

CAPÍTULO III

Conclusiones y recomendaciones	387
--	-----

En la salud financiera

Exitos

- Programa emergente de apoyo económico (de E-1 a E-2 y E-4).
- Incremento del capital de trabajo (Bancomext, Sistema de Compensación, E-1, proveedores y otros).
- Acceso a líneas de crédito preferenciales.
- Equilibrio en la balanza de divisas.
- Convenios de asunción de pasivos (eliminación de cargas financieras) capitalizando a E-2 y E-4.
- Homologación, normatividad y sistematización financiera y presupuestal.
- Control de endeudamientos y créditos.
- Detección oportuna de desviaciones en aplicación de recursos.
- Austeridad real en gastos de operación.
- Flexibilidad en recursos de apoyo inter-empresas.
- Sistemas de planeación financiera y fiscal eficientes.

Problemas

- Altos niveles de apalancamiento en la operación.
- Inversiones en áreas de difícil control (forestal).
- Insuficiencia de recursos para la modernización, ampliación y expansión del grupo.
- Alto gasto financiero (por el apoyo crediticio para capital de trabajo).
- Control de precios de producto terminado (que no es armónico con el crecimiento de los costos de materias primas y costos de operación).

Conclusiones y recomendaciones

- De acuerdo con la metodología científica utilizada y el marco teórico expuesto en este trabajo, se observa veracidad y congruencia en los resultados obtenidos, con una estrecha relación entre los conceptos que definen las características de las variables establecidas en el diseño y las desarrolladas en el grupo de empresas seleccionado.

- En este trabajo se pueden señalar dos grupos de variables interactuantes: uno administrativo, en el que concurren los elementos del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) y otro técnico, constituido por el *modus operandi* de las empresas.
- El elemento aglutinante de ambos es la eficiencia.
- Desde el punto de vista de la teoría de la administración es trascendente la conformación de un orden lógico para la organización y funcionamiento de empresas públicas, en el que coordinadamente unen esfuerzos y recursos para lograr mejor los objetivos. No se han encontrado nuevos conceptos, sino nuevas aplicaciones, de orden práctico, accesibles a los administradores públicos y de utilidad cotidiana.
- Se ha corroborado que lo planteado en el diseño a nivel conceptual funciona en la aplicación práctica de un conjunto de empresas públicas, que operan con altos índices de eficiencia y productividad.
- El diseño organizacional descrito muestra la fuerza que adquieren la cohesión y la afiliación entre los trabajadores, tanto en nivel directivo como operativo, al colaborar y apoyar a las empresas “enfermas” hasta lograr un nivel de salud común al grupo.
- La amplia investigación bibliográfica se dirigió hacia los sistemas de gestión pública de los países que han manifestado un mayor corporativismo en sus empresas, lo que permitió analizar los rubros que han tenido éxito y que por nuestra idiosincracia y condiciones del entorno, conviene adaptar a México; ni todo sistema extranjero es panacea, ni todo sistema nacional es lo óptimo.
- Aunque el trabajo está fundamentado en los estudios de renombrados autores, tanto en el campo de las ciencias administrativas como en el de las ciencias de la conducta, se realizó cierto aporte de originalidad al elaborar dentro de un marco conceptual administrativo un diseño que asocia las variables más significativas en la gestión de un conjunto de empresas públicas rentables. Y nuestra aportación es, ciertamente limitada, por lo que estamos convencidos de la necesidad de mejorarlo, tanto en profundidad como en alcance.
- Evidentemente en el futuro pueden investigarse los grados de correlación entre las variables y la causología de las asociaciones, a fin de dar una mayor claridad al diseño y encontrar los elementos determinantes que originan el comportamiento en la interacción de estas variables.

- Tanto la planeación como la organización conservan una fuerte asociación entre sí, por lo que estas variables son evidentes indicadores para predecir la eficiencia. Ambas están influidas notablemente por el estilo de mando democrático.
- La variable coordinación fue la más difícil de tipificar y evaluar; pues si bien hay acciones comunes, la gama de posibilidades es amplia, de manera que debe adecuarse a los requerimientos organizacionales existentes para obtener óptimos resultados.
- La terminología “control de gestión” causó rechazo entre los directivos, ya que la sienten limitante y coercitiva, y a pesar de numerosos intentos de aceptación no se tuvo éxito, por lo que fue cambiado por “dominio de la gestión” y/o “sistema de gestión”. Esta variable constituyó el requisito indispensable para incrementar la productividad.
- Son indispensables nuevos estudios e investigaciones para conocer más acerca de la interacción de estas variables que configuran la organización y operación exitosa de una corporación pública en el contexto mexicano. Debe constituirse un diseño dinámico, de acuerdo con otras experiencias y conforme a los cambiantes y evolutivos requerimientos de la empresa del sector público y del mercado de bienes y/o servicios en el que participan.
- Las empresas del sector público pueden y deben ser tan rentables como las exitosas de la iniciativa privada, aun con la consideración de la llamada rentabilidad social, objetivo privativo de las primeras.

Es responsabilidad de todos los funcionarios obtener la combinación idónea de recursos y estrategias para lograr los mejores resultados.

Recomendaciones

- Si se considera que en términos generales la eficiencia y productividad de las empresas administradas por el gobierno son deficientes, y que es factible, con un bajo costo adicional, incrementarlas hasta hacerlas competitivas en el mercado, y que además han sido poco estudiadas en nuestro medio las relaciones e interacciones entre las variables analizadas, así como los agrupamientos de empresas públicas, se puede sugerir que:

1. El propio sector público, por medio del Instituto Nacional de Administración Pública proyectará y estimulará las investigaciones para incrementar eficiencia en la gestión, con la aportación de los medios necesarios para analizarlos, tanto en el área metropolitana como en provincia, mediante las filiales estatales.
2. Las corporaciones públicas o las entidades cabeza de sector deben destinar parte de sus recursos de investigación y desarrollo a su propia optimización operacional, con la implementación de áreas específicas para tal efecto.
3. Los estudios de la administración pública y/o los funcionarios con la responsabilidad de conducir exitosamente las entidades deben de iniciar nuevas investigaciones sobre gestión de empresas públicas y corporaciones públicas, a fin de lograr el modelo idóneo a nuestras necesidades con base en aproximaciones sucesivas.