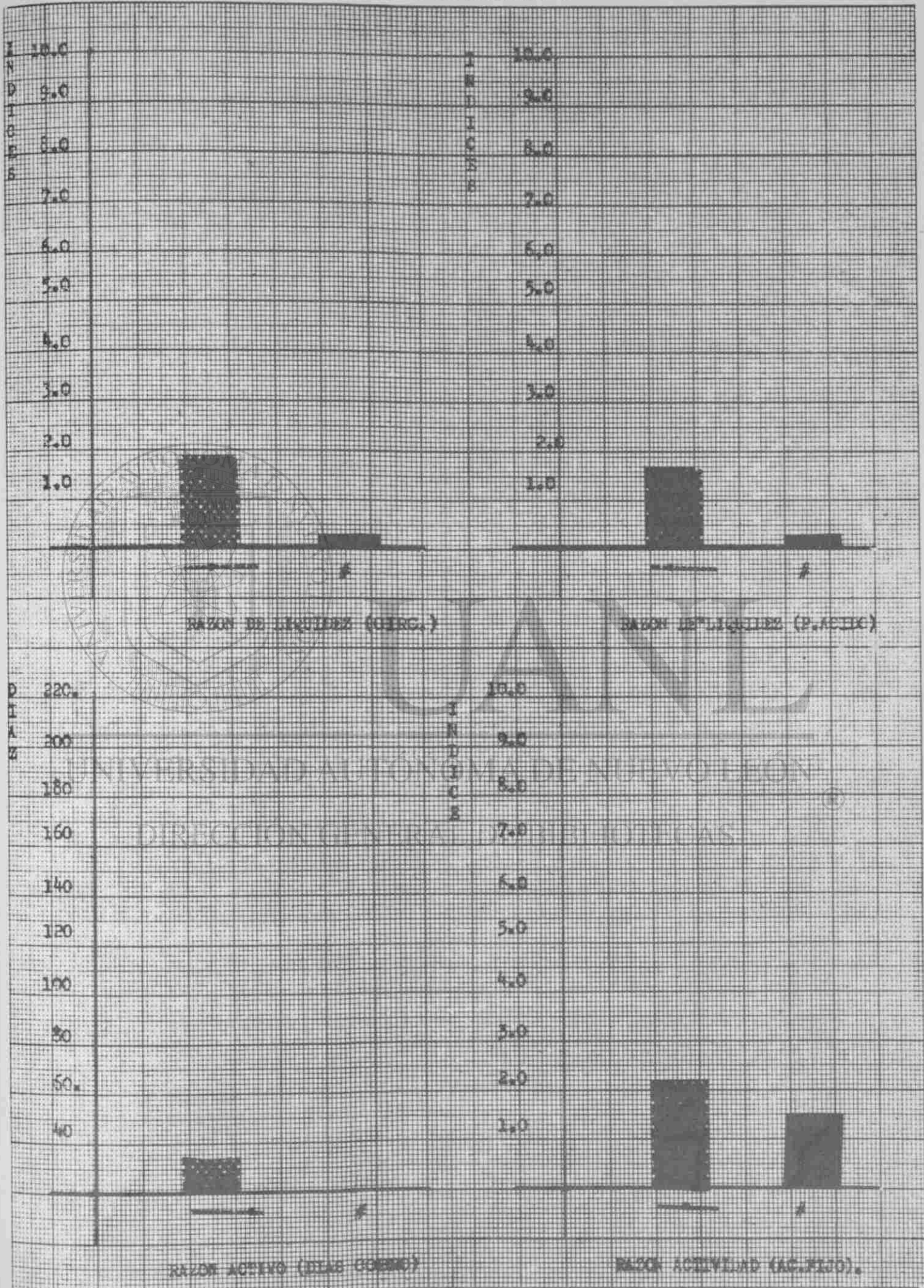
CONCLUSIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS

1976

"EMPRESA No. 16"

RAZONES	PROM. DE LA IND.	IND. No. 16	EVALUACION
RAZON DE LIQUIDEZ:			
1) Circulante	1.92	0.24	PESIMA
2) Prueba del Acido	1.65	0.22	PESIMA
RAZON DE ACTIVIDAD:			
1) Promedio de Cobro	29.60	0.00	OPTIMA
2) Rotación del Activo Fijo	2.20	1.53	MALA
3) Rotación de Activo Total	0.87	1.18	SATISFACTORIA
RAZONES DE LUCRATIVIDAD:			
1) Utilidad: Activo Total	9 X 100	0.08	BUENA
2) Margen de utilidad: Ventas	12 X 100	0.06	MALA
3) Utilidades: Capital Contable	19 X 100	0.37	OPTIMA

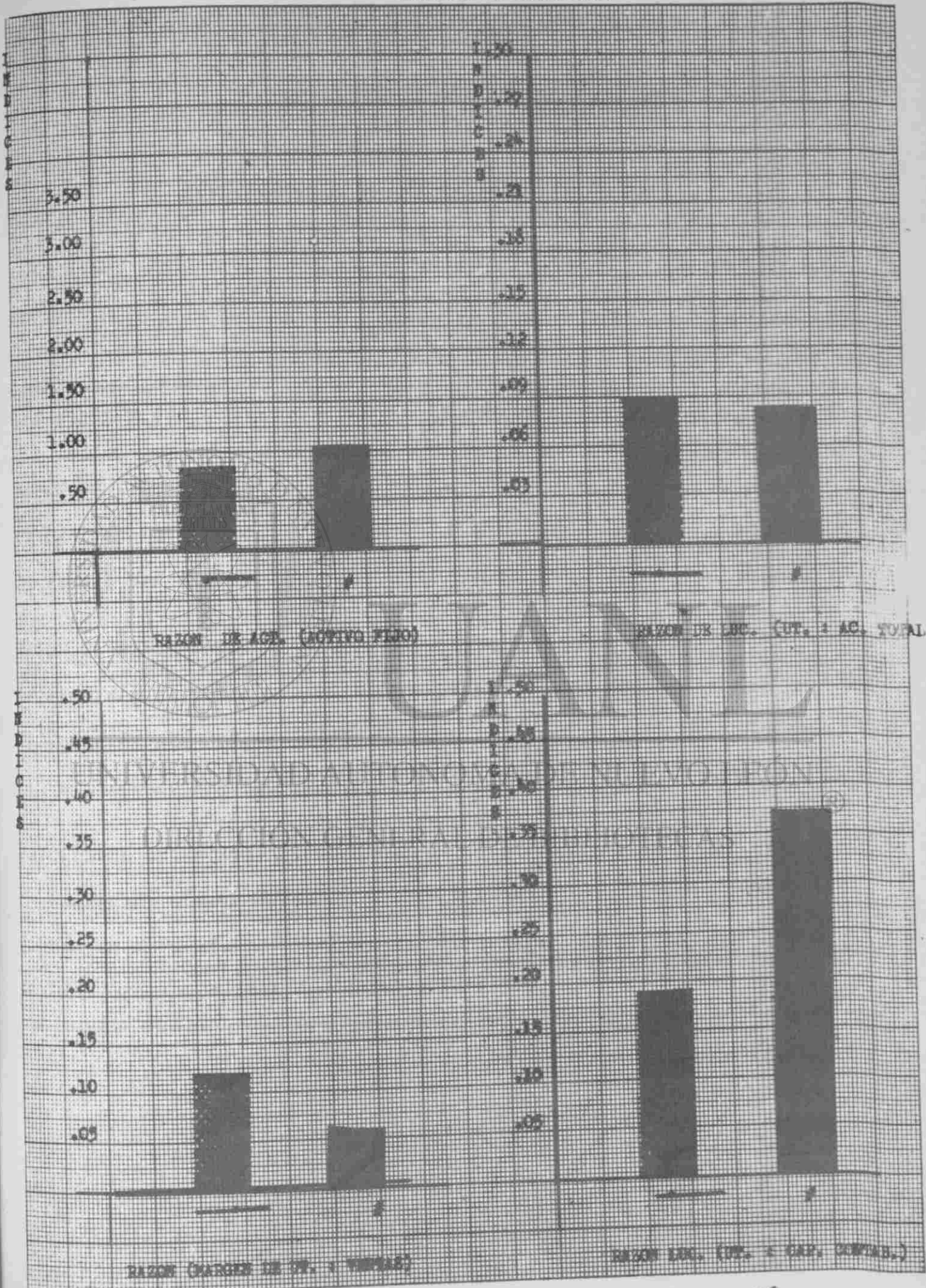
ILUSTRACION No. 31 EMPRESA No. 16
ANALISIS DE TENDENCIAS.



• Promedio de la Ind. de Televisión por Cable.

Promedio de la Empresa No.16

ILUSTRACION # 32 EMPRESA No. 16
ANALISIS DE TENDENCIAS.



CUADRO No 17

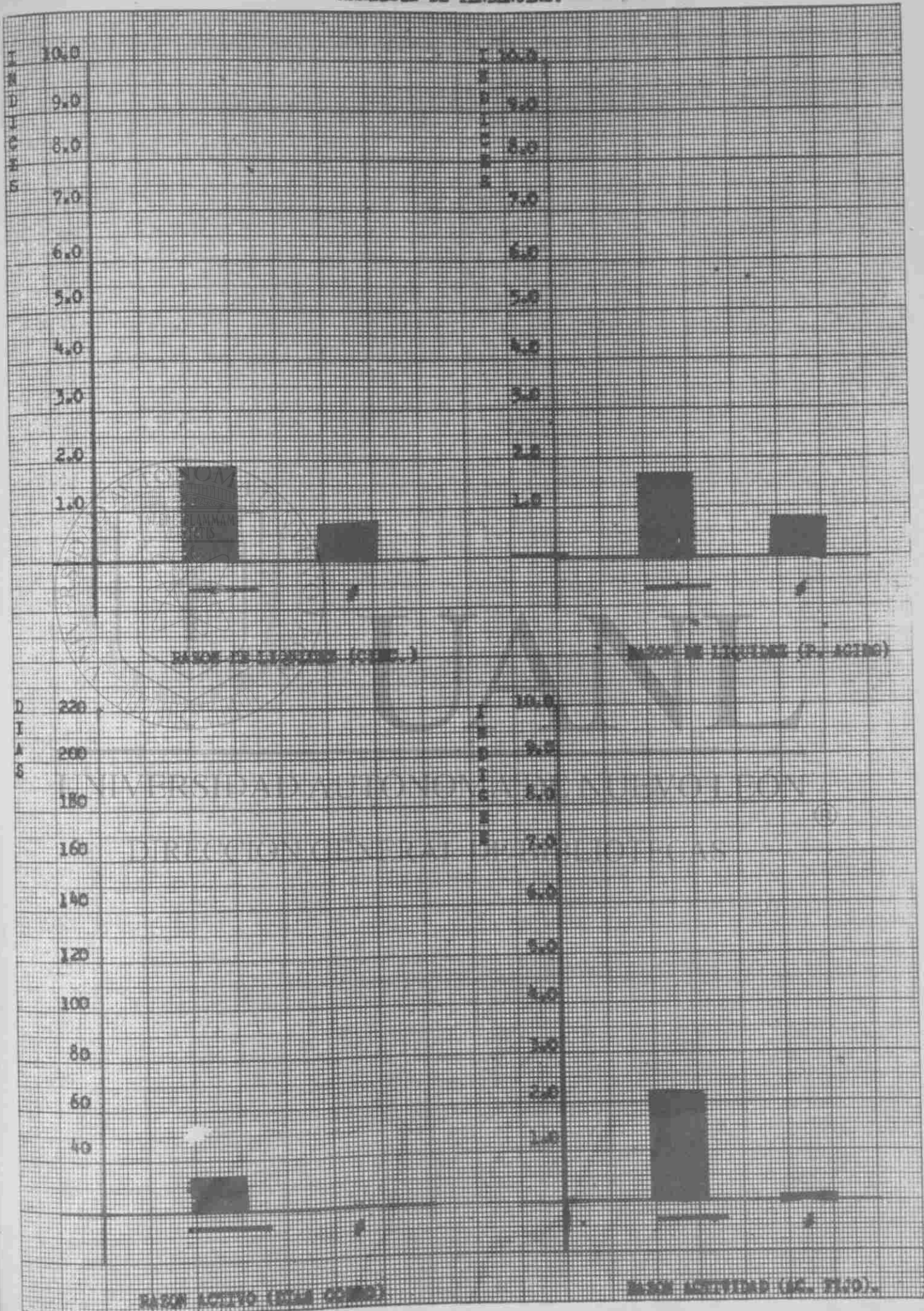
CONCLUSIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS

1976

"EMPRESA No. 17"

RAZONES	PROM. DE LA IND.	IND. No. 17	EVALUACION
<u>RAZON DE LIQUIDEZ:</u>			
1) Circulante:	1.92	0.87	PESIMA
2) Prueba del Acido	1.65	0.87	PESIMA
<u>RAZON DE ACTIVIDAD:</u>			
1) Promedio de Cobro	29.60	0.00	OPTIMA
2) Rotación del Activo Fijo	2.20	0.13	PESIMA
3) Rotación de Activo Total	0.87	0.12	MALA
<u>RAZONES DE LUCRATIVIDAD:</u>			
1) Utilidad: Activo Total	9 X 100	0.00	PESIMA
2) Margen de utilidad: Ventas	12 X 100	0.00	PESIMA
3) Utilidades: Capital Contable	19 X 100	0.00	PESIMA

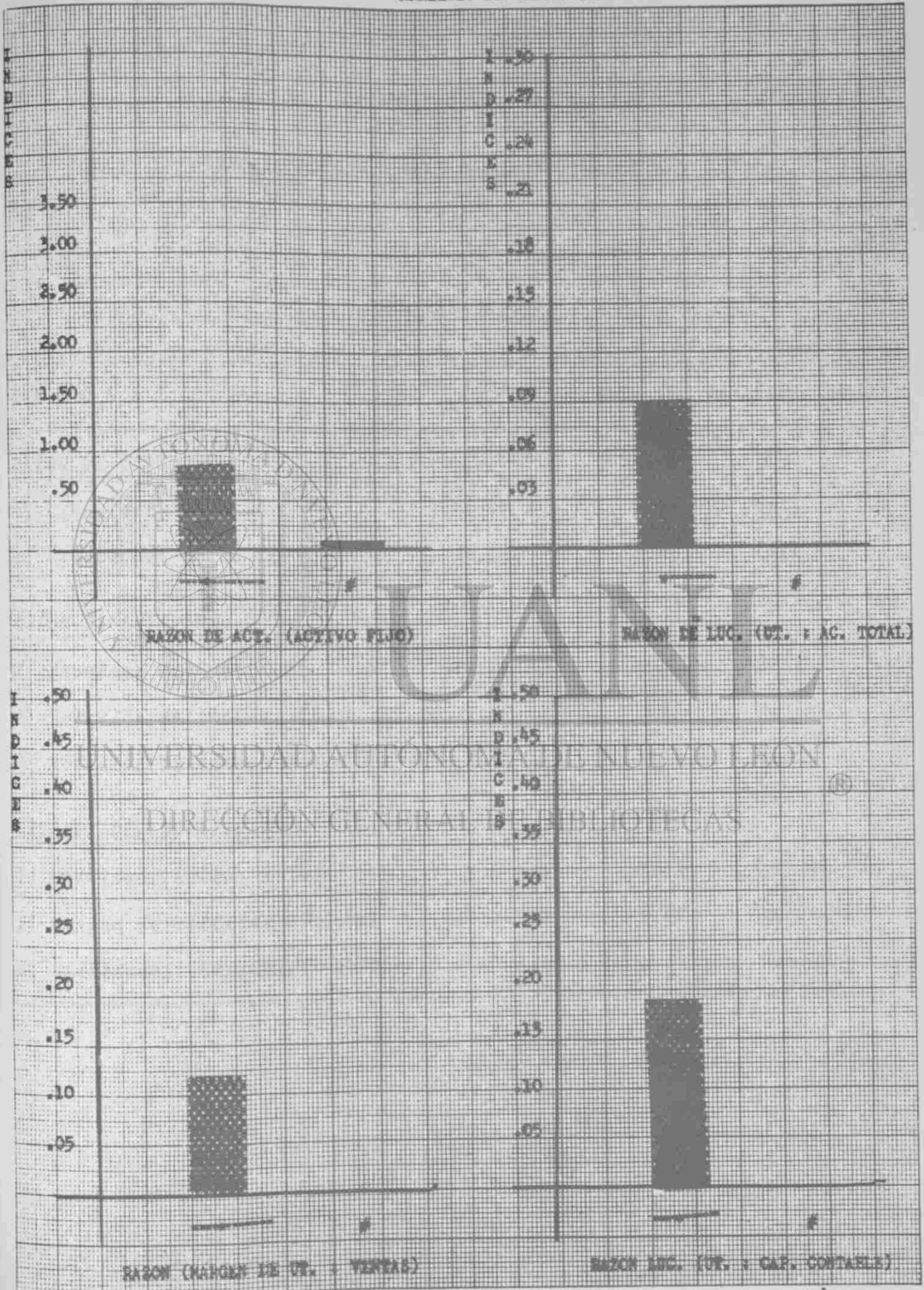
ILUSTRACION No. 33 EMPRESA No. 17
ANALISIS DE TENDENCIAS.



Promedio de la Ind. de Televisión por Cable.

Promedio de la Empresa No. 17

ILUSTRACION # 34 EMPRESA No. 17
ANALISIS DE TENDENCIAS.



CUADRO No. 18

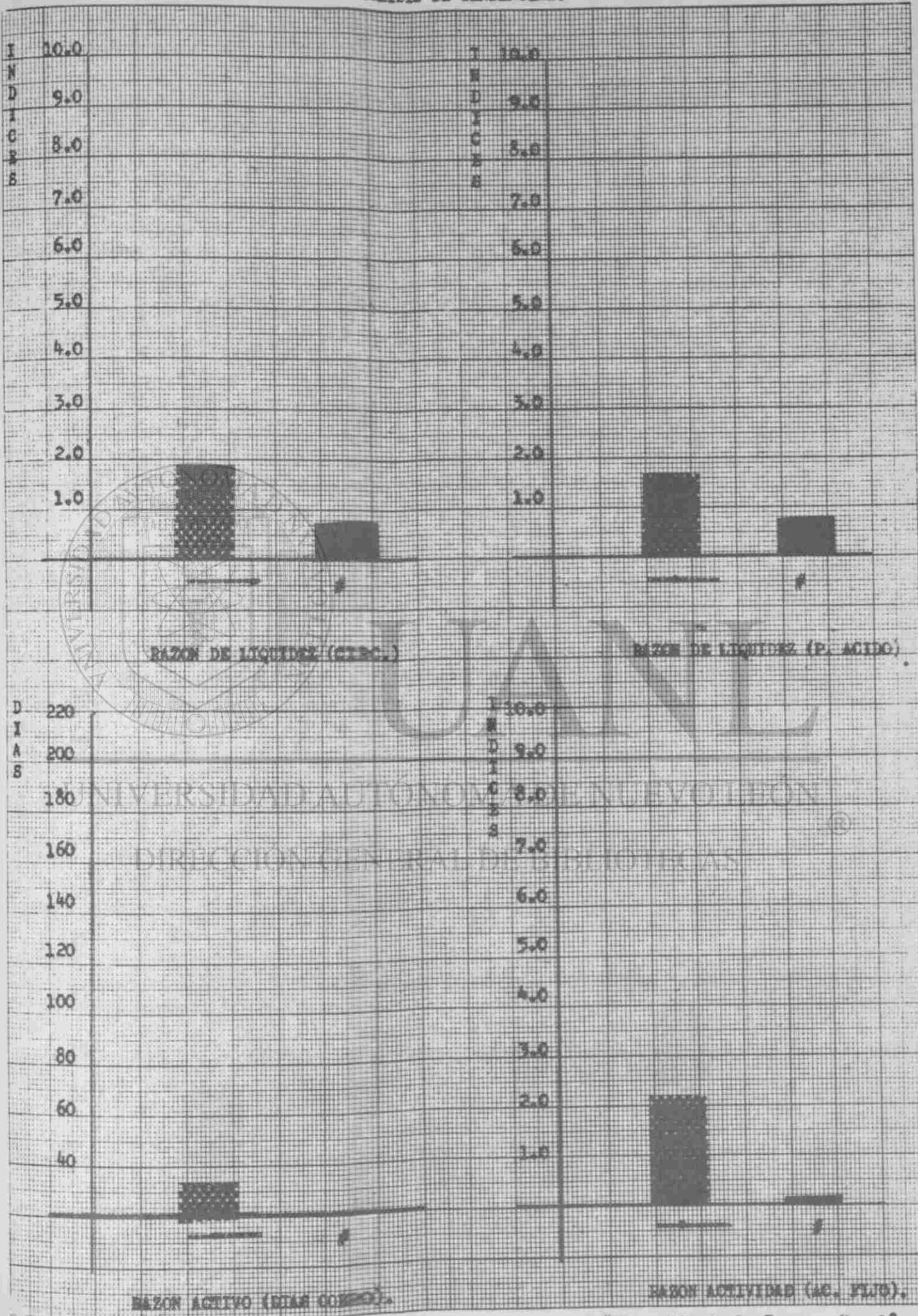
CONCLUSIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS

1976

"EMPRESA No. 18"

RAZONES	PROM. DE LA IND.	IND. No. 18	EVALUACION
<u>RAZON DE LIQUIDEZ:</u>			
1) Circulante	1.92	0.86	MALA
2) Prueba del Acido	1.65	0.86	MALA
<u>RAZON DE ACTIVIDAD:</u>			
1) Promedio de Cobro	29.60	0.00	OPTIMA
2) Rotación del Activo Fijo	2.20	0.21	PESIMA
3) Rotación de Activo Total	0.87	0.12	MALA
<u>RAZONES DE LUCRATIVIDAD:</u>			
1) Utilidad: Activo Total	9 X 100	0.00	PESIMA
2) Margen de utilidad: Ventas	12 X 100	0.00	PESIMA
3) Utilidades: Capital Contable	19 X 100	0.00	PESIMA

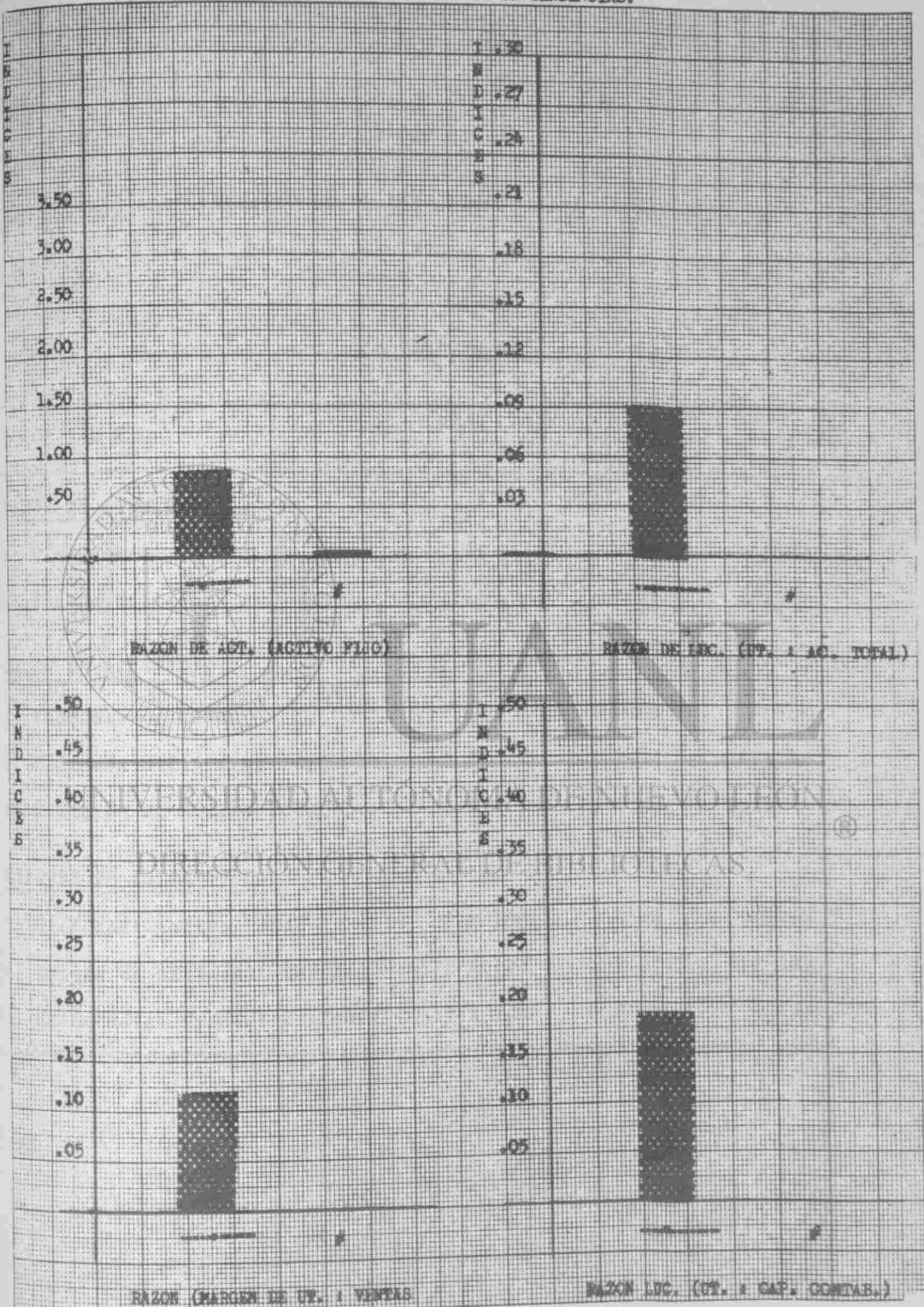
ILUSTRACION No. 35 EMPRESA No. 18
ANÁLISIS DE TENDENCIAS.



.....Promedio de la Ind. de Televisión por cable.

Promedio de la Empresa No. 18

ILUSTRACION # 36 EMPRESA No. 18
ANALISIS DE TENDENCIAS.



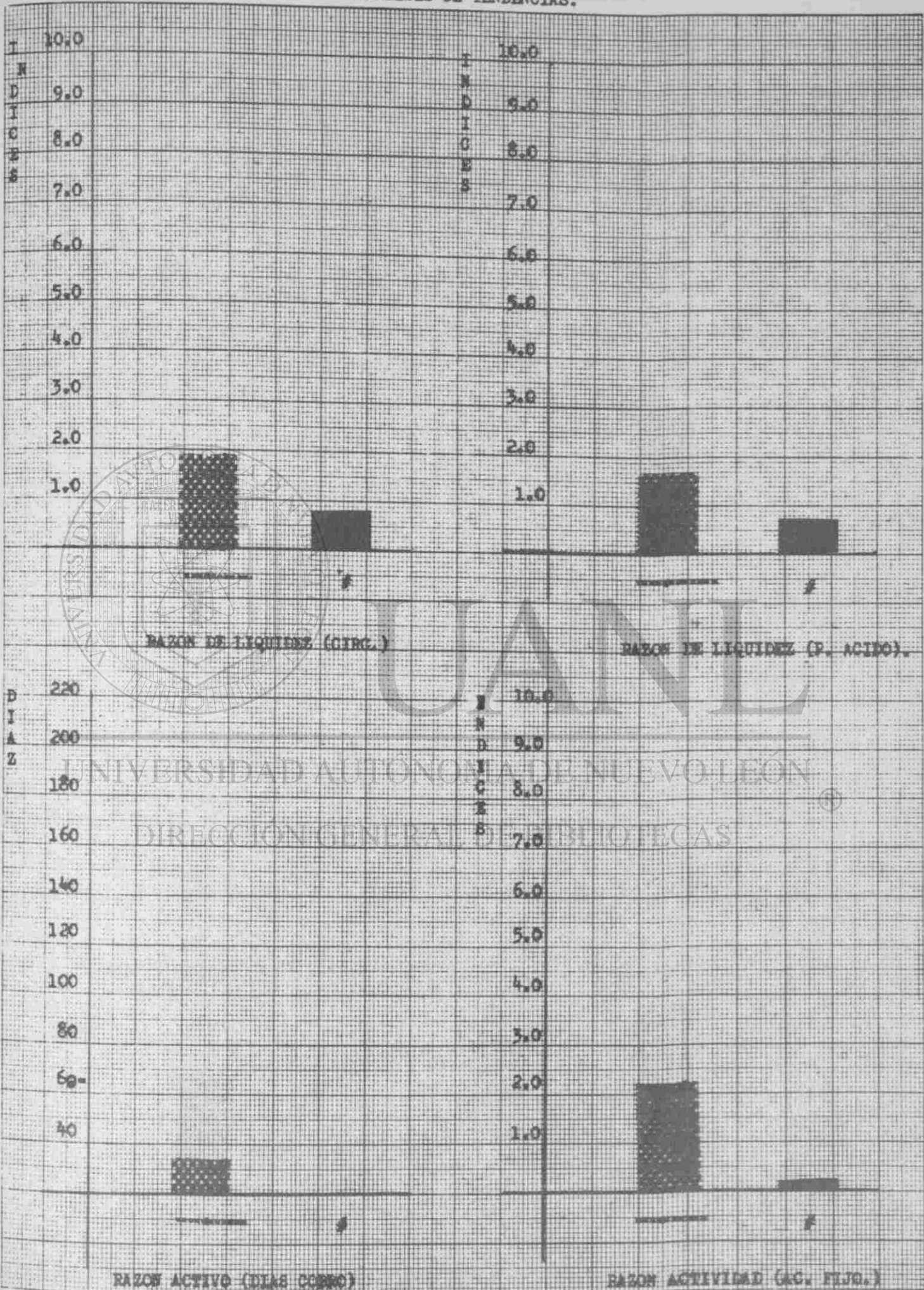
CUADRO No. 19

CONCLUSIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS

1976

"EMPRESA No. 19"

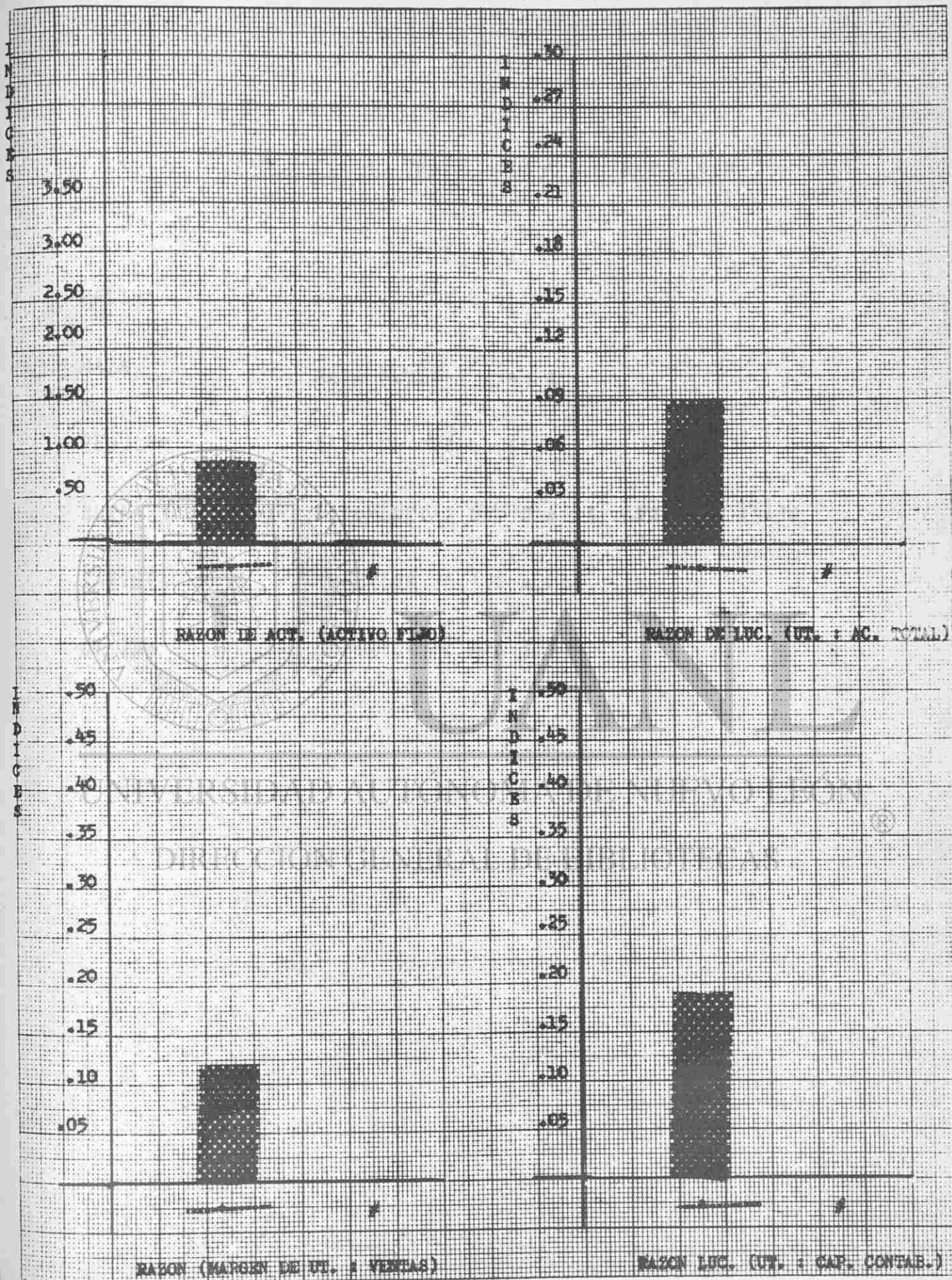
RAZONES	PROM. DE LA IND.	IND. No. 19	EVALUACION
<u>RAZON DE LIQUIDEZ:</u>			
1) Circulante	1.92	0.92	PESIMA
2) Prueba del Acido	1.65	0.85	MALA
<u>RAZON DE ACTIVIDAD:</u>			
1) Promedio de Cobro	29.60	0.00	OPTIMA
2) Rotación del Activo Fijo	2.20	0.25	PESIMA
3) Rotación de Activo Total	0.87	0.03	MALA
<u>RAZONES DE LUCRATIVIDAD:</u>			
1) Utilidad: Activo Total	9 X 100	0.00	PESIMA
2) Margen de utilidad: Ventas	12 X 100	0.00	PESIMA
3) Utilidades: Capital Contable	19 X 100	0.00	PESIMA



..... Promedio de la ind. de televisión por cable.

Promedio de la Empresa No. 19

ILUSTRACION No. 38 EMPRESA # 19
ANALISIS DE TENDENCIAS.



ESCALA D.E EVALUACION

- PESIMA** ▪ BAJA MAS DE (.9)
- MALA** ▪ BAJA ENTRE (.6 a .9)
- REGULAR** ▪ BAJA DE (.2 a .5)
- BUENA** ▪ DIFERENCIAL DE (0 a .1) ARRIBA O ABAJO
- SATISFACTORIA** ▪ SUPERIOR DE (.2 a .5)
- OPTIMA** ▪ SUPERIOR DE MAS (.6)



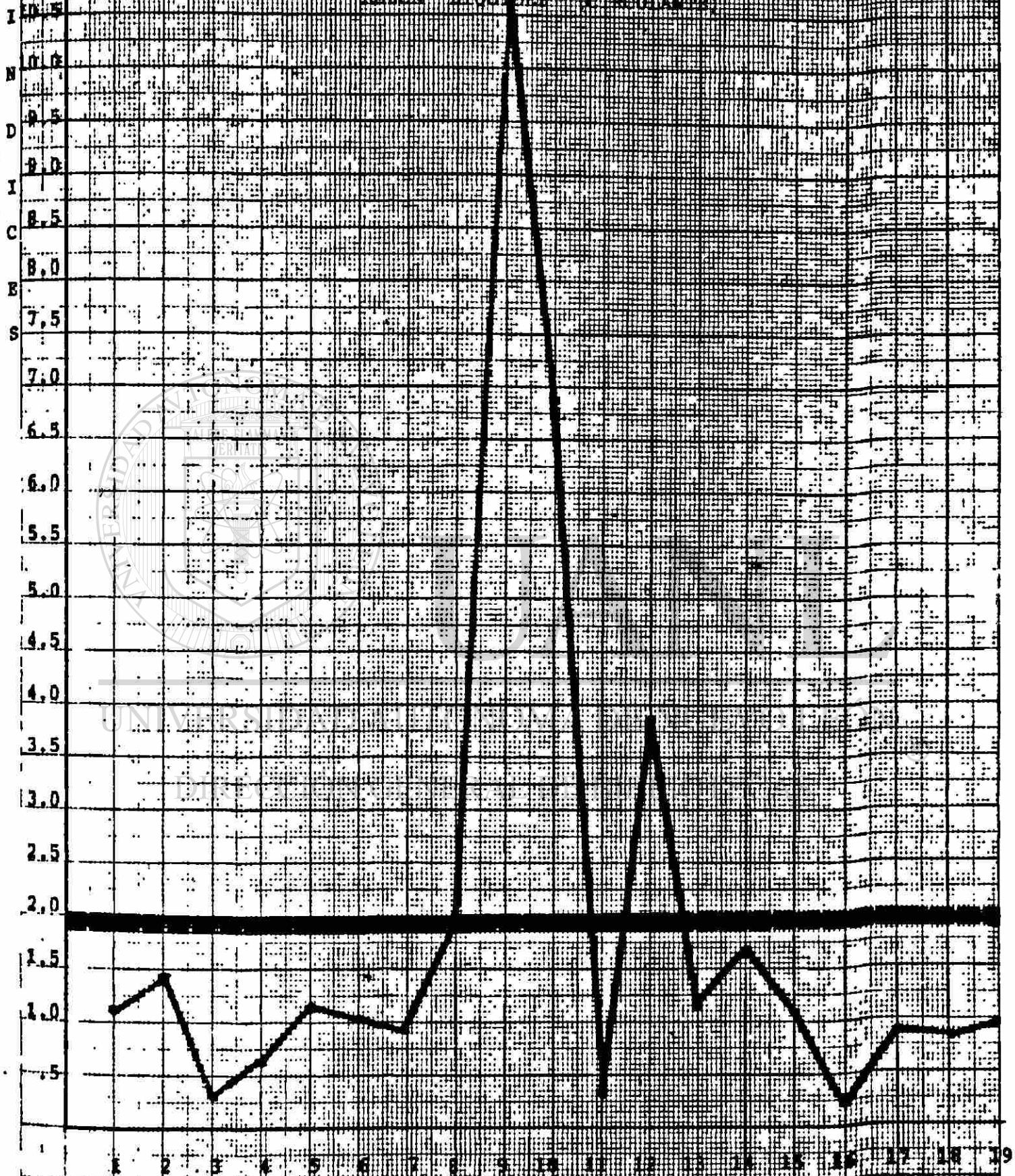
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En la primera gráfica de la razón de liquidez (circulante) el promedio de la Industria de Televisión por Cable en México, es de 1.9 lo que significa, que en promedio se tiene -- 1.9 de activo circulante para garantizar cada peso de pasivo - circulante. Esto es muy cerca del nivel normal de índice de - solvencia, según los Editores del Banco de Comercio, S.A. que es 2:1 ó sea que los Banqueros esperan que por lo menos las em - presas, tengan dos pesos de activo circulante por uno de pasivo - circulante, una variación hacia abajo provoca desconfianza y - una variación hacia arriba indica un ambiente favorable para - poder garantizar las obligaciones.

GRAFICA GLOBAL No. 1.-

INDUSTRIA DE TELEFONOS POR CABLE EN EL PERU

TAJOS DIVIDIDOS (PERCENTAJES)



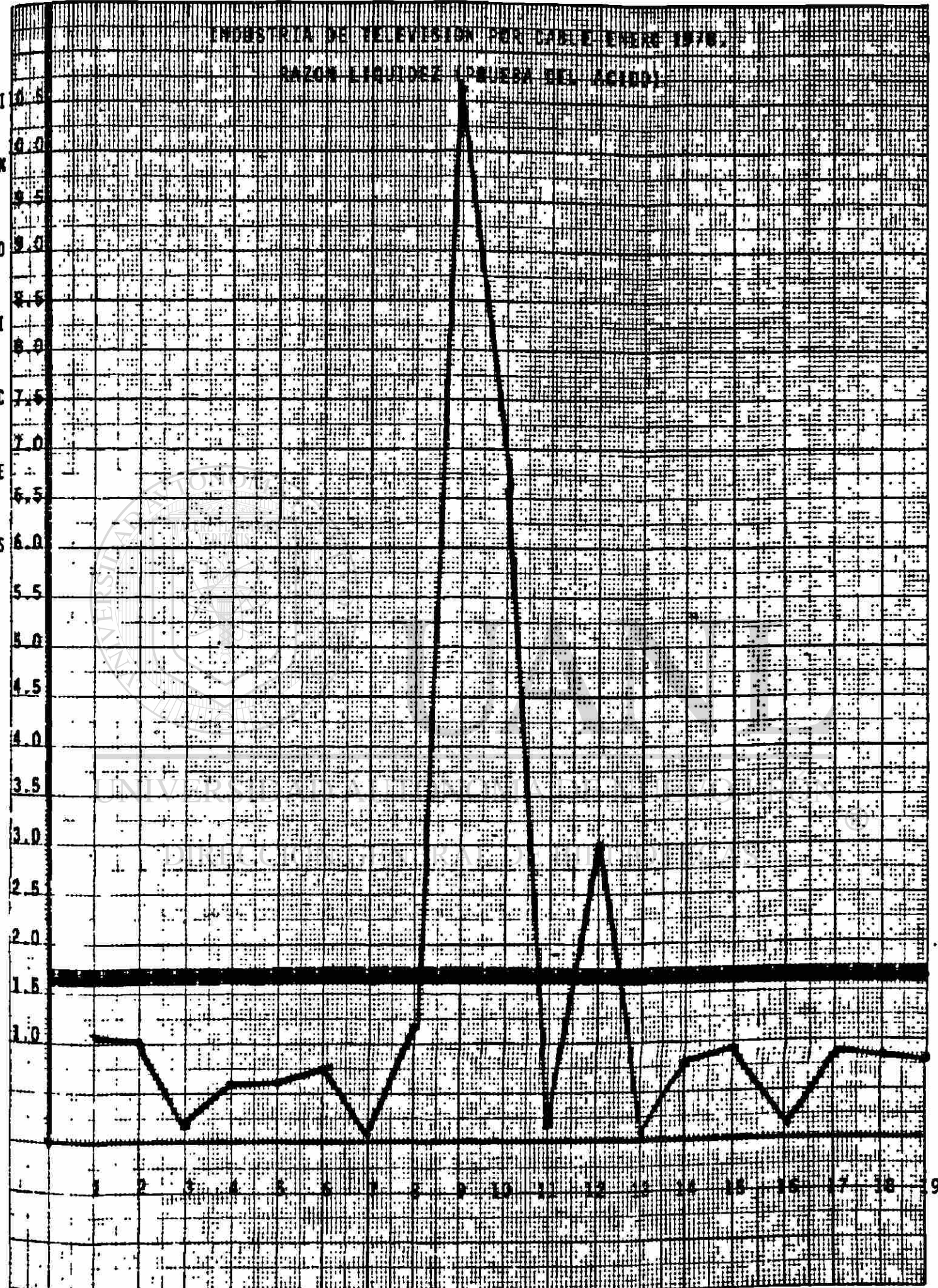
La razón de liquidez llamada prueba del ácido es sin duda alguna una de las más rigurosas, ya que no incluye el inventario por no tener la misma rapidez de conversión que el efectivo de las otras partidas. Es una medida de seguridad -- que se dice para personas que van a prestar a la empresa o para acreedores existentes. La razón normal es de 1:1 según los Editores del Banco de Comercio, S.A.

En la gráfica No. 2 de la Industria de Televisión -- por Cable, la razón de liquidez (prueba del ácido) es ligeramente favorable ya que el promedio en la industria es de 1.6 - lo cual da un ambiente favorable y de confianza para los acreedores de esta industria.

En resumen la industria tiene 1.65 de pasivo circulante menos inventario por cada peso de pasivo circulante, esta razón da un saldo favorable de .65 al promedio normal.

INDUSTRIA DE TELEVISION POR CABLE ENERE 1970

RAZON LIQUIDEZ (PRUEBA DEL ACIDO)



En la gráfica global No. 3 de la Industria de Televisión por Cable, la razón de actividad (promedio de cobranzas), ventas, por día y posteriormente cuentas por cobrar entre ventas por día la situación a corto plazo desde un punto de vista de interés para los administradores. La rotación de cuentas - por cobrar promedio en la industria, es de 29 días tomando en cuenta este tipo de empresa es una rotación favorable. Existen promedios según el tipo de empresa, algunas no permiten -- más de dos o tres días otras 30, 60 o 90 días dependiendo del producto de servicio.

Otras empresas basan sus cobranzas en el período de antigüedad, es decir, presionar fuertemente a los que pasan de 3 meses y algunas más a los que pasan o tienen fecha de vencimiento de dos meses. Existen otras empresas que no resisten dos días de atraso y los pagos y otras incluso que cobran por adelantado, esto es debido principalmente al riesgo del producto.

GRAFICA GLOBAL No. 3.-

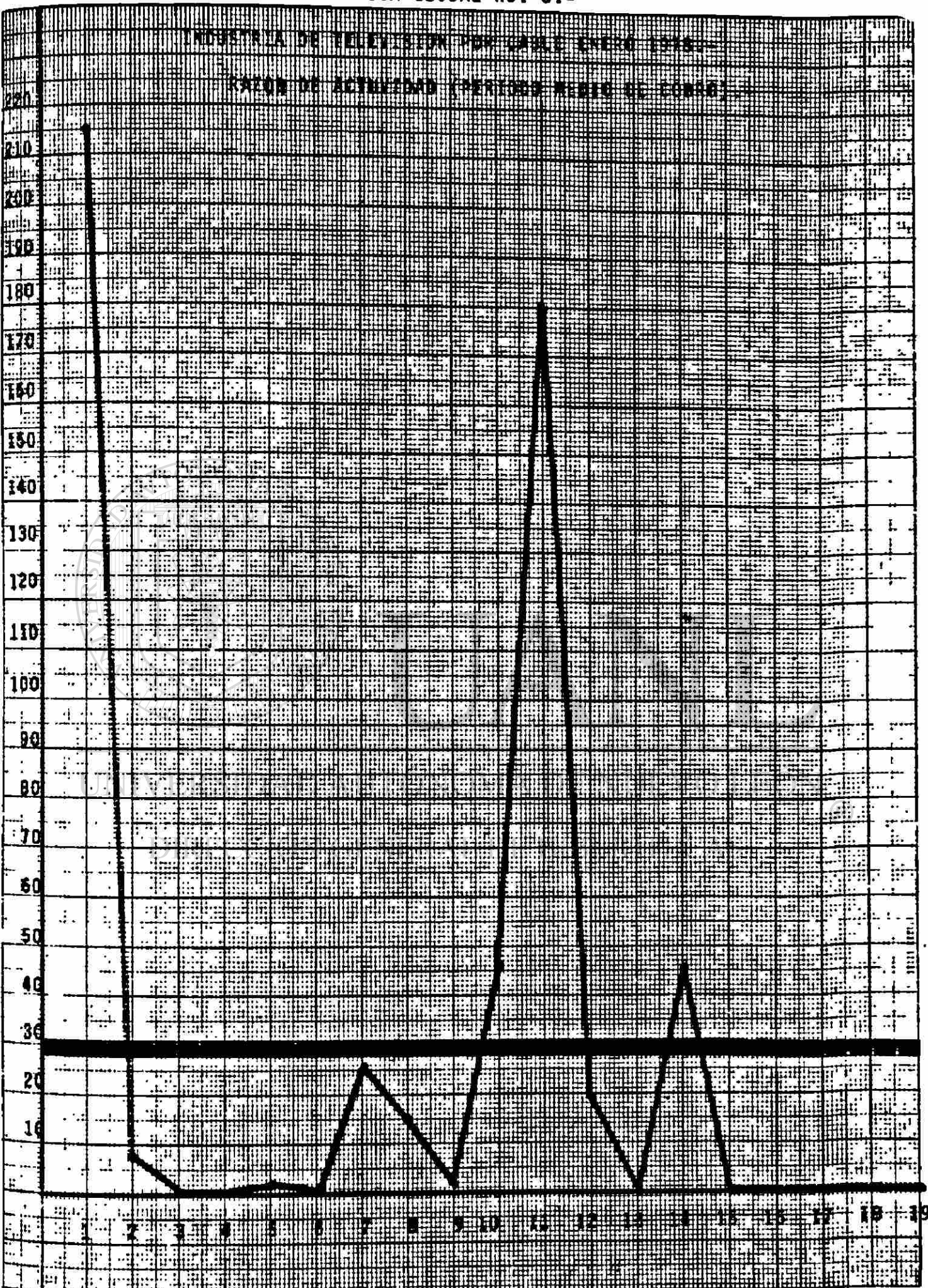
INDUSTRIA DE TELEVISION POR CABLE ENERO 1986-

GRUPO DE ACTIVIDADES (PERIODO MEDIO DE 1986)

D
I
A
S

220
210
200
190
180
170
160
150
140
130
120
110
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10

2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19



INDUSTRIAS.-

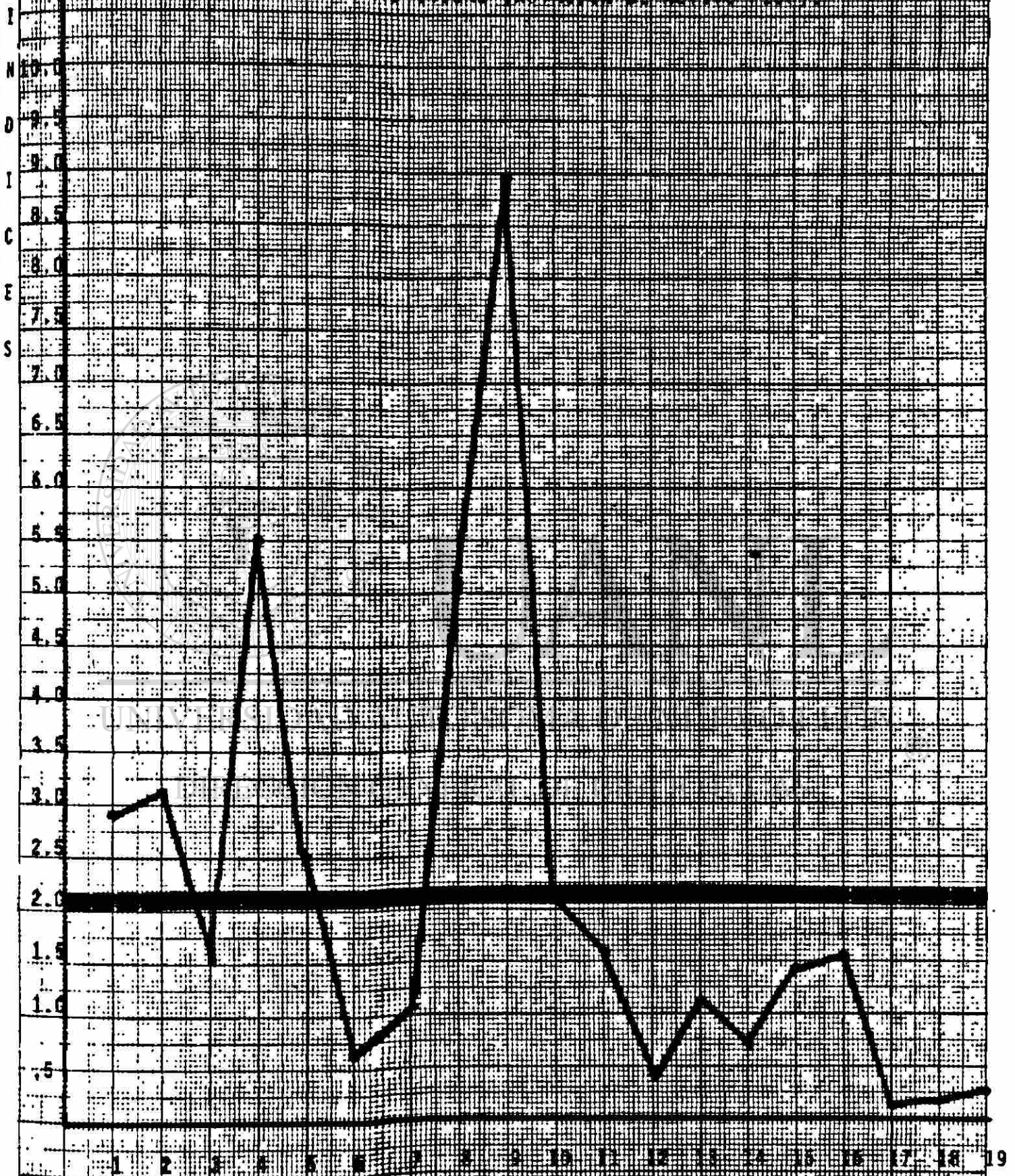
En la gráfica Global No. 4 de la Industria de Televisión por Cable la rotación de activo fijo, dentro de la razón de actividad el promedio de la industria es ligeramente favorable. Se está aprovechando bien el activo fijo, ya que por cada peso de éste genera 2.20 de venta o sea que en términos generales se está haciendo buen uso de su capacidad, en cuanto al activo fijo se refiere.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GRAFICA GLOBAL No. 4.-

INDUSTRIA DE TELEVISION POR CABLE ENERO 1988

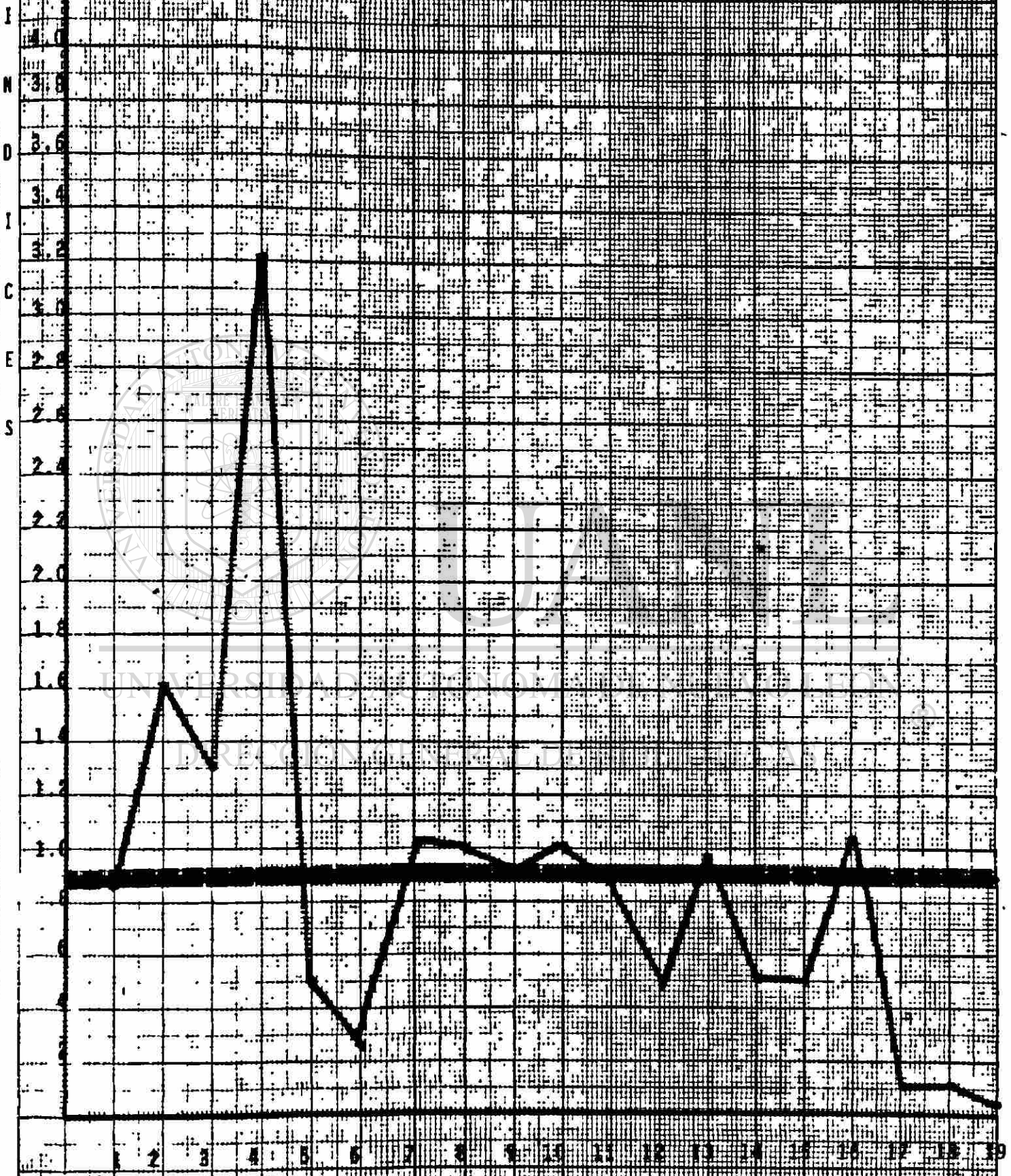
GRUPO DE EMPRESAS (ENTRADA DE EXTERO 1988)



En la gráfica Global No. 5, el promedio de la Industria de Televisión por Cable en México es de .87, Los recursos totales se puede decir no se estan aprovechando al cien por ciento, ya que cada peso de activo total, produce solo .87 de ventas, en problemas de este tipo, J. Fred Weston recomienda varias alternativas, o bien se aumentan las ventas, o enagenamos algunos activos, o bien ambas medidas ya que la industria no está produciendo un volumen suficiente en el negocio, para la cuantiosa inversión en activos totales, que actualmente tiene la Industria de Televisión por Cable a Enero de 1978.

GRAFICA GLOBAL No. 5

INDUSTRIA DE TELEVISION POR CABLE EN EL PERU 1978
RAZON DE ACTIVIDAD (FACTOR ACTIVO TOTAL)



En la gráfica Global No. 6 de la Industria de Televisión por Cable en México, la razón de lucratividad (margen de utilidad sobre ventas), el margen en cuanto al promedio de la Industria es del 12% un margen hasta cierto punto aceptable.

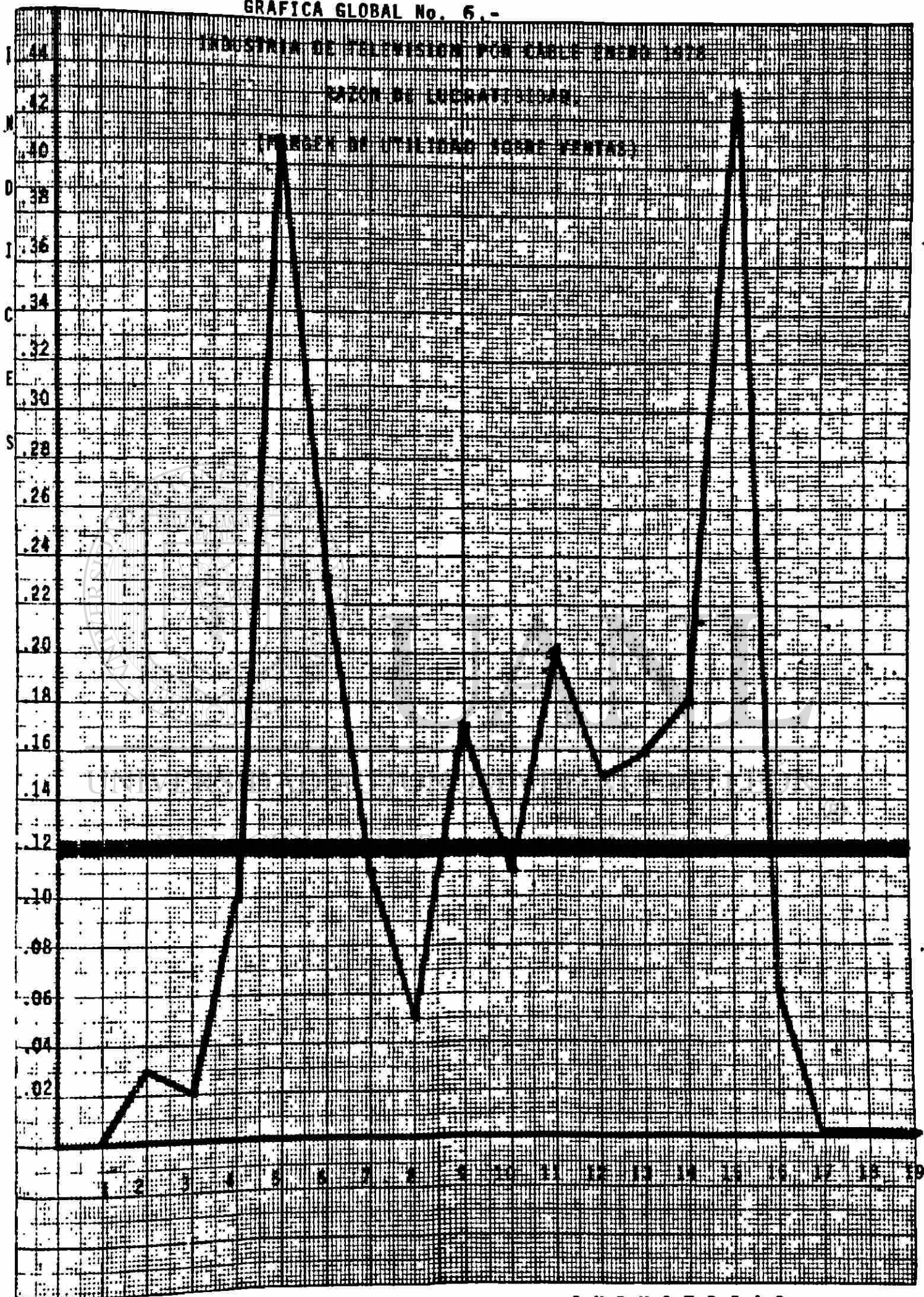
Esta razón de lucratividad da la respuesta a la eficiencia con que está siendo administrada la industria, en cuanto a porcentaje indica o que las ventas de la industria son relativamente bajas, o que sus costos están relativamente altos o bien ambas cosas.

GRAFICA GLOBAL No. 6.-

INDUSTRIA DE TELEVISION POR CABLE EN EL PERU 1972

INDICE DE LIBERACION

INDICE DE UTILIZACION SERVIDOR



Gráfica Global No. 7 razón de lucratividad (utilidad sobre activo total). Esta razón dice la utilidad de la inversión total de la empresa. En la gráfica mencionada el promedio de la industria es de 9%.

Es probable que la tasa baja se deba también al bajo margen de utilidad de ventas, lo cual significa que probablemente si la industria subiera sus ventas o bien bajarán sus costos la utilidad sería más aceptable.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

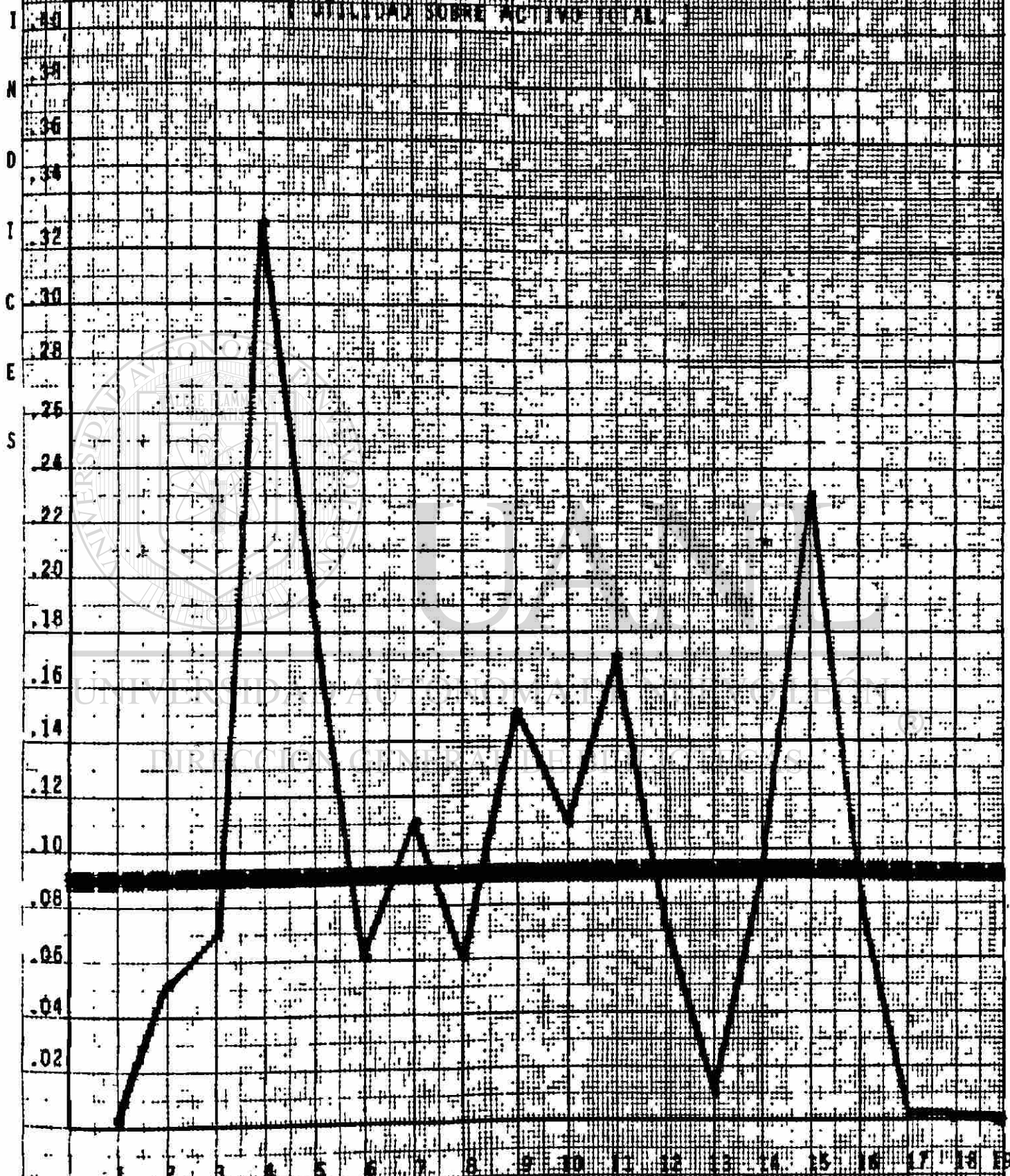
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GRAFICA GLOBAL No. 7.-

INDUSTRIA DE TELEVISION POR CABLE EN EL PERU 1976

RAZON DE LUCRATIVIDAD

UTILIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL



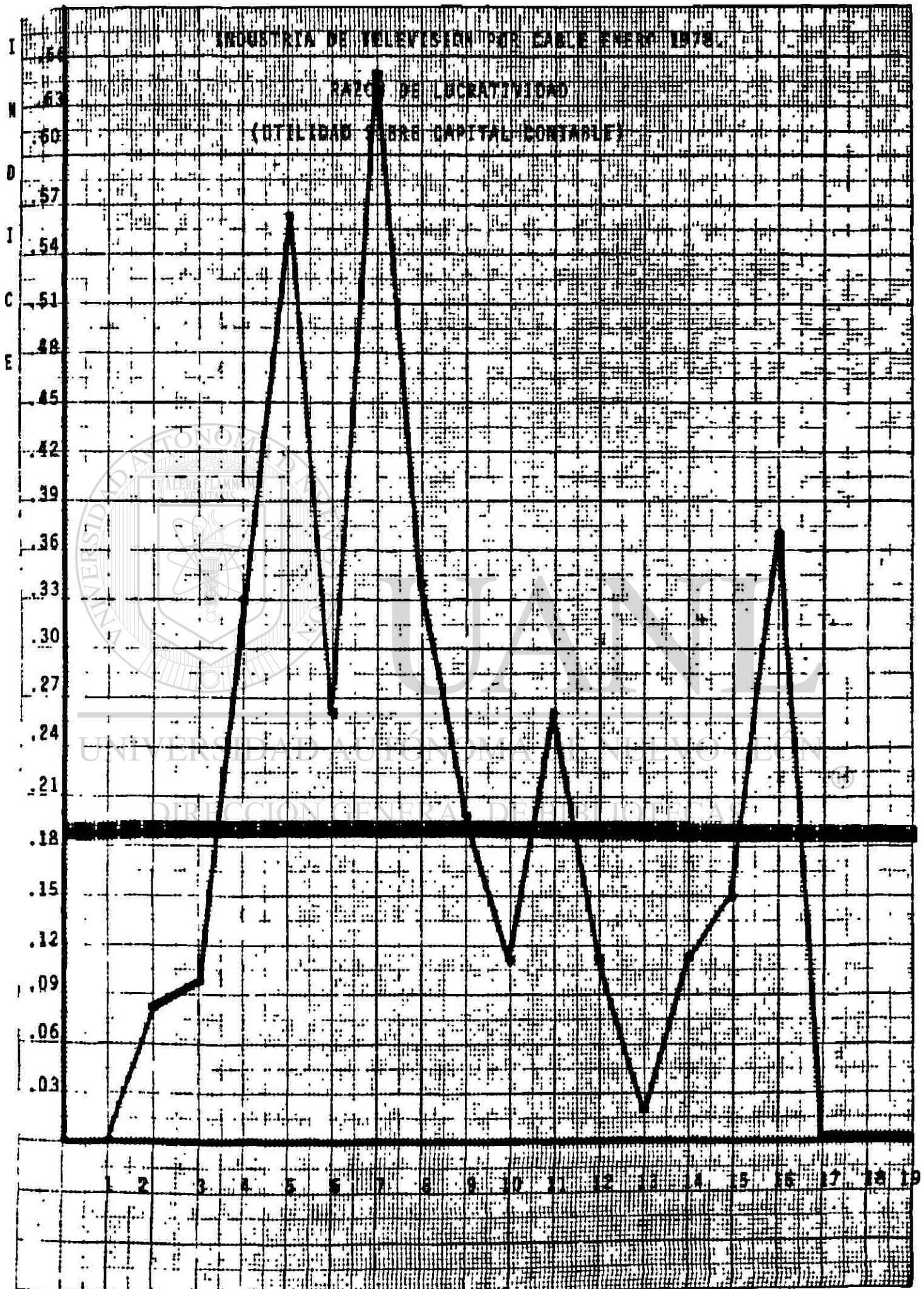
En la gráfica No. 8 de la Industria de Televisión -- por Cable la razón de lucratividad (utilidad sobre capital contable), mide la tasa de utilidad de la inversión de los accionistas, el promedio de la industria es de un 19% lo cual significa hasta cierto punto, se puede considerar como una utilidad sobre la inversión positiva y comparada con otros rendimientos como son los bancarios que son del 18% o bien 16 neto, podemos considerar la industria con un promedio superior a los anteriormente mencionados.

GRAFICA GLOBAL No. 8

INDUSTRIA DE TELEVISION POR CABLE ENERGY INTL

RAZO DE LUCRATIVIDAD

(UTILIDAD SOBRE CAPITAL CONTABLE)



CAPITULO VII

RECOMENDACIONES

Después de realizar este estudio se obtuvo una visión aproximada de lo que es la industria, sus aciertos y sus fallas, en cada una de las empresas, es importante hacer algunas recomendaciones en cuanto a la planeación, pocas empresas piensan en el futuro y están realizando proyectos a largo plazo, por lo general estas pocas empresas con proyectos de expansión, eran a corto plazo y ninguna a largo plazo, la planeación en todas sus fases y en todos los Departamentos de las Compañías son básicas. Los concesionarios deben exigir planes y presupuestos de diferentes tipos y de ser posible hasta contra planes ya que las decisiones más acertadas y con más posibilidad de éxito son sin duda alguna, las que están bien fundamentadas y bien planificadas, por lo tanto se recomienda que se realice más sistemáticamente la planeación en cada empresa y que se tengan objetivos claros y concisos tanto a corto plazo como a largo plazo.

En cuanto a la organización fue rara por decir dos o tres las empresas que tienen la carta organizacional, existe mucha informalidad en cuanto a la organización, los puestos son por lo general bien definidos, sin darle importancia algunas veces a la responsabilidad y a la autoridad característica básica de las empresas bien organizadas, es muy recomendable que se delegue autoridad y responsabilidad al personal bien --

preparado tanto en lo técnico como en lo administrativo o sea que se organice más formalmente y se tomen más en cuenta los detalles de la buena organización, se busque la eficiencia organizacional en cada uno de los departamentos con que cuenta la empresa ya sea en chicas o grandes.

Las recomendaciones en cuanto a la ejecución, que se motive más al personal con técnicas más científicas que se fundamenten en el conocimiento de las necesidades de cada uno de los trabajadores y no solamente en lo económico, que se realicen bien los estudios de selección y adiestramiento de personal y posteriormente se realicen estudios socio-económicos, --asimismo es factible recomendar cursos de mejoramiento y desarrollo del personal, los problemas deben resolverse de raíz y prevenirlos para lograr tener empresas más eficaces en todos los aspectos, las Empresas de Televisión por Cable en el futuro dependerán mucho sus fracasos o sus éxitos de la buena aplicación del proceso administrativo, sin duda alguna los controles son vitales ya que no importa que tanto crezca la empresa, sino lo importante es controlar lo que ya se tiene, el crecimiento desproporcionado y sin controles crea caos administrativo, en algunos casos es preferible controlar fundamentalmente lo que se tiene ya, y no crecer sin vigilancia adecuada que en ocasiones son causas del fracaso de la empresa, existe mucha negligencia y exceso de confianza en muchos concesionarios, de ahí que los fracasos amargos de algunos fueron muy visibles, --mencionaremos tres casos especiales, que sucedieron en tres em-

presas en el área contable.

En el primer caso el contador general desaparece con todos los libros y números de la empresa, lógicamente el fraude fué cuantioso y según la empresa incalculable, en otra empresa el contador fué sorprendido manipulado con el dinero de la misma y en el tercer caso tan grave como los anteriores con un abandono completo y sin controles contables científicos, quizá por falta de capacidad o negligencia del contador. Sin duda alguna este departamento contable es de vital importancia y es muy recomendable que de ser posible cada empresa cuente además de los contadores internos normales, con asesoramiento externo de algún despacho de contadores que vigilen y aconsejen a la empresa en decisiones de gran magnitud, este tipo de asesoramiento por lo general no es muy cuantioso y sus consejos son invaluable para la empresa.

Es recomendable que se continúen realizando análisis de razones financieras cada año, para en esta forma conocer -- los nuevos promedios de la industria, que lógicamente fluctúan cada año, sería interesante además de las gráficas globales -- presentar las subdivididas en empresas grandes y chicas, para conocer el promedio mas estratificado, asimismo la Sub-División podría ser, según la situación competitiva, para así conocer las empresas que hasta cierto punto son más afortunadas al estar sin competencia y lógicamente sus porcentajes son más favorables, es interesante también recomendar que las empresas -

elaboren sus porcentajes de eficiencia en cuanto a cobros, para buscar un incremento de las mismas.

Otra recomendación es que se realicen gráficas globales de ventas por mes y por año ya que esto además de ser muy sencillo, con un solo vistazo de los accionistas y el concesionario se puede conocer el logro en que esté la empresa y analizar si es favorable o desfavorable, o tomar decisiones según los proyectos que se tengan. Una de las cosas más importantes dentro de la Industria de Televisión por Cable, es sin duda la buena señal y el buen servicio a los suscriptores, ya que de ellos viven las compañías, sin duda alguna en algunos sistemas es el talón de Aquiles. Se recomienda una especial atención a este departamento. El equipo de televisión por cable en algunos casos requiere de partes de importancia, por lo tanto prevenir las necesidades es clave y factor importante ya que si la empresa da especial atención a la buena señal, los clientes o suscriptores estarán satisfechos y los problemas hasta cierto punto serán menores.

Pocas empresas realizan investigaciones de fuga de señal y de robos que se hacen constantemente en cada empresa, existe exceso de confianza y se da poca importancia al Departamento de Investigaciones. Se recomienda que cada empresa cuente con un Jefe de Control, ya que esto redita económicamente con creces a la empresa. Asimismo dos o tres empresas por decir algo, son las que tienen candados en toda su área cableada,

5

Esto debe ser una de las principales responsabilidades del Jefe de Control. Otra recomendación es que cada trabajador cuente con tarjeta de identificación, detalle muy importante para que los clientes tengan confianza en el personal que labora en la empresa, podría también recomendarse que se publicará y se diera a conocer en toda la ciudad, que no se acepte a personas de televisión por cable si no cuenta con credencial, ya que se han dado casos en los cuales existen personas abusando de las mismas compañías y realizando negocios propios de instalación, cosa que afecta económicamente a los concesionarios.

Algunas empresas envían recibos de recordatorio de pago a los suscriptores, es recomendable tomar en cuenta la experiencia de una de estas compañías en relación con la publicidad y los recibos. Esta compañía tenía problemas que se perdían mucho los recibos y existía doble trabajo al tener que realizarlos por segunda vez, posteriormente insertó publicidad atrás de los recibos y resultaron dos efectos, primero disminuyó algunos costos y segundo el cliente evaluó los recibos a--guardarlos.

Se piensa que la empresa perfecta es inexistente, pero si es posible que las compañías busquen ser mas eficientes, y cualquier empresa si se propone puede superarse, y alcanzar los objetivos más óptimos. La actitud de las empresas debe -- ser abierta, y deben tener la serenidad de aceptar los cambios, la determinación de modificar lo que se debe renovar, en el mo

mento, en el lugar adecuado, y la eficacia debe ser el objetivo de las compañías. No es fácil ser eficientes, y menos fácil es ser eficaces, se requiere de una actitud positiva, y conocimientos profundos no todas las áreas existentes, una técnicas, y métodos de eficiencia científicos algunos autores comentan, que en la industria los valores de perdidas y ganancias, son elevados y los riesgos son grandes, se piensa fundamentalmente en tres métodos para lograr la eficiencia:

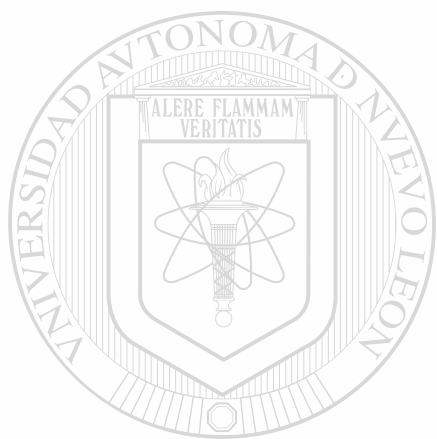
1o.- Aumentar los precios y tarifas

2o.- Aumentar el volumen de ventas y

3o.- Reducir los costos

Quizá este último es el más recomendable, no obstante existen problemas de diferente índole para lograr la reducción de costos de cada empresa, debe pensar y analizar su situación individualmente y buscar y aplicar los métodos que mejor resultados les den. Sabemos que todo se puede controlar, la reducción de costo no tiene fin y quizá los mejores resultados se obtienen procurando, controlar todo lo que sea controlable, es indudable que los costos no se reducen pronunciando discursos a los empleados, debe existir un sistema, ya que a menudo se habla de reducción de costos y existe una planificación y un esfuerzo demasiado pequeños, se requiere imaginación, entusiasmo, se piensa que la llave real para obtener prosperidad continuada en las pequeñas y grandes empresas y en la Industria del País en general, es precisamente la reducción de cos--

tos en todas sus fases, en todos sus departamentos y en todos sus niveles.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

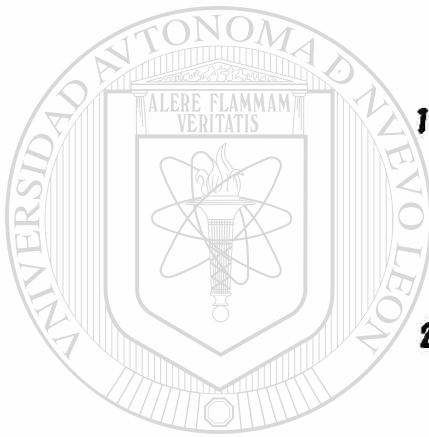
B I B L I O G R A F I A

- 1.- ALLEN A. LOUIS
Management and Organization
Mc. Graw Hill Book Co. New York'58
- 2.- DALE A. PRESTON P. HENNING LE BRETON
"Teoría del Planeamiento"
Mc. Graw Hill, New York'75
- 3.- DALE ERNEST
Organization
Editorial Técnica, S.A. 1968
- 4.- JOHNSON ROBERT W.
"Administración Financiera"
Edit. Interamericana Méx. 1975.
- 5.- KOONTZ Y O" DONNEL
"Curso de Administración Moderna"
Mc. Graw Hill, New York'76
- 6.- RESEARCH METHODOLOGY IN BUSINESS
Rummel and Ballaine
Harper Publishens, N.Y. 1963
- 7.- TERRY GEORGE R.
"Principios de Administración"
CECSA México'65
- 8.- URWICK
Management of Tomorrow
Misbet and Co. Ltd. 1933
- 9.- WELSH
"Presupuestos Planificación y Control de
las Utilidades"
CECSA, México'75
- 10.- WESTON J. FRED BRIGHMAN EUGENE F.
"Administración Financiera de Empresas"
Edit. Interamericana, S.A. México'75

T E S I S

**ROCHA C. GUILLERMO
TESIS PROFESIONAL
MEXICO, D.F. 1969**

R E V I S T A S



- 1.- CABLE FILE TITSCH P.
DENVER COL. USA
FEBRERO 1976**
- 2.- T.V. CABLE
CONVENTION OF CHICAGO
ABRIL 17, 1977**

-
- 3.- NATIONAL CABLE T.V. INSTITUTE
COURSE CATALOG
VOL. No. 7
ABRIL 1976**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



