

210

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



**PLANEACION ESTRATEGICA EN LA INDUSTRIA
METAL - MECANICA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N
GABRIELA MARQUEZ GONZALEZ
MARIA DE LOS ANGELES RANGEL DIAZ**

Director de Seminario: C.P. Guillermo Preciado Santana

México, D. F.

Octubre de 1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	<u>Pág.</u>
INTRODUCCION.	
CAPITULO I <u>"ENTORNO ECONOMICO Y FINANCIERO"</u>	1
1.1. Situación Actual.	1
1.2. Algunos indicadores de la industria en general.	6
1.2.1. Variables macroeconómicas.	6
1.2.2. La industria en general.	18
1.3. Problemas financieros en época de - inflación y recesión.	29
CAPITULO II <u>"LA INDUSTRIA METAL-MECANICA"</u>	33
2.1. Generalidades.	33
2.2. Producción, capacidad instalada, ca lidad, consumo interno y externo.	36
2.3. Precios, Tendencias.	45
2.4. Perspectivas.	46
CAPITULO III <u>"PLANEACION ESTRATEGICA"</u>	51
3.1. Concepto.	51
3.1.1. Elementos.	53
3.1.2. Objetivos.	54
3.1.3. Políticas.	56
3.1.4. El plan para planear.	57
3.2. Fuerzas y debilidades de una empre- sa.	60
3.2.1. Las básicas.	63
3.3. Ventajas y limitaciones del medio.	66
3.4. Estrategia de Mercado.	71
3.4.1. Concepto.	71
3.4.2. Funciones de mercado.	71
3.4.3. Objetivos.	76
3.4.4. Políticas.	77
3.5. Estrategia de Producción.	78
3.5.1. Concepto.	78
3.5.2. Disposición de la planta.	79

	<u>Pág.</u>
3.5.3. Producción.	81
3.5.4. Seguridad de la Empresa.	86
3.5.5. Control de desperdicio.	87
3.5.6. Objetivo.	89
3.5.7. Políticas.	90
3.6. Estrategia Recursos Humanos.	90
3.6.1. Concepto.	90
3.6.2. Funciones Básicas.	90
3.6.3. Objetivos.	92
3.6.4. Políticas.	93
3.7. Estrategia Financiera.	94
3.7.1. Objetivos.	94
3.7.2. Políticas.	95
3.7.3. Planeación.	96
CAPITULO IV " <u>CASO PRACTICO</u> "	100
CONCLUSIONES.	140
GLOSARIO DE TERMINOS.	142
BIBLIOGRAFIA.	144

INTRODUCCION

El desarrollo económico de un país, depende, entre otras causas, del uso eficiente de los recursos técnicos, económicos y humanos. El presente trabajo pretende subrayar la importancia que tiene la planeación, tan necesaria en épocas de incertidumbre y con cambios constantes.

Cuando existen cambios bruscos es necesario reflexionar -- con mayor rigor respecto de los escenarios probables, esto permitirá diseñar diversas estrategias que permitan enfrentar en un momento dado, las circunstancias determinadas.

Los momentos de irregularidad económica, social, etc.; más que desalentar la aplicación de la planeación y todo lo que eso implica, son un incentivo para pensar mas y conocer mejor los organismos y el entorno en que se ubican.

El estudio que a continuación se presenta se divide en las siguientes partes: una primera para el marco de referencia, que nos permite ubicar financiera y económicamente la situación actual del país, una segunda, que es la industria Metal-Mecánica, una tercera que define nuestro marco teórico, donde se definen las principales estrategias aplicadas a la industria Metal-Mecánica y finalmente un caso práctico.

CAPITULO I

"ENTORNO ECONOMICO Y FINANCIERO"

1.1. Situación Actual de México. (1)

1984 marca el inicio de la recuperación con un comportamiento desigual (por rama). Concluidas las principales causas de la crisis, así como de sus posibles soluciones, este año tiene una importancia vital para el futuro del país.

"Las prioridades de la política económica para 1984 se han determinado sobre los mismos lineamientos del año anterior, a saber:

1).- Combatir la inflación, la cual se espera reducir al 40% como máximo.

2).- Iniciar la recuperación gradual, pero moderada de la economía en el segundo semestre de 1984, siempre y cuando no se provoque con ello un repunte inflacionario. Se propone que la economía crezca en por lo menos 1%, frente a la caída del 3.5% estimada en 1983.

(1) Revista Transformación. Enero, Febrero, Marzo y Abril de 1984

3).- Proteger el salario y, en la medida de lo posible, ge
nerar empleos.

4).- Reducir el costo social del ajuste, defendiendo em-
pleos y empresas. Se busca que la tasa de desempleo abierto no
supere el 8.5%. Asimismo, se reconoce que el crecimiento de la
población en edad de trabajar llegar a niveles cercanos al 3.8%,
lo que representa una magnitud imposible de absorber en una eco-
nomía que requiere mantener la austeridad como premisa para aba-
tir la inflación.

5).- Continuar saneando las finanzas públicas. La meta es
reducir el déficit público a 5.5% del PIB. La reducción que se
busca representa una cifra 35% inferior a la de 1983, y contras-
ta con el ajuste de más de 100% realizado en este mismo año, con
lo cual se podrá tener un financiamiento sano, sin recurrir a la
emisión de circulante y con un menor uso de recursos externos -
que en 1983.

6).- Superar la escasez de divisas. El endeudamiento ex-
terno no deberá exceder los 4 mil millones de dólares, y se tie-
ne el propósito de lograr una balanza favorable en cuenta co-
rriente de hasta \$ 88 millones de dólares.

7).- Insistir en el cambio estructural que permita una re
cuperación diferente a partir de 1985.

8).- Hacer énfasis en los aspectos cualitativos del desarrollo, como educación, salud, medio ambiente, seguridad pública e impartición de justicia.

9).- Mantener la renovación moral.

10).- Seguir con el método de la planeación democrática".

(2).

Con el fin de consolidar los logros en materia de control de la inflación alcanzados durante ese año, ya que constituye la meta principal, pues al tomar en cuenta la disminución en el medio circulante, y su efecto en el gasto público y en la demanda, así como el aumento de precios se puede esperar que al término de 1984 la inflación no supere un porcentaje de 60%, y si otras variables que influyan en este índice como son las tasas de intereses, los costos de producción y la paridad cambiaria se comportan de manera favorable, lo imposible es que se reduzca el porcentaje de inflación.

La actividad económica durante el año, en cuanto a los problemas de abasto de materia prima, equipo e insumos importados - seguirán afectando al aparato industrial; sin embargo para medios del año, podemos esperar una recuperación gradual al consumo

y la inversión, lo que se traduciría en un aumento del 1% en PIB de 1984.

Asimismo el sector industrial, se espera que crezca entre 2.5% y 3.5% dependiendo de la disponibilidad de divisas, de la recuperación de la demanda interna y de la capacidad del sector para acrecentar y diversificar su flujo de importación.

Por lo que se refiere a desempleo, se estima un aumento del 10% más que el año anterior, debido a la creciente expansión de la población económicamente activa, aún cuando existen programas de protección al empleo informal y al subempleo.

En materia cambiaria con una tasa de inflación del 40% no habría necesidad de hacer un ajuste adicional al deslizamiento de 13 centavos diarios, con lo cual, al final del año la paridad controlada estaría en alrededor de \$ 191.00 y la libre en \$208.00. Con ello, se habrá reducido la disparidad que existe en el tipo de cambio libre y controlado, esto será un factor importante para lograr el retorno a un solo tipo de cambio.

Las cuentas en el exterior, seguirán mostrando reacomodos importantes en este año y en el siguiente, se basan principalmente en un incremento de aproximadamente 4.7% en las mercancías exportadas y más del 50% en las importaciones. Esto nos conduce a que la balanza comercial arroje un superávit de 9,500 millones de dólares que señala la baja disponibilidad de divisas.

Prosiguiendo el proceso de substitución de importaciones aunque a un ritmo menor que en 1983, que impide la parálisis de diversas ramas industriales.

Al finalizar el mes de mayo se observó entre otra variable: la tendencia al alza de las tasas de interés en Estados Unidos, actualmente en un nivel de 12.5%, sin que aparentemente se observe una modificación a la tendencia, por el contrario se esperan nuevos incrementos.

Esto afecta a nuestro país de la siguiente manera:

1).- Aumenta el servicio de la deuda externa.

2).- Obliga a nuestras autoridades a frenar la tendencia a la baja de las tasas.

Las consecuencias de los puntos anteriores pueden ser las siguientes:

1).- Menor disponibilidad de recursos del sector público - para fomentar la recuperación, misma que se hace más lenta.

2).- El alto costo del dinero desalienta a las empresas y los particulares para adquirir deudas, manteniéndose estancadas la oferta y la demanda de bienes y servicios.

3).- Presiones inflacionarias derivadas de las tasas de interés, y de los costos fijos por el bajo nivel de actividad.

4).- El sector público para equilibrar sus finanzas, lo que es razonable, puede deprimir aún más la economía, pues retira el poder de compra de las empresas y particulares, a través de su política fiscal y de precios.

1.2. Algunos Indicadores de la Industria en General.

1.2.1. Variables Macroeconómicas.

A).- Producto Interno Bruto.

Todos los componentes de la demanda agregada real muestran caídas considerables este año, destacándose una contracción de 30% en la inversión privada. Esta variable sufre los embates de la recesión, las elevadísimas tasas de interés activas y la incertidumbre sobre la severidad de la crisis. El alto costo de los bienes de capital importados, y la falta de crédito externo para el sector privado también contribuyen a reducir la inversión privada.

El gasto privado de consumo se contrae en términos reales en un 3.8%, siendo éste el primer año en la historia de México en que se observa una caída en este rubro. La considerable pérdida de poder de compra de grandes sectores de la población es

la causa principal de este fenómeno y a su vez obedece al rigor de la política salarial y a los aumentos en una variedad de impuestos que se han decretado para incrementar los ingresos del sector público.

Las exportaciones de bienes y servicios también sufren una merma en términos reales, aunque muy moderada gracias al reciente dinamismo de las exportaciones petroleras, de servicios y las fronterizas. Las importaciones, por otro lado, caen en términos reales en 33.1%.

El peso de la contracción económica se hace sentir con mayor fuerza en los sectores que producen bienes de capital y bienes de consumo duraderos.

La industria de la construcción sufre una caída de 16%, -- mientras que la producción de artículos metálicos, maquinaria y equipo se contrae 21%. En el último de los sectores mencionados se encuentra la industria automotriz, para la cual se prevé una contracción de alrededor de 37% este año. Resultan también muy afectadas las industrias metálicas básicas con caída de 12.6%, y la producción de minerales no metálicos, donde se prevé una contracción de 12.2%.

La recuperación se espera se inicie hacia finales del año en curso, con lo cual el PIB real crecerá moderadamente (2.6%) - en 1984. Se observa una mejoría en los componentes de la deman-

da agregada, con crecimiento positivo en el consumo y la inversión del sector privado (2.8 y 9.0% respectivamente). El gasto público también crece en términos reales, ayudando a sostener la recuperación de la demanda.

B).- Inflación.

La prioridad de la política económica sigue siendo el control del proceso inflacionario. En 1983 se logró evitar que el país cayera en un proceso hiperinflacionario; en este año se pretende reducir a la mitad la tasa de inflación de 1983.

El principal instrumento para lograr este objetivo básico de la política económica, continúa siendo la reducción del desequilibrio en las finanzas públicas, ya que, al lograr reducir el déficit público, los requerimientos de emisión primaria de dinero disminuyen y con ello, las presiones inflacionarias, así como el endeudamiento con particulares y con el exterior.

De acuerdo a lo anterior, se ha elaborado un presupuesto - en el que se espera, por segundo año consecutivo, una sustancial reducción del gasto público en términos reales y un aumento en los ingresos; de esta manera, también en términos reales, se da una importante reducción al déficit del sector público.

Todo lo anterior significa, por un lado, reducir el gasto como proporción del PIB, y aumentar los ingresos en relación al

mismo producto, y por otro, reducir el déficit del 8.5%. Cumplir lo anterior, permitirá reducir la tasa de inflación a 40% o 55%, si la medimos de diciembre contra diciembre, y a una tasa de 57% como promedio anual.

C).- Ocupación y Salarios.

En materia salarial se llevan a cabo 2 revisiones, la primera en enero del 30%, en tanto que para junio un 20%. De acuerdo a la inflación en los primeros 5 meses del año podía haberse neutralizado la primera etapa del incremento salarial y con ello la demanda a través del consumo. De tal forma que en este período será cuando las autoridades necesitarán instrumentar medidas encaminadas a mantener esta tendencia y no permitir una nueva caída que haría más difícil la probable recuperación en el segundo semestre de 1984; medidas como:

- Menos inflación o no servirá el aumento.
- Medidas para aumentar el poder adquisitivo.
- Suspensión al alza mensual del gas y la luz.
- Disminución en la cuota fija del servicio telefónico.

Por lo que toca a los problemas financieros y de endeudamiento, se brindaron apoyos y facilidades a 1,200 empresas para la renegociación de su deuda externa. A las medianas y pequeñas y del sector social se les ha mejorado las condiciones de acceso al crédito y de renegociación de su deuda interna. Asimismo, --

los fondos del fomento canalizaron 50 mil millones de pesos a empresas con problemas de liquidez.

Como resultado de éstas y otras medidas de apoyo el programa cumplió su objetivo principal contribuyendo a impedir un aumento en la tasa de desempleo abierto y la quiebra generalizada de las empresas.

Para 1984 continúa vigente el reto de vencer la crisis e iniciar la recuperación. El programa para la defensa de la planta productiva y el empleo en su segunda etapa que próximamente se anunciará, profundizará su acción bajo la premisa general de revitalizar la planta productiva y fortalecer selectivamente la oferta. Este planteamiento implica:

- Un fomento efectivo a la producción de bienes básicos, a la sustitución eficiente de importaciones a corto plazo, a las exportaciones y a las ramas que habrán de cumplir un papel crítico en el proceso de reanimación económica.

- Un apoyo decidido a la continuación, terminación y consolidación de los proyectos de inversión prioritarios que desarrollan los diversos sectores.

- La creación de condiciones propicias para alentar las inversiones de los particulares.

- Y, por último, en los campos requeridos para el desarrollo nacional se fomentará la inversión extranjera de manera complementaria.

D).- Tasas de interés.

La tendencia descendente de la tasa de inflación, sería el principal elemento que permitiría que continuase la tendencia -- descendente en las tasas activas de interés. Otro elemento adicional, sería el que los menores requerimientos de recursos para financiar el déficit del sector público, podrían reducir la diferencia actual que existe entre las tasas activas y el costo porcentual promedio. Durante 1983, esta diferencia llegó a ser de más de 10 puntos; en 1984 sería factible que se disminuya hasta 5 puntos; el efecto combinado de estos dos elementos permitiría esperar que en diciembre de 1984 las tasas activas se situaran alrededor de 50%, porcentaje que se compara muy favorablemente - al 91% de diciembre de 1983. Desgraciadamente la tendencia a la baja se frenó en el mes de mayo, para aumentar ligeramente en el mes de junio. (4)

E).- Finanzas Públicas.

El presupuesto de gasto público, muestra la determinación de continuar con la política de moderación, el monto bruto total 11.7 billones de pesos, significa crecimiento nominal de -- 49.3% respecto de 1983, con lo que se busca mantenerlo en términos reales. El pago de intereses y amortizaciones representa el 36% de

(4) Revista Examen de la Situación Económica de México. Banamex. Febrero.Marzo.Abril.

las erogaciones programadas. No obstante, la orientación que se le piensa imprimir, permite liberar recursos hacia sectores intensivos en el uso de mano de obra; se reducen el gasto corriente (como porcentaje del PIB se estima, declinará 1.6%) y la participación relativa de las transferencias y se eliminan subsidios considerados no prioritarios.

La inversión pública crece 55% y al incluir el Programa de Emergencia del Empleo puede elevarse 61%, lo que implicaría un crecimiento real.

Adicionalmente, la constitución de una reserva presupuestal equivale a 11% del PIB (alrededor de 277 mil millones de pesos), de no ocasionar desplazamiento de fondos financieros entre los sectores productivos, puede incluir, con anticipación, una mejora en producción y en el empleo.

Se esperan ingresos públicos por 10.2 billones de pesos; el sector petrolífero aporta 4.5 y el resto de sector paraestatal alrededor de 3 billones, lo que refleja la continuación de la política realista de precios y tarifas.

El déficit financiero neto del sector público se anticipa entre 5.5% y 6.5% del PIB en comparación con el 8.4% registrado en 1983 y el 18% en 1982.

F).- Balanza de Pagos.

La apropiada evolución de ingresos y egresos de la balanza de pagos en 1983, puede proseguir si se salvaguarda la política de control de la demanda agregada. Pensamos que, antes la necesidad de revivir la actividad económica y la poca sustituibilidad de algunos insumos del exterior, las importaciones podrán ser de 13 mil millones de dólares contra 8 mil millones del año anterior. Sin embargo, también se anticipa un incremento de los ingresos en cuenta corriente, principalmente por la política cambiaria, de 29 mil millones en 1983 a cerca de 32 mil en 1984. Con todo, las mayores compras, así como el pago de intereses de la deuda, previsto en alrededor de 10 mil millones de dólares, provocarán una declinación en el superávit en dicha cuenta, de 2,500 millones en 1983 a 1,000 este año.

Las necesidades de divisas en la cuenta de capitales estarán plenamente satisfechas; se estima un saldo positivo neto de 1,704 millones de dólares, al disponer el país de fondos de la banca internacional por 4 mil millones. Así, se anticipa que las reservas brutas del Banco de México se incrementarán en la ya mencionada cifra de 2 mil millones de dólares.

En el primer bimestre de 1984, hubo superávit comercial por 2,727.2 millones de dólares, frente a 2,495.4 millones el año pasado y déficit de 330.5 millones en 1982.

G).- Captación y Financiamiento Bancario.

Se estima que el incremento anual de la captación de la Banca Comercial de 41.4%; que si bien en términos nominales resulta menor al 624% de 1983, significa un avance real positivo de 0.5%, que compara con disminuciones de menos 15.5% y menos -- 10% en 1982 y un año después respectivamente. De este avance, -- 84% sería por instrumentos a plazo fijo y cuentas de ahorro y -- 16% cuentas de cheques.

Es posible que la captación tienda a enfocarse hacia instrumentos de mayor duración ante expectativas de inflación y tasas de interés a la baja, a fin de mantener durante más tiempo -- un rendimiento comparativamente más alto.

El financiamiento otorgado por la Banca Comercial mostrará una recuperación considerable este año. El crecimiento en el -- saldo rebasará el 95% respecto a 1983, cuando se incrementó en -- 44% aproximadamente.

El crecimiento de saldos de financiamientos para 1984 esta -- rá basado en una mayor demanda por crédito, originada por la -- reactivación de la economía, a través del aumento en la inver-- sión. Por otro lado, la disminución en las tasas de interés ac-- tivas representará un factor más de estímulo para asistir a los mercados de crédito. La participación del financiamiento en la captación de la Banca pasará de aproximadamente de 38% a 49% --

mientras que la participación del financiamiento respecto al PIB aumentará su importancia al pasar de 8.3% a 10.6%.

Durante el primer trimestre de 1984, los recursos captados por la Banca comercial aumentaron 619 mil millones de pesos, crecimiento anual de 71.5% frente a 50% un año antes; en términos reales esto representa tasa menos negativa que entonces: - 0.5% y - 30%, respectivamente. No obstante, el nivel de marzo apenas es comparable con octubre anterior.

El incremento se ha concentrado en instrumentos de muy corto plazo, principalmente de un mes, que durante el período participaron con 99% del total; los de tres meses aumentaron 47%, los de seis declinaron 44% y los de nueve, doce y veinticuatro meses - 2%.

La mayor preferencia por liquidez se explica a causa de -- las expectativas inflacionarias de los ahorradores diferentes de las reflejadas por las tasas de interés. Consecuentemente, en marzo éstas redujeron su ritmo de disminución, habiendo permanecido invariables la última semana.

El financiamiento a empresas particulares fue de 176,770 millones de pesos hasta marzo, crecimiento anual de 51.6%, frente a 18% un año atrás.

En términos reales esto significa avance menos negativo de

- 8.1) que compara con la caída de 45% anual causada en el mismo lapso de 1983.

H).- Paridad Monetaria.

La política cambiaria debe continuar siendo flexible para complementar la congruencia global del resto de la política económica.

Debido a la perspectiva de una disminución continua de la tasa de inflación del rendimiento nominal del ahorro en moneda nacional, la política cambiaria tendrá que ser flexible, para -- que conjugada con las tasas de intereses, y las expectativas del rendimiento del ahorro en moneda extranjera, exista la suficiente motivación para lograr la permanencia del ahorro en el sistema financiero nacional.

A su vez la política cambiaria ayudará a mantener el costo real del crédito o inclusive disminuirlo al incrementarse su disponibilidad, ello en la medida que la reducción de la inflación y el margen de rendimiento esperado en moneda nacional lo permitan.

La disponibilidad del crédito y la estabilidad, restablecerá el apoyo fundamental que el ahorro interno da al proceso de inversión, crecimiento y desarrollo a largo plazo.

Es posible esperar que durante el proceso de retorno al --

equilibrio externo e interno de la economía, el actual sistema de cambio dual se mantenga en 1984. El acercamiento al punto de sado hará factible volver a un mercado único de divisas.

La política monetaria restrictiva y el bajo crecimiento de crédito interno serán en 1984 los factores que permitan lograr una tendencia de equilibrio a largo plazo en el tipo de cambio, a diferencia de años anteriores, creando la política monetaria no fue consistente con la cambiaria.

"El fantasma de una nueva y gran devaluación del peso mexicano frente al dólar estadounidense ha comenzado a rondar nuevamente en el escenario económico internacional. "Rumorólogos" y "Agoreros" no han cesado de fristar que el peso caerá hasta un tipo de cambio de \$ 240.00 pesos por dólar.

Lo cierto es que las presiones devaluatorias sobre la moneda nacional parecen avanzar. A mediados del mes de mayo de 1984 la cotización en la zona fronteriza norte era de \$ 190 unidades por cada dólar; es decir, \$ 12 pesos más que el valor de venta fijado por esos días a la paridad libre. En algunas casas de cambio, incluso, la divisa estadounidense se compró a \$ 200 pesos". (3)

(3) Revista Expansión. Junio 1984.

1.2.2. La Industria en General.

La evolución de las diferentes ramas industriales guarda cierto homogeneidad que nos permite observar los principales problemas que enfrentan, sin embargo cada una de estas ramas tiene problemas específicos, que son importantes, para conocer las expectativas de cada subsector industrial.

Industria Textil y de las Confecciones.

Cuenta con una planta suficiente en volumen, sin embargo, obsoleta en un alto porcentaje, por lo que respecta a los insumos importados por esta industria, presentan bastantes dificultades en algodón, anilinas y piezas para reposición de maquinaria y equipo, esto ha provocado una reducción en la capacidad instalada y un incremento en los costos de producción. Los recursos financieros con que cuenta esta industria son limitados, dado a las prácticas bancarias actuales que dificultan el acceso al crédito. Puede darse mayor crecimiento en el ramo textil, ya que tiene experiencia para exportar y cuenta con el mercado de la aut confección doméstica, que en época de crisis cobra impulso.

Industria de Alimentos.

En su mayoría seguirán contando con amplio mercado. El surtido de materias primas será mejor por el buen ciclo agrícola previsto y por las facilidades que pudieran concederse para importar faltantes. El crecimiento requerirá de flexibilidad en

las autorizaciones de aumento de precios para compensar las alzas de costos.

Industria de Bebidas.

Son las que sufren cargas financieras más pesadas debido al contenido importado, tanto de equipo cuanto de materia prima. Las ventas de cerveza tuvieron un resurgimiento desmesurado en ese último mes: se elevaron 60% con relación a igual mes del año anterior, cuando registraron caída vertical; en el bimestre el aumento fue de 37% frente a - 27% un año antes (enero-febrero - 1983). No obstante, los niveles de producción aún no alcanzan el promedio mensual de 1981, si bien se observa clara tendencia hacia la recuperación.

Industria de Cuero y Calzado.

La industria del calzado, presenta retrasos y desajustes en inversión y producción, principalmente por la escasez de materias primas tanto en cantidad como en variedad, y problemas de baja calidad y rentabilidad. Además la industria padece el problema de demanda al disminuir ésta en 1983 un 50% con relación a 1982.

En consecuencia, se estimó un descenso en la producción de aproximadamente un 50% global para 1983; si se toma en consideración que en León, Guanajuato, importante centro productor de calzado del país, el 80% de sus plantas de calzado opera al 50% de

su capacidad instalada. En cuanto a su planta de trabajadores, ésta se ha visto obligada a la industria, siendo más notoria en las fábricas de calzado popular.

Las autoridades gubernamentales han implementado un Programa Nacional de Exportación de Calzado a largo plazo para utilizar la capacidad de esa industria, con la finalidad de impulsar sus ventas a las zonas fronterizas, así como al exterior.

Este programa busca consolidar el mercado fronterizo, desarrollar la infraestructura básica para la exportación e integrar la maquila. De llevarse a cabo esto, se puede esperar una leve recuperación en 1984 que se reflejará hasta 1985.

Industria de Celulosa y Papel.

Se registra un nivel de utilización de la capacidad instalada en la industria de la celulosa de 80%, en tanto que en la industria de papel el nivel actual es de 60% a 65%, debido al aumento de precios de la materia prima.

La liquidez de esta industria se ve afectada por sus negociaciones con el sector público, ya que la lentitud de los pagos provoca la necesidad de recurrir a financiamientos bancarios a altos intereses los cuales ante la inestabilidad del costo de la materia prima ocasionan descapitalización en las empresas del ramo.

El índice de empleo generado por esta industria ha mantenido su nivel.

Industria Química.

Esta industria ha enfrentado la crisis con diferentes resultados por línea de productos. Se han disminuido algunos de sus mercados especialmente el relacionado con muebles, industria automotriz y bienes de consumo duradero.

Por el contrario se ha incrementado la demanda de fertilizantes y productos que sustituyen material de importación.

Su operación se encuentra sobre un 60% de la capacidad instalada, como promedio. El índice de empleo generado por esta rama se ha mantenido. En enero-febrero de 1984 las fibras químicas siguió siendo superior a la del año pasado en 9%, cuando las exportaciones permitieron compensar en gran parte el descenso del mercado interno.

Industria Petrolera y Petroquímica.

La primera seguirá avanzando ante sus mercados de exportación y la reanimación proyectada de la economía, que alentará el consumo de sus principales derivados. Pero no se espera una fuerte alza de precios debido al ahorro de energéticos y, en general, a las medidas de sobriedad impuestas. En febrero de 1984 las exportaciones de crudo alcanzaron en promedio 1,515.5 miles

de barriles diarios, con lo que al primer bimestre el promedio fue 1,632.6 miles, aumentos respectivos de 24% y 13% frente a un año antes; los volúmenes de febrero del año pasado fueron muy bajos debido a la incertidumbre que prevaleció entonces en el mercado mundial. Suponiendo una participación de 42% del tipo Istmo y de 58% del Maya durante febrero, el valor de las remesas alcanzó en el primer bimestre 2,614 millones de dólares, 8.2% más que un año antes.

La extracción de crudo (considerando condensados) sumó en febrero 2,757.4 miles de barriles diarios, 3.4% de avance con respecto al mes anterior; en el primer trimestre el promedio fue de 2,711.2 miles de barriles diarios.

En el mismo período la elaboración de petrolíferos creció 12%. Se continúa exportando excedentes por 92 mil barriles diarios; la demanda interna estuvo prácticamente al mismo nivel que un año atrás en el caso de gasolinas y gas natural, y se elevó en diesel, gas licuado y combustibles.

La Petroquímica contará con nuevas plantas que sustituirán importaciones, además de que su mercado interno es atractivo y tiene potencial como insumo utilizado en productos de exportación.

La producción de petroquímicos bajó 7.5% en febrero de 1984 respecto del mes anterior, pero en el bimestre aumentó ---

4.11. Las ventas internas del periodo, 12,551 toneladas diarias se incrementaron 7% en relación a igual periodo de 1983, destacando alzas en cloruro de vinilo, metanol, dodecibenceno, óxido de etileno y benceno.

Industria Minerometalúrgica.

Se verá estimulada debido a su gran capacidad de exportación. Puede aprovechar el restablecimiento de los principales países compradores y abordar nuevos mercados. Ciertos renglones del mercado nacional iniciarán una mejoría, con lo cual crecerá la demanda interna de minerales.

Industria de Metálicas Básicas.

La perspectiva de sus principales consumidores no permite prever una pronta recuperación, a pesar del alza en exportaciones. El grueso de sus ventas se canaliza a la construcción, los bienes de consumo duradero, la maquinaria y el equipo para oficina, cuyo ritmo ha descendido de manera notable. Si el volumen producido creciera 3.5% en 1984 y 4.5% el año siguiente, sería entonces inferior en cerca de 10% al de 1981.

Industria de la Construcción.

La industria de la construcción ha experimentado un proceso de desempleo masivo dada la disminución de la inversión pública y privada, lo que unido a la alta deuda externa e incrementos en costos de materia prima, ha originado reducción en su nivel

de operación hasta 40% de su capacidad instalada. Dentro de esta industria se presentan problemas de liquidez ocasionados por el atraso en el pago de adeudos de la administración pública anterior, que tienen su origen en los plazos de pago de obras ejecutadas, que es sustancialmente largo.

Considerando que la maquinaria y equipo de esta industria se caracteriza por ser especializada según el tipo de construcción, y de acuerdo a los programas de inversiones del sector público para 1984, se estima que los tipos de construcción que sobrevivirán a la crisis, son aquellos referentes a vías terrestres, riego y presas, así como edificación.

La producción de cemento continúa con tasa negativa: - 3% en enero-febrero de 1984 frente a - 12% al cierre de 1983. El ritmo de construcción aún es insuficiente para hacer crecer a esta rama, que ha caído en forma severa, además de que cuenta con una capacidad de producción excedente respecto de la demanda interna.

Industria Siderúrgica.

La producción siderúrgica se ha visto negativamente afectada por la reducción de la demanda, sin embargo, el uso de la capacidad instalada se ha mantenido casi constante con una ligera tendencia a la alza, su promedio total es de 63%.

Históricamente, la producción de la industria siderúrgica

ha sido insuficiente para satisfacer la demanda nacional; en 1981 y 1982, el consumo nacional aparente fue cubierto con 21 y 30% de importación, respectivamente. Este renglón fue uno de los tres rubros que en la balanza comercial requirió mayor volumen de divisas.

Cabe destacar el comportamiento favorable de las exportaciones del sector. Las que aumentaron o al menos se mantuvieron en niveles previos, ello permitió que la disminución de la oferta de empleo no haya sido tan drástica. Actualmente en la industria siderúrgica laboran 80 mil personas aproximadamente. Las expectativas de una mejoría en esta industria para 1984 depende, en gran medida, del otorgamiento suficiente y oportuno de créditos internos en moneda nacional, pues este tipo de financiamiento es indispensable para que las empresas del sector recuperen su capacidad de operación y de producción, que son necesarias para abastecer normalmente la demanda.

Durante el primer bimestre de 1984, hubo importantes incrementos en la producción siderúrgica (16.5% en conjunto), destacando varilla corrugada y lámina, 17% y 18%, barras, más de 70%, y lingote, 13%.

Industria de Muebles, Línea Blanca y Enseres.

Muy afectada en 1983, especialmente en aparatos electrónicos. Influyeron el encarecimiento del crédito y las circunstan-

cias adversas en cuanto a financiamiento y capacidad de pago de las empresas y de los consumidores.

Las expectativas de esta rama dependen en gran medida de la capacidad de los productores para fabricar artículos que se adapten a las actuales condiciones de la población, y de aprovechar las posibilidades que en el mediano plazo existen para exportar.

Durante el primer bimestre de 1984, hay artículos que todavía siguen deprimidos en su fabricación. La de televisores acusa declinación de 30%, con proporción mayor en blanco y negro; la de consolas y equipos modulares tiene descenso de 13% y la de radios 27%.

Industria de Transporte.

La Industria Automotriz Terminal, productora de automóviles, camiones, tractocamiones y autobuses, ha tenido una reducción en la venta, entre el 50 y 60%, comparado con los niveles alcanzados en 1982. En lo que se refiere a camiones pesados y tractocamiones, éstos han sido los segmentos de la industria mayormente afectados por la crisis.

La industria nacional de autopartes también se ha visto seriamente lesionada, ya que en la actualidad, además de la contracción de la demanda automotriz terminal, habrá que añadir el incremento de los costos por bajos volúmenes de producción, las

dificultades de las empresas para financiar su operación y la escazez de divisas para importar insumos, factores que conjuntamente han originado una reducción de hasta 40% en la utilización de la capacidad instalada.

La construcción y reparación de equipo ferroviario ha experimentado una significativa recuperación, dado que la industria nacional fabricante de estos equipos produce carros de ferrocarril competitivos en calidad a nivel internacional, lo cual ha permitido penetrar eficazmente en el mercado interno.

Finalmente, la industria para la construcción y reparación de embarcaciones pesqueras se encuentra deprimida debido a la escazez de financiamiento, y en general, por las condiciones recesivas de la economía.

Al ser este sector uno de los más importantes para lograr un desarrollo económico global, es tarea de los sectores público y privado, impulsar y apoyar a las industrias de este ramo.

Durante el primer bimestre de 1984 la industria de los automóviles ha bajado 7% y la de camiones 13%, en contraste con alza de 27% en tractocamiones.

En 1983 la producción industrial cayó 7% y la manufacturera 8%.

En 1984 puede lograrse algún crecimiento real por la pre-

sencia de varios elementos favorables, que habrán de actuar sobre la economía en general y este sector en particular.

El número de empresas que espera elevar su producción este año es del 75% contra 25% que estiman su crecimiento nulo o negativo, es una relación inversa a la que se proyectaba para 1983.

El crecimiento industrial quizá no sea inferior a 3%; existen restricciones para un avance mayor a causa de la carga financiera de las empresas y la evolución del poder adquisitivo de la población activa.

Cobran importancia, otros factores, que ayudarán a contrarrestar la baja en el ingreso per cápita y elevar la oferta.

El elemento que mayor impulso puede dar a la producción industrial, es la productividad; la forma en que se maneje la combinación de recursos físicos y humanos sea determinante en la mayoría de las ramas.

La producción de algunas industrias tendrán efectos en la demanda de otras. El crecimiento de lo producido en el 1er. semestre pudiera ser mayor de lo esperado, de unirse los elementos puestos en marcha para reanimar la confianza de productores y consumidores.

Al reducirse los niveles de inflación conforme a la políti

ca económica, habría también menores incrementos en los costos de producción, en especial de materias primas. Siendo en 1983 el precio se elevó prácticamente 100%. Ahora el aumento anual previsto es de 60% muy similar a la tasa de inflación que anticipan los propios industriales.

Un entorno más favorable en cuanto a déficit gubernamental, tasas de intereses, tipos de cambio e inversión pública, propiciaría las decisiones privadas de producción e inversión.

Esta se realizaría primero para mejorar el uso de las instalaciones y después para construir y equipar plantas.

Otros factores que hacen pensar que en 1984 no habrá caída de la actividad industrial son los relacionados con el sector externo. El impacto de la recuperación Estadounidense se dejará sentir con mayor fuerza, sobre todo en términos de exportaciones.

Un elemento estimulante sería un buen año agrícola; el mayor ingreso así provocado impulsaría así la demanda de ciertos bienes industriales a la vez que mejoraría el abasto de insumos provenientes del agro.

1.3. Problemas Financieros en Epoca de Inflación y Recesión.

Las razones por las cuales creemos incompatibles la conse

cusión simultánea de los objetivos, de controlar la inflación y registrar un crecimiento positivo, aunque moderado, son básicamente las siguientes:

A).- Durante el período 1977-1981 se realizaron una gran cantidad de proyectos e inversiones que fueron rentables tan sólo a la luz de un gasto público creciente y que, a consecuencia de la política de estabilización, han dejado de serlo. En este sentido, es factible que transcurran muchos años antes de que -- una gran cantidad de empresas lleguen a utilizar la totalidad de su capacidad y, dentro de este contexto, es probable el cierre de muchas de ellas. Este costo, que ahora estamos pagando, es herencia del pasado y atribuible a la deficiente asignación de recursos a que condujo el proceso inflacionario.

B).- La falta de credibilidad en la política gubernamental: si las expectativas que mantiene el público no son consistentes con el 40% de inflación anunciada por el gobierno y éste actúa de tal forma que no se cumpla esa tasa de inflación, habrá un -- muy desfavorable efecto sobre la producción y el empleo.

La política fiscal si bien apunta en el sentido correcto, en el corto plazo ha acentuado la crisis. Así, la mayor carga fiscal desalienta el trabajo y castiga aún más el de por si deteriorado ingreso real de la población y los incrementos en los -- precios y tarifas han inducido problemas por el lado de la oferta agregada que no han podido ser compensados por estímulos a la

demanda, ya que ello hubiera significado avivar las presiones inflacionarias.

C).- La mayoría de las empresas anticipa crecimiento de su demanda este año. Sin embargo 41% coincide en señalar como principal limitante una declinación de ventas.

D).- La carga financiera, en concreto las tasas de interés lo cual es congruente con la relación adversa de pasivos a ventas; si este problema se engloba con los de liquidez y financiamiento sería uno de los principales.

Cabe destacar que el nivel de las tasas de interés activas, en buena medida refleja la necesidad de otorgar rendimientos - - atractivos a los abonados, de acuerdo a la inflación y a la política de tipo de cambio. Por lo demás, los recursos en fondos de redescuento que otorgan tasas preferenciales a las empresas han incrementado de manera significativa.

E).- El llevar una política más flexible en el control de precios, ya que si bien en 1983 hubo importantes ajustes en los precios controlados, aún existe un rezago que impide a las empresas con bienes sujetos a control de precios aumentar sus volúmenes de producción y empleo, sobre todo en bienes de consumo final.

F).- El abastecimiento de materias primas que se vincula

con la disponibilidad de divisas y la disposición de proveedores extranjeros para surtir nuevos pedidos.

CAPITULO II

"LA INDUSTRIA METAL-MECANICA"

2.1. Generalidades.(5)

La Industria Metal-Mecánica es una rama de la industria de Transformación, también llamada Industria Manufacturera.

Sus actividades van relacionadas directamente con los siguientes procesos:

- Fundición, Sintetización.
- Transformación sin arranque de viruta.
- Mediciones, control de calidad, ensayos.
- Reparación del equipo electrónico.
- Reparación y mantenimiento de motores de combustión interna.
- Mecanización con arranque de viruta.
- Montaje.
- Tratamientos térmicos.
- Tratamientos de superficie.

Estos procesos son utilizados por los sectores agrupados en el Consejo Coordinador de las Industrias Metálicas, y que son los que fabrican bienes y servicios de consumo final e intermedios para su utilización en las distintas actividades productivas.

(5) Consejo Coordinador de las Industrias Metálicas. Canacindra 1984.

Los productores de estos sectores, estan prácticamente definidos en el nombre que los identifica, y que son:

- Fabricantes de Artículos de Alambre, Tornillos y Tuercas
- Fundiciones.
- Talleres y Laboratorios Metalúrgicos.
- Fabricantes de Artefactos de Lámina.
- Fabricantes de Artículos de Metales no Ferrosos.
- Fabricantes de Artículos de Aluminio.
- Fabricantes de Herramientas.
- Industrias de Neón y Anuncio Exterior.
- Refrigeración, Manejo y Acondicionamiento de Aire.
- Fabricantes de Artículos Mecánico-Eléctricos para uso Doméstico y Similares.
- Fabricantes de Equipo Mecánico-Eléctrico Industrial.
- Fabricantes de Juguetes.
- Fabricantes de Electrodo.
- Forja, Troquelado y Estampado.
- Fabricantes de Máquinas y Equipo de Oficina.
- Plantas Maquiladoras de Galvanoplastia.
- Fabricantes de Equipos, Aparatos e Instrumentos para Profesionales de la Medicina, Veterinaria, Odontología y afines.
- Fabricantes de Equipo contra Incendio.
- Fabricantes de Cerraduras, Candados, Herraes y similares.

Como se observa, estas actividades contemplan diversas manufacturas Metal-Mecánicas y no se incluyen las actividades Metal-Mecánicas de la Industria de Bienes de Capital, Industria Automotriz y la Industria Mueblera; asimismo, se tiene que estas agrupaciones corresponden a las necesidades de la industria, conforme a la materia prima que utilizan, proceso y producto final, según sea la problemática a la que tradicionalmente obstaculiza su desarrollo.

La industria Metal-Mecánica, así definida, demuestra su importancia para todo el universo de las industrias en México.

Las Ramas Industriales Metal-Mecánicas y de Bienes de Capital, constituyen uno de los sectores más dinámicos de la Industria Mexicana.

Son más de 26,000 empresas preponderantemente medianas y pequeñas de capital íntegramente mexicano; con cuya participación se ha generado más de 700,000 empleos y participamos con un 25% en el PIB de toda la industria manufacturera, teniendo además una importantísima y antigua presencia en la exportación de productos manufacturados. En nuestra planta desarrollamos tecnología nacional, capacitamos personal especializado y operamos siguiendo políticas industriales de acendrado nacionalismo.

2.2. Producción, Capacidad Instalada, Calidad, Consumo Interno y Externo.

El sector industrial, al igual que la actividad económica general, experimentó una desaceleración marcada en su desempeño (- 7.3%); los principales factores que condicionaron su desempeño fueron el poco dinamismo del mercado interno, la contracción en la inversión pública y privada, las restricciones del financiamiento, los costos crecientes de los insumos productivos y el deterioro del poder adquisitivo de los salarios.

En este orden de cosas, los principales consumidores de acero volvieron a experimentar crecimientos negativos en sus niveles de producción. Ocasionando con ello, una menor demanda nacional por productos siderúrgicos.

Los esfuerzos productivos estuvieron orientados hacia la sustitución de importaciones siderúrgicas, las cuales se redujeron en un 67% y fueron por un total de 453 mil toneladas (nivel similar al registrado en 1976); y por otra, al fuerte incremento en las exportaciones de nuestra industria que se elevaron de 253 mil toneladas en 1982 a 880 mil toneladas en 1983.

La exportación realizada cobra mayor relevancia si se considera primero, que el sector siderúrgico nacional fue diseñado para cubrir la demanda interna y tiene poca experiencia en el mercado internacional.

Como resultado de estas acciones, el nivel de producción - obtenido de 6,9 millones de toneladas representa un verdadero logro.

La disminución respecto de 1982 fue de tan solo 1.5%. Por lo que toca a la estructura de la producción, la siderúrgica nacional continuó con sus esfuerzos de modernización al acentuarse la tendencia de sustitución del proceso productivo de Hogar ---- Abierto.

Durante 1983, este proceso representó tan solo el 11.7% - del total producido, en tanto que en 1982 esa cifra fue de 15.3%. Por lo que se refiere a productos terminados, el volumen total - disminuyó en 1983 en 6.3%. En productos planos y tubería el descenso fue de 9.4% y 11.4% respectivamente, mientras que en no -- planos el decrecimiento, fue de 3.9%, debido principalmente a la mayor exportación de varilla y alambrón.

A pesar de que el efecto de la crisis en los niveles de - producción del sector siderúrgico se vio aminorado, los resultados de las empresas se vieron impactados negativamente por los - severos ajustes de la economía.

Materias Primas.

El entorno económico en que actualmente se desenvuelven -- las empresas del sector privado en México, ha obligado a revisar

una serie de procedimientos y prácticas que se han utilizado para administrar los negocios.

De entre ellos destaca el manejo de inventarios cuidando el abasto oportuno de materias primas de calidad adecuada y precios razonables.

Los proveedores de Materia Prima del sector Metal-Mecánico y de Bienes de Capital son esencialmente empresas paraestatales. Las relaciones comerciales con dichas empresas han sido generalmente difíciles.

Las autoridades responsables de la Dirección de Empresas - Paraestatales tienen que modificar radicalmente sus políticas de comercialización, lo mismo que el control eficiente de su calidad. En la actualidad muchas de estas compañías se conducen como monopolios y por lo mismo en su funcionamiento no toman en cuenta los requerimientos del mercado.

Capacidad Instalada.

Las ramas que esperan elevar su planta laboral son minero-metalúrgicas, autopartes, jabones y detergentes, cosméticos y química.

Al igual que el año pasado, la mayor proporción de gastos se destinará a capital de trabajo (71%), seguido del renglón de

maquinaria (21%) y de otros autores fijos (8%). De los negocios que piensan invertir en maquinaria, solo 31% proyecta superar -- los montos de 1983. 72% de las inversiones que realizarán será para reposición y 28% para nuevos equipos. La mayoría de las inversiones en maquinaria (43%) se destinó a concluir proyectos -- más que a iniciarlos.

Los resultados son consecuentes con la larga utilización - de la capacidad instalada; 32% está ociosa. Destacan los casos de maquinaria y equipo, construcción y materiales, línea blanca y electrónica, autopartes, siderurgia, metalurgia, cigarrillos y -- textil. En oposición están jabones y detergentes, farmacéutica, ropa, cosméticos, vinos y licores, minerometalurgia y química. O sea, hay menores grados de utilización en ramas de bienes de inversión que de consumo: 60% y 72% respectivamente.

Durante este año los empresarios estiman utilizar en mayor proporción sus instalaciones. Pero la entrada en operación de - nuevos equipos y el bajo incremento de demanda previsto hacen que la capacidad todavía se considera baja.

Calidad. (6)

a).- Existen problemas de calidad que incrementan costos de Materia Prima, en un % que se ubica entre el 15 y 30%.

b).- Los procedimientos para la atención de reclamación -- por calidad inadecuada llegan a un grado tal de lentitud que muchos industriales prefieren no realizarlos, aún cuando tengan que absorber el costo. En caso de presentarse las inconformidades, la respuesta tarda hasta 6 meses y normalmente no es satisfactorio en su totalidad.

c).- No existe comunicación entre proveedor y consumidor a nivel técnico, lo cual hace difícil la negociación de los problemas que surgen.

d).- Existe un estancamiento en el desarrollo de nuevos tipos de materiales, ya en uso en otros países. Esto ocasiona que muchos productos manufacturados no pueden competir con los extranjeros.

La paridad cambiaria es un estímulo importante, más no suficiente, para incrementar la competitividad de nuestros productos frente a los del exterior. Por tal motivo, las empresas paraestatales productoras de insumos básicos están obligadas a atacar las deficiencias de calidad que se presentan en las Materias Primas que proveen al industrial, a través de sus respectivos cuerpos técnicos y en absoluta coordinación con el sector privado, como única salida hacia el equilibrio real de nuestros balances comerciales frente al exterior.

Consumo Interno.

Uno de los principales efectos de la actual crisis económica se observa en una drástica disminución de la demanda agregada y, en el caso de la demanda por artículos que produce la rama Metal-Mecánica y de Bienes de Capital, la contracción es aún más severa, ya que el sector público, a través de las industrias paraestatales es el mayor adquisitor de esta clase de manufacturas. Debido a las políticas tendientes a equilibrar el déficit presupuestal, la reducción en el gasto público afecta enormemente la evolución de las industrias anteriormente señaladas.

No obstante lo anterior, existe un considerable presupuesto de inversión pública autorizado que se debe aplicar de tal forma que optimice el proceso de dinamización de la industria, pues nuestra oportunidad de recuperación se basa en buena medida en la capacidad productiva del sector industrial.

Cabe señalar que la proporción del gasto público asignada a inversión debe de irse incrementando paulatinamente, pues redundará en un mejor aprovechamiento de los recursos que genera el país.

Es imprescindible que el sector público se solidarice completamente con la política de substitución de importaciones, evitando las compras externas de productos Metal-Mecánicos y de Bienes de Capital susceptibles de fabricarse internamente en el

corto y mediano plazo. Asimismo, hay que subrayar que los requerimientos externos de artículos Metal-Mecánicos y de Bienes de Capital, deben adaptarse a las verdaderas necesidades y posibilidades del país. El proceso de selección que determine la compra externa de estos artículos debe llevarse a cabo tomando en cuenta la opinión del sector industrial privado mexicano.

Ahora más que nunca es necesario que se minimicen este tipo de compras, dada la limitación de divisas y la capacidad inovadora ya demostrada por la comunidad empresarial nacional.

Se requiere de pleno ejercicio presupuestario como medida indispensable para la sobrevivencia de las empresas fabricantes de productos Metal-Mecánicas y de Bienes de Capital que actualmente han visto reducirse a escalas insostenibles sus niveles de demanda. Asimismo, es importante que las erogaciones presupuestarias corrientes y de capital guarden un equilibrio que haga productivos los recursos generados por millones de mexicanos.

Consumo Externo. (6)

Hasta la fecha todavía no se ha implantado en forma significativa las políticas de substitución de importaciones de equipo, herramental y refacciones que en forma concertada y programada pueden reactivar ciertas áreas de actividad industrial, es por ello que la industria nacional debe buscar mercados externos para colocar productos mexicanos y así poder hacer realidad el -

(6) Onceava Reunión Nacional de Industrias Metal-Mecánica y de Bienes de Capital. Canacintra. Octubre de 1983.

objetivo de nuestras autoridades en cuanto a proteger la planta productiva y los niveles de empleo, el cumplimiento de este objetivo es vital para superar la crisis en forma ordenada y recuperar las tasas de crecimiento que necesita nuestro país para que los ciudadanos asciendan a mejores niveles de vida.

La Industria Metal-Mecánica ha sido siempre uno de los sectores que con mayor dinamismo ha participado en la exportación de productos manufacturados. Sin embargo, en los últimos años ha decrecido en nuestra actividad exportadora, tanto por los requerimientos del mercado interno como porque paulatinamente perdíamos competitividad en el exterior debido a nuestras altas tasas de inflación y la sobrevaluación de nuestra moneda.

La concurrencia a los mercados internacionales es cada vez más difícil ante las agresivas políticas de países exportadores que han redoblado esfuerzos ante la generalizada recesión económica mundial. Así vemos el dinamismo con que actúan exportadores en los mercados de Norteamérica, Centroamérica y el Caribe, zona donde México debería tener preponderantemente presencia comercial, por otro lado, de pocos años a la fecha, la República Popular China, por conducto de comercializadoras alemanas, está colocando crecientes volúmenes de mercancías en el área mencionada.

Para poder concurrir permanentemente con posibilidades de éxito al mercado internacional, es indispensable que el indus-

trial mexicano cuenta con materias primas, en nuestro caso acero, de buena calidad, a precios iguales a los del mercado internacional y dentro de un esquema de comercialización interna que responda ágil y eficientemente a las necesidades de producción.

Los precios internos de acero han aumentado en forma muy importante, sin embargo, el industrial mexicano paga 50% más -- por el acero mexicano de lo que paga un industrial extranjero por el mismo acero.

Se ha planteado un mecanismo mediante el cual Sidermex e Hylsa vendieran al industrial nacional acero a precios de mercado internacional para aquellos productos que exporta. Este mecanismo, de indudable beneficio, no ha funcionado con la eficiencia y amplitud con que es de desearse especialmente por -- lo siguiente:

- 1.- No se contempla la venta de alambón y alambre.
- 2.- Se da preferencia directa a la venta de lámina o varilla en lugar de darle al acero mayor agregado en México.
- 3.- El procedimiento para lograr el crédito por la diferencia en precio, es sumamente difícil y de hecho margina al -- pequeño industrial que no tiene volúmenes grandes por cada exportación.

Es indudable que la pequeña y mediana industria constitu

yen un segmento fundamental de la Industria Nacional. Por tanto, no es congruente que queden al margen de un programa que puede dinamizar la exportación de productos manufacturados generando divisas y ampliando la base del empleo.

2.3. Precios, Tendencias.

Las escalaciones o ajustes de precios se han tomado de vital importancia para las empresas, principalmente para las que fabrican bienes de capital.

Desde luego que para el industrial sería preferible que se dieran condiciones en la economía, tales que se pudiese vender a precio firme contando con los elementos que le permitieran calcular así sus precios, sin embargo, se considera, que dado el proceso inflacionario que vive el país y el deslizamiento de nuestra moneda, es difícil que en un futuro cercano existan las condiciones para volver a la práctica comercial de vender a precio firme.

Según lo anterior, se vuelve indispensable contar con ágiles mecanismos de ajustes de precios que le den al fabricante la absoluta certeza de recuperar totalmente los incrementos de insumos, costos y gastos que además esta recuperación sea oportuna, ya que de otra forma se llega a una peligrosa descapitalización de la industria.

En materia de precios, los productos siderúrgicos recibieron 3 autorizaciones de aumento a lo largo de 1983, aunque cabe destacar que la última de ellas, otorgada a final de diciembre, tendría vigencia hasta los primeros días del año en curso.

El primer aumento fue de 55% en promedio y se otorgó en -- marzo, el siguiente fue de 25% y se autorizó en noviembre y, por último, el tercero fue de 40% en promedio y se dió a conocer el 28 de diciembre.

Estos aumentos no cubrieron el alza registrada en los costos del año, ya que de acuerdo con el sistema de revisión de -- precios por variación de costos, los incrementos se autorizan para cubrir costos ya incurridos. Además de que tradicionalmente los aumentos otorgados quedan por debajo de lo solicitado. - Ocaionando con ello un rezago importante.

2.4. Perspectivas.

La planta industrial sigue afrontando los problemas de baja utilización de la capacidad instalada, alto nivel de endeudamiento, y la falta de capital de trabajo. Ante esto, es conveniente elaborar un programa de apoyo selectivo a las empresas, - especialmente a aquellas por su importancia y por sus características productivas repercuten en mayor medida en el nivel de bienestar de la población. En este sentido, también hay que tomar en cuenta los costos que implicaría la paralización de una plan

ta, así como los requerimientos de recursos financieros al momento de reiniciar operaciones.

Es necesario financiar a empresas productoras de bienes de capital, artículos metal-mecánicos y siderúrgicos, pues junto con las ramas de cemento, automotriz y equipo de transporte, son las que mayor dificultad presentarían en caso de cierres parciales o totales.

Otro aspecto importante que debe tomarse en cuenta en el otorgamiento de créditos, es el que se refiere al tamaño de la industria, ya que en la actualidad, las pequeñas y medianas empresas son las que padecen mayores problemas financieros, debido entre otras causas, a su frágil estructura que las hace vulnerables ante los problemas comunes del sector. En este tipo de empresas se necesita no solo de apoyos crediticios, sino de una asesoría financiera adecuada que le permita hacer frente a sus tareas productivas.

Los objetivos que habrá de seguir la industria son: (7)

- Aumentar la oferta de bienes y servicios básicos.
- Incrementar el grado de integración intra e intersectorialmente, mediante el desarrollo selectivo de la Industria de Bienes de Capital.

(7) Consejo Coordinador de las Industrias Metálicas. Canacindra 1984.

- Vincular la oferta industrial con el exterior, impulsando la sustitución eficiente de importaciones y la promoción de exportaciones diversificadas.
- Adaptar y desarrollar tecnologías y ampliar la capacidad para impulsar la promoción y la productividad.
- Aprovechar eficientemente la participación directa del Estado, en áreas prioritarias y estratégicas para reorientar y fortalecer la Industria Nacional.

Dadas las características de la industria, ésta puede reaccionar hacia los objetivos señalados en forma inmediata y de acuerdo el apoyo estructural que le brinde el gobierno, ya que la industria la caracteriza un proceso natural, que a continuación se describe: (8)

- a).- La idea o definición del producto a fabricar.
- b).- El estudio del producto.
- c).- El diseño.
- d).- La investigación.
- e).- Obtención de licencias.
- f).- Aprovisionamiento.
- g).- Producción o explotación.
- h).- Distribución.
- i).- Comercialización.

(8) Consejo Coordinador de las Industrias Metálicas. Canacindra 1984.

Se considera que se debe definir el entorno estratégico, para el logro de los objetivos en forma integral, definiendo -- Prioridades, no solo en el aspecto coyuntural, sino principalmente en el aspecto estructural de los cuatro factores que influyen en el funcionamiento de las empresas y que son:

Factores Económicos.

- Nivel general de la actividad económica.
- Nivel de desarrollo de la región.
- Política fiscal.
- Nivel de salarios.
- Tipo de interés.
- Disponibilidad de materias primas.
- Grado de industrialización.
- Disponibilidad de mano de obra adecuada.

Factores Políticos.

- Estabilidad política del país.
- Política económica del gobierno.
- Zonas de desarrollo.
- Política de empleo.
- Sueldos y salarios.
- Sindicatos.
- Salud Pública.
- Vivienda.

- Educación.

Factores Tecnológicos.

- Procedimientos por equipo.
- Influencia del mercado.
- Tecnología informal.

Factores Sociales.

- Tradiciones culturales.
- Estructura de los gastos.
- Actitud respecto al trabajo.

CAPITULO III

"PLANEACION ESTRATEGICA"

3.1. Concepto.

"Por planeación estratégica se entiende el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para alcanzar - esos objetivos, y sobre las políticas que han de gobernar la adquisición, uso y disposición de estos recursos".

"La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y políticas y planes principales a seguir, expresados en -- tal manera que definan en qué negocio está o ha de estar la compañía y la clase de compañías que es o ha de ser. Una expresión completa de la estrategia definirá la línea de productos, los - mercados y los segmentos del mercado para el que los productos han de ser diseñados, los canales a través de los cuales deberán alcanzarse estos mercados, los medios por los cuales la operación ha de ser financiada, el objetivo de utilidades, y el tamaño y clase de organización que ha de ser el medio de logro. - En ausencia de una planeación consciente la estrategia puede -- ser inferida del comportamiento, en tanto que los propósitos están implicados en las acciones. Sin embargo es más fácil trabajar con declaraciones verificables de propósitos.

La estrategia se refiere, en forma integrativa a los principales aspectos de la actividad de la empresa, incluyendo por tanto los aspectos relativos a los recursos financieros que han de obtenerse y aplicarse para alcanzar los fines de la empresa"

(9)

Características.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades o peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

(9) Robert N. Anthony. "Planning and Control Systems A Framework for Analysis".

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Se entiende como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

3.1.1. Elementos.

Premisas.

Premisas significan literalmente lo que va antes, lo que

se establece con anterioridad, o lo que se declara como introduc
torio, postulado o implicado.

Premisas. (10)

- 1.- Definición de los valores de los altos dirigentes y -
principales accionistas de la empresa.
- 2.- Definición del propósito socio-económico fundamental
de la empresa.
- 3.- Examen analítico del entorno económico, social y polí
tico, para determinar y evaluar oportunidades y condi
cionantes.
- 4.- Caracterización del perfil de competencia mediante un
análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa.

Los propósitos socioeconómicos básicos de la empresa, los
valores de los altos dirigentes y las misiones de la empresa --
constituyen su credo o filosofía.

3.1.2. Objetivos de la planeación estratégica.

Existen varios propósitos que un sistema de planeación es
tratégica puede abarcar. Muchos están relacionados entre sí, y
otros que pueden distinguirse por tratar solamente con partes -
de un sistema de planeación estratégica completo. Un sistema -

(10) C.P. Amescua Romero Alfredo. "El Proceso para el Rediseño
de la Estrategia Financiera". pág. 15.

de planeación puede intentar lograr ciertas metas más que otras, los propósitos a continuación citados son generales para la mayoría de las empresas.

"- Cambio de dirección de la empresa.

- Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.
- Eliminar personas ineficientes entre las divisiones.
- Señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección.
- Concentrar los recursos en asuntos importantes. Guiar las divisiones y el personal de investigación en el desarrollo de nuevos productos. Distribuir los bienes entre las áreas de acuerdo con sus potenciales.
- Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones.
- Desarrollar un sistema de referencia para presupuesto y planes operativos a corto plazo.
- Desarrollar análisis situacionales de las oportunidades y peligros para proporcionar una mejor conciencia del potencial de la empresa en vista de sus potencialidades y debilidades.
- Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades.
- Desarrollar una mejor comunicación.
- Obtener el control de las operaciones.
- Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes mediante un mejor entendimiento del medio ambiente cambiante y la habilidad para que la compañía se adapte a éste.

- Evitar el desempeño forzado.
- Capacitar ejecutivos.
- Proporcionar un mapa para indicar en dónde estará ubicada la compañía y como llegar hasta allí.
- Establecer objetivos más reales y exigentes, pero dentro de lo posible.
- Revisar y examinar actividades actuales como también hacer ajustes y modificaciones adecuados en vista del medio ambiente cambiante y de las metas de la empresa.
- Proporcionar conciencia del medio ambiente cambiante para adaptarse mejor.
- Desarrollar lo que otras empresas hacen".(11)

3.1.3. Políticas:

Una de las principales cuestiones que constituyen la estrategia de una empresa son las políticas, que se les puede dividir de acuerdo a su alcance en:

Estrategia Mercado - Producto.

Estrategia Producción - Ubicación de la planta.

Estrategia Financiera - Estrategia Financiera.

Estrategia de Recursos Humanos - Capacitar o Contratar Formado.

(11) Steiner A. George. "Planeación Estratégica", Ed. CECSA. - ed. 1983. pág. 63.

3.1.4. El plan para planear.

Una vez que los ejecutivos hayan decidido sobre lo que quieren obtener de su sistema de planeación, es muy importante que los detalles se analicen con mucho cuidado. Este es el plan para planear o la guía para la planeación, lo cual muchas veces también se denomina "Manual para la planeación".

Los manuales de planeación proporcionan los lineamientos básicos para la planeación en una empresa. Por tanto, deberían contener una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en jefe en cuanto a una planeación efectiva como un requisito esencial de la dirección especialmente para el primer ciclo de planeación; un glosario de términos claves; una especificación de información necesaria para el sistema; una especificación de quién debe proporcionar qué tipo de información; un plan de flujo de información y cualquier norma de planeación especial, tal como si la evaluación usada en el proceso se hará sobre una base constante o actual.

Los planes requieren información acerca de asuntos como objetivos, estrategias y programas tácticos, la cual a su vez informará acerca de ventas, utilidades, participación del mercado, finanzas, mercadotecnia, productos, necesidades de capital, mano de obra, investigación y desarrollo, etc., tal como sea apropiado y deseado por la alta dirección.

Los manuales de planeación también pueden abarcar la si-

guiente información: la manera en que la alta dirección integra la planeación estratégica en el deber directivo, las misiones y las filosofías de la compañía, los asuntos principales relacionados con la alta dirección, una evaluación del medio ambiente, que se usará como premisa en la planeación, estrategias, políticas que la alta dirección quiere imponer en el pensamiento de todos aquellos involucrados en el proceso de planeación, procedimientos estándares de distribución de capital, una crítica de resultados anteriores, una explicación de técnicas de pronósticos interesantes para las divisiones, ilustraciones de diversos elementos del proceso de planeación tales como estrategias, objetivos, planes de contingencia y argumentos.

Por supuesto que este manual que contiene este tipo de información aclarará lo que se espera de aquellos involucrados en la planeación.

Puede realizar más funciones que aquél con requisitos de información resumidos. Además puede proporcionar un sistema de referencia, un lenguaje común para todos los que están relacionados con la planeación.

También puede establecer normas para juzgar la calidad de los planes y puede facilitar la consolidación de los mismos. Es de importancia considerable que un manual de planeación bien trazado puede estimular el pensamiento creativo. Los manuales pueden contribuir a capacitar a los ejecutivos y el per

sonal en todos los aspectos importantes del proceso de planeación. Pero no sólo pueden educar a los directores en la planeación y ayudar a capacitarlo para llevarla a cabo en forma adecuada, sino que también pueden servir como el medio para explicar las filosofías, políticas y aspiraciones de la alta gerencia.

Los manuales de planeación varían mucho en tamaño y contenido. La esencia de los planes también varía: algunos pueden tener una fuerte orientación pedagógica porque se usan como manuales de capacitación en seminarios y programas de desarrollo gerencial de la compañía. Otros son imperativos en su estancia, y algunos más explican la naturaleza de información a proporcionar, pero permiten una gran flexibilidad a las divisiones en cuanto a la manera en que lo hacen. Existen planes que contienen la información requerida por las divisiones, tal como pronósticos detallados del medio ambiente.

El contenido del Plan en sí puede estar enfocado a: (12)

- Tendientes a asegurar el cumplimiento de los objetivos señalados de otros planes, en los casos de desviaciones señaladas por los mecanismos de control.
- Tendientes a asegurar el cumplimiento de objetivos modificados respecto a los planes originales cuando las desviaciones denotadas por los mecanismos de control se --

(12) C.P. Amezcua Romero Alfredo. "El proceso para el Rediseño de la Estrategia Financiera", pág. 14.

juzguen imposibles o incosteables de corregir total o parcialmente, sea por lo tanto necesario o más conveniente modificar las metas y objetivos originales.

Y otros con tendencias de desarrollo.

- Tendientes a lograr objetivos de expansión: penetración de mercado, desarrollo de productos nuevos para el mismo mercado; para los mismos productos, El mismo mercado pero en mayor cantidad.
- Tendientes a lograr objetivos de diversificación: nuevos productos para nuevos mercados. etc.

3.2. Fuerzas y Debilidades de una Empresa.

La alta dirección de las empresas debe estar siempre consciente de los puntos fuertes y de los puntos débiles de la organización para que en la formulación de las decisiones estratégicas se tomen en cuenta a fin de aprovechar adecuadamente las capacidades y proponer la corrección de las deficiencias.

Las decisiones en materia de estrategia planean, entre otros, a la alta dirección el problema de escoger entre distintos fines u objetivos posibles y entre distintos posibles medios o estrategias para lograr los objetivos propuestos. Para facilitar estas decisiones es indispensable contar con criterios bien definidos para jerarquizar las prioridades. En general puede afirmarse que las prioridades deben establecerse de acuerdo con tres grupos de factores: los valores y preferen-

cias de los altos dirigentes, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y el grado en que las empresas se encuentran cerca o lejos del cumplimiento de sus diferentes objetivos. En otras palabras el criterio básico para guiar a los dirigentes en la selección de fines y medios se deriva de la filosofía empresarial y se va modificando circunstancialmente por las variaciones ambientales y por la evaluación de la situación de la empresa en términos de la satisfacción de los objetivos.

La identificación de las características estructurales -- clave de los sectores industriales, que determina lo intenso de las fuerzas en competencia y de ahí la rentabilidad del sector industrial.

El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en el cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor. Puesto que la interacción de fuerzas estratégicas puede aparentemente desalentar a todos los competidores, la clave para la formulación de la estrategia es cavar por debajo de la superficie y analizar las fuentes de cada una de ellas. El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la presión competitiva marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición en un sector industrial, aclara las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y señala las áreas donde las tendencias del sector industrial pro

meten tener la máxima importancia, sea como oportunidad o como amenaza. El entendimiento de estas posibilidades también resultará útil al considerar las áreas para diversificación, aunque aquí el foco principal es la estrategia de los sectores industriales en forma individual.

La estructura fundamental de un sector industrial, reflejada en el poder de las fuerzas determinantes, debe diferenciarse de los muchos factores a corto plazo que pueden afectar la competencia y la rentabilidad en forma transitoria. Las fluctuaciones en las condiciones económicas durante el ciclo del negocio influyen en la rentabilidad a corto plazo de casi todas las empresas en muchos sectores industriales, lo mismo que la escasez de materias primas, huelgas, aumentos repentinos en la demanda y similares.

Aunque tales factores pueden tener una importancia táctica, el elemento central del análisis de la estructura de un sector industrial o análisis estructural, está en identificar las características básicas fundamentales de dicho sector industrial arraigadas en su entorno económico y tecnológico tales, que conformen la arena en la cual debe fijarse la estrategia competitiva. Cada una de las empresas tendrán puntos débiles y fuertes únicos al considerar la estructura de su sector industrial, y dicha estructura puede y cambia gradualmente con el tiempo.

3.2.1. Las Básicas.

La formulación de la estrategia en un sector industrial - puede considerarse como la elección del "grupo estratégico" (13) en el cual se va a competir. Esta elección puede implicar la - selección del grupo estratégico que comprenda el mejor balance entre el potencial de utilidades y los costos de la empresa para ingresar a él, o pueda involucrar la creación de un grupo es tr at é g i c o enteramente nuevo.

Los principios del análisis estructural dentro de un sector industrial permiten ser mucho más concretos y específicos - respecto a cuáles son las fortalezas, debilidades, característi cas distintivas de una empresa.

Los puntos débiles y fuertes de una empresa pueden ser:

(14) Puntos Fuertes.

- Factores que forman las "barreras de la movilidad" (15) que protegen a su grupo estratégico;
- Factores que aumentan el poder de negociación frente a clientes y proveedores;
- Factores que aislan a su grupo de la rivalidad de otras

(13) Según Porter, por Grupo Estratégico se debe entender, como el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia.

(14) Michael E. Porter. "Estrategia Competitiva", CECSA. pág.167 ed. 1984.

(15) Por Barreras a la Movilidad se debe entender como los factores que impiden el movimiento de empresas, de una posi- ción estratégica a otra.

empresas;

- Escala mayor con relación a su grupo estratégico;
- Grandes habilidades para implantar la estrategia con relación a sus competidores.
- Recursos y habilidades que permitan a la empresa vencer las barreras de movilidad y cambiarse a grupos estratégicos aún, más convenientes.

Puntos débiles.

- Factores que reducen las barreras de movilidad que protegen a su grupo estratégico;
- Factores que empeoran el poder de negociación de su grupo frente a clientes y proveedores;
- Factores que exponen a su grupo a las rivalidades de otras empresas;
- Escala más pequeña con relación a su "grupo estratégico"
- Factores que causan costos de ingresos más elevados que otros a su grupo estratégico;
- Pocas habilidades de implantación de su estrategia con relación a sus competidores;
- Falta de recursos y habilidades que permitirán a la empresa vencer las barreras de movilidad y cambiarse a grupos estratégicos más convenientes.

Si las barreras para evitar la movilidad dentro del grupo estratégico de una empresa están basadas, por ejemplo, en su amplia línea de productos, en su tecnología patentada o en venta-

jas de costo absoluto debidas a la experiencia, estas fuentes de movilidad definen algunos de puntos fuertes de la empresa. O si el grupo estratégico más conveniente en el sector industrial de la empresa está protegido por barreras de movilidad que se apoyan en el logro de economías de escala mediante una distribución cautiva y organización de servicio, la falta de tales factores se convierte en uno de los puntos débiles clave de la empresa. El "análisis estructural" (16) nos proporciona un marco para identificar en forma sistemática los puntos fuertes y débiles de la empresa con relación a sus competidores. Estos puntos fuertes y débiles pueden cambiar a medida que la evolución industrial realinea la posición relativa de los grupos estratégicos o a medida que las empresas hacen innovaciones o inversiones para cambiar su posición estructural.

Las debilidades y fuerzas estructurales descansan en las características fundamentales de la estructura del sector industrial, como son las barreras de movilidad, los determinantes del poder de negociación relativo; como tales, son relativamente estables y difíciles de vencer. Las fortalezas y debilidades en la implantación, basadas en las diferencias en la habilidad de la empresa para implantar las estrategias, descansan en las habilidades administrativas y en las personas.

(16) Por Análisis Estructural debe entenderse: como la identificación de características estructurales que determinen la naturaleza de la competencia en un sector en particular.

3.3. Ventajas y Situaciones del Medio.

La complejidad del medio ambiente influye también en forma importante en los diseños de los sistemas de planeación. Las empresas que se enfrentan a un medio ambiente relativamente esta-ble, en el cual existe poca competencia, tienden a no utilizar la planeación y en caso de que la utilicen ésta será formal y ritualista. Por otra parte, la organización que tiene que tratar con un medio ambiente turbulento en el cual existe una fuerte --competencia, tiende a aplicar una planeación estratégica con un diseño flexible y más informal.

Las empresas nuevas, están caracterizadas por una gran dosis de incertidumbre sobre factores tales como el tamaño potencial del mercado, configuración óptima del producto, naturaleza de los compradores potenciales y la mejor forma de llegar a -ellos, y si se pueden salvar los problemas tecnológicos. Esta -incertidumbre suele conducir a la empresa a un alto grado de ex-perimentación, adoptando muchas estrategias diferentes que repre-sentan posturas respecto al futuro. El crecimiento rápido pro-porciona cierta holgura para permitir que coexistan estas distin-tas estrategias durante mucho tiempo.

Sin embargo, con el tiempo, hay un proceso continuo median-te el cual se resuelven las incertidumbres. Las tecnologías se aprueban o rechazan, se identifican a los compradores, y se afi-nan las expectativas del crecimiento del sector industrial res--

pecto a su tamaño potencial. Con la reducción de la incertidumbre se genera un proceso de imitación de las estrategias exitosas y el abandono de las no operantes.

La reducción de la incertidumbre también puede atraer a -- nuevos tipos de ingredientes dentro del sector industrial. El -- riesgo reducido puede atraer a empresas grandes, establecidas -- con perfiles de riesgo más bajos que las compañías de nueva creación, tan comunes en los sectores industriales que emergen. A -- medida que sea clara que el potencial de un sector industrial es grande y que pueden vencerse los obstáculos tecnológicos, las em -- presas más grandes pueden decidir que vale la pena ingresar. Co -- mo es natural, diferentes eventos pueden crear una nueva incerti -- dumbre pero igual que el aprendizaje de los compradores, la re- -- ducción de la incertidumbre continuará operando para resolver -- las dudas existentes.

Estratégicamente, las reducciones de la incertidumbre e -- imitación sugieren que una empresa no puede confiar sólo en la incertidumbre para protegerse de sus rivales de los nuevos ingre -- santes por mucho tiempo. Dependiendo de las barreras de la movi -- lidad, la imitación de las estrategias con éxito puede ser más o menos difícil. Para proteger su posición una empresa debe prepa -- rarse estratégicamente ya sea para defender su posición contra -- los imitadores de nuevo ingreso o para ajustar su enfoque si su primera postura respecto a la estrategia adecuada resultó equiv -- ocada.

Los riesgos a que se enfrenta la empresa pueden ser los siguientes: (17)

- Riesgo de que entren otras empresas a su grupo estratégico;
- Riesgo de factores que reducen las barreras de movilidad del grupo estratégico de la empresa, disminución del poder de negociación con los clientes o proveedores, empeorando la posición con relación a los productos sustitutos o exponiéndola a una mayor rivalidad;
- Riesgos que acompañan a las inversiones destinadas a mejorar la posición de la empresa aumentando las barreras a la movilidad;
- Riesgo al salvar las barreras a la movilidad para ingresar a grupos estratégicos más convenientes o completamente nuevos.

Los dos primeros pueden considerarse como amenazas a la posición existente de la empresa, o riesgos de inactividad, en tanto que los últimos son riesgos de la búsqueda de oportunidades.

Existen numerosas fuerzas ambientales que tienen una influencia importante en las operaciones de la empresa. Las categorías más importantes de tales fuerzas son:

(17) Porter Michael G. "Estrategia Competitiva", Ed. CECSA, ed. 1984. pág. 169.

Económica.- Producto interno bruto, tasas de interés, inflación, empleo, generación de energía eléctrica.

Demográfica.- Índices de fertilidad, mortalidad infantil, crecimiento demográfico tanto interno como externo, población por distribución de edad, crecimiento demográfico por región.

Social.- Demandas del consumidor, presiones del ambiente - (demandas de elementos).

Política.- Clima político local, estatal o federal hostil o favorable. Poder relativo de la compañía en la arena política. Presiones reglamentarias -- del gobierno.

Tecnológicas.- Tendencias en nuevas tecnologías, impacto de nueva tecnología sobre estructuras de mercado y técnicas de producción.

Como Identificarlas.

Uno de los principales objetivos del análisis de la situación consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias. Esto representa un paso de planeación crítica por dos razones: Primero, algunos cambios en el medio ambiente de un negocio tendrán un fuerte impacto en los negocios de la empresa. Para poder lograr los resultados óptimos hay que identificar las fuerzas antes de que puedan tener el impacto. Segundo, hay que examinar y evaluar en forma apropiada estos cambios del medio ambiente. Cada empresa debe identificar

los factores que tienen la mayor importancia potencial para sus negocios en el medio ambiente cambiante. La investigación del fenómeno ambiental puede resultar costosa y cualquier compañía, está obligada a determinar cuán profundo será el análisis de -- los cambios ambientales.

El análisis de la situación hace hincapié en la importancia de la evaluación sistemática de los impactos ambientales. - Las fuerzas del medio ambiente deben buscarse y analizarse continua y más o menos en forma sistemática. La experiencia indica que entre más sistemáticamente se intenta percibir estas - - fuerzas cambiantes en el medio ambiente, menor será la probabilidad de ser sorprendido. Se sabe también que entre más sistemáticamente se evalúan las mismas fuerzas, más exacta será la - estimación de los impactos de los cambios.

El análisis de la situación es un foro para compartir y - tratar puntos de vista divergentes acerca de cambios ambienta-- les relevantes. También se presta a tratar la situación actual en la que se encuentra la empresa, inseguridades acerca de los cambios ambientales potenciales.

Las opiniones indefinidas acerca de diferentes partes del análisis de situación pueden hacerse más explícitas en el proce-- so. Intentos sistemáticos para evaluar el medio ambiente pue-- den contribuir a que los individuos agudicen sus actividades -- amorfas e indefinidas hacia las fuerzas que operan en el mismo.

Toda la información recopilada en el análisis de situación debería proporcionar una base para completar el proceso de la -- planeación estratégica en todas sus fases.

3.4. Estrategia de Mercado.

3.4.1. Concepto. (18)

Planea un conjunto coordinado de productos y programas para satisfacer las necesidades del cliente y aspira a obtener uti lidades con la creación de satisfacciones.

3.4.2. Funciones de Mercadeo.

A).- Investigación de Mercados. (19)

Concepto.

Consiste en la recolección, tabulación y análisis sistemático de información referente a las actividades de mercadeo que se hace con el propósito de ayudar al ejecutivo a tomar decisiones.

Situación de la Competencia.

Información que permite conocer la situación de la competencia por lo que toca a sus precios, canales de distribución, -

(18) Dirección de Mecadotecnia. Análisis, Planeación y Control. Phillip Kotler. pág. 37. ed. Diana.

(19) Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa. Apuntes de Organizaciones (Áreas funcionales de la empresa) Universidad Nacional Autónoma de México.

distribución física, condiciones de venta, plazos de intereses.

Principalmente estas investigaciones pueden realizarse por medio del cuerpo de vendedores, ya que los comerciantes o intermediarios constituyen las relaciones comunes de los vendedores y son los que conocen este tipo de datos.

Investigación respecto al producto.

Cuando se trata de un nuevo producto, el seguirlo a través de todas sus etapas de desarrollo hasta llegar al mayor número posible de consumidores.

Cuando la empresa tiene perspectiva de lanzar al mercado un nuevo producto, es posible investigar la posibilidad de su aceptación por el público antes de iniciar la producción de éste.

B).- Ventas.

Productos.

La determinación de productos para vender, es una función activa que interesa a varios departamentos dentro de una empresa. Sin embargo dado que el objetivo es crear un producto que se venda, es importante considerar los productos disponibles en el almacén de "terminados", para que una vez enterados de las posibilidades de mercados, el encargado de esta área emplee los datos para facilitar la planeación del producto de acuerdo con las necesidades de los clientes y las posibilidades de fabricación de

la empresa, de ahí que el objeto fundamental de su planeación sea el de garantizar el producto posea las características que los clientes prefieren.

Precios.

El volumen de las ventas de un producto depende en gran medida de su precio. La adecuada fijación del precio del producto constituye uno de los elementos más importantes en la estrategia de mercado.

La fijación del precio adecuado, requiere del estudio del mercado con el objeto de investigar el precio más aceptable, esto es, el precio a que se venderá bien el producto, iniciando con los precios más corrientes de los productos de la misma categoría o de los productos más afines.

Aunado a esto el estudio de cuestiones como la calidad o la cantidad del producto que se venderá por cada unidad.

La relación del mercado hacia el producto tiene que ver con cuestiones financieras tales como descuentos, provisiones de ventas, costos de producción y el beneficio esperado.

Distribución Física.

El objetivo de la distribución física consiste en crear un sistema eficiente que permita contar con los artículos requeridos en lugar y momento apropiados y al menor costo.

Canales de Distribución.

La gran mayoría de las empresas actuales no venden artículos directamente a los usuarios finales, sino que, entre el productor y el consumidor último, existen una serie de intermediarios que son los encargados de hacer llegar los productos a sus consumidores.

Este conjunto de intermediarios recibe la denominación de canales de distribución. Es decir, canal de distribución es el camino que tienen que recorrer los productos o servicios para -- llegar al consumo real.

C).- Fomento de Ventas.

Consiste en el desarrollo de todas aquellas labores encaminadas a inducir al público a comprar nuestros productos.

Publicidad.

Es una actividad por medio de la cual la empresa hace llegar comunicaciones persuasivas a los compradores que son su objetivo.

La publicidad comprende todas las campañas mediante las -- cuales se dirigen al público mensajes visuales u orales con el -- propósito de despertar su interés para que compre mercancías o servicios.

Su objetivo es:

- Ayudar a la venta de un producto.
- Ayudar a un programa de relaciones públicas de la empresa.
- Hacer saber al público cualquier información relacionada con la empresa, sus artículos o sus servicios.
- Combatir la competencia.
- Ayudar a una promoción de ventas.
- Asegurar el uso correcto de los artículos.
- Crear ciertas ideas o actitudes respecto al producto o servicios.
- Lanzar un nuevo producto al mercado.

Medios de la publicidad.

- Mensajes en periódicos y revistas.
- Tableros y carteles a la intemperie.
- Cartulinas en vehículos de transporte.
- Mensajes por radio y televisión.
- Letretos en tiendas.
- Películas realizadas con fines publicitarios.

Promoción de ventas.

Es el conjunto de actividades relacionadas con la mejor forma de ayudar a estimular la venta de un producto en el punto de venta. Dentro de la gran diversidad de actividades que pueden incluirse en la promoción de ventas, podemos mencionar las siguientes:

- Medios audiovisuales en el punto o lugar de la venta.
- Folletos, hojas sueltas y cartulinas, para ayudar junto con la presentación de los productos, a la venta de los mismos,
- Catálogos, listas de precios u otras publicaciones.
- Exposiciones, exhibiciones, demostraciones y muestras - de artículos o servicios.
- Regalos y obsequios.

3.4.3. Objetivos. (20)

Los objetivos se dividen en:

1.- Objetivos de Mercado de Consumo.

Bienes Durables: Bienes tangibles que pueden sobrevivir - a muchos usos.

Bienes no Durables: Bienes tangibles que se consumen con uno o varios usos.

2.- Objetivos de Servicios.

Actividades, beneficios o satisfacciones que se ponen a la venta.

3.- Objetivos de los Consumidores.

Que consisten en satisfacer una serie de necesidades fisiológicas, de seguridad, de asociación, de categoría y autorrea

lización.

3.4.4. Políticas en cuanto a ventas.

- Efectuar investigaciones tendientes a conocer cuáles son los consumidores de nuestros productos y sus condiciones de vida.
- El lanzamiento de productos nuevos al año, previendo que antes de lanzar algún producto deberán realizarse investigaciones que permitan conocer cualitativa y cuantitativamente el mercado y su potencial.
- Descuentos a clientes de acuerdo al monto de la compra.
- Fijación de plazos en ventas a crédito.
- La redistribución del personal de ventas, estará compuesto por sueldo y comisión.

Políticas en cuanto a canales de distribución.

- 1.- Fijación de canales por utilizar.
- 2.- La elección de un nuevo elemento dentro de los canales establecidos solo se tomará cuando cuente con:
Experiencia en el mercado, no menor de "x" años de actuación, y que cuente con los medios necesarios para dar servicio a nuestros consumidores.

Políticas en cuanto a precio.

Que para la fijación de precios se tomen en cuenta factores como:

- Que sea accesible a los consumidores.
- Que sea competitivo.
- Que proporcione al intermediario un margen razonable de utilidad.
- Que proporcione a la empresa un margen razonable de utilidad.

Políticas en cuanto al fomento de ventas.

Por lo que se refiere a promoción de ventas, deberá verse que:

- 1.- Durante todo el "x" tiempo que un grupo de promotores deberá de estar trabajando en las ciudades más importantes.
- 2.- Las ventas de autoservicio se vean apoyadas por campañas promocionales.

Por lo que se refiere a publicidad.

- 1.- Los servicios de una agencia especializada para la publicidad de nuestros productos.
- 2.- Fijación de "x" monto, para gastos de publicidad.

3.5. Estrategia Producción.

3.5.1. Concepto. (21)

Es el proceso específico por medio del cual los elementos

(21) Sistemas de Producción, Planeación, Análisis y Control.
James L. Riggs. Ed. Limusa. pág. 19.

se transforman en productos útiles.

3.5.2. Disposición de la Planta.

Esto comprende la distribución física de las posibilidades industriales. Esta disposición, sea instalada o en proyecto, incluye tanto los espacios necesarios para movimientos de material, almacenaje, mano de obra indirecta y toda actividad auxiliar o servicios como el que se precisa para el personal y equipo de trabajo propiamente dicho.

Este término significa algunas veces, la disposición existente, otras veces el nuevo plan de distribución propuesto y a menudo el área en estudio o el trabajo para realizar una distribución de planta. Por lo tanto, la disposición de la planta se puede dar en una instalación existente o en un proyecto de trabajo.

La distribución de la planta espera lograr una disposición del equipo y área de trabajo que sea la más económica para la operación a que se destina que sea segura y satisfactoria para los empleados.

Una disposición productiva debe estar manifiesta en su personal, materiales y maquinaria y servicios auxiliares que llegue a fabricarse un producto a un costo suficientemente bajo para venderlo con beneficio en un mercado de competencia. La disposición de la planta es fundamental en toda industria (determina su

eficiencia) pues de ésto depende la supervivencia de aquélla.

Aunque los principios esenciales de la disposición de la planta son substancialmente los mismos para todas las industrias, los resultados de su aplicación variarán según el tipo de producto, el tamaño de la fábrica, la variedad de la producción y las limitaciones impuestas a la construcción.

Factores que intervienen en la disposición de la Planta.

- El factor "material", incluyendo diseños, variedades, cantidad, operaciones necesarias y secuencia de las mismas.
- El factor "maquinaria", incluyendo el equipo de producción, las herramientas y su utilización.
- El factor "movimiento", incluyendo el transporte interno e interdepartamental y la manipulación de las diferentes operaciones, almacenajes e inspecciones.
- El factor "hombre", incluyendo supervisión y servicios auxiliares, tanto mano de obra directa como indirecta.
- El factor "espera", incluyendo almacenajes temporales y permanentes.
- El factor "servicios", incluyendo mantenimiento, inspección, desperdicios y programación.
- El factor "edificio", incluyendo aspectos como exterior e interior del edificio y aprovechamiento del equipo y distribución.
- El factor "cambio", incluyendo versatilidad, flexibili

dad y expansión.

3.5.3. Producción. (22)

La fabricación moderna está formada por tres fases principales:

- 1.- La Planeación de la Producción.
- 2.- El Abastecimiento de Materiales.
- 3.- El Control de la Producción y de la Calidad.

La planeación de la producción es la función de la dirección que sistematiza por adelantado los factores de la mano de obra, de los materiales, de las máquinas y del dinero para realizar una producción que está determinada por adelantado con relación a:

- 1.- Las ganancias que se desean.
- 2.- La demanda del mercado.
- 3.- La capacidad de la planta.
- 4.- Las ocupaciones que se crean.
- 5.- Las facilidades de la planta que se utilizan.

Por consiguiente, la planeación decide como ya lo hemos mencionado, qué es lo que se va a hacer, dónde, cuándo y cómo.

(22) Producción: "Es el proceso específico por medio del cual los elementos se transforman en productos útiles".

El objetivo ideal de la dirección de la planta, si bien no siempre puede alcanzarse, es el operarla a su nivel más eficiente. Este nivel es solo en raras ocasiones la capacidad máxima de la planta, porque la producción al máximo implica cierta ineficiencia en el empleo de los hombres, del equipo, el espacio, cualquiera que sea el factor límite. En algún punto por debajo de la capacidad máxima existe por consiguiente, una capacidad óptima de la planta.

Puede definirse ésta, como la velocidad o ritmo de producción que permite el mayor aprovechamiento de los hombres, del equipo, y del espacio combinados y que da como resultado la obtención del costo unitario mínimo respecto de todos los factores que influyen en los costos. Sin embargo, en la práctica el nivel óptimo de producción solo puede alcanzarse estrictamente en contadas ocasiones.

La mejor prueba de una planeación efectiva es la eliminación de las condiciones de desperdicio que se indican en la siguiente lista de comprobación:

- 1.- Hombre ociosos.
- 2.- Máquinas desocupadas.
- 3.- Materiales inútiles.
- 4.- Dinero desocupado.
- 5.- Promesas de entregas sin cumplir.
- 6.- Utilidad del producto.

Entre las funciones más detalladas del departamento de producción típica, quedan incluidas las siguientes:

- a).- aconsejar el diseño del producto.
- b).- Entregar los modelos necesarios y las herramientas de fabricación, tales como: guías o plantillas, accesorios matrices y otras herramientas.
- c).- Determinar los tipos y cantidades de materia prima, de materiales acabados, de máquinas y equipo que hay que comprar.
- d).- Seleccionar y descubrir los métodos para hacer el trabajo a medida que se progresa en el taller.
- e).- Fijar las normas de calidad de cantidad.

Control de Calidad.

La necesidad de establecer un control de calidad en la fabricación económica de artículos apropiados a las necesidades comerciales de toda empresa, surge a consecuencia del choque o enfrentamiento de los hechos sucedidos dentro de la producción.

Uno de ellos sustenta que es de todos conocido que la economía en la producción, la distribución y el consumo es mayor cuando los productos de la industria son de una calidad definida y uniforme, es decir, de una calidad estándar.

Actualmente el control de calidad se utiliza en un sentido dinámico, es decir, se dirige a impedir defectos y una variabili

dad innecesaria en los factores del proceso, más bien que la inspección para la aceptación de piezas y productos, de producirse los defectos.

Debe tenerse en cuenta que la función del control de la calidad dentro de la empresa sea chica, mediana o grande tiene dos fases que son:

- a).- Control de la fabricación.
- b).- Coordinación.

El control de calidad implica el análisis y refinamiento progresivo de los procesos de producción identificando las causas de variabilidad y los defectos.

Actuando de acuerdo a lo anteriormente dicho, se estará en condiciones de prever una mala calidad en los productos.

Un buen control es imposible sin que lo sea el control de los factores de la producción: materiales, hombres, máquinas y medidas.

Dentro de todo sistema de producción, el control de calidad es una función indispensable, como se dijo anteriormente, -viene a realizar actividades de controlar la fabricación con el establecimiento de ciertas disposiciones que determinan las causas de variabilidad en los productos; por otra parte coordinará

la función de fabricación con una adecuada vigilancia en los procesos.

Abastecimiento de Materiales.

El control de materiales se ocupa de los tipos, las cantidades, la localización y el movimiento de los diversos materiales que emplea una empresa industrial. El tiempo es también esencial en este control, puesto que los materiales deben hallarse a disposición cuando se necesiten. Siendo uno de los constituyentes básicos de una empresa industrial, los materiales han ocupado una parte creciente de la atención de la dirección industrial, puesto que éstos representan en muchos artículos una proporción muy elevada del valor de cada peso de ventas.

La manera más eficaz de controlar los materiales, consiste en basar todo el procedimiento en programas desarrollados partiendo de los pronósticos de ventas por clases y cantidades de un producto, teniendo en cuenta cualquier plan nuevo que se haya hecho para aumentar ventas y cualesquiera datos obtenidos estudiando el mercado.

Cualquier procedimiento efectivo en el control de materiales representa cuatro fases que son las siguientes:

- 1.- Obtención o procuración - compra Vs Costo.
- 2.- Transportes externos - embarques, tráfico y recibo o entrega.

3.- Almacenamiento de materiales - control de inventarios.

4.- Transportes internos - manejo de materiales.

Control de la Producción.

Comprende la organización, el planeamiento, la comprobación de los materiales, los métodos, el herramental, los tiempos de operaciones, la manipulación de las rutas de fabricación, la formulación de programas y su despacho o distribución y la coordinación con la inspección del trabajo de modo que al suministro y el movimiento de los materiales, las operaciones de la mano de obra, la utilización de las máquinas y las actividades afines de los departamentos de la fábrica como quiera que hayan subdividido, produzcan los resultados de fabricación apetecidos dentro del marco de los siguientes aspectos:

- Calidad.
- Cantidad.
- Tiempo.
- Lugar.

3.5.4. Seguridad de la Empresa.

La seguridad en la empresa, es una función de dirección y su responsabilidad empieza en el Director General y continúa -- por los Gerentes Departamentales, Maestros y Encargados, cada uno de ellos, con los hombres que tienen a su cargo.

Es necesario que se conviertan en jefes y promotores de -

la seguridad de su empresa provocando que se respeten las medidas en este sentido. Los accidentes son caros.

La seguridad en el trabajo puede ser estudiada bajo tres diferentes puntos de vista: el moral, el social y el económico.

Una vez estudiados estos tres aspectos, se convierten en tres poderosas motivaciones que hacen de la previsión de los accidentes un factor que aumenta de una forma considerable eficiencia del trabajo.

Es por ello importante que la previsión de todas las necesidades de la fabricación, los posibles peligros que entrañan y la manera de evitarlos. El "gasto" representa un renglón significativo derivado de los accidentes.

La experiencia ha demostrado que la principal tarea en la lucha contra los accidentes es la de crear el clima en que los accidentes se pueden evitar y que no son tributos que necesariamente hay que pagar al trabajo.

3.5.5. Control de Desperdicio.

Un aspecto de importancia dentro del proceso, producción son los desperdicios, las mermas y los desechos del procesamiento de los artículos, y ejercer un control adecuado sobre el manejo de éstos, permitirá estar corrigiendo los sistemas de producción, es decir, el control de calidad y la inspección determina-

rán los porcentajes normales y aceptables en los procesos de la empresa.

Estos sobrantes de materia prima, de productos en proceso y de producción defectuosa, repercuten notoriamente en el costo de producción, de ahí que debe tenerse un especial interés por lograr un control adecuado de éstos.

El desperdicio o recorte consiste en los fragmentos o los restos de material que quedan después de terminadas las operaciones o procesos y que tiene algún valor "monetario". Es una forma de materia prima que puede venderse en el mercado, utilizarse como materia prima nuevamente en algunas operaciones industriales o emplearse como suministros en diferentes departamentos de la fábrica.

Merma. A diferencia del desperdicio, la merma se considera a menudo que carece de valor y se trata como una pérdida. -- Por otro lado frecuentemente se emplean como sinónimos los términos de merma y desperdicio. Esto de acuerdo a la industria de que se trate, es decir, no tiene después ningún aprovechamiento tanto económico como físico; incuestionablemente se considera como una pérdida.

En efecto, la merma viene a aumentar el costo unitario de producción como dijimos anteriormente ya que el costo total se prorrata entre un número menor de unidades producidas. Normal-

mente acostumbra incluir en el costo directo el valor perdido de materiales desperdiciados en un trabajo.

Trabajo o Producción Defectuosa. En algunos casos es factible que los productos imperfectos se arreglen para que se ajusten a las especificaciones estándares por medio de materiales, - mano de obra suplementarios o de ambos casos a la vez.

El desecho resulta de los materiales que se estropean tanto durante las operaciones de fabricación que hay que retirarlos del proceso y disponer de ellos para alguna otra cosa sin aplicarles ningún trabajo posterior.

Los materiales así desechos, no pueden repararse ni reacondicionarse como en el caso de los trabajos defectuosos.

En algunos casos hay que vender aquéllos artículos de segunda calidad.

Sea como fuere, no sólo se produce una pérdida de material en el producto, sino que hay una pérdida de mano de obra y de gastos generales de fabricación.

3.5.6. Objetivos:

- Satisfacer al departamento de ventas respecto a plazos de entrega, con la mayor oportunidad posible, calidad, etc.

- Producir al menor costo posible.
- Mantener un alto índice de seguridad en la planta.
- Obtener el máximo rendimiento de la planta y sus instalaciones.
- Mantener una calidad estándar, invariable de los productos.
- Evitar a lo máximo el desperdicio.

3.5.7. Políticas.

- Elaboración de programas de trabajo delimitando objetivos generales y por área.
- Delimitar autoridades y responsabilidades.
- Establecimiento de sistemas de control.
- Establecer sistemas de mantenimiento.
- Proveer al obrero de equipo de seguridad.

3.6. Estrategia Recursos Humanos.

3.6.1. Concepto.

Persigue la satisfacción de objetivos organizacionales - contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

3.6.2. Funciones Básicas.

Reclutamiento.

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las va-

cantes que se presentan.

Dependiendo de los intereses de la empresa se puede determinar una zona, un medio y una forma específica de reclutamiento.

Selección.

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño del puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Despido.

- a).- Despedir o cesar al empleado siempre con una razón tangible.
- b).- Tratar de convencer al empleado (hacerlo ver) que es justo su despido (esto evita problemas posteriores).
- c).- Evitar malos entendidos con los demás empleados.

Inducción.

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Integración.

Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendientes de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

Asignación de Funciones.

Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Entrenamiento.

Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de el mismo y de la organización.

3.6.3. Objetivos.

- 1.- Tener personal altamente capacitado dentro de la empresa.
- 2.- Lograr la máxima eficiencia de cada trabajador mediante la aplicación de políticas adecuadas.
- 3.- Lograr el máximo desarrollo dentro de la empresa.

3.6.4. Políticas.

De Reclutamiento.

Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

Selección.

Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

De Ascensos.

Una vez escogido y nombrado el empleado no debe permanecer inamovible en un mismo puesto durante el tiempo que trabaje en una compañía determinada.

Inducción.

Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización, así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de ésta a los diferentes sectores que la componen.

Asignación de Funciones.

Llevar a efecto en forma sistemática estudios de análisis de puestos.

Entrenamiento.

Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.

3.7. Estrategia Financiera.

Las principales cuestiones que constituyen la estrategia financiera de una empresa pueden resumirse en términos de objetivos y políticas.

3.7.1. Objetivos.

- a).- Rendimiento sobre la inversión.
- b).- Índice de endeudamiento total (apalancamiento financiero).
- c).- Relación de capital de trabajo.
- d).- Relación del pasivo a plazo mayor de un año respecto al activo fijo.
- e).- Existencias en caja y bancos en relación con el volumen de ingresos.
- f).- Rotación de cuentas por cobrar.
- g).- Rotación de inventarios.
- h).- Dividendos por acción.

- i).- Porcentaje de utilidad bruta o de contribución marginal sobre las ventas.
- jj).- Porcentaje de dividendos sobre las utilidades.
- k).- Porcentaje de utilidad sobre ventas.
- l).- Tasa de interés sobre créditos a corto, mediano y largo plazo.
- m).- Mezcla o composición de los créditos bancarios.

Y en general, el lograr metas sobre montos mínimos o máximos de partidas del balance, y de lograr el mantenimiento de ciertas relaciones entre partidas del balance, entre partidas del estado de pérdidas y ganancias y del balance, indicativas del grado de liquidez y de otras manifestaciones de flexibilidad y de competitividad.

3.7.2. Políticas.

- a).- Sobre el endeudamiento con bancos.
- b).- Sobre endeudamiento con proveedores y acreedores.
- c).- Sobre pago de impuestos.
- d).- Sobre financiamiento de adquisiciones de activo fijo.
- e).- Sobre la estructuración de las deudas a plazo mayor de un año.
- f).- Sobre dividendos.
- g).- Sobre aumentos en el capital social pagados.
- h).- Sobre existencias en caja y bancos.
- i).- Sobre crédito y cobranzas.
- j).- Sobre inversiones de sobrantes temporales de fondos en tesorería.

- k).- Sobre niveles de inversión de capital de trabajo en inventarios.
- l).- Sobre inversiones en activo fijo.
- m).- Sobre depreciación de activos fijos y amortización de cargos diferidos.
- n).- Sobre revaluación de activos fijos.
- o).- Sobre revelación de información.
- p).- Sobre el aseguramiento contra riesgos.

Esta ennumeración de objetivos y políticas, se refieren tanto a cuestiones que tienen que ver directamente con la obtención y aplicación de fondos, tanto como con el aspecto financiero de las estrategias de mercado y la estrategia administrativa.

3.7.3. Planeación.

- Determinación de la misión o de las misiones que deberán perseguirse (necesidades del mercado a satisfacer con los productos o servicios de la empresa: línea de negocios).

- Formulación de los objetivos económicos a largo plazo, los objetivos de flexibilidad, los objetivos no económicos (los que no se derivan directamente del objetivo económico básico de la empresa) y las responsabilidades y restricciones.

- Formulación de las políticas básicas y de los principales programas, procedimientos y prácticas que deberán aplicarse

para alcanzar los fines estratégicos.

- Formulación de las estrategias, o sea el conjunto de acciones específicas que deberán realizarse para alcanzar los objetivos, y determinación de los recursos que deberán aplicarse.

El proceso de la planeación estratégica comprende la determinación de las misiones básicas de la empresa, de los principales objetivos que se propone alcanzar y de las principales estrategias y políticas que deberán gobernar el empleo de los recursos a disposición de la firma para lograr sus objetivos.

- Determinación de los subjetivos, subpolíticas y subestrategias que deberán constituir la programación y los programas a mediano plazo.

- Determinación de las metas a corto plazo, de los procedimientos, de los planes tácticos y de los planes programados que deberán constituir la planeación y los planes a corto plazo.

Al implantarse y revisarse el diseño de la estructura para la toma de decisiones de la estructura de la organización para la implantación de los planes y de la estructura de los temas de información, el diseño de los procedimientos para revisión y evaluación de los planes, que permiten prevenir o corregir las fallas en su diseño o en realización.

En resumen, la estrategia financiera consiste en el conjunto de metas, objetivos y políticas de acción referentes a la obtención, conservación y uso de fondos necesarios para hacer posible el logro de los objetivos principales de la empresa.

Todas las actividades de la organización que tienen por efecto inmediato la generación de recursos monetarios o su aplicación, tienen por tanto un aspecto financiero, en adición mercadotécnico de relaciones humanas, de ingeniería industrial, etc.

El campo de las finanzas puede dividirse en tres grandes grupos: El que se refiere directamente a la obtención de recursos financieros mediante aportaciones de capital o mediante créditos, al mantenimiento de esos recursos en tesorería (caja y bancos) y a su uso en el otorgamiento de créditos, en pago de las deudas contraídas, así como el pago de dividendos sobre el capital.

El segundo grupo se refiere al aspecto financiero de las inversiones en inventarios y activos fijos, de las negociaciones con acreedores y de las operaciones propias de la actividad empresarial, que generan o emplean recursos financieros: Ventas, compras, producción, promoción, distribución, administración, etc., incluyendo actividades específicamente financieras, como son las relativas al cómputo y pago de impuestos, a la administración de seguros y finanzas, etc.

Un tercer grupo de actividades se refiere a la recopilación, conservación, procesamiento, interpretación y presentación de información financiera para fines internos y externos.

La estrategia financiera se refiere pues solamente a las decisiones de alto nivel, a aquéllas que son trascendentes para la vida de la organización, que comprometen fuertemente sus recursos y que son determinantes para la persecución de sus recursos y objetivos a largo plazo.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

ACEROS TROQUELADOS DE CELAYA S.A.

" PLANEACION ESTRATEGICA "

INDICE DEL CASO PRACTICO

1. Antecedentes. Información General de la empresa	102
1.1 Información de Mercado	102
1.2 Información de Producción	103
1.3 Información de Recursos Humanos	103
1.4 Información Financiera	104
2. El Proceso de Planeación	
2.1 Calendarización	109
Director General convoca a Reunión	
3. Definición de los Elementos del Plan Estratégico	113
3.1 Objetivos y Metas	115
3.2 Alternativas Estratégicas	116
4. Situación Actual y Perspectivas	118
4.1 La Rama Industrial	119
4.2 Estrategia de Mercado	121
4.3 Estrategia de Producción	124
4.4 Estrategia de Recursos Humanos	127
4.5 Estrategia de Finanzas	129
5. Requerimientos	
5.1 Pronóstico de Ventas	131
5.2 Requerimientos de Producción	133
5.3 Requerimientos de Recursos Humanos	136
5.4 Requerimientos de Finanzas	138
<u>Mecanismos de Control</u>	139

1. Antecedentes. Información General de la Empresa

Nombre de la Empresa: Aceros Troquelados de Celaya S.A.

Fecha de Constitución: 2 de Febrero de 1979.

Sector : Industria de Transformación

Ramo : Metal - Mecánica

Actividad de la Empresa: Fabricación de Implementos Agrícolas

Estructura Actual : Una Planta

Ubicación de la Planta : Celaya, Guanajuato

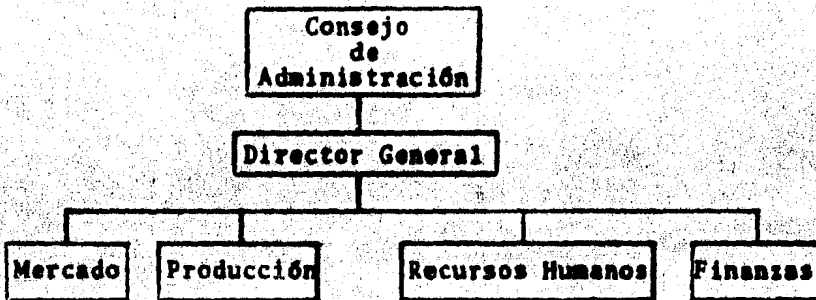
Número de Implementos que maneja la empresa: 3 Rastra
Arado
Cultivadora

Capital Social : \$ 9'000,000.00

Número de Acciones : 9,000

Obligaciones Fiscales : Impuesto sobre la renta
Impuesto sobre Producto de Trabajo
11 sobre Remuneraciones
Infonavit

Organización :



1.1 Información de Mercado

Descripción del Mercado de la Empresa

Básicamente se integra por:

Distribuidores de Tractores

Política de Venta:

Del 100% de las ventas, el 70% Contado y el 30% a Crédito (30 días).

Participación en el Mercado con los siguientes implementos:

Rastra, Cultivadora y Arado.

Control del Mercado por Empresa

	<u>EMPRESA</u>	<u>% DE PARTICIPACION</u>
Red de Distribuidores	Agromac	25
	Fábrica de Tractores Agrícolas	35
	Siderúrgica Nacional	15
	John Deere	10
Distribuidores Independientes		12
F E R R E T E R I A S		3

Sistema de Distribución:

3 Camiones 2 Camionetas 20% de la producción a través de embarques.

Región de Distribución: Toda la República Mexicana a excepción de la Península de Yucatán y Baja California Norte.

1.2 Información de Producción

Producción Mensual :	Cultivadora	125
	Rastra	83
	Arado	50

Capacidad Instalada 551

Turnos Laborables 1

Principales Proveedores de Materia Prima :

Aceros Ecatepec S.A.

Byron Jackson CO, S.A.

Electrodos y Soldaduras

Fundidora Celaya

Pinturas La Piza de México, S.A.

Pinturas Agrícolas e Industriales S.A.

Productos Materiales Económicos S.A.

Ranval, S.A.

Soleras y Tubulares S.A.

Política de Compras : De contado

1.3 Información de Recursos Humanos

	CANTIDAD
Personal Administrativo	10
Personal de Ventas	3
Personal de Operación	110

1.4 Información Financiera

Aceros Troquelados de Celaya S.A. Análisis Financiero Indicadores Básicos

LIQUIDEZ

1) Activo Circulante / Pasivo Circulante	(veces)	4.41
2) <u>Activo Circulante - Inventarios - Pagos Anti.</u> Pasivo Circulante	(veces)	3.50
3) Activo Circulante / Pasivo Total	(veces)	4.41

SOLIDEZ (RAZON DE ENDEUDAMIENTO)

1) Pasivo Total / Activo Total	(\$)	.17
2) Pasivo a Largo Plazo / Inversión Permanente	(\$)	.86
3) Utilidad antes ISR.y PTU / Gastos Financieros	(veces)	11.02

ACTIVIDAD

1) Ventas Netas / Activo Fijo	(veces)	1.75
2) Ventas Netas / Activo Total	(veces)	1.38
3) Rotación de Inventarios Costo de lo Vendido / Inventarios	(veces)	4.57
4) Rotación de Cuentas por cobrar Clientes / Ventas Netas X 360	(días)	83

RENDIMIENTO

1) Utilidad Neta / Ventas Netas	(%)	17
2) Utilidad Neta / Capital Contable	(%)	28
3) Utilidad Neta / Activo Total	(%)	23

Aceros Troquelados de Celaya S.A.
Balance General al 30 de Agosto de 1984

ACTIVO

CIRCULANTE **80'031,538.00**

Caja y Bancos	995,747.00
Documentos por cobrar	1'295,761.00
Clientes	32'507,966.00
Deudores Diversos	16'097,366.00
Anticipos a Func. y Empl.	69,838.00
Inventarios	16'413,992.00
IVA Acreditable	7'610,558.00
Anticipos I.S.R.	5'040,310.00

FIJO (NETO) **20'930,577.00**

Terrenos	957,840.00
Edificio	3'215,559.00
Maquinaria y Equipo	7'924,383.00
Equipo de Transporte	8'162,422.00
Muebles y Enseres	406,988.00
Herramientas	263,385.00

DIFERIDO (NETO) **362,130.00**

Gastos de Instalación	362,130.00
-----------------------	------------

SUMA DEL ACTIVO **101'324,245.00**

PASIVO

CIRCULANTE **18'148,392.00**

Documentos por pagar	264,082.00
Proveedores	9'913,376.00
Acreedores Diversos	1'668,623.00
IVA por pagar	2'424,851.00
Accionistas	2,239,460.00
Crédito de Avío (NAFINSA)	1'638,000.00

CAPITAL CONTABLE		83'175,853.00
Capital Social	9'000,000.00	
Reserva Legal	1'866,365.00	
Resultado de Ejer. Anter.	24'357,645.00	
Utilidad Acumulada	47'951,843.00	
SUMA DEL PASIVO MAS CAPITAL		<u>101'324,245.00</u>

Aceros Troquelados de Celaya S.A.

Estado de Resultados por el período comprendido entre el 1o. de Enero al 30 de Agosto 1984

Ventas		144'790,774.00
Dev. y Rebajas		<u>4'608,913.00</u>
Ventas Netas		140'181,861.00
Inv. Inic. de Mat. Prima	3'712,269.00	
Compras	<u>53'959,294.00</u>	57'671,563.00
Inv. final de Mat. Prima		<u>5,468,342.00</u>
Materia Prima Incurrida		52'203,221.00
Mano de Obra directa		11'706,924.00
Gastos de Fabricación		<u>16'039,106.00</u>
Costo de Producción		79'949,251.00
Inv. Inic. de Prod. en Proc.	3'989,716.00	
Inv. final de Prod. en Proc.	<u>5'921,432.00</u>	<u>1'931,716.00</u>
Costo de Prod. Terminada		78'017,535.00
Inv. Inic. de Prod. terminada	2'043,719.00	
Inv. final de Prod. terminada	<u>5'024,218.00</u>	<u>2'980,499.00</u>
Costo de Ventas		<u>75'037,036.00</u>
Utilidad Bruta en Operación		65'144,825.00
Gastos Generales		<u>12'844,487.00</u>
Utilidad Bruta en Operación		52'300,338.00

Utilidad Bruta en Operación		52'300,338.00
Otros Gastos	4,784.00	
Gastos Financieros	<u>4'343,711.00</u>	<u>4'348,495.00</u>
Utilidad antes de Impuestos y P.U.T.		<u>47'951,843.00</u>

2. El Proceso de Planeación

2.1. Calendarización

1a. Reunión

- Planteamiento por parte del Director de la necesidad de una Planeación Estratégica.

2a. Reunión

- El Director Financiero presenta el Plan de Trabajo.
- Presentación del diagnóstico de las diversas áreas, análisis.
- Presentación de las Premisas de Planeación por el Director.
- El Director presentará el 30 de junio, definición de Objetivos y Alternativas.

3a. Reunión

- El Director presenta los objetivos y alternativas probables.
- Definición de Metas funcionales y su calendarización.
- Se solicita al Responsable de Finanzas información sobre la situación actual y perspectivas.
- Se solicita al Responsable de Ventas información respecto a la Rama Industrial.

4a. Reunión

- Presentación y discusión de situación actual y perspectivas.
- Presentación de información de la Rama Industrial.
- Solicitud al Responsable de Ventas de un plan que incluya objetivos particulares y estrategias para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Solicitud al Responsable de Producción de un plan que incluya objetivos particulares y estrategias para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Solicitud al Responsable de Recursos Humanos de un plan que incluya objetivos particulares y estrategias para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

- Solicitud al Responsable de Finanzas de un plan que incluya objetivos particulares y estrategias para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

5a. Reunión

- Presentación y análisis del plan de trabajo y estrategias del Responsable de Ventas.
- Presentación y análisis del plan de trabajo y estrategias del Responsable de Producción.
- Presentación y análisis del plan de trabajo y estrategias del Responsable de Recursos Humanos
- Presentación y análisis del plan de trabajo y estrategias del Responsable de Finanzas.
- Aprobación de las Estrategias Funcionales.
- Se solicita al Responsable de Ventas, la presentación de un pronóstico de ventas, clasificado por producto y porcentaje de distribución en el mercado. Calendarizado.

6a. Reunión

- El Responsable de Ventas presenta su pronóstico de ventas se analiza y se aprueba.
- Se solicita al Responsable de Producción, necesidades de volumen a satisfacer pronóstico de ventas.
- Se solicita al Responsable de Producción y Finanzas el diseño de una política de inventarios.

7a. Reunión

- Presentación del Responsable de Producción, necesidades de volumen para satisfacer pronóstico de ventas.
- Presentación del Responsable de Producción, política de inventarios.
- Solicitud al Responsable de Recursos Humanos junto con el de Producción, la revisión de la planta de trabajadores y empleados para determinar requerimientos de personal.

8a. Reunión

- Presentación del Responsable de Recursos Humanos los requerimientos de personal, se analiza y se aprueba.

-Se solicita al Responsable de Finanzas los mecanismos de control (durante y después del desarrollo).

9a. Reunión

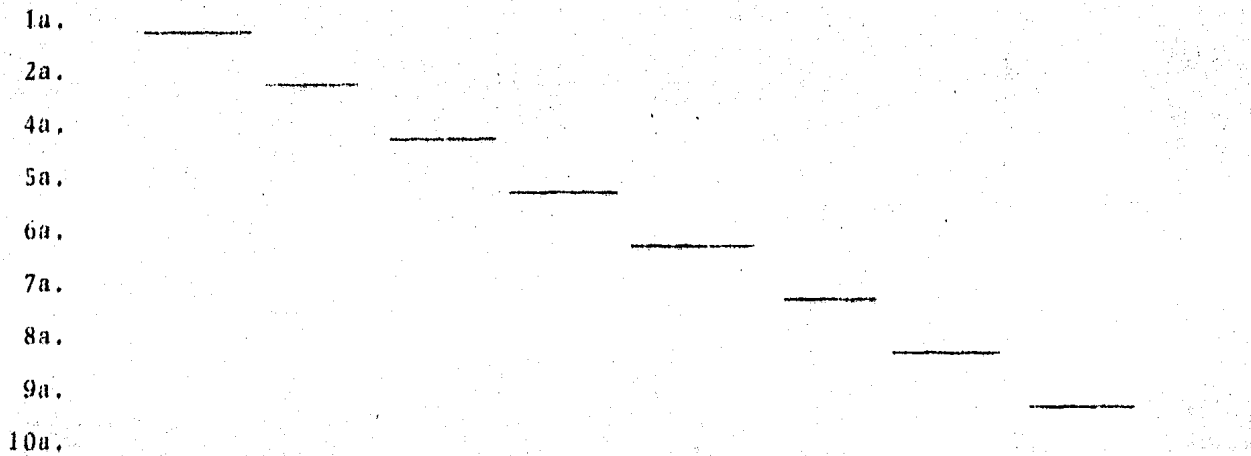
-Presentación de mecanismos de control.

10a. Reunión

-Aprobación del documento, impresión y divulgación de acuerdos.

CALENDARIZACION GRAFICA

REUNION 30 Mayo 15Junio 30Junio 16Julio 14Agosto 10Octb. 20Octb. 30Octb. 10Nov.



3. Definición de los Elementos del Plan Estratégico

PREMISAS

Valores del Dirigente de la Empresa.

La actividad del Director, que se caracteriza, por su participación en la configuración de los planes estratégicos (24)

PROPOSITO SOCIO - ECONOMICO

- SOCIO - Crea fuentes de trabajo
- ECONOMICO - Logro de utilidades

(24) Por Plan Estratégico debe entenderse, como el camino que permitirá definir la línea de productos (en términos funcionales), los mercados y los segmentos del mercado, para el que los productos han de ser diseñados, los canales a través de los cuales la opción ha de ser financiada, el objetivo de utilidades, y el tamaño y clase de organización que ha de ser el medio de logro.

CONTROL DE MERCADO POR EMPRESA (23)

<u>% PARTICIPACION MERCADO</u>	<u>% DE COMPRA</u>	<u>PROVEEDOR DE IMPLEMENTOS</u>
25	90	IAMEX
	10	Aceros Troquelados de Celaya S.A.
35	90	Aceros Troquelados de Celaya S.A.
	10	Kimbal
15	3	Aceros Troquelados de Celaya S.A.
	97	Otros
10	80	John Deere
	20	Otros
12	92	Otros
	8	Aceros Troquelados de Jelaya S.A.
3	97	Otros
	3	Aceros Troquelados de Celaya S.A.

Medios Promocionales : Descuentos

Medios Publicitarios : Folletos

(23) Análisis de los fabricantes a través de los cuales las empresas que controlan el mercado, lo abastecen.

3.1 Objetivos y Metas

A dond  se quiere llegar .

Objetivo

Incrementar la participaci3n relativa de la empresa en el Mercado.

META

Incrementar la participaci3n relativa:

del 4% actual a 7% (75% más al actual)

año 1	año 2	año 3	año 4
17%	16%	25%	17%

3.2 Alternativas Estratégicas

Incrementar la participación en el mercado de la forma siguiente:

	<u>Línea de Producto</u>	<u>%Participación</u>					
		<u>año1</u>	<u>año2</u>	<u>año3</u>	<u>año4</u>		
Y	Rastra	6	6	8	6	Dist.de Red	40%
E						Distri. Indep.	50%
						Ferret.	10%
N	Cultivadora	8	7	12	8	Dist.de Red	37%
T						Distri. Indep.	60%
						Ferret.	3%
A						Dist.de Red	40%
S	Arado	3	3	5	3	Distri. Indep.	55%
						Ferret.	5%
75%		17%	16%	25%	17%		

PRODUCCION

Incremento en el aprovechamiento de la Capacidad Instalada en:

Línea de Producto	Actual	año 1		año 2		año 3		año 4	
		+	Acum.	+	Acum.	+	Acum.	+	Acum.
	(\$)		(\$)		(\$)		(\$)		(\$)
Rastra	18	8	26	6	32	9	41	5	46
Cultivadora	27	14	41	10	51	14	65	75	75
Arado	10	5	15	3	18	4	22	4	26
Total	55		82		101		128		147

- Exportación
- De expansión, el 25% de las importaciones son alimentos, el apoyo de la inversión gubernamental, por necesidad tiende a mejorar la situación agropecuaria del país
- Conforme la recuperación económica mejore, la demanda aumentará

RIESGOS

- Abastecimiento de materia prima
- Crecimiento de las tasas de interés externas y con ello el servicio de la deuda y menos recursos del gobierno para promover la actividad económica, menos mercado.
- El crecimiento de los precios de los insumos, metal, más que proporcional a la tendencia general de los precios
- Estancamiento de la demanda, por un crecimiento bajo en la economía.

4. Situación Actual y perspectivas

¿Es posible llegar ahí?

POLITICAS

- No se esperan cambios políticos espectaculares
- Todo entra en un proceso de reordenación
- No se esperan cambios estructurales, se pretende aliviar la coyuntura
- En el ámbito internacional el próximo cambio de presidente de los Estados Unidos de América, nos afecte por nuestra dependencia en el intercambio económico

ECONOMICAS

	1984	1985	1986	1987
Inflación	54	38	36	35.5
Gasto Público	2.3	7	7.2	7.2
PIB	1.5	4	5.2	5.5
Ocupación	.7	1.4	4.2	3.9
PNB	3.4	5.4	-	-

NACIONAL Y REGIONAL

- Las autoridades políticas del país buscan evitar la afluencia de personas al Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey
- Se encuentran incentivos fiscales y financieros, así como facilidades (parques industriales dotados de infraestructura) para la inversión fuera de los tres polos antes citados

OPORTUNIDADES

- Ubicarse en provincia con mejores condiciones físicas y económicas
- Apoyos a la Rama industrial

4.1 La Rama Industrial

TENDENCIA

- De expansión de ventas
- A ubicarse en provincia con las siguientes características:

Empresa " A "	grandes	más de 200	activos totales
Empresa " B "	medianas	más de 50 - 200	
Empresa " C "	chicas	más de 5 - 50	
Artesanales		de 0 - 5	

(millones en activos totales)

- Pocas empresas grandes 10 - 15 ;medias entre 25 - 50,se nota la aparición de chicas y artesanales en gran cantidad con cobertura local en ocasiones regional,tienen ventajas comparativas en cuanto a su costo;pero confrontan dificultades cuando se trata de volumen,consistencia en calidad y oportunidad de entrega

OPORTUNIDADES

- Crecimiento de diversificación de implementos
- Exportar
- Disminución de importación de Alimentación
- Se considera que es una de las primeras ramas que desarrollan crecimiento,antes que,el vestido,electrodómestico,automóviles,crecimiento,maquinaria pesada,etc

RIESGOS

- Aumento de pequeños artesanos
- Reducción de los proyectos del gobierno por las tasas de interés externa que puedan llegar en promedio de 12.6 a 14.4 en 1984 - 1985 según modelo Warton.

COMPETENCIA

RASTRAS

<u>EMPRESA</u>	<u>TAMAÑO EMPRESA</u>	<u>CALIDAD</u>	<u>PRECIO</u>	<u>TOTAL</u>	<u>CLASI- FICACION</u>
IAMEX	1	1	2	4	1
DURABLE	3	1	4	8	5
ACEROS TROQ.CELAYA	2	1	3	6	3
SWECOMEX	2	2	1	5	2
JOHN DEERE	1	1	5	7	4

CULTIVADORA

INDUSTRIAS REAL	2	2	1	5	2
ACEROS TROQ.CELAYA	2	1	3	6	3
IAMEX	1	1	2	4	1
JOHN DEERE	1	1	4	6	3

ARADOS

IAMEX	1	1	3	5	1
KIMBAL	2	2	1	5	1
SWECOMEX	2	2	1	5	1
ACEROS TROQ.CELAYA	2	1	4	7	2
JOHN DEERE	1	2	2	5	1

4.2 Estrategia de Mercado

Descripción de Puntos Fuertes y Débiles de la Empresa Oportunidades y Riesgos

FUERZAS

- Tiene participación en casi todo el mercado
- Capacidad de expansión disponible
- Ubicación en provincia

DEBILIDADES

- Precios controlados
- La negociación de precios condicionados. Situación de desventaja, con las empresas que controlan a las redes de distribución, vía tractores y marcas, por ser ellas las que controlan la red

OPORTUNIDADES

- Es un país, cuya actividad es básicamente agrícola
- La mecanización del campo
- Fomentar muchos clientes pequeños, que permitan diversificar el riesgo
- La superficie del país es propicia para la actividad agrícola

RIESGOS

- El estar vinculado a empresas grandes y sus redes
- Desaparezca la empresa
- Aparición de productos artesanos en los diversos estados con menor calidad pero bajo costo
- Administra: cartera de clientes distribuidos a lo largo del país
- Distribución del producto a lo largo del país: costo de transportación

RECURSOS HUMANOS

- Desarrollar planes de capacitación en planta.
- Formar : Troqueladores
 Torneros
 Soldadores
- Contratación de personal no calificado
 - . Ayudantes para operadores de máquina
 - . Ayudantes varios Estibar
 Limpiar
 Pintar

FINANZAS

- Reinvertir utilidades del 90% en por lo menos 4 años para sostener una estructura financiera de 30/70
- Reinvertir utilidades del 90% en por lo menos 4 años
- Aportación de los socios, en el caso de que la estructura financiera sea inferior a 30/40
- Financiamiento vía FOGAIN
 Crédito de Avío
- Financiamiento vía FOMIN
 Posible apoyo al capital contable llegado en casos de proyectos de inversión.

Responsable de Area : Fernando Bautista

OBJETIVO

Incrementar en cuatro años la participación en el mercado de la fabricación de implementos agrícolas en un 75%.

ESTRATEGIA

Incrementar en 4 años la participación en el mercado de implementos en la siguiente proporción:

<u>IMPLEMENTO</u>	<u>INCREMENTO DE LA PARTICIPACION EN MERCADO</u>				
	año 1 (%)	año 2 (%)	año 3 (%)	año 4 (%)	Total (%)
Rastra	5	5	8	5	
Cultivadora	9	8	13	9	
Arado	3	3	4	3	
	17	16	25	17	75

Fundamentado en el propósito de consolidar la posición de la empresa en el mercado.

4.3 Estrategia de Producción

Descripción de Puntos Fuertes y Débiles de la Empresa Oportunidades y Riesgos

FUERZAS

- Está entre los productores de mejor calidad
- Instalaciones y Equipo
- Capacidad disponible
- Aceptación del implemento(s)
- Control del desperdicio
- Abastecimiento bueno de materia prima

DEBILIDADES

- La industria siderúrgica en México confronta problemas de abastecimiento y tendencia veloz en los precios
- El país tiene amplias características en su superficie, que hace que los implementos "standar" no se adaptan, por lo que son necesarias las variaciones en los implementos
- El balero de rastras y arados, son importados, de precio muy alto y la calidad no es consistente.

OPORTUNIDADES

- Por su diseño es muy funcional y tiene mayor ceptación que otros
- Utilización de la capacidad disponible
- Reducción del costo de producción

RIESGOS

- Abastecimiento oportuno de materia prima
- En el mercado se encuentran artículos de muy diverso origen, en cuanto a tecnología, en muchos casos se mez-

clan y producen inovaciones. Problemas de patentes y marcas.

ACEROS TROQUELADOS DE CELAYA, S.A.

<u>IMPLEMENTO</u>	EN RELACION A LA COMPETENCIA	
	<u>CALIDAD</u>	<u>PRECIO</u>
Rastra	Buena	Más Bajo
Cultivadora	Buena	Más Caro
Arado	Buena	Más Caro

Responsable de Area : Samuel Salinas

OBJETIVO

Utilización de la capacidad instalada hasta en un 147% en el cuarto año.

ESTRATEGIA

Incrementando el aprovechamiento de la capacidad instalada en la forma siguiente:

	año 1	año 2	año 3	año 4
	(%)	(%)	(%)	(%)
55% actual a	27 +	19 +	27 +	19 +

Una política de inventarios para los 4 años de la forma siguiente :

año 1	año 2	año 3	año 4
10%	13%	15%	17%

Fundamentado en: estar en condiciones de satisfacer la demanda de implementos.

nota: se toma la capacidad instalada real al 88%

4.4 Estrategia de Recursos Humanos

Descripción de Puntos Fuertes y Débiles de la Empresa Oportunidades y Riesgos

FUERZAS

- Disponibilidad de mano de obra, no necesariamente calificada
- Factibilidad de formación ; capacitación

DEBILIDADES

- Falta de consistencia en el personal
- Rotación
- Ineficiencia en tanto que se forma el personal a través de capacitación

OPORTUNIDADES

- Tendencia lenta, pero existe, de escuelas técnicas

RIESGOS

- Mejores ofertas de remuneración por parte de otras empresas al personal capacitado

Responsable de Area : Manuel Negrete

OBJETIVO

Satisfacer las necesidades de personal

ESTRATEGIA

- Manteniendo personal actual
- Cubrir necesidades de personal conforme a requerimientos de producción a través de la contratación para niveles inferiores
- Capacitación para pasar de un nivel a otro

Fundamentado en: satisfacer las necesidades de producción, ventas, finanzas, dando oportunidades de fuentes de trabajo.

4.5 Estrategia Finanzas

Descripción de Puntos Fuertes y Débiles de la Empresa Oportunidades y Riesgos

FUERZAS

- El 70% de sus ventas son de contado
- Su nivel de endeudamiento es de 30 a 70
- Tendencia de las ventas a crecer

DEBILIDADES

- Margen de utilidad pequeño
- Tasas de interés comercial alta

OPORTUNIDADES

- Crédito subsidiado
- Exentos de IVA los implementos

RIESGOS

- Tasa de Interés comercial alta

Responsable de Area : Noé Suárez

OBJETIVO

Capital de Trabajo

- Ventas 70% Contado, 30% Crédito
- Inventarios 7 días
- Financiamiento proveedores (comercial)
- Avío - FOGAIN

ESTRATEGIAS

- Mantener una estructura conservadora 30/70, dado que se espera un incremento lento en las ventas
- Deuda a través de la banca de 2o. piso
- Reinversión de utilidades, en la medida que sea necesario para mantener una estructura financiera citada
- En caso de ser necesario aportación de nuevos recursos (capital social)

Fundamentado en: fortalecer las estructuras básicas de la organización, compensando razonablemente el capital de los accionistas y el esfuerzo de la clase trabajadora.

5. Requerimientos

5.1 Pronóstico de Ventas

Aceros Troquelados de Celaya S.A.

IMPLEMENTOS	año 1 US	año 2 US	año 3 US	año 4 US
Rastra	1,158	1,307	1,539	1,698
Cultivadora	1,790	2,063	2,489	2,778
Arado	679	753	870	949
Total	3,627	4,123	4,898	5,425

DISTRIBUCION DE VENTAS A MERCADO

Aceros Troquelados de Celaya S.A.

IMPLEMENTO		PRODUCCION	año 1	año 2	año 3	año 4
		A MERCADO	US	US	US	US
		(%)				
	DIST.RED	40	463	523	616	679
Rastra	DIST.IND.	50	579	654	769	849
	FERRETER.	10	116	130	154	170
			<u>1,158</u>	<u>1,307</u>	<u>1,539</u>	<u>1,698</u>
	DIST.RED	37	662	763	921	1,028
Cultivadora	DIST.IND.	60	1,074	1,238	1,493	1,667
	FERRETER.	3	54	62	75	83
			<u>1,790</u>	<u>2,063</u>	<u>2,489</u>	<u>2,778</u>
	DIST.RED	40	272	301	348	380
Arado	DIST.IND.	55	373	414	479	522
	FERRETER.	5	34	38	43	47
			<u>679</u>	<u>753</u>	<u>870</u>	<u>949</u>

5.2 Requerimientos de Producción

Incremento en aprovechamiento de capacidad instalada conforme a ventas

Aceros Troquelados de Celaya, S.A.

IMPLEMENTOS	CAPACIDAD INSTALADA		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4	
	Rastra	(%)	US	%	US	%	US	%	US	%
Cultivadora	US	(%)	US	%	US	%	US	%	US	%
Arado										
PRODUCCION (3ART.)	3,100	55	3,100	55	3,100	55	3,100	55	3,100	55
INCREMENTO			527	17	1,023	33	1,798	58	2,325	75
INVENTARIO			310	10	403	13	465	15	527	17
SUMA			3,937	82	4,526	101	5,363	128	5,952	147

Análisis por implemento en incremento de aprovechamiento capacidad instalada

Aceros Troquelados de Celaya S.A.

IMPLEMENTO. INCREMENTO.	US	CAPACIDAD INSTALADA (%)	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4	
			US	%	US	%	US	%	US	%
Rastra	1,000	18	1,158	23	1,307	28	1,539	36	1,698	41
Cultivadora	1,500	27	1,790	36	2,063	44	2,489	57	2,778	66
Arado	600	10	679	13	753	16	870	20	949	23
Suma	3,100	55	3,627	72	4,123	88	4,898	113	5,425	130

INVENTARIO

Rastra	93	5	121	4	140	5	158	5
Cultivadora	170	5	222	7	255	8	290	9
Arado	47	2	60	2	70	2	79	3
Suma	310	10	403	13	465	15	527	17

TOTAL IMPLEMENTOS

3,937 82 4,526 101 5,363 128 5,952 147

Requerimientos de personal para cubrir producción

	Porcentaje a cubrir, utilización de capacidad instalada			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
1er. Turno	88	88	88	88
2do. Turno		13	40	59

NOTA:

La capacidad instalada real es del 88%, dejando un 12% para mantenimiento de máquinas.

5.3 Requerimientos de Recursos Humanos

Análisis de la Planta de Trabajadores y Empleados actual.

<u>MAQUINAS</u>	EXISTENCIA MAQUINAS	OPERADORES NECESARIOS	AYUDANTES
Prensa	5	5	4
Pantógrafo	5	5	
Soldadores	18	18	
Taladristas	15	15	
Torneros	8	8	
Fresadores	3	3	
Dobladores	2	2	2
Sisaya	1	1	1
Sierra	4	4	
Matricero	2	2	

SERVICIOS

Pintor	4
Armador	6
Almacenista	1
Mantenimiento	1
Supervisores	3
Ayudantes Generales	20

Gerente General	1
Responsables de área	4
Vendedores	3
empleados	5

DISTRIBUCION

CHOFERES	5
----------	---

NECESIDADES DE PERSONAL

PERSONAL	PERSONAL ACTUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Maquinistas	63	63	63	63	63
Ayudantes de Maq.	7	7	7	7	7
Servicio	18	18	18	18	18
Ayudantes grales.	20	20	20	20	20
Distribución	5	5	5	5	5
Personal admtivo.	10	10	10	10	10
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	1 3	123	123	123	123

2o. TURNO

Maquinistas	7	25	31
Ayudantes de Maq.	4	6	11
Servicio	1	8	17
Ayudantes grales.	2	10	13
Distribución	1		
Personal admtivo.	1		
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	16	49	72
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
TOTAL	<u>139</u>	<u>172</u>	<u>195</u>

5.4 Requerimientos de Finanzas

(MILES DE PESOS)

Inversión Marginal	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Producción	368,540.	442,248.	552,810.	707,597

VENTAS

Agente		1,140.		
Secretaria		351.		
Chofer		477.		
Eq. Distribución		3,407.		
Publicidad	100.	160.	220.	270

RECURSOS HUMANOS

Capacitación		200.	350.	430
--------------	--	------	------	-----

MECANISMOS DE CONTROL

- Se desarrollaran los presupuestos

Revisables mensualmente (actuación contra lo planeado)

- Reuniones trimestrales para evaluar el comportamiento del plan estratégico. De acuerdo al comportamiento operativo, oportunidades y amenazas del entorno.

CONCLUSIONES

1.- La base para un desarrollo sano a partir de 1985 será la reducción de la inflación.

De otra manera, el buscar una recuperación más rápida de la economía podría significar una mayor inflación, y los resultados serían efímeros porque nuevamente se volvería a la -- senda del estancamiento con inflación.

Un elemento que puede ayudar a sobrellevar la difícil situación por la que atraviesan las empresas, es que en 1984 se lleve a cabo una política más flexible del control de pre-- cios, ya que si bien en 1983 hubo importantes ajustes en -- los precios controlados, aún existe rezago que impide a las empresas con bienes sujetos a control de precios, aumentar sus volúmenes de producción y empleo.

2.- Una vez que se defina la estrategia y las prioridades, la industria con su participación en el corto plazo, dará se-- guimiento a la posibilidad de solución de los problemas -- que actualmente tiene, procurando buscar políticas de fo-- mento, protección y regulación en forma estructural que -- permita la participación de este sector en la ejecución -- del Plan Nacional de Desarrollo, modernizando y actualizando los aspectos que claramente competen a esta actividad - productiva, profundizando en el análisis de su estructura funcional, así como los factores que influyen en su funcionamiento.

3.- La planeación estratégica no es nada más que un conjunto de planes funcionales o una exploración de los presupuestos actuales, es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente para lograr las metas dictadas.

Las compañías más pequeñas tienden a operar con sistemas de planeación más sencillos y menos formales que las grandes.

Cuando una empresa inicia una planeación estratégica funcional, el diseño del sistema debe ser relativamente sencillo; puede empezar una planeación formal identificando las oportunidades y peligros del ambiente que los rodea y formular estrategias para explotar y/o evitarlas según el caso de acuerdo con sus potencialidades y sus debilidades.

Y se encuentran sistemas de planeación complejos, maduros y completos de grandes compañías.

No existe un solo modelo de planeación para cualquier organización.

El sistema de planeación estratégica formal debe ser diseñado para satisfacer las características únicas de cada compañía.

4.- De acuerdo a los resultados obtenidos en el Caso Práctico - la empresa Aceros Troquelados de Celaya, S.A. satisface las características en cuanto a capacidad, recursos, calidad, precio y diseño en el producto, que le permiten alcanzar mayor participación en el mercado de implementos, además que cuenta con programas de apoyo del gobierno para impulso del agro mexicano.

GLOSARIO DE TERMINOS

- **Alternativa:** Opción entre dos cosas.
 - . Se pueden diseñar alternativas (estrategias).
 - . Cuál es la mejor alternativa.
 1. Preferencia en función de los resultados po
sibles.
 2. Probabilidad (grado de riesgo) de que se ob
tengan.

- **Diversificación:** (como estrategia)
 - . Nuevos productos.
 - . Nuevos mercados.

- **Estrategia:** Forma para encauzar a las funciones empresariales en la consecución de un fin o meta. Está dirigida a altas direcciones (es el conjunto de objeti
vos, metas y propósitos).

- **Estructura de un Sector Industrial.**
 - . Abastecimiento . Tecnología . Transformación
 - . Producto . Mercado.

Nota: Cada función puede mostrar sus fuerzas y -
debilidades.

- **Expansión (como estrategia).**
 - . El mismo producto . El mismo mercado
 - Horizontal - Vertical

- Operación: Un grupo de actividades enlazadas con un fin común'
- Plan para Planear: Manual de Planeación.
 - . Responsable .Procedimiento(s) .Glosario de
Términos.
- Planeación estratégica: Describen un poco detalle.
 - Los resultados deseados.
 - Describe las actividades para obtenerlos.
- Planeación táctica: Planeación operativa se conforma con el -
presupuesto anual.
- Política: Forma para conducir las operaciones, está dirigida
a los responsables de funciones.
- Premisa: Aspecto introductorio para un desarrollo posterior.
- Fid Empresarial: Valores de los Administradores.
 - El propósito socio-económico de la empresa.
 - Misión de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- **APUNTES DE ORGANIZACIONES**
(Áreas Funcionales de la Empresa)
Facultad de Contaduría y Administración. UNAM.
México.

- **EDUARDO VILLEGAS H.**
La Información Financiera en la Administración.
Editorial Lari, Primera edición.
México, 1982.

- **FOLLETO CONSEJO COORDINADOR DE LAS INDUSTRIAS METALICAS**
Canacintra, 1983.

- **GEORGE A. STEINER.**
Planeación Estratégica.
Traducido por: L.A.E. Guillermo Ureña Gutiérrez.
Editorial CECSA. Primera edición.
México, 1983.

- **GLENN A. WELSCH.**
Presupuestos: Planificación y Control de las Utilidades
Traducido por: Carlos Pérez A., Laura Lee Crumley.
Editorial Prentice-Hall.
Colombia, 1979.

- **MICHAEL E. PORTER.**
Estrategia Competitiva.
Traducido por: Alfonso Vasseur Wals.
Editorial CECSA. Segunda impresión.
México, 1984.

- **OCTAVIO AGUIRRE.**
Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana.
Editorial Eduven. Primera edición.
México, 1981.

- PHILIP KOTLER
Dirección de Mercadotecnia.
Traducido por: Andrés Ma. Mateo.
Editorial Diana, Segunda edición.
México, 1984.

- REVISTA EJECUTIVO DE FINANZAS.
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.
Junio, 1984.

- REVISTA TRANSFORMACION.
Canacintra.
México, Enero a agosto, 1984.

- REVISTA EXAMEN DE LA SITUACION ECONOMICA DE MEXICO.
Banamex.
México, Enero-Agosto, 1984.