

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

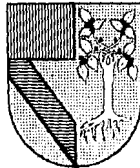
308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**LA PLANEACION ESTRATEGICA Y SU
APLICACION A UNA
EMPRESA REFRESQUERA**

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO

DE INVESTIGACION PRESENTA COMO

T E S I S

MARIA DEL CARMEN JULIA MARTIN AMODIO HERRERA

PARA OPTAR POR EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA LE ORGEN

1987



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

	PAG.
PROLOGO.	1
CAPITULO I	
La planeación estratégica	3
1.1 Definiciones y conceptos generales.	5
1.2 La planeación estratégica y la planeación táctica	10
1.3 Características de la planeación estratégica.	12
1.4 Ventajas y limitaciones.	16
CAPITULO II	
El proceso de planeación estratégica	22
2.1 Expectativas de los accionistas y otros públicos	28
2.2 Interpretación y motivación de la Dirección.	32
2.3 Situación de la empresa.	35
2.4 Situación de la industria y del mercado.	43
2.5 Situación del medio ambiente	60
2.6 Proyección de la empresa	63
2.7 Creación de escenarios futuros	63
2.8 Definición de objetivos.	64
2.9 Cuantificación de la grieta.	69

	PAG.	
2.10	Identificación de oportunidades y amenazas del medio ambiente y fuerzas y debilidades de la empresa.	70
2.11	Evaluación de las fuerzas y debilidades y de las oportunidades y amenazas.	71
2.12	Desarrollo y análisis de las opciones estratégicas.	72
2.13	Evaluación y selección de la estrategia tentativa.	79
2.14	Revisión de las proyecciones de la empresa y del análisis de la grieta. . .	81
2.15	Selección de la estrategia final. . .	81
2.16	Planes de contingencia	81
2.17	Planeación táctica	83
2.18	Implementación y control de los planes	86

CAPITULO III

	Aplicación del modelo de planeación estratégica a una empresa refresquera	92
3.1	Descripción general	92
3.2	Desarrollo del modelo de planeación estratégica.	96
3.2.1	Expectativas de los accionistas de Refrescos del Noroeste, S. A. de C. V.	96
3.2.2	Interpretación y motivación de la Dirección de la empresa Refrescos del Noroeste, S. A. de C. V. . .	99
3.2.3	Situación de la empresa Refrescos del Noroeste, S. A. de C. V. . .	99
3.2.4	Situación de la industria refresquera y su mercado.	128

	PAG.
3.2.5 Situación del medio ambiente. .	147
3.2.6 Proyección de la empresa Refrescos del Noroeste, S. A. de C.V.	178
3.2.7 Creación de escenarios futuros.	178
3.2.8 Definición de objetivos de la empresa Refrescos del Noroeste, S. A. de C. V.	188
3.2.9 Cuantificación de la grieta. .	190
3.2.10 Identificación de oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades.	192
3.2.11 Evolución de las oportunidades y amenazas.	192
3.2.12 Desarrollo y análisis de las opciones estratégicas de la empresa Refrescos del Noroeste, S. A. de C. V.	193
3.2.13 Selección de la estrategia tentativa de la empresa Refrescos del Noroeste, S. A. de C. V.	196
Conclusiones.	199
Bibliografía.	203

P R O L O G O

La planeación estratégica es un tópico sumamente nuevo, ya que hasta hace unos cuantos años poco se había escrito en el extranjero y mucho menos en nuestro idioma.

Es una actividad aún muy empíricamente realizada en la empresa mexicana, es por esto que es una técnica cuyos principios y procedimientos carecen aun de una metodología aceptada y generalizada. Sin embargo aunque es una materia poco conocida por los empresarios Mexicanos (principalmente en la pequeña y mediana empresa), resultaría sumamente difícil que una empresa llegara a tener éxito sin que se tomaran decisiones y se dirigiera en base a una PLANEACION ESTRATEGICA previamente realizada, sobre todo en esta época de crisis en que debido a la serie de imponderables existentes tanto políticos, sociales como económicos resulta una necesidad imperiosa conocerlos y si es posible anticiparse a ellos.

El objetivo del presente trabajo es exponer teóricamente un panorama general de la planeación estratégica, inclu-

yendo la naturaleza y secuencia de cada uno de los elementos que integran el proceso de planeación estratégica, así como sus oportunidades y amenazas a través del análisis de la industria, del mercado y del medio ambiente político, social y económico en el que se desarrolla.

CAPITULO I

LA PLANEACION ESTRATEGICA

Hoy en día las empresas, tienen que ser eficientes y principalmente eficaces para sobrevivir, y poder satisfacer las necesidades de la sociedad, de tal manera que provean los beneficios que demanda ésta.

Para fines de esta investigación, se van a definir eficiencia y eficacia de la siguiente manera:

EFICACIA: "Grado al que la producción real de un sistema corresponde a la producción deseada". (1)

EFICIENCIA: "Relación entre producciones reales y los insumos reales". (1)

Las empresas tienen que afrontar dos tipos de cambios que afectan las relaciones entre la empresa y el medio ambiente y los que afectan la estructura interna y las actividades operativas de la organización.

Los cambios del medio ambiente o cambios estratégicos por lo general afectan la eficacia de la organización en mayor grado que los cambios internos, quienes usualmente tie-

nen mayor influencia en la eficiencia. De aquí la importancia de que los ejecutivos estén suficientemente preparados para afrontar y anticiparse al cambio que día a día viven las empresas.

Muchas organizaciones no han sabido adaptarse y mucho menos anticiparse a los cambios ocurridos en el medio ambiente; ejemplo de esto podemos citar a las relojerías Suizas que no pudieron anticiparse a la invención del reloj electrónico, otro ejemplo es la locomora de vapor (de Baldwin) que no supo anticiparse y adaptarse a los cambios tecnológicos, por lo que fue reemplazada por las máquinas eléctricas y de diesel, las cuales Baldwin nunca pudo producir, etc.

En gran parte de las empresas, los ejecutivos dedican la mayor parte de su tiempo en hacer que las operaciones diarias sean lo más eficientes posibles y así maximizar los recursos. Sin embargo, suele ocurrir que descuidan su relación con el medio ambiente y por consecuencia su eficacia, sin darse cuenta que a la larga la organización depende mucho más para sobrevivir y tener una existencia más larga del grado en que logre su eficacia.

Peter Drucker establece que es más importante hacer lo que se debe hacer que hacer las cosas bien.

Si una organización está haciendo mal lo que debe hacer, puede superar a otras organizaciones que están haciendo bien lo que no deberían hacer.

Tanto la eficacia como la efectividad son necesarias, sin embargo cuando ambas están en conflicto se debe escoger la eficacia.

Un aspecto crítico de dirigir una empresa en la actualidad, tiene que ver con relacionar los recursos (fuerzas y debilidades) de la organización con las oportunidades y amenazas creados por los cambios ambientales.

El concepto de estrategia es uno de los instrumentos de mayor importancia para la alta gerencia, que utiliza para hacer frente tanto a los cambios internos como externos.

La estrategia se conoce como un plan de acción para lograr algo. Es tan antigua como la historia de la humanidad y ha sido usada por los dirigentes, primero con significado militar y luego aplicada a los negocios.

Actualmente se ha desarrollado un cuerpo de conocimientos hasta constituir un modelo de pensamiento y acción empresarial.

1.1 DEFINICIONES Y CONCEPTOS GENERALES

Peter Drucker fue el primero en tratar la estrategia; para él era la respuesta a dos preguntas: ¿Cuál es su negocio? y ¿Cuál debería ser?

- El autor Franklyn H. Sweet propone el siguiente concepto referente a lo que es la planeación estratégica:

"Es el proceso que permite determinar los propósitos principales de una organización y los criterios que definirán la adquisición y uso de recursos para el logro de esos propósitos". (2)

- Otro estudioso de la planeación estratégica es el autor James W. Taylor que establece:

"La planeación estratégica es un método para dirigir el cambio". (3)

- El autor George A. Steiner, describe a la planeación estratégica desde cuatro puntos de vista.

PRIMERO:

"La planeación se relaciona con el futuro de las decisiones actuales". (4)

SEGUNDO:

La planeación estratégica es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos organizacionales, definición de estrategias y políticas para lograr dichos objetivos

y el desarrollo detallado de planes para asegurar que las estrategias sean implantadas así como se logren los fines buscados". (4)

TERCERO:

"La planeación estratégica es una actitud mental, un modo de vida. La planeación necesita dedicación para actuar sobre las bases de la contemplación del futuro, la determinación de planear continuamente y sistemáticamente como una parte integral de la administración". (4)

CUARTO:

"En cuanto a la estructura, un sistema formal de planeación estratégica incluye dos tipos de planes principales: planes estratégicos y planes tácticos". (4)

- Otro autor, Richard E. Vancil define a la planeación estratégica como:

"El proceso de decidir respecto a los objetivos de una organización, los cambios de dichos objetivos, los recursos utilizados para lograr tales objetivos y las políticas que van a gobernar las adquisiciones, uso y disposición de esos recursos". (5)

- Los autores Hofer y Schendel definen la estrategia de la siguiente manera:

"La estrategia es el enlace entre los recursos de la organización y sus habilidades o fuerzas con las oportunidades y las amenazas ambientales que confronta y los propósitos que quiere lograr". (6)

- El autor Kenneth Andrews combina ideas de Drucker y Alfred Chandler.

"La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas políticas y planes esenciales para alcanzar estas metas, hechos de tal manera que sirvan para definir cuál es el negocio y de qué tipo de compañía se trata o se tratará". (7)

- Por último mencionaremos al autor Glueck William que define a la planeación estratégica de la siguiente forma:

"Planeación estratégica son las acciones y decisiones que guían y ayudan a desarrollar una efectiva estrategia". (8)

"Una estrategia es un plan unificado, comprensible e integrado, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados". (8)

Una variedad de definiciones han sido dadas por distintos autores respecto a la planeación estratégica, sin embargo aun cuando en lo que respecta a su forma de exponerlas es distinta, no así en cuanto a su esencia.

Sin dejar de darle su debida importancia a las anterio-

res definiciones mencionadas, consideramos que el siguiente concepto de planeación estratégica involucra todas las anteriores.

- LA PLANEACION ESTRATEGICA ES EL PROCESO A TRAVES DEL CUAL LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS SE AUXILIAN PARA DIRIGIR Y CONTROLAR EL DESTINO DE LAS ORGANIZACIONES A TRAVES DE CURSOS DE ACCION, (ESTRATEGIAS), LOS CUALES VAN A CUBRIR LA BRECHA EXISTENTE ENTRE LO QUE ES LA EMPRESA Y LO QUE QUISIERA LLEGAR A SER.

La planeación estratégica involucra la definición de metas y objetivos de la empresa y la adopción de políticas y cursos de acción en la asignación de sus recursos, tanto humanos como materiales, técnicos y financieros y su interacción con el medio ambiente, para el logro de las metas y objetivos definidos. En pocas palabras, la estrategia de cualquier organización debe indicar a donde se quiere ir y cómo se intenta lograrlo.

A través de la planeación estratégica los empresarios pueden cuestionarse así como responder una serie de preguntas, que de otra manera no podrían hacer, pues mucho tiempo de dirección lo dedican a designar los esfuerzos internos para hacer que las operaciones diarias sean lo más eficientes posibles.

Estas preguntas son:

¿Quiénes somos?

¿Qué queremos ser?

¿En dónde estamos?

¿Hacia dónde vamos?

¿Hacia dónde queremos llegar? (Ver Fig. 1)

1.2 PLANEACION ESTRATEGICA Y PLANEACION TACTICA

Muchos son los autores que han tratado de diferenciar los tipos de planeación que pueden realizarse en una empresa; sin embargo, la mayor parte de los criterios coinciden en los siguientes aspectos:

LA PLANEACION ESTRATEGICA

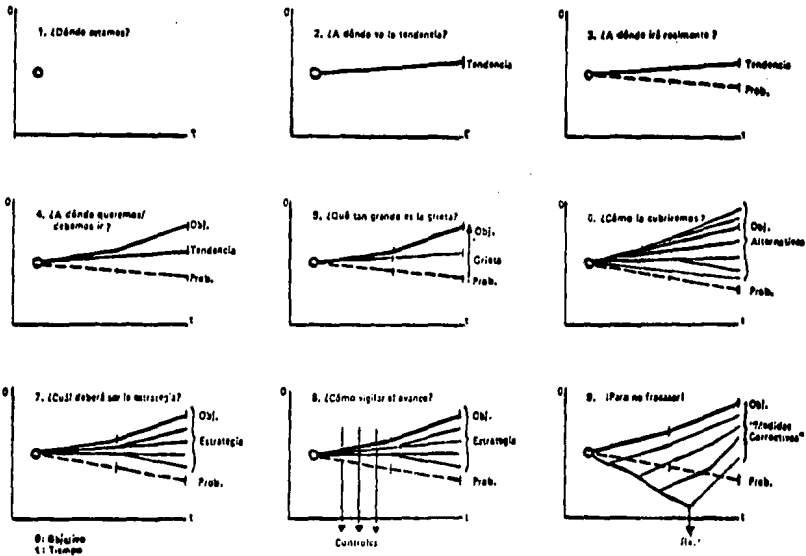
- Es a largo plazo.
- Es global y afecta todas las actividades de una organización.
- Trata sobre las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles.
- Se refiere tanto a la formulación de los objetivos como a la selección de los medios para alcanzarlos.

LA PLANEACION TACTICA O PLANEACION OPERACIONAL

- Abarca períodos breves y es a corto plazo.
- Examina los detalles requeridos para implementar una es-

FIGURA 1

LOS OBJETIVOS FORMAN LA BASE PARA EL ANALISIS DE GRIETAS



trategia particular, en un período específico de tiempo. Es decir, tiene una perspectiva más estrecha que la planeación estratégica.

Para entender más claramente la diferencia entre ambas a continuación vamos a mostrar un ejemplo:

La apertura de una nueva línea de productos requiere de una PLANEACION ESTRATEGICA.

La planeación de la producción de las actuales líneas de productos para el mes próximo, requiere de una PLANEACION TACTICA.

La planeación táctica es parte de la Planeación estratégica. Ambos tipos de planeación son necesarios pues se complementan.

Como Ackoff establece:

"Son como las dos caras de una moneda: podemos verlas separadamente, inclusive discutir las aparte, pero no podemos separarlas en la realidad". (9)

1.3 CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica posee una serie de características que la diferencian de otros procesos que se lleven a cabo en las organizaciones como serían el proceso de planeación

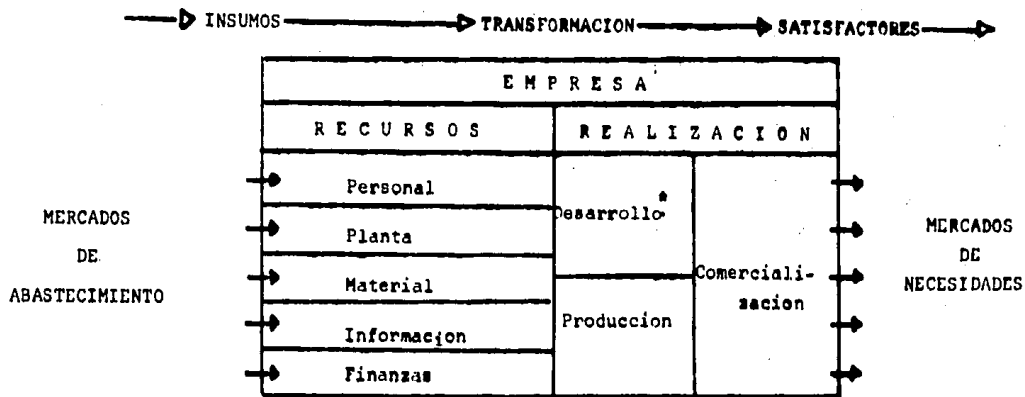
y el proceso para formular objetivos y metas.

Las características de la planeación estratégica entre otras son:

- 1.- La sustancia de la planeación estratégica es la empresa vista como un todo dentro de un sistema. (Ver fig. 2)
- 2.- En los planes estratégicos se definen tanto los fines como los medios que se utilizarán para alcanzarlos.
- 3.- Se dirige desde los niveles más altos de la organización.
- 4.- Se realiza bajo los factores de incertidumbre y riesgo.
- 5.- Permite a la Dirección tomar decisiones hoy, que afectarán a la compañía en un futuro.
- 6.- Es un proceso dinámico que tiene que ajustarse a los cambios internos de la empresa y externos del medio ambiente.
- 7.- Es el mejor eslabón entre las metas y objetivos que la empresa quiere alcanzar y las políticas de las diversas áreas funcionales y los planes operativos usados para guiar las operaciones diarias.
- 8.- Implica un alto grado de creatividad en el personal encargado de desarrollarla.
- 9.- Requiere de información integral de la empresa y del medio ambiente que la rodea, tanto presente como futura.

FIGURA 2

LA EMPRESA ' UN SISTEMA EN SI MISMA ' REPRESENTA UN CONJUNTO DE SUBSISTEMAS FUNCIONALES ' CON EL TODO Y LAS PARTES RINDIEN DOSE A UNA PLANEACION.



* Da Productos/ Servicios

- 10.- El personal responsable de llevar a cabo esta actividad tiene un perfil de conocimientos bastante diversificado.
- 11.- Constituye la pauta bajo la cual habrá de realizarse la planeación formal de la empresa.
- 12.- Se enfoca a las áreas de mayor relevancia de una organización y al desarrollo de los planes a corto y largo plazo.
- 13.- En los planes estratégicos se especifica:
 - a) EL ALCANCE LA ESTRATEGIA.- Es decir hasta qué punto la organización proyecta interactuar con su ambiente.
 - b) EL NIVEL DE RECURSOS, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES, requeridos para alcanzar los objetivos.
 - c) LAS VENTAJAS COMPETITIVAS que desarrolla una organización frente a sus competidores a través del patrón de asignación de recursos y o de las decisiones tomadas en cuanto a su alcance.
 - d) LOS EFECTOS CONJUNTOS que se buscan con la asignación de los recursos de la empresa y ó las decisiones sobre su alcance. (sinergia)

El proceso de planeación estratégica puede llevarse a cabo tanto a NIVEL CORPORATIVO, DE UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS Y A NIVEL ADMINISTRATIVO.

1.4 VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Realizar una adecuada planeación estratégica proporciona a las empresas varias ventajas como son:

A) GUIA E INTEGRA LAS DIVERSAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS DE LA ORGANIZACION

Debido al crecimiento y complejidad de las empresas suele ocurrir que sin la integración que proporciona la estrategia, los objetivos de las UNIDADES BASICAS DE NEGOCIOS empiezan a ganar lugar y tomar precedencia sobre los objetivos generales de la organización lo que ocasiona que se haga un mal uso de los recursos y por consecuencia se pone en peligro la efectividad de la empresa.

B) MOTIVA AL PERSONAL CON SU PARTICIPACION

Está comprobado por varias teorías acerca de la motivación del personal, que la gente trabaja mejor y por lo tanto es más productiva cuando conocen qué se espera de ellos, cuál es la importancia de su trabajo y cómo contribuye a la realización de los objetivos y al progreso de la organización.

C) CONSTRUYE UTILES CANALES DE COMUNICACION

D) AYUDA AL DESARROLLO Y ENTRENAMIENTO DE FUTUROS GERENTES GENERALES

E) AYUDA A LA GERENCIA A PENSAR MAS ALLA DE SUS ACTUALES
HORIZONTES

Por medio de la planeación estratégica los directivos pueden simular el futuro y así detectar las futuras oportunidades y amenazas que se le presentarán a la empresa, permitiéndoles tomar mejores decisiones presentes que afectarán a la empresa en el mañana.

F) AYUDA EN LA FORMULACION DE LAS METAS Y LOS OBJETIVOS
DE LA ORGANIZACION

A través de la planeación estratégica se evalúa si los objetivos establecidos por medio de otros procedimientos pueden alcanzarse dados los recursos de la organización y la naturaleza de los cambios que ocurren en el medio ambiente y si no lo son, cuáles son los otros objetivos que se podrían lograr.

G) PERMITE EVALUAR A LA MEDIANA Y ALTA GERENCIA

H) AYUDA A UNA MEJOR DISTRIBUCION DE LOS RECURSOS ESTRATEGICOS

Tradicionalmente las organizaciones han usado técnicas como la de presupuesto de capital, tasa interna de retorno o valor presente neto para distribuir sus recursos de capital. Sin embargo, estas técnicas aun cuando son sumamente valiosas,

tienen varias limitaciones tanto teóricas como prácticas que restringen su valor en la asignación de los recursos ESTRATEGICOS de la empresa. Por otra parte, no pueden pronosticar el valor de los proyectos que no tienen a la vista, y tienen dificultad para solucionar situaciones de múltiples objetivos, proyectos que son interdependientes o atributos cualitativos singulares.

Por medio de la Planeación Estratégica se hace frente a todas estas dificultades, y es en la actualidad el único que que lo hace.

Varios autores como Mc Donald, Herold, Thune y House, Ansoff, Karger, etc. han realizado una serie de estudios para demostrar en qué tanto repercute en la empresa el realizar una planeación estratégica formal. Estos estudios han demostrado que aquellas empresas que planifican formalmente tienen un mejor ROI, ROE, EPS y además igualaron o superaron en ventas a aquellas empresas de igual giro que no lo hicieron. De aquí la importancia de formalizar la formulación de la estrategia.

El implantar este tipo de técnica en una empresa además de las ventajas que proporciona, conlleva una serie de limitantes para su aplicación como son:

A) SE REQUIERE PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO

El realizar una planeación estratégica es un trabajo que requiere un alto nivel de imaginación, de habilidad analítica y de creatividad, así como de múltiples conocimientos y de experiencia.

B) ALTO COSTO

Este es un factor que impide a muchas empresas implantar una planeación estratégica formal, pues implica el establecimiento de una área formada por personal con alto nivel de conocimiento, el cual debe ser muy bien remunerado.

Por otra parte si no se establece una área específica para este fin, los ejecutivos que desarrollen dichos planes no le prestarán la atención requerida, ya que simultáneamente tendrán que atender sus actividades normales.

C) RENUENCIA DEL PERSONAL

Como dijimos anteriormente, por medio de la planeación estratégica se evalúa al personal, y esto resulta sumamente incómodo y molesto para éste.

Por otra parte, está comprobado que el elemento humano le da preferencia al presente sobre el futuro, pues el presente es real y cierto y el futuro resulta incierto y significa cambios y ajustes a nuevas situaciones y condiciones.

D) DIFICIL SU IMPLEMENTACION

Por último, otra dificultad que a menudo suele presentarse al llevar a cabo la planeación estratégica es que una vez que se han seleccionado las estrategias a seguir no se realiza una adecuada implementación de las mismas, es decir, que lo planeado no se lleva a la práctica.

De aquí la importancia que exista un adecuado control en el desarrollo del proceso de planeación estratégica.

NOTAS Y CITAS BIBLIOGRAFICAS CAPITULO I

- (1) Hofer Charles, Schendel Dan, Strategy Formulation Analytical Concepts West Publishing Cia, USA 1978 pag. 2
- (2) Sweet H. Franklyn, Strategic Planning A conceptual Study the University of Texas, Austin, 1964, pag. 3
- (3) Taylor James W. Strategic Planning for the successful Business, Alexander Hamilton Institute, California State.
- (4) Steiner George, Strategic Planning, Edit. Mac Milland New York 1979, pag. 13-14
- (5) Vancil Richard, Strategic Planning Systems Edit. prentice Hall, Inc. 1977, pag. 4
- (6) Hofer Charles, Schendel Dan, Strategy Formulation Analytical Concepts, West Publishing Cia, USA 1978 pag. 12
- (7) Andrews Kenneth, The concept of corporate strategy Edit. Dow Jones-Irwin, Illinois 1971, pag. 28
- (8) Glueck William F., Strategy Formation and Management Action, Edit. McGraw-Hill Book Company, USA 1976, pag. 3
- (9) Ackoff Russel, Un concepto de Planeación de Empresas, Edit. Limusa-Wiley, S. A. México, D. F., 1972, pag. 16

CAPITULO II
EL PROCESO DE PLANEACION
ESTRATEGICA

Es de todos conocido que cada empresa es única, y por lo tanto diferente de todas las demás.

Lo anterior tiene gran relevancia, debido a que en función del tipo de empresa del que se trate se debe de diseñar el tipo de modelo conceptual del proceso de planeación estratégica que se ajuste a sus necesidades.

En la literatura existente sobre planeación estratégica, se plantean varios tipos de modelos conceptuales, que van desde el más simple como sería el de Kenneth Andrews expuesto en su libro "The Concept of Corporate Strategy", hasta el más sofisticado de Ansoff, mostrado en su libro "Corporate Strategy" y el de Charles W. Hofer y Dan Schendel expuesto en su libro "Strategy Formulation: Analytical Concepts".

Este último modelo conceptual de Hofer y Schendel presenta variaciones sobre los demás que son importantes de mencionar:

- 1.- Separan claramente el proceso de Formulación de objetivos y el proceso de formulación de la estrategia, ya que en la práctica en muchas organizaciones los objetivos son fijados por algunos directores y accionistas que no están íntimamente involucrados en el proceso de planeación estratégica. Por otra parte, consideran que aunque existen otras empresas las cuales ambos procesos están interrelacionados, los consideran procesos independientes.
- 2.- Separan el proceso de planeación estratégica en dos niveles:
 - A) Corporativo
 - B) De negocios o de unidades estratégicas de negocios.
- 3.- Propone planes de contingencia.

Debido a la gran inestabilidad, turbulencia y complejidad que existe en el medio ambiente hoy en día, es necesario incluir planes de contingencia en las estrategias de la organización.

Las consideraciones que se deben hacer para determinar el grado de formalización y complejidad del sistema de planeación o el tipo de modelo de proceso de planeación estratégica que se ajusta a las necesidades de la empresa son:

- A) DEFINIR QUE TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL TIENE LA EMPRESA, CON RESPECTO AL AREA DE PLANEACION.

Existen fundamentalmente dos enfoques con respecto a la ubicación del área de planeación en la estructura organizacional de la empresa.

- El primero ubica al área en un nivel staff con respecto a la dirección general.
- El segundo enfoque presenta el área a un nivel de área funcional.

En empresas pequeñas por lo general no existe el área de planeación, ya que el director general junto con el cuerpo de gerentes llevan a cabo la planeación o alternativamente prefieren contratar un servicio de asesoría externa para llevar a cabo dicha actividad.

B) IDENTIFICAR LA FILOSOFIA Y ESTILO DE LA DIRECCION. EL AUTOR THOMAS H. NAYLOR PROPONE DOS TIPOS DE ESTILO DE DIRECCION.

- 1.- La dirección que cae dentro de la llamada "teoría X", en la cual las decisiones son tomadas unilateralmente por parte de la dirección, donde los subordinados son forzados a actuar de determinada manera. (1)
- 2.- La dirección que se ubica dentro de la "teoría Y", en este tipo de estilo de dirección, la alta gerencia

cia media y los miembros de staff trabajan juntos para definir las metas y los objetivos. (1)

Por otra parte, el autor George A. Steiner en su libro intitulado "Strategic Management Planning" menciona cuatro enfoques para llevar a cabo la planeación:

- El primer enfoque es el llamado "Top Down" (de arriba a bajo), como su nombre lo indica la planeación se lleva a cabo en la dirección general de la empresa, desarrollando las áreas funcionales los planes dentro de restricciones específicas impuestas por la dirección.

Cuando la empresa es descentralizada, el presidente dará las guías a sus divisiones para que desarrollen sus planes; los cuales posteriormente serán revisados en la dirección general. Una vez revisados serán devueltos a las divisiones para que en su caso sean modificados o si fueron aprobados para que se pongan en marcha.

- El segundo enfoque es el llamado "Bottom-Up" (de abajo a arriba), por lo contrario al anterior en este caso la dirección general no da ninguna guía a las divisiones para el desarrollo de sus planes, dándoles así libertad y oportunidad de desarrollarlos en base a su propia iniciativa. Posteriormente se envían a la dirección para que sean revisados y aprobados. Una vez revisados serán devueltos a las divisiones para que en su caso sean modi

ficados o si fueron aprobados para que se pongan en mar
cha.

- El tercer enfoque es una combinación del enfoque "Top-Down y Bottom-Up", consiste en que la dirección aun cuando da guías a las divisiones para llevar a cabo la planeación, estas son lo suficientemente amplias para permitirles a las divisiones flexibilidad en el desa
rrollo de sus planes. Los objetivos se establecen me
diante diálogos entre la dirección y los gerentes de división.
- El cuarto y último enfoque, consiste en que el director de la empresa utiliza su principal línea de gerentes co
mo un staff para ayudarle a desarrollar los planes de la organización.

Los autores Charles W. Hofer y Dan Schendel opinan que es necesario considerar explícitamente el grado de formalidad y sofisticación que debe tener el diseño del proceso de formu
lacion de la estrategia.

Además de considerar la actitud y estilo de la direc
cion, así como su organización como dijimos anteriormente, pro
ponen varios factores que deben ser tomados en cuenta para de
cidir el grado de formalidad y sofisticación, los cuales se mue
stran a continuación (Ver Fig. 3).

F I G U R A 3

FACTORES QUE INFLUYEN EN QUE TAN FORMALS Y COMPLEJOS DEBEN SER LOS SISTEMAS DE PLANEACION

<u>FACTORES ORGANIZACIONALES</u>	INFORMAL (SIMPLE)	FORMAL (SOFISTICADO)
Tamaño organizacional	chico	muy grande
Complejidad organizacional	simple	compleja
Magnitud de la brecha entre la posición actual y los objetivos	chica	muy grande
Magnitud del cambio previsto en la estrategia de la organización	chica	muy grande
* .		
<u>FACTORES DEL MEDIO AMBIENTE</u>		
Tasa de cambio del medio ambiente de la empresa	pequeña	cambio rápido
Grado de competencia en la industria	pequeña	cambio rápido
Lapso de tiempo en que los recursos deben ser perpetrados	corto	muy largo
<u>FACTORES DE PROCESO</u>		
Necesidad de consistencia interna	pequeña	grande
Necesidad de alcance	pequeña	grande

FUENTE: Hofer Charles, Schendel Dan, "Strategy Formulation Analytical Concepts", West Publishing Cía., USA 1978 pag. 59

Por otra parte, opinan que se debe de cuestionar si la organización tiene la capacidad de utilizar e implementar efectivamente el modelo. De no ser así, es preferible establecer sistemas simples inicialmente.

Es por esto que no se debe de concluir que es preferible usar modelos complejos, pues modelos simples ofrecen mayor utilidad a las empresas pequeñas o que están empezando a desarrollar procedimientos formales para formular estrategias.

En la figura número 4, se propone un modelo conceptual de planeación estratégica, con el fin de mostrar y explicar la naturaleza y secuencia de cada uno de los pasos que integran dicho proceso.

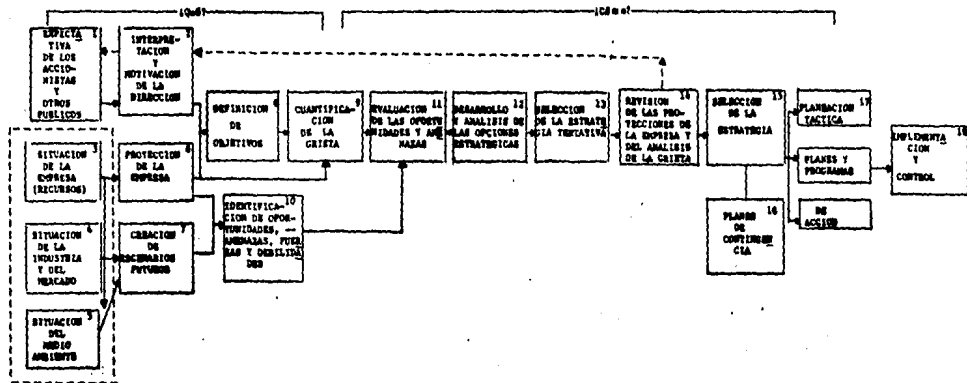
2.1 EXPECTATIVAS DE LOS ACCIONISTAS Y OTROS PUBLICOS

Fuera de la empresa existen varios grupos de personas que tienen interés en ella, como son:

- Los inversionistas
- Los clientes
- Los proveedores
- Los acreedores
- Las autoridades

Se puede decir que los inversionistas son los que van a

FIGURA 4



considerar como punto de partida. Sin embargo, estos objetivos tendrán que estar equilibrados con las expectativas de los demás públicos. (Ver Fig. 5)

Por otra parte, como varios autores afirman sería imposible establecer objetivos reales y alcanzables sin tomar en cuenta factores socio-económicos como serían tasas de interés bancarias, incremento del ingreso per cápita, crecimiento del producto nacional bruto, índices de inflación, índices de desempleo, etc.

Se ha hablado mucho acerca de cual es el objetivo primordial de la empresa; algunas personas erróneamente siguen pensando que el único objetivo de la empresa es generar utilidades. Si bien es importante no es el único, pues como afirma el Dr. Carlos Llano "La empresa tiene un objetivo genérico complejo, el cual presenta diversos aspectos que lo configuran que se deben dar simultáneamente.

Los aspectos que constituyen el objetivo genérico de la empresa son:

- A) Proporcionar un servicio a la comunidad social.
- B) Generar un valor económico añadido suficiente.
- C) Generar una compensación "humana" suficiente.
- D) Lograr una capacidad de auto-continuidad.

Todo mediante la producción de un bien o la prestación de un servicio". (2)

F I G U R A 5

PUNTO DE PARTIDA: LOS OBJETIVOS DE LOS INVERSIONISTAS

LAS EXPECTATIVAS
DE LOS
INVERSIONISTAS...

REDUCEN A...

Y SE TRADUCEN EN
OBJETIVOS PARA
LA EMPRESA...

- . Ingreso por dividendos, etc.
- . Plusvalía de la inversión,
- . Ambos sobre un período y
- . Con frecuencia para liquidez
- . Otros, no económicos

Flujo de efectivo descontado superior a las alternativas de inversión con el mismo grado de liquidez

- Financieros
- . UPA/crecimiento
 - . RSCC
 - . etc.
- Operativos
- . Penetración/crecimiento
 - . Margen
 - . Rotación del activo
 - . etc.

2.2 INTERPRETACION Y MOTIVACION DE LA DIRECCION

Los objetivos se originan de las expectativas de los distintos públicos de la empresa, cristalizándose en la dirección. (Ver Fig. 6)

La dirección juega un papel fundamental en la empresa, pues es ésta quien establece LA FILOSOFIA DE LA EMPRESA.

El Dr. Carlos Llano habla en su libro "Análisis de la Acción Directiva" sobre las funciones de la dirección, en donde establece que una de las funciones de la acción directiva es lograr una síntesis en los elementos estructurales de la empresa aparentemente conflictivos.

Considera que los elementos estructurales de la empresa son la inversión, la dirección y la operación (Ver. Fig. 7)

Son elementos estructurales porque es definitivo para cada uno de ellos su relación hacia los otros, de tal manera que, desaparecido uno, desaparecen los demás, y por ende no existe la empresa, es decir tiene una relación estructural entre sí y con respecto a la estructura que componen.

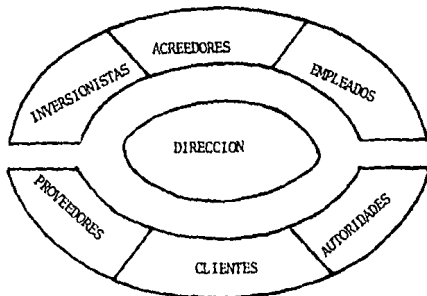
De aquí que la empresa además de vivir para satisfacer las necesidades de la sociedad, debe de vivir para alcanzar

FIGURA 6

EL SISTEMA DE PLANEACION

OBJETIVOS Y GRIETAS

LOS OBJETIVOS ORIGINAN EN LAS EXPECTATIVAS DE LOS DISTINTOS "GRUPOS" DE LA EMPRESA CRISTALIZANDOSE EN LA DIRECCION.

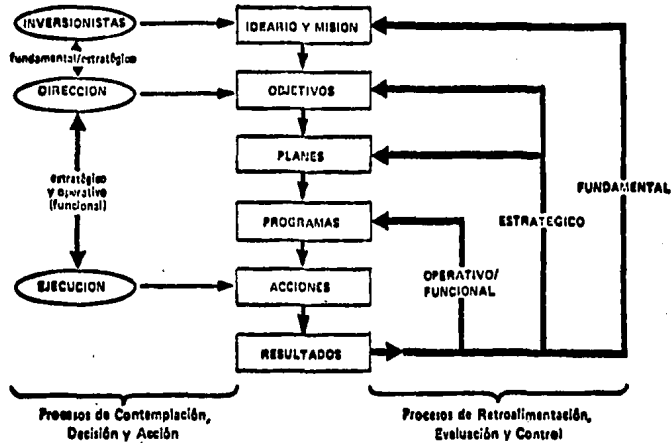


CRISTALIZACION DE
LOS OBJETIVOS

Los objetivos de los inversionistas pueden considerarse como el punto de partida. Estos objetivos tendrán que estar equilibrados con los de los demás públicos.

FIGURA 7

LA PLANEACION EN CONSECUENCIA, REFLEJA EL SISTEMA "EMPRESA" Y,
A SU VEZ, CONSTITUYE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION



el objetivo de todos sus elementos estructurales y no sólo para uno de ellos.

La Dirección debe lograr que los elementos de la empresa (inversionistas, directivos, empleados) tiendan a objetivos comunes.

Como expone el Dr. Carlos Llano:

"Esto no significa que habrán de anularse los intereses de los propietarios de la inversión, los de los directores y los de los operadores; no significa tampoco que deban conciliarse en términos de negociación; significa que estos intereses deben subsumirse en los objetivos integrales de la empresa, de modo y manera que, al lograr la empresa los objetivos integrales, sus componentes satisfagan sus particulares intereses, que han de seguir subsistiendo dinámicamente en el seno de la empresa". (3)

2.3 SITUACION DE LA EMPRESA (ANALISIS DE LOS RECURSOS)

Ninguna organización, sin importar su tamaño y prosperidad puede analizar perfectamente todos los elementos que se pudieran incluir dentro del análisis de la situación actual de la empresa. Cada empresa, debe identificar los elementos más significativos que contribuyen en mayor grado en su crecimiento, prosperidad y bienestar.

Cada empresa debe determinar el alcance y profundidad del diagnóstico requerido para así revisar la estrategia actual.

Para poder analizar la situación actual de la organización, se debe de recolectar datos del pasado, como base para evaluar la operación actual y como guía para el futuro.

Estos datos del pasado nos darán un perfil de lo que ha sido la empresa, de aquí la importancia de que sólo se recaben aquellos que tengan más peso para tal efecto.

A continuación se mencionan algunos puntos que entre otros se deben analizar para poder visualizar el desarrollo pasado de la organización:

- Estado financiero (Balance general, estado de resultados, estado de origen y aplicación de recursos), de cuando menos de tres años atrás.
- Flujo de efectivo
- Razones de liquidez
 - a) Capital neto de trabajo
 - b) Índice de solvencia
 - c) Índice de la prueba de ácido
- Razones de actividad
 - a) Rotación de inventario
 - b) Rotación de cuentas por cobrar
 - c) Análisis de antigüedad de cuentas por cobrar

- d) Rotación de activos fijos
- Razones de endeudamiento
 - a) Razón de endeudamiento (pasivo total/activo total)
 - b) Razón pasivo total/capital contable
 - c) Índice de deuda a capitalización total
- Razones de rentabilidad
 - a) Estados de ingresos porcentuales (margen bruto de utilidades, etc)
 - b) Rendimiento sobre la inversión (utilidades netas/activo total)
 - c) Rendimiento sobre el capital (utilidades netas/capital contable)
 - d) Dividendos por acción
 - e) Valor en libros de la acción
- Razones de cobertura
 - a) Veces que se han ganado los intereses (utilidad antes de intereses e impuestos/erogación anual por interés)

También es de igual importancia, la información general referente a mercadotecnia, producción y recursos humanos, como sería la siguiente:

- Participación en el mercado
- Artículos sustitutos
- Precios

- Efectividad de la publicidad
- Capacidad de distribución
- Definición del cliente
- Capacidad de utilización de la planta
- Localización de la planta
- Costos
- Ambiente de trabajo (asuntos laborales)
- Rotación de personal

Una vez que hemos reunido los datos pasados, el siguiente paso consiste en evaluar la situación presente de la empresa a través del análisis de sus recursos, con el fin de evaluar su capacidad para tomar ventaja de las oportunidades y evitar las amenazas que enfrenta en el medio ambiente.

Es importante identificar la capacidad de la empresa, pues es la base para que los diferentes recursos de la organización interactúen con los factores claves de éxito del mercado, contra los recursos y fuerzas de la competencia.

Para realizar un análisis de los recursos completo, es necesario realizar los siguientes pasos:

- 1.- Desarrollar un perfil de los principales recursos y fuerzas.
- 2.- Comparar el perfil de los recursos con los requerimientos de factores clave de éxito del segmento producto/ mercado en el cual compiten, a fin de poder identifi-

car las fuerzas sobre las cuales se puede construir la estrategia económica, así como sus debilidades, las cuales deben ser vencidas para no fracasar. Ejemplo:

Si una persona desea desarrollar un deporte con éxito, debe de analizar sus dotes físicos (recursos de la em presa) como son talla, peso, etc. y compararlos con los requerimientos del deporte (factores clave de éxi to) que se desee practicar.

Así una persona de baja estatura no debería ser un bas quetbolista y sí un jockey y viceversa.

- 3.- Comparar las fuerzas y debilidades de la empresa con las de la competencia a fin de identificar las áreas en las que sus recursos son superiores y así crear sig nificativas ventajas competitivas en el mercado.

Los autores Hofer y Shendel clasifican los recursos de las organizaciones en 5 tipos, los cuales son los siguientes: (Ver Fig. 8)

- FINANCIEROS

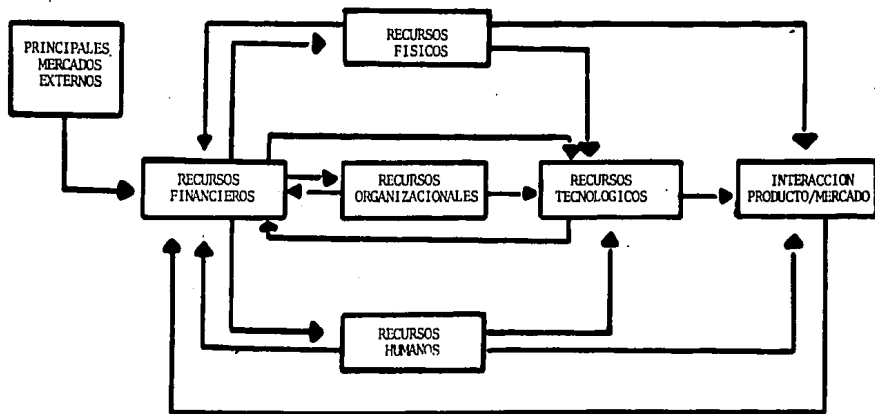
capital contable

pasivo

flujo de efectivo

utilidades

FIGURA 8
CICLO DE CONVERSION DE LOS RECURSOS
ESTRATEGICOS



FUENTE: Hofer Charles, Schendel Dan, "Strategy Formulation: Analytical Concepts",
"West publishing Cía., U.S.A. 1978, pág. 146

- FISICOS

Edificio, fábrica, etc.

Inventario de materia prima, producto en proceso y pro
ducto terminado

Equipo de oficina y de producción

- HUMANOS

El personal

- ORGANIZACIONALES

Sistemas de investigación y desarrollo de nuevos prod
tos

Sistemas de control

Sistemas de evaluación de los empleados

Sistemas financieros y contables

- CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Productividad

Calidad del producto

Costos bajos

Para hacer el perfil de los recursos, es necesario iden
tificar la mayor cantidad de recursos que se pueda por cada
área.

Es importante hacer hincapié, en que el realizar el -
perfil de los recursos por sí sólo no nos dice mucho, es de
cir no nos indica cuáles son las fuerzas y debilidades de
la empresa; es por esto que es necesario comparar los recursos

con los factores clave de éxito del segmento en el cual compete, y así poder identificar las principales fuerzas y las debilidades más críticas.

Para empresas nuevas es relevante que determinen primeramente si los recursos con los que cuentan son suficientes para permitirle ser exitosa. Es decir, si sus fuerzas son suficientes para que llegue a ser una empresa exitosa.

Para empresas ya establecidas o que se encuentran en las etapas de evolución de producto/mercado, de acomodo o de decline, es más importante que determinen si sus debilidades son demasiado críticas, que les ocasionen ir a la quiebra. Principalmente, cuando las empresas se encuentran en estas etapas de la curva de evolución de producto/mercado es importante que vuelvan a comparar sus recursos con los factores claves de éxito, ya que por lo general estos suelen cambiar, al modificarse las bases para la competencia de la industria.

Es interesante notar que muchas empresas, durante períodos de alta incertidumbre procuran ampliar sus recursos y fortalecer sus debilidades, y así estar protegidos sin importar el rumbo que tome lo incierto.

En la práctica el análisis de los recursos es dinámico e interactivo.

2.4 SITUACION DE LA INDUSTRIA (COMPETENCIA)

La industria es un factor muy importante para la empresa el cual debe ser analizado profundamente, pues de ella se generan una serie de oportunidades y amenazas que la empresa tiene que conocer para poder tener éxito.

Entre otras, las principales características de una industria son:

A) EL GRADO DE COMPETENCIA

Es esencial que una empresa conozca muy bien a la competencia, pues mientras más conocimiento tenga de ésta, mayores serán las probabilidades de que se mantenga al frente del mercado o si no lo está pueda llegar a lograrlo.

El grado de competencia que existe en una industria, es un punto muy importante, pues en muchos casos llega a determinar el éxito o fracaso de una empresa, pues el nivel total de rentabilidad de una industria está influenciado significativamente por la naturaleza y el grado de competencia que existe entre las empresas que compiten en una misma industria.

La rentabilidad tiende a ser más alta, en las industrias con pequeña competencia, que en industrias con intensa

competencia.

Así mismo la rentabilidad tiende a ser más alta en industrias en las cuales la competencia está basada en innovaciones que en industrias en las que está basada en el precio.

B) CONCENTRACION DE VENTA Y TAMAÑO RELATIVO DEL COMPETIDOR.

Se ha notado que influye más el tamaño relativo de los competidores en el grado de competencia que la concentración que exista de venta.

Se debe de clasificar la competencia de acuerdo a su tamaño y así poder detectar más fácilmente la posición competitiva de cada una de ellas.

Cuando las empresas que compiten en una misma industria tienen una participación del mercado pareja, la competencia es mayor y por consiguiente la rentabilidad es menor que cuando existe gran diferencia entre los competidores en cuanto a su tamaño y por consiguiente a su participación en el mercado, como por ejemplo:

Cuando un competidor es el que domina el mercado, creando en esencia prácticamente un monopolio, el grado de competencia decrece, porque las demás empresas carecen de los recursos necesarios para iniciar o mantener efectivos retos.

A continuación se presentan algunas preguntas que las empresas deben hacerse con respecto a este punto.

¿Cuál es el grado de concentración de competencia?

¿Quiénes son los competidores más importantes?

¿Existe algún competidor que domine el mercado?

C) TAMAÑO Y CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA

Este punto va muy ligado con el grado de competencia pues para poder determinar el grado de competencia tenemos que conocer antes el tamaño de la industria.

Así mismo también es vital conocer cuál es el crecimiento ya que muchas decisiones estratégicas están basadas en este punto. Por ejemplo si el crecimiento de la industria es bajo implica que el crecimiento del mercado también lo es y por consiguiente lo conveniente sería bajar la inversión.

La empresa debe cuestionarse:

¿Por cuántos competidores está constituida la industria?

D) BARRERAS DE ENTRADA

Son los problemas con los que se enfrenta una empresa

para poder entrar a una determinada industria.

Existen varios tipos de barreras de entrada como son:

a) BARRERAS DE COSTOS ABSOLUTOS;

- Patentes
- Disponibilidad de capital a bajos costos
- Acceso a la materia prima más barata
- Efectos de curva de experiencia

b) BARRERAS DE SUMINISTRO

- Limitado acceso a canales de distribución
- Control de la competencia sobre los proveedores de materia prima clave

c) BARRERAS DE COMERCIALIZACION

- Exclusivas de la competencia

d) BARRERAS POLITICAS Y LEGALES

- Impuestos especiales
- Controles de precio
- Control del gobierno de ciertas materias primas clave

La empresa deberá preguntarse.

¿Cuáles son las barreras de entrada que me afectan?

E) BARRERAS DE SALIDA

No sólo es importante evaluar las dificultades que existen para entrar a una industria, sino que también debe serlo el conocer cuáles son los problemas que se podrían presentar para salir de ella, como sería el caso de aquellas empresas que quieran cambiar de giro o liquidar.

Entre otros, uno de los principales impedimentos que tienen las organizaciones para poder salir de la industria provechosamente, es de tipo estructural, esto es que son intensivas de capital. Este último punto es importante tomarlo en cuenta cuando se trata de evaluar proyectos de inversión.

F) INTEGRACION VERTICAL

Varias investigaciones se han realizado acerca de los beneficios que trae a una empresa la integración vertical, ya sea ascendente o descendente, y se ha llegado a la siguiente conclusión:

Alta integración vertical en las primeras etapas de la curva de evolución de producto/mercado deteriora la rentabilidad, sin embargo la incrementa en las últimas etapas, esto es que el mercado está en la etapa de maduración, saturación o decline.

Con respecto a este punto debemos cuestionarnos:

¿Qué economías obtendría al realizar una integración?

¿Sería provechoso para mi empresa el realizar una integración vertical ascendente o descendente?

¿Cuál es el grado de integración en la industria?

G) CAMBIOS TECNOLOGICOS

Los cambios tecnológicos pueden ejercer una gran influencia en la efectividad de las estrategias competitivas en determinadas industrias.

Existen dos aspectos que son importantes de tomar en cuenta al analizar los cambios tecnológicos que afectan la industria según Hoffer y Schendel:

- 1) El nivel del cambio tecnológico
- 2) El tipo de cambio tecnológico en las diferentes etapas de evolución del producto/mercado.

Algunos autores opinan que en las primeras etapas de evolución del producto/mercado es más frecuente que se presenten cambios tecnológicos en el diseño del producto, sin embargo en las últimas etapas mas bien cambios en el proceso de fabricación.

En general, podemos decir, que a la larga para que pue

dan sobrevivir las empresas, es muy importante que estén al tanto de los avances tecnológicos que están surgiendo, tanto en el país como a nivel mundial, para que de esta manera puedan estar innovando productos, procedimientos y técnicas de producción, estando así a la vanguardia de la tecnología.

H) DIFERENCIACION DEL PRODUCTO

La diferenciación del producto consiste en hacer que mi producto sea único y diferente de los demás, tratando de crear nichos en el mercado, de esta manera protegiéndolo de la competencia directa.

El objetivo de la diferenciación es crear preferencias y lealtad entre los consumidores, reduciendo así su sensibilidad a los diferentes precios de la variedad de productos o marcas que existen en el mercado.

De hecho podemos decir que es un intento de crear así un monopolio en el que los precios no necesitan ser establecidos en base a los costos.

Las empresas se pueden clasificar en dos tipos en función del tipo de producto que fabriquen:

1) COMODITIES

Tienen como características básicas:

- Los productos no son diferenciados
- Lo importante son las propiedades del producto y no la marca
- Alto volumen
- Bajos precios
- Precios basados en los costos
- Sobre oferta

2) ESPECIALIDADES:

Tienen como características básicas:

- Productos claramente diferenciados
- Bajos volúmenes
- Se requiere gran apoyo de las variables comerciales (publicidad, promoción, distribución, plaza, etc.)
- Altos precios
- Alto margen de utilidades

Es importante, para que las empresas elijan una adecuada estrategia competitiva, que clasifiquen el tipo de empresa del que se trata, pues sería erróneo pensar que todas las empresas deben tratar de diferenciar sus productos, ya que esto va a estar en función del tipo y naturaleza del producto.

Cada empresa en función de sus características así co-

mo las del mercado e industria en el que compite, debe de buscar sus propias armas, que usará para tratar de tener una ventaja competitiva.

Suele ocurrir que un excesivo interés en los efectos de la curva de experiencia puede reducir la capacidad de la empresa para innovaciones, como trabajo especializado, cambios tecnológicos en el equipo, lo cual en ocasiones hace a la empresa vulnerable a los ataques de la competencia.

1) VALOR AÑADIDO

Bower (1972) establece que la proporción de valor añadido en los diferentes pasos del proceso de producción que va desde la materia prima hasta el producto terminado difiere en las diferentes industrias.

En algunas etapas del proceso de producción el valor añadido es más bajo y por consecuencia es más difícil obtener utilidad. Así mismo establece que el retorno sobre la inversión es alto cuando el valor añadido es bajo, debido a que por lo general los niveles requeridos de inversión son bajos.

Varios estudios del departamento corporativo staff de planeación de varias empresas americanas, indican que el valor añadido de las empresas varía en función a la singulari

dad y calidad del valor que es añadido. El retorno del valor añadido es alto en las empresas con alta ingeniería o productos únicos o con mano de obra especializada como por ejemplo la industria automotriz.

El retorno del valor añadido es bajo en empresas con baja ingeniería, productos no diferenciados y mano de obra no especializada como por ejemplo la industria del pan.

CARACTERISTICAS DE INDUSTRIAS CON BAJO VALOR AÑADIDO

- Un porcentaje relativamente pequeño de cambio en el precio de venta o en los costos tendrá un mayor impacto en las utilidades de las ventas.
- Se tienen menos oportunidades de incurrir en costos para el progreso tecnológico.
- Bajo valor agregado indica que la integración vertical en la industria es relativamente fácil.
- Existen muchos competidores pequeños con bajo capital invertido.
- La competencia en estas industrias tiende a basarse en el precio y en el servicio.
- El grado de competencia es menor.

Es importante que se determine explícitamente el retorno del valor agregado, para establecer adecuadas políticas de

compra. Por otra parte al analizar el valor añadido de cada uno de los pasos del proceso de producción se podrá evaluar en donde el poder económico es bueno para apoyarse en él.

J) INTENSIVIDAD DE CAPITAL

Valorar si una industria es intensiva de capital, tiene gran relevancia, ya que trae consigo una serie de desventajas que deben ser valoradas, como son:

- a) Es una barrera de salida
- b) Puede reducir las utilidades, principalmente cuando el mercado es bajo
- c) Por lo general el retorno sobre la inversión es bajo.

Es esencial que la empresa adquiera la mayor información que sea posible de todos los puntos que anteriormente se enunciaron, recurriendo a fuentes diversas de información como son:

- La prensa nacional
- Revistas de negocios
- Revistas profesionales
- Reportes especiales
- Asistencia y participación a eventos de la industria
- Comunicación dentro de la organización

2.4 SITUACION DEL MERCADO

La principal fuente de las oportunidades y amenazas - que se le presentan a la empresa, y que deben ser examinadas para la formulación de las estrategias, es el mercado - en el que se compete.

Peter Drucker con respecto a este punto afirmó "Los - clientes definen al negocio. Un negocio no es definido por el nombre de la compañía, estatus, etc., el negocio es definido por las necesidades de los clientes cuando compran un artículo o servicio". (4)

Así mismo aseguró que el propósito primordial de la empresa no es producir un producto u obtener utilidades, si no satisfacer las necesidades de los clientes.

Siguiendo el pensamiento del autor, como se dijo anteriormente el camino primario que produce oportunidades y - amenazas es el mercado a través de los cambios de sus características básicas como podrían ser:

- Etapas de evolución
- Tamaño del mercado
- Tasa de crecimiento
- Segmentación
- Necesidades y gustos del consumidor
- Canales de distribución
- Estacionalidad de la demanda

ETAPAS DE EVOLUCION DEL PRODUCTO/MERCADO

Para fines estratégicos se pueden identificar y distin
guir siete diferentes etapas de evolución del producto/merca
do:

- 1.- Desarrollo del mercado
- 2.- Crecimiento
- 3.- Acomodo
- 4.- Maduración
- 5.- Saturación
- 6.- Decline
- 7.- Petrificación

Cada etapa de evolución posee determinadas característi
cas que hacen que determinados factores se comporten de una -
cierta manera, como serían: la tasa de crecimiento del merca
do, cambios en el crecimiento del mercado, número de segmen
tos, cambios tecnológicos en el diseño del producto, importan
cia de las áreas funcionales y cambios en el proceso del dise
ño.

La empresa debe comprender los patrones genéricos de
las oportunidades y amenazas asociados con las diferentes eta
pas de evolución producto/mercado y así formular su estrategia.

Por ejemplo, es más fácil que en las etapas de desarro-

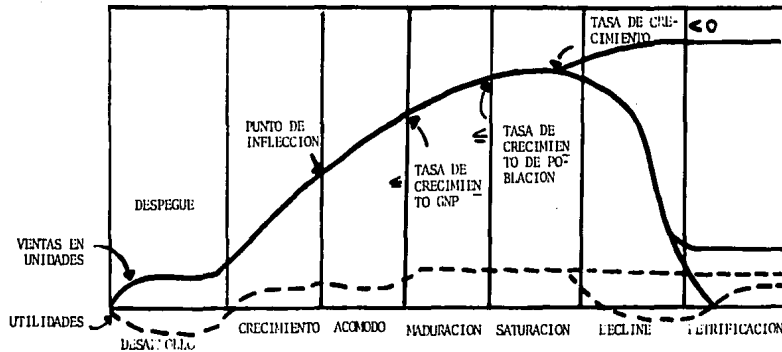
llo, acomodo y decline ocurran importantes cambios en la posición competitiva de las empresas, que en las etapas de crecimiento, maduración y saturación, debido a que en las primeras la naturaleza básica de la competencia dentro de una industria cambia. Es decir, en dichos períodos suelen surgir nuevos mercados con nuevas necesidades a satisfacer, sobre las cuales se basará la competencia, por lo que las firmas líderes de la industria no tienen una ventaja especial sobre los seguidores y nuevas empresas a menos que realicen un excelente trabajo de planeación estratégica. Consecuentemente los seguidores podrán desplazar a los líderes de la industria si desarrollan mejores estrategias para satisfacer las nuevas necesidades del nuevo mercado. (Ver. Fig. 9)

TAMAÑO Y TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO

Es importante, pero no suficiente, analizar el tamaño actual del mercado, hay que tratar de conocer el mercado futuro a través de la tasa de crecimiento pues estas dos características afectarán profundamente tanto el número como el tipo de competidores que permanecerán en el mercado a largo plazo.

Un mercado grande y con una alta tasa de crecimiento ofrece grandes oportunidades que deben ser aprovechadas eficientemente.

FIGURA 9
 ETAPAS FUNDAMENTALES DE LA EVOLUCION
 PRODUCTO/MERCADO



FUENTE: C.W. HOFER, "CONCEPTUAL CONSTRUCTS FOR FORMULATING CORPORATE AND BUSINESS STRATEGY", (BOSTON: INTERCOLLEGIATE CASE CLEARING HOUSE, # 9-378-754, 1977) PAG. 7

SEGMENTACION DEL MERCADO

Una de las más importantes opciones que tiene la empresa, para generar nuevas oportunidades, estratégicas consiste en desarrollar nuevos segmentos de mercado.

La segmentación de mercados consiste en diferenciar - los diferentes consumidores con variadas necesidades económicas, físicas y psicológicas que provocan en ellos usar y comprar productos diferentemente particulares.

En términos de teoría económica cada segmento se caracteriza por tener funciones de demanda diferentes.

Los segmentos pueden ser basados en diferencias geográficas o en características demográficas o psicográficas de los clientes.

En las primeras etapas de la evolución del producto/mercado, los segmentos envuelven naturalidad, ya que constantemente están entrando nuevos consumidores; sin embargo, en negocios que se encuentran en la etapa de maduración se requiere creatividad y astucia para tratar de anticiparse a nuevos mercados.

Resulta relevante detectar cuando hay un incremento de clientes que expresan insatisfacción con un mismo factor, - pues usualmente significa que un nuevo segmento se está for-

mando.

NECESIDADES Y GUSTOS DEL CONSUMIDOR Y CARACTERISTICAS DE USO

No sólo es importante el detectar los diferentes segmentos que reflejan las diferencias entre los consumidores con respecto a sus necesidades, gustos y patrones de uso, sino - también los cambios que se presentan en la naturaleza básica de estas necesidades, gustos y patrones de uso a través del tiempo.

Estos cambios crean oportunidades y amenazas estratégicas.

Los cambios en los gustos, necesidades y patrones de uso se originan básicamente debido a:

- a) Cambios en el medio ambiente de los consumidores
- b) Cambios en los recursos y capacidades de los consumidores
- c) Cambios en las estrategias personales

Aunque resulta difícil predecir estos cambios, es necesario tratar de hacerlo al menos para los clientes más importantes de la empresa.

CANALES DE DISTRIBUCION

Como es de todos sabido, existen varios tipos de cana-

les de distribución. Entre otros los más importantes son - los siguientes:

FABRICA - - - - - CONSUMIDOR
 FABRICA - - - - - MINORISTA - - - - - CONSUMIDOR
 FABRICA - MAYORISTA - - - MINORISTA - - - - - CONSUMIDOR
 FABRICA - - - - - INTERMEDIARIO - - - - - CONSUMIDOR

A través de los canales de distribución, la empresa - puede generar oportunidades, creando nuevas alternativas de distribución.

Por ejemplo, si una empresa compite en una industria que suele utilizar un tipo de canal de distribución, podría generar nuevas oportunidades de distribución, como sería el caso de la empresa PANIFICADORA BIMBO, S. A. que suele vender directamente al consumidor a precios más baratos a través de camionetas repartidoras que ofrecen en las calles - sus productos.

2.5 SITUACION DEL MEDIO AMBIENTE

El propósito del análisis del medio ambiente es identificar la forma en que los cambios del medio ambiente pueden influir tanto en las oportunidades como en las amenazas obtenidas por la empresa, ya sea por cambios en el mercado, en la industria, en los proveedores o en el medio competitivo.

El ambiente externo está constituido por fuerzas de - cambio que no están bajo control pero que pueden causar un fuerte impacto disruptivo en la organización, de tal manera que las operaciones internas tienen que ser dirigidas con - respecto a estas fuerzas externas.

Las fuerzas externas del medio ambiente más importantes son las siguientes:

- FACTORES ECONOMICOS

Inflación/deflación

Política fiscal y monetaria

Tasas de interés

Devaluación/revaluación

Balanza de pagos

Ingreso per cápita

Gastos del consumidor

Crecimiento del producto nacional bruto

Mercado de dinero

- FACTORES DEMOGRAFICOS

Crecimiento de la población

Expectativas de vida

Tasas de nacimiento y mortandad

Distribución de la población (regional, edad, sexo, étni
ca, etc.)

- FACTORES SOCIO-CULTURALES

Demandas del consumidor

Cambios en los estilos personales de vida

- FACTORES POLITICO-LEGALES

- Controles de precio

- Política aduanera

- Leyes de protección ambiental

- Incentivos fiscales

- Impuestos

- FACTORES TECNOLOGICOS

Avances tecnológicos del país y a nivel mundial

Protección de patentes y marcas

Gasto total de la industria para investigación y desarrollo

Gasto total federal para investigación y desarrollo

- FACTORES FISICOS Y NATURALES

Clima

Zona geográfica (Ciudad, costa, provincia, etc.)

Los constantes cambios del medio ambiente son probablemente la más importante determinante para el éxito o fracaso en un sistema de libre empresa.

La dirección estratégica debe incorporar el medio -

ambiente a las decisiones que son hechas con respecto a los planes estratégicos.

Como dijimos al principio de este trabajo, es importante remarcar que el éxito de una empresa estriba en lograr un balance entre las demandas externas con las capacidades internas.

Como sea, actuar con el medio externo conlleva una gran incertidumbre en el proceso de toma de decisiones.

2.6 PROYECCION DE LA EMPRESA Y CREACION DE ESCENARIOS

2.7 FUTUROS

Para poder cuantificar la grieta y valorar el cumplimiento de los objetivos, es necesario pronosticar la actuación futura de la empresa.

Para realizar una proyección certera del futuro de la empresa es necesario crear escenarios futuros, esto es pronosticar el comportamiento de los diferentes factores externos que más influirán en la marcha de la empresa en un determinado horizonte de planeación, como serían: tasa de crecimiento del producto nacional bruto, tasas de inflación, devaluación, etc.

Existen varios métodos para poder realizar las proyecciones:

- A través de la intuición y experiencia
- Proyectar el futuro basándose en un análisis histórico
- Elaborando pronósticos.

Las dos primeras formas constituyen un punto de partida muy importante en la elaboración de pronósticos.

En las diferentes áreas de la empresa, se requiere de cierto tipo de información acerca del futuro, por lo que según el tipo de información requerida se elegirá la técnica de pronóstico correspondiente.

Sin importar el tipo de método que se use es necesario determinar el horizonte de planeación (un año, dos años, etc.)

2.8 DEFINICION DE OBJETIVOS

Una vez que hemos analizado los datos pasados, presentes y futuros de la empresa, del mercado, de la industria y del medio ambiente, el siguiente paso es establecer los propósitos, metas y objetivos sobre los cuales se dirigirá o se enfocará la estrategia de la organización.

En la literatura existente no existe homogeneidad en cuanto al significado de los términos objetivos, metas y propósitos.

Algunos autores utilizan estos términos en forma de si-

nónimos; sin embargo, otros suelen hacer diferencia entre ellos.

George Steiner establece que "Los propósitos son la filosofía de la empresa, incluyen, además de fines económicos y sociales, principios éticos y morales que deben gobernar las acciones personales de los empleados de una organización para que se logren" (5) como por ejemplo:

"Llegar a ser la empresa más rentable de la industria".

"Tratar a todos los empleados imparcialmente con justicia y dignidad".

"Ser financieramente independientes".

Los propósitos incluyen los valores del personal y de la organización, son eternos y pocas veces se pueden alcanzar completamente.

A través del desarrollo de propósitos básicos las empresas van a poder llevar a cabo objetivos detallados, estrategias y planes tácticos.

Los autores Graham y Mudeick afirman que "Las metas son los fines últimos de las organizaciones y pueden comprenderse como un conjunto de exigencias que deben cubrir las organizaciones". (6)

Por otra parte Hoffer y Shendel consideran a las metas

como fines últimos a conseguir a largo plazo.

Por ejemplo:

"Incrementar la participación del mercado"

Con respecto a los objetivos existen las siguientes -
opiniones:

Los autores Graham y Mudeick propone que "Los objetivos son los estados que se pretenden alcanzar definidos por el conjunto de valores de los directivos y los de la colectividad, lo cual determina o afecta el carácter de las organizaciones, condicionando sus estructuras y actividades".

(6)

Para los autores Hoffer y Shendel los objetivos "Son los blancos a mediano plazo que son necesarios pero no suficientes para alcanzar satisfacer las metas". (7)

Los objetivos estratégicos son resultados cuantificables, esto es, deben de cumplir con las siguientes características:

- Deben señalar la meta o atributo a alcanzar (crecimiento, eficiencia, utilización de recursos, etc.)
- Deben establecer una medida para cuantificar el resultado del objetivo. (pesos, ventas, ROI, ROE, etc.)
- Se deben de realizar en un período de tiempo determi-

nado (un año, dos años, tres años, etc.)

- Deben de establecer el blanco que debe ser alcanzado (producir 3,000,000 de refrescos)

Los objetivos juegan un papel muy importante en la empresa, pues son guías para la acción, y permiten medir su cumplimiento, por otra parte pueden constituir una herramienta muy importante para la motivación del personal, de aquí que existen importantes teorías como sería "La administración por objetivos".

Es importante que en la formulación de los objetivos participen no tan sólo los directivos y gerentes, sino que en la medida que sea posible también contribuyan sus subordinados tratando de mantener un diálogo continuo.

Una vez que se han formulado los objetivos, se deben de seguir los siguientes pasos para que se complete el proceso de formulación de objetivos:

- Verificar si los objetivos se pueden lograr individual y simultáneamente.
- Jerarquizar los objetivos para establecer prioridades en la acción.
- Los objetivos revisados deben de romperse en subobjetivos aplicables a diferentes negocios de la compañía.

- Verificar si los objetivos son capaces de motivar y ser lo más concretos posible.
- Verificar si los objetivos son accesibles, es decir - que no sean demasiado elevados o demasiado pobres, que no conduzcan a la acción.
- Verificar si los objetivos son lo suficientemente claros para que todo el personal de la empresa los entienda y así les sea más fácil alcanzarlos.

A continuación se presentan algunos ejemplos de objetivos que cumplen con las características antes mencionadas:

OBJETIVOS ESPECIFICOS
PARA AREAS CLAVES DE
RESULTADOS.

- | | |
|-----------------------------|---|
| - VENTAS | "Incrementar ventas de 30 millones a 50 millones en 3 años". |
| - PENETRACION EN EL MERCADO | "Aumentar la participación del mercado de 5% a 25% - en 5 años". |
| - UTILIDADES | "Aumentar el margen de utilidades de un 7% de este - a un 12% en 5 años". |

- PERSONAL

"Disminuir la rotación de personal en un 4% en un año".

2.9 CUANTIFICACION DE LA "GRIETA"

Una vez que la posición estratégica actual de la empresa ha sido determinada así como, las principales oportunidades y amenazas estratégicas que encarará han sido identificadas, se debe pronosticar los resultados que obtendrá, siguiendo la actual estrategia de la empresa.

A esta predicción que intenta especificar lo que será el estado futuro de la organización donde se planea si no se hace nada nuevo para la misma Ackoff la denomina "proyección de referencia".

A este pronóstico de operación posteriormente debe ser comparado con los objetivos tentativos de la organización a fin de identificar la grieta existente entre estos.

Si no existe grieta alguna, es decir si el futuro que se describe en la proyección de referencia es satisfactorio, se deberá continuar con la misma estrategia. Sin embargo, si se presenta dicha grieta, el objetivo del proceso de planeación estratégica será el de cerrar la grieta a través de mejores estrategias.

2.10 IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO AMBIENTE Y FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

Una vez que se ha realizado un análisis de la situación de la empresa, así como del medio ambiente que la rodea, se procederá a realizar un análisis para identificar las oportunidades y amenazas del medio ambiente, así como las fuerzas y debilidades de la empresa.

El análisis de oportunidades amenazas, fuerzas y debilidades comúnmente llamado "WOTS-UP analysis" ayuda a encontrar el mejor juego entre las condiciones externas y las capacidades internas, así como, permite determinar si la organización es capaz de convivir, tratar o traficar con el medio ambiente.

OPORTUNIDADES DEL MEDIO AMBIENTE

Son situaciones favorables que se presentan en el medio ambiente de la empresa, susceptibles de ser aprovechables por ésta. Por ejemplo: oportunidades de integración vertical, de conquistar nuevos mercados, de diversificarse en nuevas líneas de productos, etc.

AMENAZAS DEL MEDIO AMBIENTE

Son situaciones desfavorables que se presentan en el medio ambiente de la empresa, que son potencialmente dañinas

para la organización y su estrategia. Por ejemplo: saturación del mercado, problemas tecnológicos, aparición de innovaciones tecnológicas, fuerte competencia, aparición de productos sustitutos, amenazas políticas y sociales, tales como la inestabilidad económica, cambio de régimen, devaluaciones, riesgo financiero provocado por escasez de financiamiento, elevación del costo crediticio, etc.

FUERZAS DE LA EMPRESA

Son recursos o capacidades de la organización que pueden ser usados eficazmente para alcanzar sus objetivos. Por ejemplo: alta calidad de los productos, preferencia de los clientes por la marca, alta capacidad crediticia, bajo apalancamiento, un nivel satisfactorio de liquidez, alto margen de utilidades, economías de escala, alta capacidad de sus recursos humanos, etc.

DEBILIDADES DE LA EMPRESA

Son limitaciones, falla o defectos en la organización con los cuales se tiene que tener cuidado para poder alcanzar los objetivos. Por ejemplo: inventarios excesivos, baja participación en el mercado, altos costos de producción, dependencia a un proveedor, etc.

2.11 EVALUACION DE LAS FUERZAS Y DEBILIDADES Y DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Para poder desarrollar estrategias efectivas, es importante realizar una evaluación cuidadosa de las fuerzas y debilidades amenazas y oportunidades, y para esto es importante seguir los siguientes puntos:

1.- IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LA ORGANIZACION

Como mencionamos anteriormente las competencias distintivas es algo que la empresa hace especialmente bien, y que por lo tanto la distingue de todas las demás.

También describe las fuerzas de la organización y su habilidad para sobrellevar sus debilidades.

2.- ENCONTRAR EL NICHOS DEL MEDIO AMBIENTE DE LA EMPRESA

Al decir nicho nos referimos a una situación social y económica por la cual la empresa se encuentra bien situada. Un efectivo nicho es aquel que pone a la organización en el camino que puede tomar ventaja por sí misma de las oportunidades y evitar las amenazas del medio ambiente.

3.- ENCONTRAR EL MEJOR JUEGO ENTRE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LA ORGANIZACION Y LOS NICHOS DISPONIBLES

2.12 DESARROLLO Y ANALISIS DE LAS OPCIONES ESTRATEGICAS

Es importante subrayar que el objetivo del proceso de

planeación estratégica es desarrollar estrategias a través de las cuales se puedan alcanzar los objetivos de la empresa.

Ya habiendo reunido la información suficiente de la empresa y del medio ambiente y que se ha determinado cuáles son sus fuerzas y debilidades, así como sus amenazas y oportunidades se podrá desarrollar una serie de alternativas de estrategias, las cuales posteriormente deberán ser analizadas y evaluadas, para así poder elegir la o las más adecuadas.

Las estrategias son los cursos de acción que definen los pasos que se llevarán a cabo en un período determinado, para lograr los objetivos estratégicos previamente establecidos.

La vigencia de las estrategias está estrechamente ligada a la de los objetivos para las que fueron diseñadas, de tal manera que al modificar los objetivos, paralelamente deberán modificarse las estrategias.

Las estrategias nos van a indicar el COMO se van a hacer mientras que los objetivos nos señalan QUE ES lo que se va a hacer.

Las estrategias involucran todas las áreas funcionales de la empresa es decir, por lo general están asociadas

con finanzas, mercadotecnia, personal, producción, etc.

Existen varios tipos de estrategias, como por ejemplo las que a continuación se mencionan:

A) ESTRATEGIA DE INCREMENTO EN LA PARTICIPACION

OBJETIVO: Aumentar permanente y significativamente la participación del mercado de la empresa.

- Las estrategias están dirigidas a incrementar la posición competitiva, ejemplo: pasar de un competidor mediocre al líder de la industria.
- Se requieren altos niveles de inversión.
- En la etapa de acomodo de la curva de evolución del producto/mercado es más factible lograr ventajas competitivas y así incrementar la participación en el mercado.
- Este tipo de estrategias requieren de mucha creatividad.

B) ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

OBJETIVO: Mantener la posición competitiva de la empresa en mercados en expansión rápida.

- Estas estrategias por lo general requieren de:
 - 1) Adquisición de recursos para crecer junto con el mercado.
 - 2) Desarrollar nuevos tipos de armas competitivas - que la empresa necesitará para competir con un crecimiento constante.
- El principal crecimiento del mercado ocurre en las primeras etapas de la curva producto/mercado.

C) ESTRATEGIAS DE UTILIDADES

OBJETIVO: Maximizar el retorno sobre los recursos de la em presa

- Cuando el mercado se encuentra en etapa de maduración, la empresa debe enfocarse a aumentar su rentabilidad en lugar de tratar de desarrollar nuevos mercados y adquirir activos, ya que en esta etapa la competencia empieza a estabilizarse y el crecimiento del mercado empieza a disminuir.
- Existen varias técnicas para mejorar la efectividad en la utilización de los recursos como son: gráficas de valor agregado, curvas de experiencia, comparar el ROI de la empresa con el de otras empresas con caracterís-

ticas similares análisis de sensibilidad usado en conjunto con el análisis de elasticidad y variabilidad.

- Estas estrategias conllevan a generar excesos de flujo de efectivo.
- Es importante que las empresas que comúnmente se les llama "De Ordeña" controlen el amplio medio ambiente que las rodea, a fin de anticiparse a cambios, como bajadas en la demanda, brechas tecnológicas del producto, etc. que pudieran cambiar la posición competitiva de las empresas, o la estructura de la industria.

D) ESTRATEGIA DE CONCENTRACION DE MERCADO Y REDUCCION DE ACTIVOS

OBJETIVO: Realignar tanto el alcance como el nivel de los activos de la empresa a fin de mejorar las utilidades a corto plazo y los prospectos futuros.

- Estos realineamientos llevan a reducir el alcance de la empresa, combinado con un decremento con el nivel de inversión de activos.
- Existen dos circunstancias en las que se recomienda seguir este tipo de estrategia:
 - 1) Cuando la empresa tiene una débil posición competitiva en la etapa de maduración o saturación de la

curva de producto/mercado.

2) Al comienzo de la etapa de decline en la curva de producto/mercado.

- Para aquellas empresas en que su posición competitiva es demasiado débil, no basta con que se concentren en un mercado, sino que es recomendable que sigan las siguientes opciones:
 - a) Concentrarse en un pequeño mercado reduciendo activos al mínimo.
 - b) Vender a multi-industrias a precios menores (ejemplo, marcas libres de Comercial Mexicana S. A. y - Aurrerá, S. A. de C. V.)
 - c) Adquirir varias empresas para mejorar la posición competitiva.
 - d) Liquidar la empresa.
- Es importante valorar cuidadosamente el tamaño del segmento con el que se va a quedar la empresa y el tipo de competencia que existe en este segmento.

E) ESTRATEGIA DE CAMBIO DE GIRO

OBJETIVO: Impedir y dar marcha atrás al decline del bienestar

de la empresa, a través de un cambio en la orientación del negocio.

- Esta estrategia se sigue únicamente cuando se está seguro que la empresa está aun a tiempo de salvarse por sí misma.
- No importando el tipo de estrategia de cambio de giro que se siga, debido a lo limitado de los recursos que conlleva una situación cercana de banca rota, se debe dar una gran atención a las acciones que mejoren el flujo de efectivo a corto plazo como serían: ampliar el período de cuentas por pagar, reducir el período de cuentas por cobrar, aumentar volúmenes de ventas a través de promociones, etc.

F) ESTRATEGIA DE LIQUIDACION Y DE DESINVERSION

OBJETIVO: Generar el mayor flujo de efectivo que sea posible, mientras deliberadamente se retiran del negocio.

- La razón de elegir esta estrategia es debido a una débil posición competitiva y un bajo atractivo de la industria.
- Existen 2 caminos que la empresa puede seguir para retirarse exitosamente:

- 1) Ordenar la empresa mientras se va retirando poco a poco, reduciendo costos y gastos, reduciendo activo y eliminando aquellos productos con bajos márgenes y que requieren altos inventarios.
 - 2) Retirarse tempranamente, desinvirtiendo o cerrando operaciones.
- Es importante subrayar que una retirada temprana y a tiempo tiene más posibilidades de una venta exitosa a una retirada tardía.

2.13 EVALUACION Y SELECCION DE LA ESTRATEGIA TENTATIVA

Una vez que han sido identificadas las diferentes opciones de estrategias, se debe hacer una valoración de cada una de ellas y así poder implementar la más adecuada.

Para realizar dicha valoración existe una serie de técnicas:

DE TIPO CUALITATIVO: El juicio, visión, intuición, creatividad y experiencias, las cuales juegan un papel muy importante en el momento de tomar la decisión final.

DE TIPO CUANTITATIVO:

- Varios autores coinciden en que la selección de la estrategia para un negocio en particular depende de:
 - a) De la etapa de evolución del producto/mercado en que compete
 - b) De su posición competitiva
 - c) De sus fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas
 - d) De sus ventajas competitivas
- Simulación Financiera por computadora
- Modelos econométricos
- Determinando el verdadero significado de los factores - claves de éxito, y enfocando las decisiones a ello.
- Técnicas de Pert
- Arboles de decisión
- Técnicas de ruta crítica

Es importante hacer notar que la selección de una adecuada estrategia no va a garantizar el éxito de la empresa, pues aun falta llevarla a cabo, lo cual implica poseer una adecuada organización de los recursos (humanos, materiales y tecnológicos), los cuales se usarán para obtener ventajas so

bre los competidores.

2.14 REVISION DE LAS PROYECCIONES DE LA EMPRESA Y DEL ANALISIS DE LA GRIETA

Ya que se hizo una selección tentativa de la estrategia es conveniente revisar las proyecciones que se hicieron acerca de la empresa para verificar que éstas sean realistas, así como la estrategia esté de acuerdo con los objetivos previamente establecidos.

2.15 SELECCION DE LA ESTRATEGIA FINAL

Si al revisar las proyecciones, se decide que estas son favorables, se procederá a la aprobación de la estrategia previamente seleccionada, sin embargo si esto no es así, esto es que las proyecciones no son convenientes, se modificarán y se deberá hacer una nueva evaluación y selección de la estrategia.

2.16 PLANES DE CONTINGENCIA

Después de que la estrategia ha sido seleccionada para su implementación, se debe desarrollar un plan estratégico de contingencia, que pudiera ser adoptado si los supuestos -

básicos (eventos más probables) sobre los que se construyó la estrategia cambiaran, o si la estrategia no esté produciendo los resultados esperados.

Los planes de contingencia son preparativos anticipados, para actuar ante emergencias no consideradas en el proceso normal de planeación.

Los planes de contingencia consisten en preguntarse:

¿Qué pasaría si?

El primer paso en el desarrollo de los planes de contingencia es identificar los principales problemas potenciales y las oportunidades que pudieran ocasionar un cambio en la estrategia. Por lo general, estos problemas y oportunidades radican en cambios en el mercado en el que compete o en las estrategias de los competidores líderes o en la disponibilidad de los recursos de la compañía.

Por ejemplo ¿Qué pasaría con nuestro producto si la empresa líder decide reducir el precio de su producto?

Una vez que han sido identificados los problemas y las oportunidades, se debe de determinar las probabilidades de ocurrencia y su impacto potencial.

Después de haber desarrollado los planes de contingencia las señales de arranque que podrían activarlos en un mo-

mento dado se detectarán a través del sistema estratégico - de control de la empresa.

2.17 PLANEACION TACTICA

Como anteriormente, mencionamos la planeación táctica forma parte de la planeación estratégica, ya que muestra cómo a través de un adecuado uso de los recursos, se lograrán alcanzar las estrategias elegidas para su implementación.

Esta parte del proceso de planeación estratégica es - muy importante, ya que va a ser la base para una implementación efectiva de los planes estratégicos.

En esta etapa del proceso de planeación se van a determinar: los objetivos o metas, tácticas, planes operacionales, pronósticos y presupuestos.

METAS

Las metas son expresiones cuantitativas de los resultados que esperan lograr las áreas funcionales.

Son mucho más concretos que los objetivos se refieren a períodos de tiempo específicos y son cuantificables.

Por lo general cada departamento o área funcional elabo

ra las metas, de acuerdo claro está con la estrategia previamente elegida.

TACTICAS

Son acciones encaminadas a poner en marcha las metas - de cada una de las áreas funcionales.

Para entender con mayor facilidad, lo que son las tácticas, y su diferencia con las estrategias, a continuación - se va a citar un ejemplo en sentido similar.

Para lograr la victoria, es preciso combinar y ejecutar un plan de guerra acertado, y como consecuencia de este plan, luchar en favorables condiciones con el adversario y así destruir sus fuerzas de resistencia. La concepción de - este plan y el arte de manejar las tropas hasta conducir las en condiciones ventajosas hasta el campo de lucha, es el objeto de la estrategia. El de emplearlas ventajosamente ante el adversario ya en el campo de batalla, es el objeto de la táctica.

Traduciendo este ejemplo en la empresa:

Si la estrategia seleccionada por la empresa es la estrategia de utilidades, las metas del área de finanzas serían - aumentar la liquidez de la empresa y por lo tanto las tácticas que seguirían serían:

- a) Disminuir el período de cuentas por cobrar.
- b) Aumentar el plazo de cuentas por pagar.
- c) Aumentar la rotación de inventarios.

PLANES OPERACIONALES O PLANES TACTICOS:

Durante la planeación táctica, se deben de realizar planes operacionales que guíen las operaciones cotidianas de la empresa implementando los planes estratégicos.

Los planes tácticos se preparan por cada área funcional:

- Plan de mercado
- Plan de producción
- Planes de finanzas
- Planes de personal, etc.

Cada empresa tiene diferentes áreas funcionales, por lo que las que se mencionaron anteriormente sólo son unas cuantas entre todas las que existen.

Los planes operacionales más tarde se traducen en pronósticos y presupuestos, siendo estos últimos la expresión monetaria del plan de acción.

El objetivo de los presupuestos es servir como medio de expresión de las predicciones financieras y de las decisiones en que consiste el plan, expresadas en relación con los efectos o cambios que se espera producirán en los renglones del balance y del estado de pérdidas y ganancias, y como medio de control sobre la realización de esas predicciones y decisiones.

Los presupuestos cubren normalmente un año y se corrigen frecuentemente, actualizando el mes, el trimestre y el año.

La técnica para la formulación de los distintos presupuestos, así como un tratamiento a fondo de cualquiera de sus aspectos saldrá de los límites impuestos al contenido de este trabajo. Se procede únicamente a mencionar algunos de los tipos de presupuestos que suelen emplearse en la empresa.

- Presupuesto de ingresos
- Presupuesto de egresos
- Presupuesto de efectivo
- Presupuesto de inventarios
- Estados Financieros Presupuestados

2.18 IMPLEMENTACION Y CONTROL DE LOS PLANES

Para que se alcancen los objetivos estratégicos, no solo es importante realizar una adecuada planeación sino que es vital que dichos planes se implementen exitosamente.

Para que la implementación sea consistente es importante que se cumplan ciertos puntos que hemos ido mencionando en el transcurso de este trabajo, como son:

- a) El diseño del modelo de planeación tiene que ser acorde con la estructura organizacional de la empresa.
- b) Verificar que los recursos tanto materiales, financieros y humanos estarán disponibles cuando se necesite llevar a cabo la implementación de los planes.
- c) Establecer sistemas de motivación e incentivos para el personal.
- d) Establecer sistemas para coordinar los esfuerzos y guiar las actividades.
- e) Diseñar programas de entrenamiento para mejorar la capacidad de ejecución.
- f) Tener sistemas de información que permita a los dirigentes emplear medidas correctivas y así mantener una buena ejecución de los planes.

En síntesis podemos decir que los dos aspectos más im-

portantes que influyen en el logro de los planes son:

- a) El comportamiento de las personas.
- b) Los sistemas de control.

CONTROL

Por último, el proceso termina al llevar a cabo la evaluación de la ejecución de los planes y el establecimiento de medidas correctivas cuando existe una discrepancia entre las acciones y los planes establecidos.

Existen una serie de técnicas para llevar a cabo el control en la empresa, sin embargo, por lo general el tipo de sistema de control que se elija, va a depender del tamaño y tipo de empresa del que se trate.

Por lo regular en las empresas pequeñas no existen sistemas muy formales de control, los presupuestos son sumamente sencillos y la comunicación es informal y existen pocos programas de incentivos y de motivación al personal. Sin embargo conforme van creciendo, se van volviendo más complejas y con necesidades de estructuras organizacionales más sólidas, por lo que requieren de sistemas de control debidamente establecidos, sistemas de comunicación efectivos que logren que la información fluya rápida y verazmente a los ejecutivos, -

así como de programas de incentivos y de métodos de motivación.

El control se realiza por lo general, comparando la ejecución de las operaciones con estándares, para así poder tomar medidas correctivas.

Varios autores recomiendan que para llevar a cabo un sistema de control efectivo se deba de cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Que sea flexible
- b) Económico
- c) Entendible y práctico
- d) Que asegure medidas correctivas
- e) Que sean reportadas las desviaciones encontradas lo más pronto posible.

Un punto que resulta relevante subrayar, es que el ser humano por lo general se resiste a todo tipo de control que se ejerza sobre él, por lo que, en la empresa es importante que la gente se sienta participe en el logro de los objetivos y que tenga conocimiento de la medida en que coopera en la empresa al realizar su trabajo, de esta manera aprobará más fácilmente los sistemas de control.

Por lo general el grado de aceptación o resistencia al control va a depender de varios factores como son: el grado de control en la jerarquía organizacional, el grado en la participación de los planes y su evaluación, la naturaleza de los sistemas de comunicación, etc.

NOTAS Y CITAS BIBLIOGRAFICAS CAPITULO II

- (1) Naylor Thomas, Strategic Planning Management, copyright planning executives institute, Oxford, Ohio 1980, pag. 17
- (2) Llano C. Carlos, Análisis de la Acción Directiva, Edit. Limusa, México, D. F., 1979, pag. 49
- (3) Llano C. Carlos, Análisis de la Acción Directiva, Edit. Limusa, México, D. F., 1979, pag 53
- (4) Drucker Peter F. Management: Tasks, Responsibilities Practices, Edit. Harper I Row, New York, 1974, pag. 75
- (5) Steiner George A. Strategic Planning Edit. Macmilland, New York, 1979, pag.
- (6) Graham y Murdick The Individual, The Organization the Process; Edit. Wadsworth, U.S.A. 1975, Cap. 7

- (7) Hofer Charles, Schendel Dan, Strategy Formulation:
Analytical Concepts West Publishing Cia., U.S.A. 1978,
pag. 20

CAPITULO III
APLICACION DEL MODELO DE
PLANEACION ESTRATEGICA
A UNA EMPRESA
REFRESQUERA

A lo largo de este capítulo se va a aplicar el modelo de planeación estratégica a una empresa refresquera.

Es importante hacer notar que el desarrollo del modelo va a ser concreto, ya que el hacerlo sumamente detallado resultaría demasiado extenso y fuera de los alcances del presente trabajo.

Cabe aclarar que fue preciso modificar la razón social de la empresa así como su ubicación, ya que muchos datos que se manejan son confidenciales.

REFRESCOS DEL NOROESTE, S. A. DE C. V.

3.1 DESCRIPCION GENERAL

Esta empresa se constituyó el 25 de septiembre de 1944,

determinando como objetivo principal la manufactura, embotellamiento y compraventa de toda clase de líquidos, así como de materias primas para la fabricación y embotellamiento de dichos líquidos.

Sus oficinas y sus instalaciones industriales se encuentran ubicadas en Culiacán, Sinaloa.

Desde su inicio la empresa cuenta con la franquicia de una de las principales empresas Estadounidenses fabricantes de "REFRESCOS DE COLA", y además, dentro de su territorio tiene la exclusividad para la explotación de varias marcas registradas de distintos sabores como son limón, naranja, manzana y cola.

Es importante hacer mención que la empresa no cuenta con una marca propia.

La franquicia es un contrato a través del cual ha adquirido la licencia para el uso de las marcas de dicha empresa estadounidense.

Este contrato condiciona obligaciones y derechos de las partes mismos que, por su importancia, se resumen:

OBLIGACIONES DEL EMBOTELLADOR (LICENCIATARIO):

Generales

- 1.- Contar con las instalaciones necesarias para fabricar bajo las normas de control de calidad de la empresa Estadounidense los productos de esta última.
- 2.- Contar con los medios e implementar los necesarios para la distribución de los productos en todo el territorio concesionado.
- 3.- Llenar los requerimientos de la empresa Estadounidense en cuanto a buena administración, solvencia y, en general, determinación para llevar el negocio en forma correcta.

Operativas

- 1.- Adquirir el concentrado que necesite para la elaboración de los productos de la compañía Estadounidense.
- 2.- No vender o distribuir fuera del territorio asignado.
- 3.- Hacer el mejor de sus esfuerzos para desarrollar el negocio, estimulando y satisfaciendo su demanda.
- 4.- Invertir lo necesario para atender debidamente su territorio.
- 5.- Contar con el personal directivo idóneo y capacitado.
- 6.- Entregar a la empresa Estadounidense, una vez al año,

un programa de las actividades previstas para el siguiente período de doce meses.

- 7.- Cumplir el citado programa y entregar a la compañía estadounidense los informes que necesite periódicamente.
- 8.- Mantener las normas de calidad requeridas.

OBLIGACIONES DE LA EMPRESA ESTADOUNIDENSE

- 1.- Se abstendrá de vender o distribuir, dentro del territorio, sus productos, excepto a través del licenciario.
- 2.- Colaborará con el licenciario para el desarrollo del negocio, sobre todo sufragando parte de los gastos de Promociones y Publicidad, mediante un presupuesto cooperativo.

El contrato se renueva cada cinco años automáticamente, de no presentarse las siguientes causas de rescisión:

- 1.- Si el negocio pasa a ser propiedad de personas físicas o morales vinculadas con productos similares a los de la compañía estadounidense.
- 2.- Si cualquiera de las partes llegara a un desacuerdo con las leyes del país y no pueda cumplir con el contrato.

- 3.- Si el embotellador se declarara en suspensión de pagos o quiebra.
- 4.- Si los bienes del embotellador son objeto de consignación, embargo o secuestro.
- 5.- Si el embotellador es objeto de una notificación de incumplimiento de sus obligaciones y no las hubiera corregido en un plazo de tres meses.

A continuación en la Fig. 10 se muestra el croquis del territorio de la franquicia.

3.2 DESARROLLO DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA

3.2.1 EXPECTATIVAS DE LOS ACCIONISTAS Y OTROS PUBLICOS

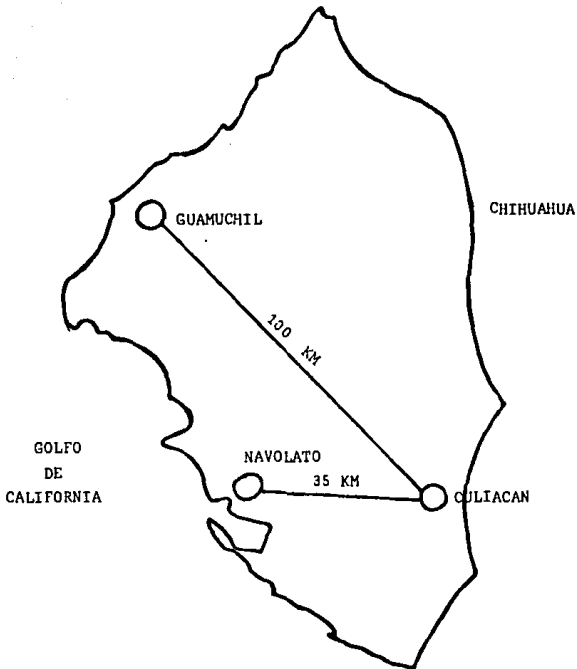
El grupo de accionistas de la empresa ha sentado las bases sobre las cuales la dirección va a establecer los objetivos a alcanzar por la empresa, las cuales se mencionan a continuación:

Los accionistas tienen como expectativas las siguientes:

- 1.- Esperan para los próximos años mejorar el rendimiento de su inversión.
- 2.- Esperan que la empresa mantenga el liderato o suprema

FIGURA 10

CROQUIS DEL TERRITORIO DE LA FRANQUICIA



cía en el mercado.

- 3.- Esperan que la empresa conserve la gran productividad por la que hasta ahora se ha caracterizado.
- 4.- Esperan mantener el bienestar y satisfacción de la fuerza de trabajo.
- 5.- A través del cumplimiento de las expectativas anteriores esperan mantener su autocontinuidad.

El gobierno espera de la empresa:

- 1.- Que se creen nuevos empleos y así se incremente la planta productiva del país.
- 2.- Que pague adecuadamente sus impuestos.
- 3.- Que siga existiendo para que continúe la inversión y producción en el país.
- 4.- Que sea una empresa productiva.

Por su parte, los acreedores buscan en la empresa:

- 1.- Que mantenga sus operaciones como hasta ahora para que puedan recuperar su inversión y puedan colocar también nuevos créditos.

Por último, los proveedores esperan que la empresa

se mantenga y crezca para que ellos sigan vendiendo, pues dependen en grado sumo de ello.

3.2.2 INTERPRETACION Y MOTIVACION DE LA DIRECCION

La dirección de "Refrescos del Noroeste, S. A. de C. V." ha demostrado hasta ahora una gran capacidad para poder interpretar y llevar a cabo las expectativas que los diferentes públicos de la empresa tienen.

Esta consciente de que la razón básica para el funcionamiento ascendente de cualquier asociación es el buen entendimiento entre los accionistas y el personal directivo. Tal entendimiento explica que Refrescos del Noroeste, S. A. de C. V. sea una empresa con una excelente productividad y sea líder en el mercado.

3.2.3 SITUACION DE LA EMPRESA (ANALISIS DE SUS RECURSOS)

INSTALACIONES

A la fecha sus instalaciones están totalmente terminadas y su capacidad de producción está por arriba de la real utilizada, asegurando que los crecimientos previstos en la proyección se logren sin la necesidad de inversiones adicionales, excepto aquellas que condicionan la creación de nuevas rutas y envases y que han sido previstas en las

proyecciones.

La empresa cuenta con oficinas rentadas en la Ciudad de México y es propietaria de una planta industrial situada en el kilómetro 20 de la carretera Culiacán-Guamuchil.

La planta cuenta con las siguientes construcciones:

Oficinas

Sala de maquinaria

Sala de producto y jarabe

Bodegas auxiliares

Almacón de llenos y vacíos

Area de carga y descarga

Area de control y servicios

Caseta bombas

Cocheras

El predio tiene una superficie de 55,613 m²; con - 16,103 m² de construcción, sin incluir los patios cuyos - pisos suman 8,908 m².

Para cubrir satisfactoriamente sus requisitos de comercialización cuenta con dos bodegas arrendadas, una en Navolato, Sinaloa y la otra en Guamuchil, Sinaloa.

La planta cuenta con cuatro líneas de embotellado:

1.- La primera tiene como elemento principal una máquina

llenadora Meyer de 60 válvulas y una lavadora Meyer - 32 PT.

- 2.- La segunda tiene como elemento principal una llenadora Meyer de 60 válvulas y una lavadora Meyer 28PT 528.
- 3.- La tercera tiene como elemento principal una llenadora Meyer 60/100T y una lavadora Barry Wehmiller 40 PT.
- 4.- La cuarta tiene como elemento principal una llenadora Meyer 60/100T y una lavadora de botellas Barry Wehmiller 360 T.

De acuerdo al último avalúo del año de 1984 el valor del predio es de \$247.7 millones de pesos.

EQUIPO DE TRANSPORTE

Por estrategia de negocio se estableció una compañía de arrendamiento que le diera ciertos servicios, como sería renta de equipo de transporte a compañía Refrescos del Noroeste, S. A. de C. V., de la cual dependen sus ingresos y operación. Sus ingresos ya han sido previstos en los desembolsos (dentro de gastos de venta) de la empresa.

En 1985, Arrendadora del Noroeste, S. A. cuenta con el siguiente equipo de transporte:

NUM. EN INVEN TARIO	DESCRIPCION	MARCA
40	Camión Pallet Mod. 1978	Ford
41	Camión Pallet Mod. 1979	Ford
2	Camioneta Pick-Up Mod. 1980	Ford
1	Camión Pallet Mod. 1980	Ford
24	Automóvil Granada Mod. 1980	Ford
3	Camión Pallet Mod. 1982	Ford
15	Camión Pallet Mod. 1983	Ford
2	Camioneta Pick-Up Mod. 1983	Ford
2	Automóvil Fairmont Mod. 1983	Ford
30	Camión Pallet Mod. 1984	Ford

La inversión en 1985 llega a un monto de \$148 millones de pesos.

Se tiene planeado adquirir en 1986, 15 camiones, para cumplir con la política seguida hasta ahora por la empresa de reponer su flotilla y conservar una eficiente distribución del producto.

AREA DE PRODUCCION

Proceso de elaboración

Los principales procesos que intervienen en la elaboración y embotellado son los siguientes:

PURIFICACION DE AGUA

El agua que se usa como ingrediente se trata con cuidado para asegurar su pureza y uniformidad.

Por medio de supercloración, en un tiempo mínimo de 2 horas, se destruyen los microorganismos y la materia orgánica que pudiera dañar los productos. Por coagulación, se remueven del agua las materias coloidales en suspensión. Después, el agua pasa por carbón activado que elimina residuos de cloro y malos olores y sabores, filtrándose al final para que salga clara y potable.

ELABORACION DEL JARABE

El jarabe simple se prepara mezclando azúcar refinada con agua tratada según el párrafo anterior, se filtra después de un reposo mínimo de dos horas y se mezcla con el concentrado que previamente se designe. Todo este proceso se hace en tanques de acero inoxidable.

CARBONATACION DEL AGUA PURIFICADA

El agua purificada se trata en frío con bióxido de carbono puro bajo presión, con lo que se obtiene una solución del gas en el agua. La concentración de esta solución depende de la carbonatación final de la bebida correspondiente. Este tratamiento se efectúa en equipo sanitario de acero inoxidable cuya construcción varía según el modelo.

ELABORACION DE LA BEBIDA

Por medio de un equipo dosificador, construido con materiales sanitarios, se mezclan volúmenes proporcionales constantes de agua purificada y carbonatada con el jarabe correspondiente al producto específico.

Esta mezcla constituye el refresco terminado que se sirve directamente en vasos sanitarios, o bien se coloca mecánicamente en recipientes limpios y saneados para consumirse posteriormente.

LAVADO SANEADO Y LLENADO DE ENVASES

Los envases para los refrescos son de vidrio o de acero inoxidable, su lavado se efectúa con máquinas que trabajan a base de una solución del 35% de hidróxido de sodio, a una temperatura de 65°C y una inmersión de 17 minutos, para posteriormente enjuagarse perfectamente a base de agua purificada a presión de 4 kilogramos; así limpios y saneados pasan a la operación de llenado, previa inspección visual o automática o en ambas formas.

Capacidad de producción

<u>Concepto</u>	<u>Líneas de embotellamiento</u>				<u>Diario Mensual 25 días</u>	
	M-50	M-60	L-1	L-2		
Botellas por minuto	264	410	600	600		
Cajas por hora 100%	660	1,025	1,500	1,500		
Cajas por hora 75%	495	769	1,125	1,125		
Un turno de 8 - horas	3,960	6,152	9,000	9,000	28,112	702,800
Un turno y 3 ho- ras	5,445	8,459	12,375	12,375	38,654	966,350
Dos turnos = 15 horas	7,672	11,919	17,437	17,437	54,465	1'361,625

Capacidad mensual 1'361,625 cajas con dos turnos

La capacidad real de producción es como sigue: 75% de eficiencia y 12 oz

En el año de 1984 se inició, en el primer trimestre, el cambio de tamaño de 16 a 12oz, mismo que para el mes de septiembre se implementó en su totalidad. Lo anterior re-

fuerza la productividad de la empresa, ya que permite:

- a) Optimizar el costo de producción manteniendo el mismo precio de venta
- b) Incrementar la capacidad de producción

Materias primas y proveedores

Las principales materias primas y sus proveedores son los siguientes:

- | | |
|----------------------|--|
| - CONCENTRADOS: | Empresa Estadounidense (licenciador) |
| - AZUCAR: | Unión Nacional de Productores de Azúcar, S. A. |
| - CORCHOLATA: | Tapón Corona de Guadalajara, S. A. |
| - GAS CARBONICO | Liquid Carbonic de México, S. A. |
| - BOTELLAS: | Grupo Vitro Envases |
| - SOSA CAUSTICA: | Novaquim, S. A. |
| - EQUIPO AUTOMOTRIZ: | Agencias Ford |
| - MONTACARGAS | Montacargas de Occidente, S. A. |

AREA DE COMERCIALIZACION

Precios de venta y su estructura

A la fecha, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial ha catalogado a los refrescos dentro de los bienes sujetos a control de precios. No obstante de estar dentro de

precio controlado, la empresa tiene la política de precios altos (máximo posible) lo cual repercute en una alta productividad. Por otro lado, la experiencia indica que la tendencia de precios es similar a los aumentos para el salario mínimo. La relación para los últimos doce años se puede apreciar, en forma objetiva, en el siguiente cuadro:

Correlación salario-precios de venta

(Estado de Sinaloa)

	Precio al Comerciante	Público	Salario Mínimo	Capacidad de compra-sala- rio-mínimo en botellas	§ **
1972	0.77	1.00	32.25	32.25	100
1973	0.77	1.00	41.65	41.65	77
1974 (Ene)*	1.10	1.50	47.00	31.33	103
1975	1.10	1.50	57.30	38.20	84
1976 (Ene)*	1.41	2.00	84.40	42.20	76
1977 (Ene)*	2.10	3.00	92.80	30.98	104
1978	2.10	3.00	104.00	34.36	94
1979	2.10	3.00	119.00	39.66	81
1980 (Jun)*	3.35	4.00	135.00	33.75	96
1981	3.35	4.00	160.00	40.00	81
1982 (Feb)*	5.30	6.50	225.00	34.61	93
1982 (Jul)*	6.20	7.50	225.00	30.00	108
1982 (Nov)*	8.70	10.00	292.50	29.25	110
1983 (Jun)*	10.44	12.00	421.00	35.08	108
1983 (Nov)*	12.40	14.00	421.00	30.07	93
1984 (Abr)*	16.81	19.00	525.00	27.63	86
1984 (Dic)*	22.41	25.50	660.00	25.88	80
1985 (Oct)*	28.95	33.00	1,015.00	30.75	95
1985 (Dic)*	33.61	38.50	1,015.00	26.36	82

* Mes de aumento del precio de venta

** 1972 base 100

Condiciones de venta

La venta es al contado, pagándose el producto al momento de su entrega. Hay excepciones a esta regla para el caso de cadenas de autoservicio, hoteles, aerolíneas, cadenas de cines, cadenas de farmacias, limitándose las excepciones a aquellos lugares que forman parte de una organización con oficinas centrales. El número de estos clientes no llega a más del 1% y se trata de limitar su saldo individual al equivalente de la venta de diez días.

Canales de venta y método de distribución

Con base en el último censo de detallista, se contaron más de 12,000 puntos de venta, configurados principalmente de misceláneas, abarrotes, terminales de autobuses, escuelas, restaurantes, taquerías y tiendas de autoservicio.

El número tan crecido de puntos de venta es la respuesta a la necesidad de satisfacer a la población consumidora, dentro de la cual el estrato tipificado por los jóvenes (14 a 25 años) es el más importante, tanto por su consumo presente como por el potencial de consumo futuro, ya que, en

esta edad, es cuando el "gusto" por determinado sabor tiende a fijarse.

La distribución se hace por medio de camiones paletizados que visitan a cada uno de los detallistas. Además, - a las salidas de las ciudades o en los lugares muy concurridos por la población aledaña, se abren depósitos que venden por caja completa y estos reciben un descuento que fluctúa entre el 5% y el 10%. Para lugares muy remotos se tienen - distribuidores, aun cuando lo ideal es el servicio directo.

El número de rutas para lograr la distribución es el siguiente:

	Culiacán	Navolato	Guamuchil	Total
- Comerciales	52	4	7	63
- Hogar	13	1	2	16
- Foráneas	18	7	7	32
- Eventos Especiales	<u>4</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>4</u>
TOTAL	87	12	16	115

Efecto de las temporadas en ventas

Las cosechas y las temporadas de pesca condicionan la vida económica de los territorios. En Sinaloa, los cultivos que mueven más gente son los de algodón y los de legumbres y hortalizas. Año con año se estudian las áreas sem-

bradas para cada cultivo y la cantidad de barcos que salen a la pesca, con el fin de darse una idea de la actividad y la derrama económica que esta causará.

A través de los años se han identificado aquellos puntos de venta que conviene reforzar con mayor capacidad de refrigeración y envases, para satisfacer la demanda de la época de cultivos.

Los refrigeradores y envases se dan en comodato, y se recogen al finalizar la temporada.

Apoyos a la venta

Como se explica en el apartado en que se trata de los beneficios de las franquicias, año con año se elaboran presupuestos cooperativos de promociones y publicidad, que son el apoyo a la venta; por lo que respecta a publicidad se mantienen durante el año anuncios en las radiodifusoras más populares de cada territorio, anuncios en la televisión y cinco-minutos en los cines.

En cuanto a promociones, éstas consisten en:

- 1.- Venta de refrigeradores a clientes.
- 2.- Préstamos de refrigeradores a clientes de muy alto volumen.
- 3.- Venta de envase con descuento

- 4.- Publicidad para el punto de venta interior y exterior
- 5.- Introducción con descuento de envase a los hogares
- 6.- Muestreo de los productos en lugares de mucha afluencia
- 7.- Campañas especiales para escuelas, autoservicios y otros segmentos importantes del mercado.

Mercado y Producto

La empresa es líder en su mercado (76%) y principalmente en el mercado de "refrescos de cola" cuya participación ascendió al 87% en 1983; en los últimos cinco años ha sido, en promedio, del 82%.

Su producto, el refresco, no está sujeto a "moda" o "temporada".

Competencia

La principal competencia es otro embotellador de refrescos de cola ampliamente conocido en el medio. Ellos tiene refrescos sabor cola, lima limón, naranja, sangrías, etc. Es interesante señalar que tanto la compañía refrescos del Noroeste y la competencia tienen sindicatos afiliados a la CTN, por lo que las condiciones de los contratos son similares.

Es importante mencionar que ha existido una estrecha colaboración entre la competencia, en lo que se refiere a asuntos de mutuo interés, como pueden ser los precios, negociaciones de contratos colectivos y otros.

AREA DE FINANZAS

Comentarios de la situación financiera

A continuación se presentan los Estados Financieros: Flujo de Efectivo, Balance, Estado de Resultados, de la empresa en los anexos I, II, III.

RENDIMIENTO

- Actualmente la empresa tiene un rendimiento de sus activos bueno. Como podemos ver en la Fig. 12 fue mejorando a partir de 1982, que fue muy malo, siendo incluso negativo.
- El rendimiento sobre el capital es bueno actualmente.
- El margen de utilidades netas es aceptable.

LIQUIDEZ

- Las características de la industria permiten asumir que

el capital de trabajo es autofinanciable por los pasivos operativos. Esto es una consecuencia de alta rotación de la cartera (máximo 3 días de venta) y de que - las necesidades operativas de inventarios solo condiciona 15 días venta; en contraposición se cuenta con un - "financiamiento" sin costo por parte de los proveedores (20 días de costo de ventas) y el cobro anticipado de - los impuestos sobre producción (15.7%) e IVA (15%), lo que da flujo permanente de 4 a 6 días de venta.

APALANCAMIENTO

La empresa actualmente se encuentra financiando el - 55.44% de sus activos con deuda, y el 74% de los fondos a largo plazo de la empresa han sido suministrados por los - acreedores.

En los años de 1983, como consecuencia de una reestructuración financiera, la deuda en dólares de la empresa Refrescos del Noroeste, S. A. de C. V., quedó como sigue al - 31 de diciembre de 1983.

Citibank, N. A. - - - - -	US \$ 2,000,000
First Pennsylvania Bank - - - - -	990,000
Morgan Guaranty Trust- - - - -	636,292
First National Bank- - - - -	<u>629,929</u>
	US \$ 4,256,221

Los créditos en dólares se inscribieron en el Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiaron (FICORCA) con fecha valor 5 de noviembre de 1983 y se ha cubierto un - - spread de 2½ en adición a la tasa Libor.

COBERTURA

- A pesar de que el monto de los pasivos de la empresa es alto, está ampliamente balanceado y su magnitud no implica un gravamen para la empresa en el curso normal de sus operaciones.

Por otro lado, esta conclusión se confirma al medir el poder del servicio de la deuda para los años proyectados.

ACTIVIDAD

- La rotación de los activos de la empresa, son buenos, - principalmente la rotación del inventario.

F I G U R A 11

FACTORES QUE DETERMINAN LA FUERZA FINANCIERA

Retorno sobre la inversión	bajo	0	1	2	3	(4)	5	6	alto
Apalancamiento	alto	0	1	2	3	(4)	5	6	bajo
Liquidez	poca	0	1	2	3	4	(5)	6	mucha
Flujo de efectivo	bajo	0	1	2	3	4	(5)	6	alto
Fácil de salir del mercado	difícil	0	(1)	2	3	4	5	6	fácil
Riesgo del negocio	mucho	0	1	2	3	4	(5)	6	poco
Capital requerido/capital	alto	0	1	(2)	3	4	5	6	bajo

Promedio 3.71

F I G U R A 12

ANALISIS FINANCIERO DE REFRESCOS DEL NOROESTE, S. A. DE C. V.

RAZONES DE RENTABILIDAD

	1982	1983	1984	1985
Rendimiento/Inversión	- .29%	6.37%	4.26%	8.8%
Rendimiento/Capital	- .41%	12.84%	9.06%	19.76%
Margen de Utilidades Netas	- .32%	7.61%	3.05%	5.6%

RAZONES DE LIQUIDEZ

Capital Neto de Trabajo	(107,419) miles	35,188 miles	434,061 miles	724,548 miles
Razón Circulante	.43	1.11	2.10	2.15
Indice de la prueba de Acido	.36	.92	1.80	1.88

RAZONES DE APALANCAMIENTO

Razón de endeudamiento	29.24%	50.38%	52.95%	55.44%
Razón pasivo Total/Capital Contable	.4133	1.01	1.12	1.24
Razón Pasivo Capital	7.28	67	73	74

...!!!

ANALISIS FINANCIERO DE REFRESCOS DEL NOROESTE, S. A. DE C. V.

<u>RAZONES DE ACTIVIDAD</u>	1982	1983	1984	1985
Rotación de Inventario	-	15.86	18.87	17.02
Plazo Promedio del Inventario	-	22.69 días	19.07	21.15

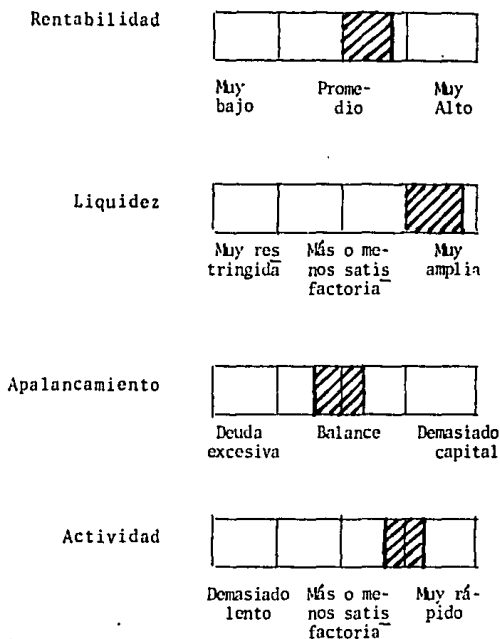
RAZONES DE ACTIVIDAD

Rotación de Activos Fijos	1.02	1.03	2.28	3.04
---------------------------	------	------	------	------

RAZONES DE COBERTURA

Veces que se han ganado los intereses	1.00	3.91	1.00	1.47
---------------------------------------	------	------	------	------

FIGURA 13

PERFIL DE LAS RAZONES
FINANCIERAS

Compañía refrescos del Noroeste, S. A. de C. V., es una empresa sólida, de fuerte capacidad financiera, que puede hacer frente a sus compromisos sin incurrir en financiamientos adicionales a los ya adquiridos.

ANEXO 1

CIA. REFRESCOS DEL NOROESTE S.A DE C.V

FLUJO DE EFECTIVO

	<u>1984</u>	<u>1983</u>
Ingresos		
Verlos netos	2'962,705	4'396,506
Gastos de operación		
Costos de venta	(1'642,803)	(2'413,981)
Gastos de operación	(877,400)	(1'289,079)
Participación de utilidades e impuesto sobre la Renta	(60,136)	(193,113)
Gasto de operación	(2'580,339)	(3'896,173)
Ingreso de la operación	372,366	499,333
Costo de expansión		
Activos fijos	(104,946)	(94,827)
Cajas y envases	(62,790)	(74,728)
Costo de expansión	(167,736)	(169,555)
Disponible antes de financieros	205,530	329,828
Ingresos y (erogaciones) financieros		
Pagos de referencia - FICORCA	(114,976)	(174,252)
Otros pagos	(23,416)	-
Intereses ganados	176,960	276,024
Resultado financiero	38,568	97,772
Resultado antes de capital de trabajo	244,098	426,600
Financiamiento a clientes	(14,328)	(11,794)
Financiamiento neto proveedores		
Incremento proveedores	47,961	39,282
Incremento inventarios	(53,679)	(53,653)
	(7,647)	(14,683)
Otras aplicaciones		
(Incremento) recuperación otras cuentas por cobrar	47,133	(4,870)
Incremento (reducción) otras cuentas por pagar e impuestos otros de I.S.R.	37,580	55,440
	84,653	50,570
Flujo positivo aportado por capital de trabajo	62,718	24,103
Resultado del período	1-6,806	410,703
Saldo inicial	120,106	667,222
Saldo al fin del período	667,202	1'117,505

FIGURA 1

LOS OBJETIVOS FORMAN LA BASE PARA EL ANALISIS DE GRIETAS

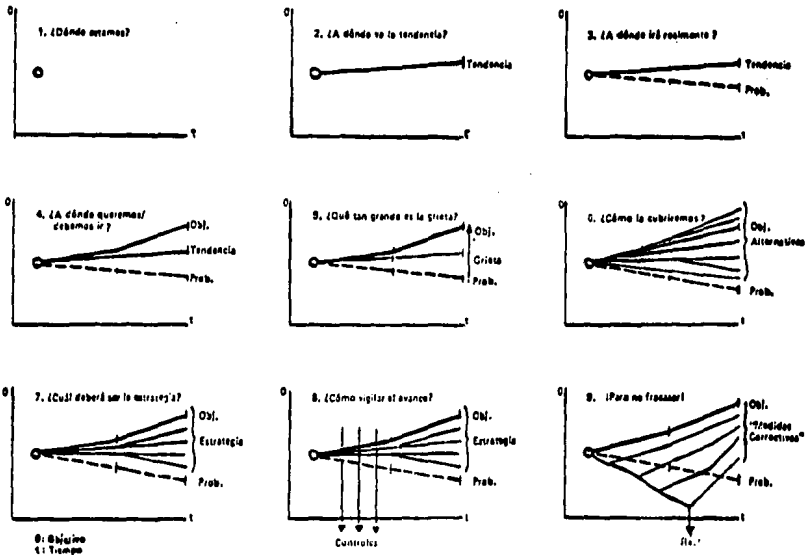
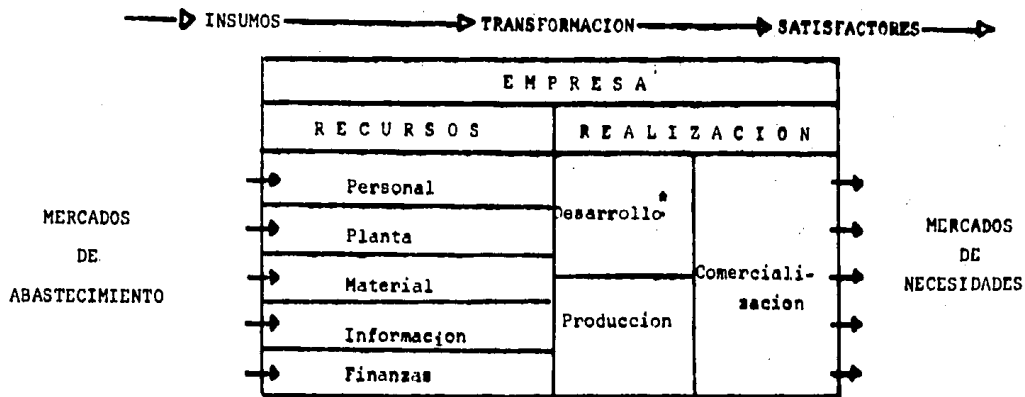


FIGURA 2

LA EMPRESA ' UN SISTEMA EN SI MISMA ' REPRESENTA UN CONJUNTO DE SUBSISTEMAS FUNCIONALES ' CON EL TODO Y LAS PARTES RINDIEN DOSE A UNA PLANEACION.



* Da Productos/ Servicios

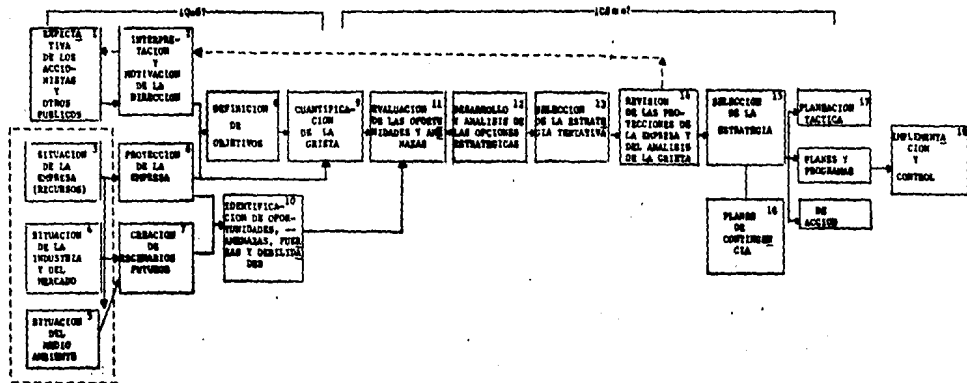
F I G U R A 3

FACTORES QUE INFLUYEN EN QUE TAN FORMALS Y COMPLEJOS DEBEN SER LOS SISTEMAS DE PLANEACION

<u>FACTORES ORGANIZACIONALES</u>	INFORMAL (SIMPLE)	FORMAL (SOFISTICADO)
Tamaño organizacional	chico	muy grande
Complejidad organizacional	simple	compleja
Magnitud de la brecha entre la posición actual y los objetivos	chica	muy grande
Magnitud del cambio previsto en la estrategia de la organización	chica	muy grande
* .		
<u>FACTORES DEL MEDIO AMBIENTE</u>		
Tasa de cambio del medio ambiente de la empresa	pequeña	cambio rápido
Grado de competencia en la industria	pequeña	cambio rápido
Lapso de tiempo en que los recursos deben ser perpetrados	corto	muy largo
<u>FACTORES DE PROCESO</u>		
Necesidad de consistencia interna	pequeña	grande
Necesidad de alcance	pequeña	grande

FUENTE: Hofer Charles, Schendel Dan, "Strategy Formulation Analytical Concepts", West Publishing Cía., USA 1978 pag. 59

FIGURA 4



F I G U R A 5

PUNTO DE PARTIDA: LOS OBJETIVOS DE LOS INVERSIONISTAS

LAS EXPECTATIVAS
DE LOS
INVERSIONISTAS...

- . Ingreso por dividendos, etc.
- . Plusvalía de la inversión,
- . Ambos sobre un período y
- . Con frecuencia para liquidez
- . Otros, no económicos

REDUCEN A...

- Flujo de efectivo descontado
- superior a las alternativas
- de inversión con el mismo
- grado de liquidez

Y SE TRADUCEN EN
OBJETIVOS PARA
LA EMPRESA...

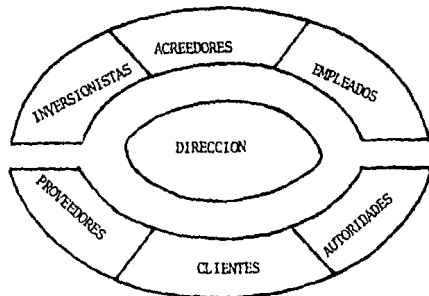
- Financieros
 - . UPA/crecimiento
 - . RSCC
 - . etc.
- Operativos
 - . Penetración/crecimiento
 - . Margen
 - . Rotación del activo
 - . etc.

FIGURA 6

EL SISTEMA DE PLANEACION

OBJETIVOS Y GRIETAS

LOS OBJETIVOS ORIGINAN EN LAS EXPECTATIVAS DE LOS DISTINTOS "GRUPOS" DE LA EMPRESA CRISTALIZANDOSE EN LA DIRECCION.



CRISTALIZACION DE
LOS OBJETIVOS

Los objetivos de los inversionistas pueden considerarse como el punto de partida. Estos objetivos tendrán que estar equilibrados con los de los demás públicos.

FIGURA 7

LA PLANEACION EN CONSECUENCIA, REFLEJA EL SISTEMA "EMPRESA" Y,
A SU VEZ, CONSTITUYE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION

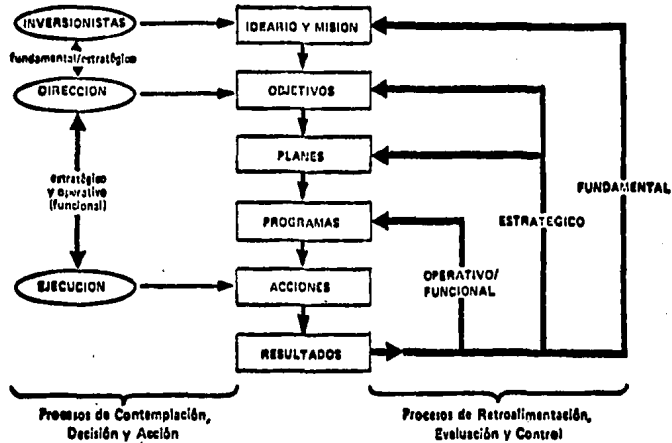
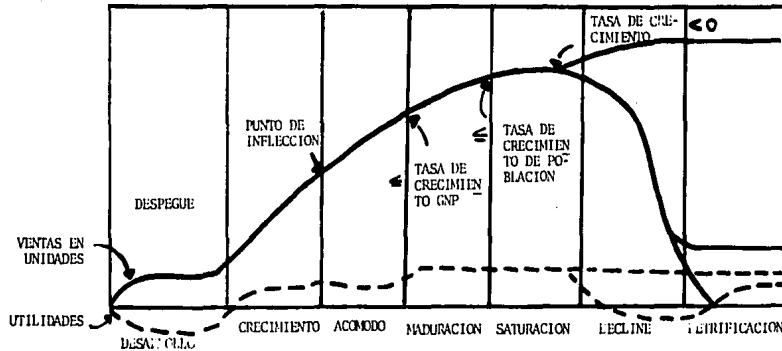


FIGURA 9
 ETAPAS FUNDAMENTALES DE LA EVOLUCION
 PRODUCTO/MERCADO



FUENTE: C.W. HOFER, "CONCEPTUAL CONSTRUCTS FOR FORMULATING CORPORATE AND BUSINESS STRATEGY", (BOSTON: INTERCOLLEGIATE CASE CLEARING HOUSE, # 9-378-754, 1977) PAG. 7

F I G U R A 11

FACTORES QUE DETERMINAN LA FUERZA FINANCIERA

Retorno sobre la inversión	bajo	0	1	2	3	(4)	5	6	alto
Apalancamiento	alto	0	1	2	3	(4)	5	6	bajo
Liquidez	poca	0	1	2	3	4	(5)	6	mucha
Flujo de efectivo	bajo	0	1	2	3	4	(5)	6	alto
Fácil de salir del mercado	difícil	0	(1)	2	3	4	5	6	fácil
Riesgo del negocio	mucho	0	1	2	3	4	(5)	6	poco
Capital requerido/capital	alto	0	1	(2)	3	4	5	6	bajo

Promedio 3.71

F I G U R A 12

ANALISIS FINANCIERO DE REFRESCOS DEL NOROESTE, S. A. DE C. V.

RAZONES DE RENTABILIDAD

	1982	1983	1984	1985
Rendimiento/Inversión	- .29%	6.37%	4.26%	8.8%
Rendimiento/Capital	- .41%	12.84%	9.06%	19.76%
Margen de Utilidades Netas	- .32%	7.61%	3.05%	5.6%

RAZONES DE LIQUIDEZ

Capital Neto de Trabajo	(107,419) miles	35,188 miles	434,061 miles	724,548 miles
Razón Circulante	.43	1.11	2.10	2.15
Indice de la prueba de Acido	.36	.92	1.80	1.88

RAZONES DE APALANCAMIENTO

Razón de endeudamiento	29.24%	50.38%	52.95%	55.44%
Razón pasivo Total/Capital Contable	.4133	1.01	1.12	1.24
Razón Pasivo Capital	7.28	67	73	74

...!!!

ANALISIS FINANCIERO DE REFRESCOS DEL NOROESTE, S. A. DE C. V.

<u>RAZONES DE ACTIVIDAD</u>	1982	1983	1984	1985
Rotación de Inventario	-	15.86	18.87	17.02
Plazo Promedio del Inventario	-	22.69 días	19.07	21.15

RAZONES DE ACTIVIDAD

Rotación de Activos Fijos	1.02	1.03	2.28	3.04
---------------------------	------	------	------	------

RAZONES DE COBERTURA

Veces que se han ganado los intereses	1.00	3.91	1.00	1.47
---------------------------------------	------	------	------	------

A N E X O 2

COMPAÑIA REFRESCOS DEL NOROESTE, S. A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE AUDITADOS
1982, 1983, 1984 y 1985

ACTIVO	1982	1983	Operaciones en 1984 que afectan saldos de 1983	1983	1984	1985
	(Miles de pesos)					
Circulante						
Efectivo	34,422	4,621		4,621	10,000	10,000
Inversiones en valores de inmediata realización	-	165,053	(90,019)✓	335,768	657,701	1*107,905
	34,422	171,674	335,692✓	369,396	667,701	1*217,905
Cuentas y documentos por cobrar						
Clientes	3,235	10,023		10,023	24,351	36,135
Proveedores documentales e Funcionario Funcionarios y empleados	1,767	1,839		1,839	2,760	4,340
Inmobiliaria del edificio, S. A. de debera intereses del 581 anual	-	37,315	(37,315)✓	-	-	-
Suprema, S. A. de debera intereses del 561 anual	-	17,318		17,318	-	-
Otros	9,427	25,351		25,351	14,100	17,020
	14,429	84,846		54,531	41,611	57,525
Inventarios, al costo	37,721	59,216		59,216	116,804	168,809
Pagos anticipados	3,479	3,665		3,665	5,000	6,000
Anticipo a proveedores de servicios	-	21,100		-	-	-
Suma del activo circulante	120,649	342,608		498,008	828,657	1*349,989
Compañías afiliadas de debera inte- reses del 551, provendio	5,639	355,692	(355,692)✓	-	-	-
Inversiones en acciones, al costo	766	394		-	-	-
Propiedades, planta y equipo						
Costo de adquisición	709,355	244,356	38,318✓	376,711	381,657	476,484
Plusvalía depreciación acumulada	(49,360)	(52,693)		(52,693)	(69,340)	(87,878)
	139,795	191,702		224,018	312,317	388,606
Revaluación de inmuebles y ma- quinarias y equipo	870,538	862,697		862,697	862,697	862,697
Plusvalía depreciación acumulada	(16,337)	(16,337)		(16,337)	(16,337)	(16,337)
	854,201	846,360		846,360	846,360	846,360
	774,001	1*019,018		1*019,363	1*139,682	1*216,973
Cajas y envases	63,668	91,610		91,610	134,400	228,318
Otros activos						
Depósitos en garantía	352	248		434	434	434
Suma del Activo	846,625	1*000,412		1*049,425	1*173,173	1*294,324

Nota:

ANEXO 2

COMPANIA REFRESCOS DEL NOROESTE, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE AUDITADOS
1982, 1983, 1984 y 1985

PASIVO	Operaciones en 1984 que afectan saldos de 1983		1985		
	1982	1983	1983	1984	1985
(miles de pesos)					
A corto plazo					
Préstamos documentados					
Instituciones de crédito y otros	102,550	144,892	(80,839) / (54,962) /	.	.
Por arrendamiento de equipo	23,372	1,400		3,400	.
Por adquisición de maquinaria	16,103	-		.	.
	<u>142,025</u>	<u>146,292</u>		<u>1,400</u>	<u>-</u>
Proveedores	47,340	33,188		33,188	61,170
Impuestos por pagar	21,254	33,835		33,835	88,003
Intereses por pagar y FICOMCA	5,533	49,533		49,533	178,753
Gastos acumulados por pagar	1,710	4,931		4,931	7,396
Participación de los trabajadores en las utilidades	-	8,300		8,300	29,494
Dividendos por pagar	-	11,253		11,253	20,740
Suma el pasivo a corto plazo	<u>228,060</u>	<u>307,470</u>		<u>162,478</u>	<u>394,396</u>
Compañías afiliadas	19,897	-		-	-
	<u>247,957</u>	<u>307,470</u>		<u>162,478</u>	<u>394,396</u>
A largo plazo					
Préstamos documentados					
Instituciones de crédito y otros	29,880	605,811	(21,882) /	581,826	729,827
Suma el pasivo	<u>278,448</u>	<u>911,281</u>		<u>744,304</u>	<u>1,124,223</u>
CAPITAL CONTABLE					
Capital social	102,950	679,639		679,639	690,897
Superávit por revaluación	370,338	205,919		205,919	205,919
Utilidades acumuladas					
Reserva legal	222	822	(222) /		
Utilidades anteriores	(1,160)	(3,330)	222 /	(3,708)	11,533
del ejercicio, según estado de resultados anual	(2,750)	115,241		115,241	90,531
Dividendos decretados	-	(100,000)		(100,000)	-
Suma el capital contable	<u>669,780</u>	<u>897,181</u>		<u>897,181</u>	<u>998,950</u>
Suma el pasivo y el capital	<u>946,818</u>	<u>1,208,413</u>		<u>1,541,438</u>	<u>2,123,173</u>

Nota:

ANEXO 3

CIA. REFRESCOS DEL NOROESTE S.A DE C.V

ESTADO DE RESULTADOS PARA LOS EJERCICIOS TERMINADOS
EL 31 DE DICIEMBRE HISTORICOS AUDITADOS 1981 A 1985

	1981	1982	1983	1984	1985
Caja vendida		1,100	1,360	1,411	1,101
Precio de venta		111.20	111.40	116.30	107.81
					(Miles de pesos)
Ventas netas	411,711	316,711	1'311,661	1'061,161	4'171,100
Costo de ventas	111,011	111,111	111,111	111,111	111,111
Utilidad bruta	300,700	205,600	1,200,550	950,050	4,060,000
Costos de operación					
De venta	111,111	111,111	111,111	111,111	111,111
De administración	111,111	111,111	111,111	111,111	111,111
De producción	111,111	111,111	111,111	111,111	111,111
De publicidad	111,111	111,111	111,111	111,111	111,111
Suma los gastos	444,444	444,444	444,444	444,444	444,444
Utilidad de operación	111,111	111,111	111,111	111,111	111,111
Depreciación	111,111	111,111	111,111	111,111	111,111
Costos financieros					
FINANZA					
Otros	111,111	111,111	111,111	111,111	111,111
Pérdida cambiaria	111,111	111,111	111,111	111,111	111,111
Suma los financieros	222,222	222,222	222,222	222,222	222,222
Otros (gastos) ingresos	111,111	111,111	111,111	111,111	111,111
Utilidad antes de IVA y PVP	111,111	111,111	111,111	111,111	111,111
Provisiones para					
Depositos sobre la renta					
Participación de utilidades					
Utilidad del ejercicio	111,111	111,111	111,111	111,111	111,111

A N E X O 2

COMPAÑIA REFRESCOS DEL NOROESTE, S. A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE AUDITADOS
1982, 1983, 1984 y 1985

ACTIVO	1982	1983	Operaciones en 1984 que afectan saldos de 1983	1983	1984	1985
	(Miles de pesos)					
Circulante						
Efectivo	34,422	4,621		4,621	10,000	10,000
Inversiones en valores de inmediata realización	-	165,053	(90,019)✓	333,768	657,701	1*107,905
	34,422	171,674	333,692✓	369,396	667,701	1*217,905
Cuentas y documentos por cobrar						
Ciudadanos						
Clientes	3,235	10,023		10,023	24,351	36,135
Proveedores documentales y Funcionario	31,071	-		-	-	-
Funcionarios y empleados	1,767	1,839		1,839	2,760	4,340
Inmobiliaria del edificio, S. A. S. A. I delega intereses del 581 anual	-	37,315	(37,315)✓	-	-	-
Soprano, S. A. S. A. I delega intereses del 561 anual	-	17,318		17,318	-	-
Otros	9,437	25,351		25,351	14,100	17,020
	43,009	84,846		54,531	41,611	57,475
Inventarios, al costo	37,721	59,216		59,216	116,804	160,809
Pagos anticipados	3,479	3,665		3,665	5,000	6,000
Anticipo a proveedores de servicios	-	21,100		-	-	-
Suma del activo circulante	120,649	342,608		498,008	828,657	1*349,989
Compañías afiliadas de donde inte- reses del 51, provendio	5,639	355,692	(355,692)✓	-	-	-
Inversiones en acciones, al costo	766	394		-	-	-
Propiedades, planta y equipo						
Costo de adquisición	709,355	244,356	38,318✓	376,711	381,657	476,484
Plusvalía depreciación acumulada	(49,360)	(52,693)		(52,693)	(69,340)	(87,878)
	139,795	191,703		224,018	312,317	388,606
Revaluación de inmuebles y ma- quinarias y equipo	870,538	862,697		862,697	862,697	862,697
Plusvalía depreciación acumulada	(16,337)	(16,337)		(16,337)	(16,337)	(16,337)
	854,201	846,360		846,360	846,360	846,360
	774,001	1*010,018		1*010,363	1*139,682	1*116,973
Cajas y envases	43,668	91,610		91,610	134,400	228,318
Otros activos						
Depósitos en garantía	352	240		434	434	434
Suma del activo	846,625	1*000,412		1*049,425	1*173,173	1*294,324

Nota:

ANEXO 2

COMPANIA REFRESCOS DEL NOROESTE, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE AUDITADOS
1982, 1983, 1984 y 1985

PASIVO	Operaciones en 1984 que afectan saldos de 1983		1985		
	1982	1983	1984	1985	1985
(miles de pesos)					
A corto plazo					
Préstamos documentados					
Instituciones de crédito y otros	102,550	144,892	(80,839) / (54,962) /	.	.
Por arrendamiento de equipo	23,372	1,400		3,400	.
Por adquisición de maquinaria	16,103	-		-	-
	<u>142,025</u>	<u>146,292</u>		<u>1,400</u>	-
Proveedores	47,340	33,188		33,188	61,170
Impuestos por pagar	21,254	33,835		33,835	98,003
Intereses por pagar y FICOMCA	5,533	49,533		49,533	178,753
Gastos acumulados por pagar	1,710	4,931		4,931	7,396
Participación de los trabajadores en las utilidades	-	8,300		8,300	29,494
Dividendos por pagar	-	11,253		11,253	20,740
Suma el pasivo a corto plazo	<u>228,069</u>	<u>307,470</u>		<u>162,478</u>	<u>394,396</u>
Compañías afiliadas	19,897	-		-	-

A largo plazo					
Préstamos documentados					
Instituciones de crédito y otros	29,880	605,811	(21,882) /	581,926	729,827

Suma el pasivo	<u>278,448</u>	<u>911,281</u>		<u>744,354</u>	<u>1,124,223</u>

CAPITAL CONTABLE					
Capital social	102,950	679,639		679,639	690,897
Superávit por revaluación	370,338	205,919		205,919	205,919
Utilidades acumuladas					
Reserva legal	222	822	(222) /		
Utilidades anteriores	(1,160)	(3,330)	222 /	(3,708)	11,533
del ejercicio, según estado de resultados anual	(2,750)	115,241		115,241	90,531
Dividendos decretados	-	(100,000)		(100,000)	-
Suma el capital contable	<u>669,780</u>	<u>897,181</u>		<u>897,181</u>	<u>998,950</u>

Suma el pasivo y el capital	<u>946,896</u>	<u>1,808,412</u>		<u>1,540,435</u>	<u>2,123,173</u>

Nota:

ANEXO 3

CIA. REFRESCOS DEL NOROESTE S.A DE C.V

ESTADO DE RESULTADOS PARA LOS EJERCICIOS TERMINADOS
EL 31 DE DICIEMBRE HISTORICOS AUDITADOS 1981 A 1985

	1981	1982	1983	1984	1985
Caja vendida		1,100	1,360	1,411	1,101
Precio de venta		111.20	111.40	116.30	107.81
	(Miles de pesos)				
Ventas netas	411,711	516,711	578,161	570,611	477,511
Costo de ventas	211,811	271,111	311,111	311,111	271,111
Utilidad bruta	199,900	245,600	267,050	259,500	206,400
Costos de operación					
De venta	111,111	111,111	111,111	111,111	111,111
De administración	111,111	111,111	111,111	111,111	111,111
De producción	111,111	111,111	111,111	111,111	111,111
De publicidad	111,111	111,111	111,111	111,111	111,111
Suma los costos	444,444	444,444	444,444	444,444	444,444
Utilidad de operación	55,457	101,167	122,617	115,000	62,257
Depreciación	11,111	11,111	11,111	11,111	11,111
Costos financieros					
FINANZA					
Otros	11,111	11,111	11,111	11,111	11,111
Pérdida cambiaria	11,111	11,111	11,111	11,111	11,111
Suma los financieros	22,222	22,222	22,222	22,222	22,222
Otros (ganar) pérdidas	11,111	11,111	11,111	11,111	11,111
Utilidad antes de IVA y PVP	11,111	68,844	89,394	70,557	17,813
Provisiones para					
Depositos sobre la renta					
Participación de utilidades					
Utilidad del ejercicio	11,111	68,844	89,394	70,557	17,813

AREA DE RECURSOS HUMANOS

La empresa cuenta con 518 obreros y empleados de planta. Las relaciones obrero-patronales han sido satisfactorias; cabe mencionar que durante la vida de la empresa las diferentes revisiones de contrato de trabajo y sueldo se han desarrollado bajo un clima de armonía y entendimiento.

En apoyo a lo anterior, cabe mencionar que la revisión del contrato colectivo de trabajo se llevó a cabo en los primeros meses de este año (1985) sin interrupción de labores. En resumen, se otorgaron aumentos del 33% a los salarios fijos y del 31% a los de vendedores y ayudantes.

Los trabajadores de la empresa están agremiados al Sindicato de Trabajadores de la Industria Embotelladora de Aguas Gaseosas, Refrescos, Aguas Naturales, Cervezas y Bebidas Envasadas en General, Similares y Conexos de la República Mexicana; este sindicato pertenece a la Confederación de Trabajadores Mexicanos (CTM).

Por lo que respecta a su organización, en sus niveles superiores, existen directores de Producción, Comercialización y Administración. Este último recibe el título de Contralor General.

El Director General, es una persona de amplia trayec-

toria y reconocimiento dentro de la industria, el cual reporta directamente al Consejo de Administración, mismo que se compone de un Presidente, cuatro Consejeros, un Secretario y un Comisario.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa:

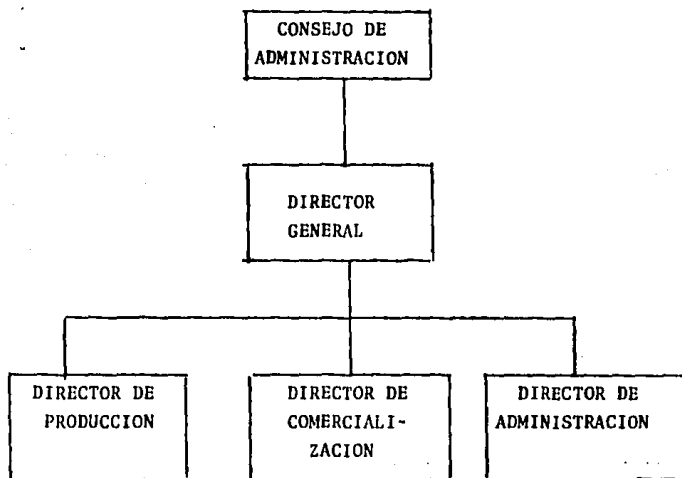


FIGURA 14

PERFIL DE CAPACIDADES DE LA EMPRESA

Dirección	Débil	Normal	Fuerte
1. Imagen corporativa y responsabilidad social			■
2. Uso de los planes estratégicos y créditos estratégicos	■	■	
3. Evaluación y pronóstico del medio ambiente	■	■	
4. Velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes		■	
5. Flexibilidad de la estructura organizacional		■	
6. Comunicación y control gerencial		■	
7. Orientación empresarial		■	
8. Capacidad de atraer y retener personas con alta creatividad		■	
9. Capacidad de enfrentarse a la tecnología cambiante			■
10. Capacidad para manejar la inflación		■	
11. Agresividad al enfrentar la competencia			■
12. Otros			

FIGURA 15
PERFIL DE CAPACIDADES DE LA EMPRESA

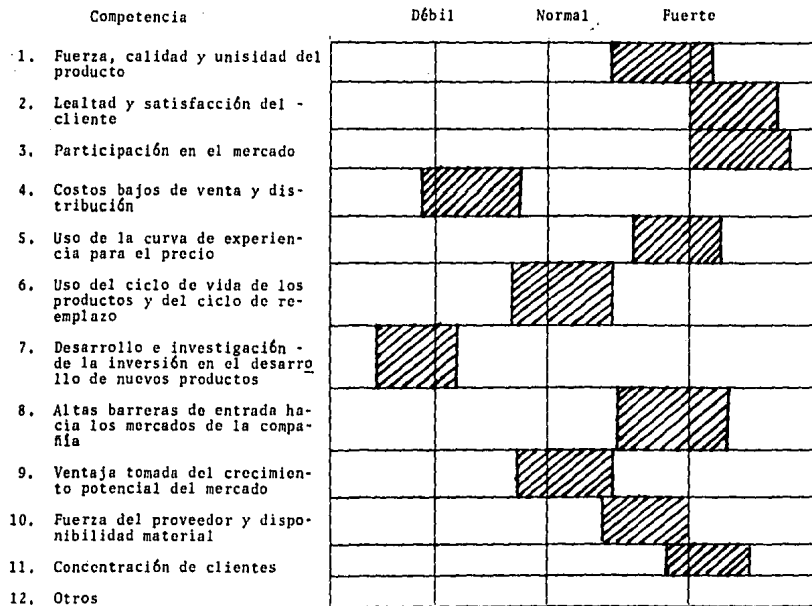
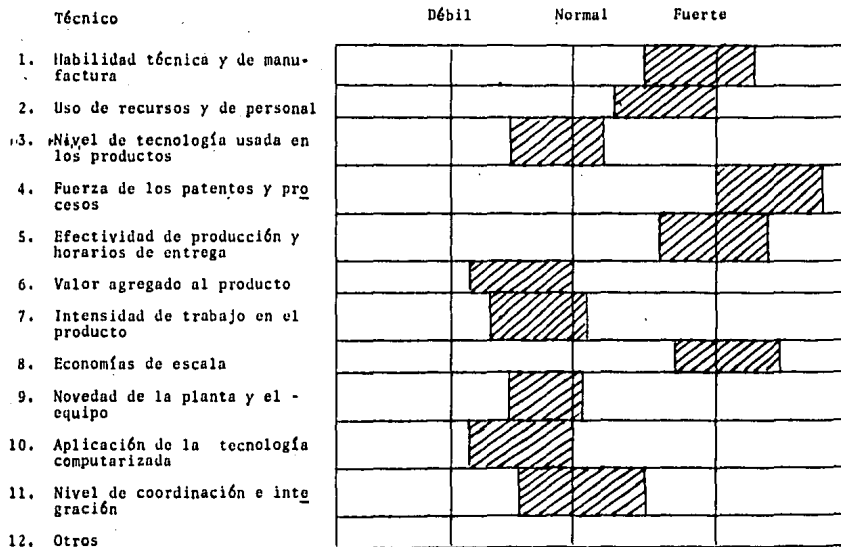


FIGURA 16
PERFIL DE CAPACIDADES DE LA EMPRESA

Financiero	Débil	Normal	Fuerte
1. Acceso al capital cuando se requiera			■
2. Grado de capacidad de utilización			■
3. Facilidad de salida del mercado			■
4. Rentabilidad, interés de las inversiones		■	
5. Liquidez, fondos internos - disponibles			■
6. Grado de influencia, estabilidad financiera			■
7. Capacidad de competencia en precios	■		
8. Inversión capital, capacidad para satisfacer la demanda			■
9. Estabilidad de costos			■
10. Capacidad de mantener el esfuerzo en la demanda cíclica			■
11. Elasticidad de precios de demanda			■
12. Otros			

FIGURA 17
PERFIL DE CAPACIDADES DE LA EMPRESA



3.2.4 SITUACION DE LA INDUSTRIA REFRESQUERA

GENERALIDADES

La industria refresquera se constituye por empresas que elaboran bebidas embotelladas, las cuales se dividen en:

- A) FRANQUICIADORAS.- Propietarias de las fórmulas para la elaboración de concentrados base, para producir refrescos.
- B) EMBOTELLADORAS.- Constituyen la inversión fundamental de la rama, las cuales operan en los territorios concedidos por las franquiciadoras.

De acuerdo a su origen las marcas se dividen en:

- 1.- Nacionales
- 2.- Extranjeras

TAMAÑO Y CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA

Desde 1975 se ha observado una disminución del número de empresas.

AÑO	No. de Empresas
1975	Existían 267 empresas
1980	" 249 empresas
1985	" 200 empresas

FUENTE: Asociación Nacional de Embotelladores de la República Mexicana (ANERMEX)

COMPOSICION DE LA INDUSTRIA REFRESQUERA EN 1985

85	empresas Grupo Coca-Cola
52	empresas Grupo Pepsi-Cola
20	empresas mixtas
39	empresas mexicanas
4	empresas firmas extranjeras
<hr/>	
200	Total

FUENTE: Coca-Cola de México (División Coca-Cola Export Corporation Sucursal)

PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA DE REFRESCOS Y AGUAS ENVASADAS EN EL PIB

Millones de pesos de 1970

AÑO	PIB Nacional	PIB Manufacturas	PIB Refrescos	% PIB Ref/Nal
1970	444.271	105.203	1.990	0.45
1975	609.976	148.058	2.480	0.41
1976	635.831	155.517	2.108	0.33
1977	657.721	161.032	2.384	0.36
1978	712.022	176.816	2.898	0.41
1979	777.168	195.614	3.417	0.44
1980	841.854	209.682	3.135	0.37
1985	922.557.3	221.804	3.678	0.39

FUENTE: S.P.P. Banco de México ONUDI, Sistema de Cuentas Nacionales de México, 1986

A pesar de que la tasa media anual de crecimiento del PIB de la industria de refrescos y aguas envasadas durante el período 1970-1985 fue de 4.18%, su participación en PIB Nacional se redujo de .45% a .39%

CONCENTRACION DE LA COMPETENCIA Y TAMAÑO RELATIVO DEL COMPETIDOR

En cuanto a la localización, las plantas embotelladoras de refrescos se ubican en función del mercado, la franquicia, los costos de producción y las vías de comunicación.

Por su parte, las embotelladoras de aguas minerales se establecen en las cercanías de los manantiales de aguas minerales.

Los puntos anteriores han hecho que la distribución geográfica actualmente favorezca a Veracruz que cuenta con el mayor número de embotelladoras, le siguen en importancia Chihuahua, el Distrito Federal y Puebla, posteriormente Guanajuato, Michoacán, San Luis Potosí, Sinaloa, Querétaro y Coahuila.

En todos los estados de la República Mexicana existen varias marcas de refrescos; sin embargo, la competencia es -

diferente en cada uno de ellos, debido a que las marcas que se venden varían según el estado, incluso ciertos refrescos no se conocen en algunas zonas del país, por ejemplo:

En el Estado de Guerrero se vende la marca "Yoli" y en el Distrito Federal no.

ESTRUCTURA EN LA PRODUCCION Y VENTA POR MARCAS

MARCA	%
Coca-Cola	39.7
Pepsi-Cola	17.7
Fanta	4.6
Mirinda	1.7
Otras marcas de Coca-Cola y Pepsi-Cola	5.2
Mundet	3.4
Guajardo	3.3
Seven-Up	2.6
Jarritos	2.0
Squirt	1.6
Orange-Crush	1.6
Chaparritas, Sangría Señorial	1.4
Titán	1.4
Sabores de Tehuacán	2.7
Manzanita Sol	1.0
Canadá-Dry	0.6
Otras marcas nacionales	3.5
Otras marcas internacionales	1.5
Aguas minerales	<u>4.5</u>
Total	100
Marcas Extranjeras	76.8%
Marcas Internacionales	23.2%

FUENTE: Asociación Nacional de Embotellado de la República Mexicana (ANERMEX)

DIVISION ENTRE MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL

Mercado Nacional: Producción de refrescos embotellados.

Mercado Internacional: Producción de concentrados - para exportación.

SITUACION FINANCIERA DE LA INDUSTRIA REFRESQUERA

	1977	1978	1979	1985
Margen de utilidad sobre				
Ventas	4.4	4.0	2.3	2.9
Activos	8.4	7.2	3.6	4.1
Capital	17.5	18.3	8.9	9.2
Rotación de:				
Activos totales	1.98	1.80	1.57	1.1
Activos Fijos	6.22	5.35	3.86	2.5
Estructura de la deuda:				
Pasivo/activo	52.0	61.0	60.0	55.0
Pasivo/capital	108.2	157.0	147.6	130.0

FUENTE: Asociación Nacional de Embotelladores de la República Mexicana (ANERMEX)

Los cambios que registra la rentabilidad financiera en la industria refresquera son coincidentes con las autorizaciones de aumento de precio.

La situación financiera de la industria marca una tendencia decreciente, en virtud de que el margen neto para el industrial disminuye, en tanto que los precios de los insumos han ido en aumento, sin embargo en 1985 tuvo una cierta recuperación, debido a los nuevos precios autorizados.

DIFERENCIACION DEL PRODUCTO

La industria refresquera se caracteriza por la gran diferenciación que se ha hecho a las diferentes marcas existentes.

Existe gran lealtad de los consumidores hacia ciertas marcas.

BARRERAS DE ENTRADA

- Para manejar marcas extranjeras se requiere de franquicia.
- Alta inversión.
- Existe control de precios.
- El Gobierno controla el azúcar y el gas carbónico.

BARRERAS DE SALIDA

- Intensiva de capital.
- Fuerza del sindicato de refresqueros.

INTEGRACION VERTICAL

Existen pocas posibilidades de integración vertical ascendente en la industria.

VARIEDAD DE PRODUCTOS

Existe gran variedad de tipos de refrescos, los cuales se diferencian por su sabor y su presentación.

En cuanto a su presentación, los refrescos se envasan en los siguientes tamaños: chico, mediano, familiar y 16 onzas. Los tres primeros corresponden a las presentaciones tradicionales, mientras que la de 16 onzas fue fomentada por las empresas extranjeras para competir con el tamaño mediano usado por las marcas nacionales.

De acuerdo a su sabor los refrescos se clasifican en:

REFRESCOS DE COLA:

Coca-Cola, Pepsi-Cola

REFRESCOS DE SABORES:

Fanta, Mirinda, Mundet Guajardo, Seven-Up, Jarritos, Squirt, Orange-Crush, Chaparritas, Sangría Señorial, Titán, Sabores

de Tehuacán, Manzanita Sol, Canadá Dry, Aguas Minerales, - otras marcas de coca-cola y pepsi-cola y otras marcas nacionales e internacionales.

COMPLEJIDAD TECNOLÓGICA

La tecnología para la fabricación de refrescos es - relativamente sencilla y del dominio público.

Los fabricantes de equipo difunden continuamente las innovaciones en la materia, y estando atento a sus comunicaciones y asistiendo a las exposiciones que se hacen - cada año en los Estados Unidos, puede mantenerse al día.

Siendo la tecnología para la elaboración de refrescos ampliamente difundida, no constituye ningún limitante para la expansión de los negocios ni causan pago alguno.

UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA Y PRODUCCION

La industria refresquera es de las pocas industrias en México que trabajan casi al 100% de su capacidad, ya que por ejemplo en 1980 la capacidad instalada de la industria era de 20,800 millones de botellas y la producción de ese - año fue de 20,666 millones de botellas. (1)

El ritmo de crecimiento de la capacidad de producción del grupo de marcas nacionales ha sido inferior al ritmo de

crecimiento del consumo de refrescos, debido a lo cual el grupo de marcas extranjeras capitaliza esta situación, logrando crecimientos superiores.

En la figura 18 se presenta la producción de aguas gaseosas y purificadas en 1984 y 1985.

MATERIA PRIMA

Las materias primas usadas en la elaboración de refrescos son los jugos o pulpa de frutas naturales (no más de 10% en su formulación), los extractos y concentrados, el azúcar, los saborizantes, los acidulantes, los conservadores, los emulsificantes, los enturbiadores y los espumantes, principalmente. (2)

Los refrescos elaborados con mezclas cuyas materias primas se importan representan el 57% del consumo nacional, dado que son productos de patente, es difícil identificar su composición. Las demás materias primas utilizadas son de fabricación nacional.

Cabe señalar que la industria embotelladora de refrescos consume aproximadamente el 50% de la producción de azúcar destinada a usos industriales, lo que a su vez significa entre el 46 y 50% del total de la producción nacional. (2)

Otros insumos utilizados son: corcholatas (absorbe el

F I G U R A 18

PRODUCCION DE AGUAS GASEOSAS Y PURIFICADAS

CLASE DE REFRESCO	CANTIDAD (Miles de litros)			VALOR (Millares de \$)		
	1984	1985	%	1984	1985	%
Refrescos de sabores	1,389,036	1,651,133	18.86	40,486,588	71,166,759	75
Refrescos de cola	2,986,280	3,350,267	12.18	93,318,038	147,557,012	58
Agua mineral	201,308	205,112	1.8	4,104,525	6,491,601	58.1
Otros refrescos y aguas gaseosas	170,307	189,494	11.2	4,400,164	8,171,277	85.7
Agua purificada	313,881	307,778	-1.94	984,363	1,423,311	45.5
Otros				325,361	997,560	206.6
Cobrado por maquila				1,002,313	2,313,257	130.7
T O T A L	5,060,812	5,703,784	12.7	143,619,039	235,807,520	64.4

FUENTE: "Encuesta industrial mensual", Secretaría de Programación y Presupuesto, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Noviembre 1985, México, D. F.

80% de la producción nacional), envases de vidrio (consume más del 75% de la producción). (2)

RIESGO DEL NEGOCIO

- CONDICIONES DE ABASTECIMIENTO

A pesar de que el total de la industria depende de unos cuantos proveedores (azúcar, gas carbónico, corcholatas) no tiene problemas de abastecimiento

- VULNERABILIDAD DE SUSTITUCION

Los refrescos son poco vulnerables a ser sustituidos, ya que en muchas zonas del país no se cuenta con agua debidamente purificada para ser bebida, situación que crea una DEPENDENCIA hacia esta industria.

Por otra parte, el precio de la leche supera al del refresco en un 80%, por lo que en 1985 el consumo per cápita de bebidas gaseosas fue de 125 litros mensuales, mientras que el consumo de la leche fue de 39 litros mensuales.

(3)

- ESTABILIDAD

Es una industria estable, ya que no está sujeta a modas y temporadas.

- SENSIBILIDAD A LA INFLACION

F I G U R A 19

FACTORES QUE DETERMINAN EL ATRACTIVO ESTRATEGICO DE LA INDUSTRIA

TAMANO	BAJO	0	1	2	3	4	(5)	6	ALTO
POTENCIAL DE CRECIMIENTO	BAJO	0	1	2	3	4	(5)	6	ALTO
POTENCIAL DE RENTABILIDAD	BAJO	0	1	2	3	4	(5)	6	ALTO
ESTABILIDAD FINANCIERA	BAJO	0	1	2	3	(4)	5	6	ALTO
COMPLEJIDAD TECNOLOGICA	SIMPLE	0	(1)	2	3	4	5	6	COMPLEJA
UTILIZACION DE RECURSOS	INEFICIENTE	0	1	2	3	(4)	5	6	EFICIENTE
INTENSIDAD DE CAPITAL	ALTO	0	1	2	3	(4)	5	6	BAJO
FACILIDAD DE ENTRAR AL MERCADO	FACIL	0	1	2	3	4	(5)	6	DIFICIL
PRODUCTIVIDAD, CAPACIDAD DE UTILIZACION	BAJO	0	1	2	3	4	(5)	6	BAJO
DEPENDENCIA DEL PRODUCTO	BAJO	0	1	2	3	(4)	5	6	ALTO
VARIEDAD DE PRODUCTOS	BAJO	0	1	2	3	(4)	5	6	ALTO
CONCENTRACION DE LA COMPETENCIA	BAJO	0	1	2	(3)	4	5	6	ALTO

PROMEDIO = 4.08

FACTORES CLAVE DE EXITO EN LA
INDUSTRIA

- ZONA GEOGRAFICA (CLIMA Y POBLACION)
- PUBLICIDAD
- DISTRIBUCION
- MARCA

Es sensible a la inflación ya que sus costos se incrementan con cierta frecuencia y sin embargo está sujeta a - aumentar sus precios bajo previa autorización del gobierno.

3.2.4 ANALISIS DEL MERCADO

A) TAMAÑO DEL MERCADO (CULIACAN-SINALOA) Y CRECIMIENTO

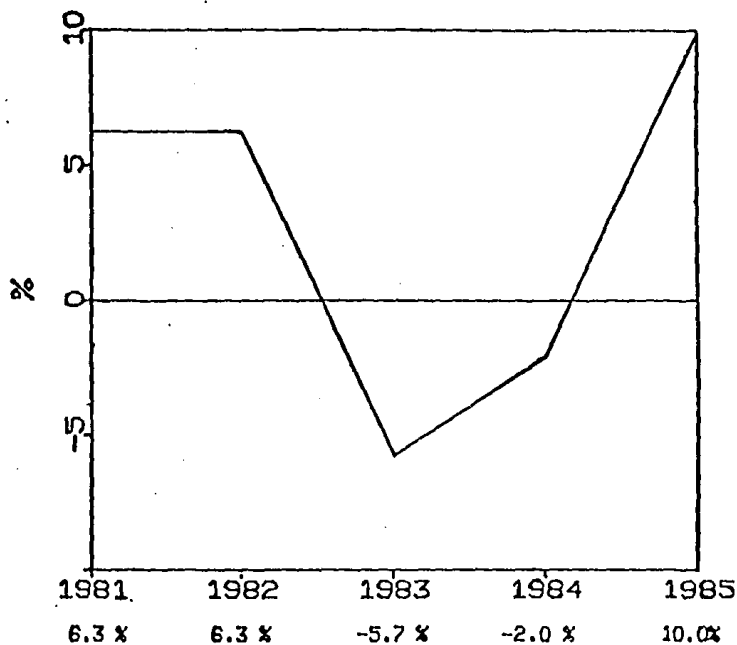
	Millones cajas Unidad	Tasa de Crecimiento
*		(Ver Fig. 20)
1982	25.8	
1983	26.4	3.5%
1984	26.6	.7
1985	27.0	1.5%

FUENTE: Coca-Cola de México (Division The Coca-Cola Export Corporation Sucursal)

B) SEGMENTACION POR TIPO DE PRODUCTO (millones*cajas unidad)

	1983	1984	1985
Refresco			
Colas	18.7	18.7	18.9
Sabores	5.5	5.6	5.5
Aguas Minerales	.2	.2	.2
Sidrales	.3	.3	.9
Lima-Limón	1.7	1.8	1.5
TOTAL	26.4	26.6	27.0

FIGURA 20

**% DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DE REFRESCOS
RESPECTO AL AÑO ANTERIOR**

FUENTE: Coca-Cola de México (Division The Coca-Cola Export Corporation Sucursal)

* CAJA UNIDAD = 24 botellas de 192 MI

FUENTE: Coca-Cola de Mexico (Division The Coca Cola Export Corporation Sucursal)

C) CANALES DE DISTRIBUCION

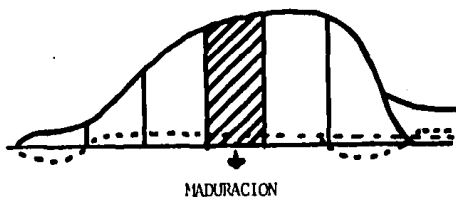
Total de puntos de venta	12,000
Cobertura	11,535
% de Cobertura	96.12%

La Cobertura de clientes se compone de la siguiente manera:

Abarrotes	33.3%
Restaurantes	6.8
Puestos	6.1
Hogares con vta	47.2
Otros (escuelas, misceláneas, taquerías, estaciones de autobús, etc.	<u>6.6</u>
	100%

FUENTE: Coca-Cola de México (Division the Coca-Cola Export Corporation Sucursal)

D) ETAPA DE EVOLUCION DEL PRODUCTO/MERCADO



CONCENTRACION DE CLIENTES Y PERFIL DEL CONSUMIDOR

El número tan crecido de puntos de venta es la respuesta a la necesidad de satisfacer a la población consumidora, dentro de la cual el estrato tipificado por los jóvenes (14 a 25 años) es más importante para su consumo presente como por el potencial de consumo futuro, ya que, en esta edad, es cuando el "gusto" por determinado sabor tiende a fijarse (ver Fig. 21)

FUERZA FINANCIERA DE LOS CLIENTES

La mayor parte de los clientes cuentan con poca fuerza financiera.

G) ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA

CURVA MENSUAL DE VENTAS (CULIACAN-SINALOA)

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
7.01%	7.17%	8.21%	8.58%	9.25%	9.58%	8.82%
AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
8.71%	8.83%	8.91%	7.75%	7.38%		

FUENTE: Coca-Cola de México (Division the Coca-Cola Export Corporation Sucursal)

Como podemos observar en el cuadro anterior, la demanda es estacional, siendo las ventas más altas, en los meses

FIGURA 21

INCIDENCIA DE CONSUMO DE AYER Y SEGMENTOS

1984

		1979	1980	1982	NAT.	EXP.	
POBLACION TOTAL		58%	56%	57%	56%	60%	(-1)
SEXO	Hombres	63	59	64	62	64	+3 -2
	Mujeres	53	53	49	50	55	+1
EDAD	12-14 años	67	65	66	66	66	-
	15-19 años	72	67	72	65	67	(-7)
	20-24 años	67	65	60	59	65	(-1)
	25-34 años	57	56	55	44	50	(-1)
	35-44 años	55	52	49	49	52	-
	45 ó más años	46	40	42	45	48	+3
NIVEL SOCIOECONOMICO A/B (Alto)		45	49	50	55	59	+5
	C (Medio)	59	54	54	57	60	+3
	D (Bajo)	59	58	58	57	60	(-1)
TAMAÑO DE LA CD.	Grande	59	55	57	49	54	(-8)
	Mediano	64	68	65	61	66	(-4)
	Chico	54	50	51	58	61	+7
REGION	Norte	69	65	+	66	76	
	Occidente	58	51	+	56	57	
	Sur	55	56	+	59	57	
	Centro	52	54	+	57	55	
	Ciudad de México	55	51	+	45	50	
DIA DE CONSUMO	Fin de semana	*	62	52	57	63	+5
	Entre semana	*	54	58	55	57	-3

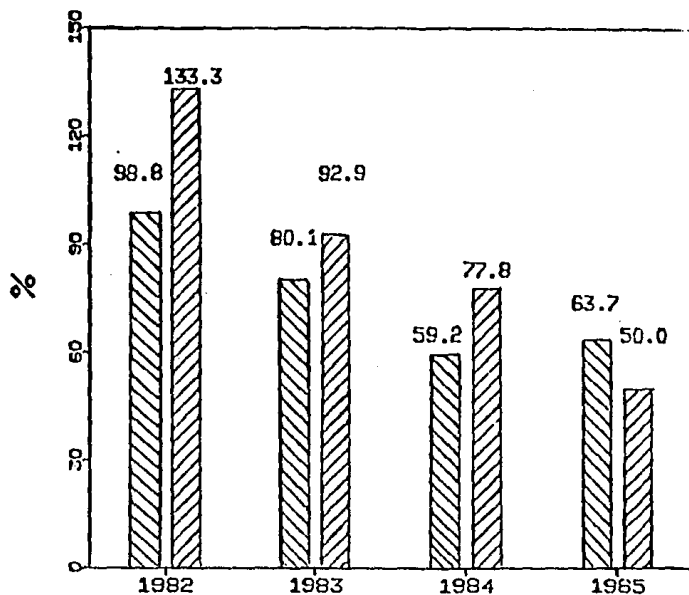
* No se hizo este desglose en 1979

(+) No se reportan datos por región en 1982

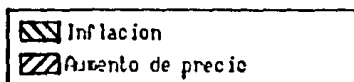
FUENTE: Elaborado por Coca-Cola de México (División Coca-Cola Export Corporation Sucursal)

FIGURA 22

% DE INFLACION Y AUMENTO DE PRECIO
DEL REFRESCO



(Período Enero-Diciembre)



FUENTE: Coca-Cola de México (Division The Coca-Cola Export Corporation Sucursal)

con temperaturas elevadas (mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre)

H) ELASTICIDAD DE LA DEMANDA

La demanda de los refrescos es elástica, ya que se ha visto en los años anteriores que con los aumentos de precios disminuyen las ventas.

Lo anterior se observa claramente en las Figs. 20 y 22

3.2.5 SITUACION DEL MEDIO AMBIENTE

FACTOR ECONOMICO

En 1985 el sector real de la economía, esto es, la producción la inversión y el empleo crecieron a tasas superiores a las de los tres años precedentes, lo cual hacía pensar en el inicio de un franco proceso de recuperación. Sin embargo, esta situación fue más aparente que real, en el sentido de que fue inducida por una política monetaria y fiscal expansiva, que si bien tuvo efectos favorables en el corto plazo, en el mediano y largo plazos se agudizaron los desequilibrios que se pretendían corregir con el Programa Inmediato de Reordenación Económica.

Buena parte del costo de la reactivación económica en

1985 habrá de pagarse durante 1986 y aun cuando se lleve a cabo en este año una política económica congruente con la reordenación económica, esto es, reducción efectiva en el desequilibrio financiero del sector público, política monetaria restrictiva, etc., no pueden esperarse resultados espectaculares ya que algunos de los efectos de la política económica seguida durante el año pasado se dejarán sentir en 1986. De esta manera, parte de lo que suceda este año está predeterminado.

INFLACION

Durante 1985 hubo un retroceso en cuanto a los avances logrados hasta 1984 para desacelerar el incremento de los precios.

Después de bajar la tasa anual de un nivel récord de 117% en abril de 1983 a 59% en Diciembre de 1984, durante 1985 se mantuvo alrededor de esta última tasa y repuntó ligeramente al final del año, con lo cual la tasa anual a diciembre del último año fue de 63.7%.

El año de 1986 empezó con un gran aumento de los precios al consumidor a nivel nacional, ya que en el mes de enero alcanzó una tasa de 8.8%, lo cual indica que el proceso inflacionario prosigue, con una tendencia ascendente duran-

FIGURA 23

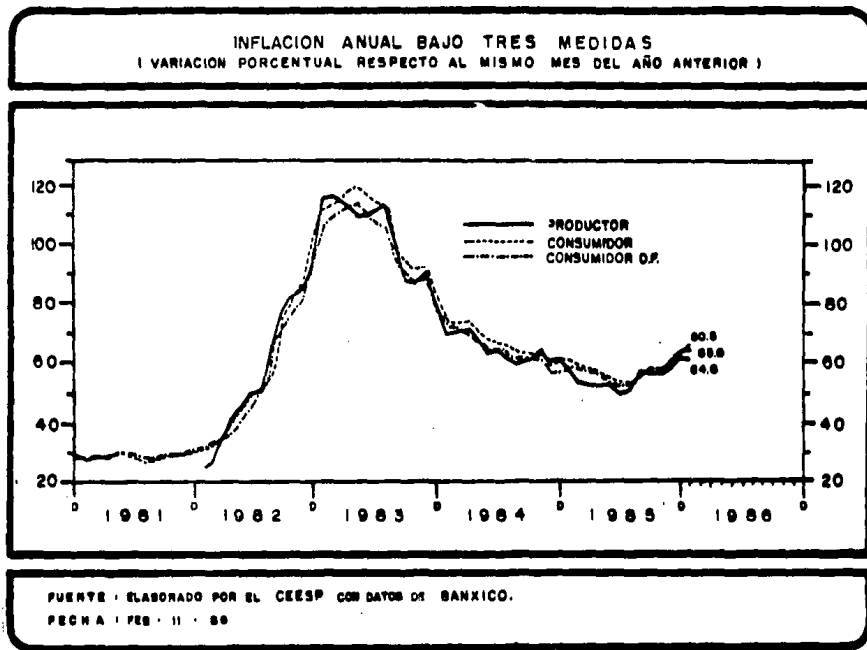


FIGURA 24

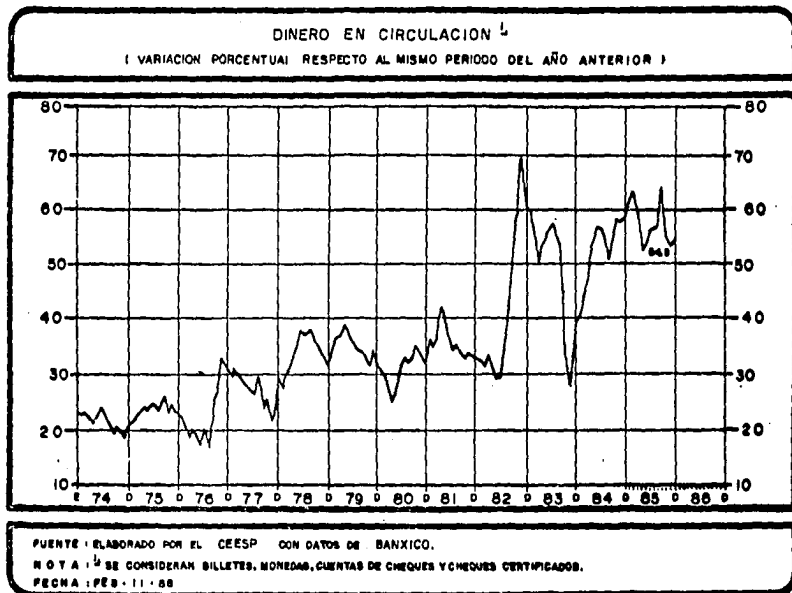
INDICE DE PRECIOS
(VARIACION DURANTE EL PERIODO)

	CONSUMIDOR L			CONSUMIDOR D.F.			PRODUCTOR		
	1984	1985	1986	1984	1985	1986	1984	1985	1986
ENERO	6.4	7.4	8.8	6.4	7.8	8.5	9.0	5.1	7.7
FEBRERO	5.3	4.2		5.1	4.3		5.6	2.6	
MARZO	4.3	3.9		3.8	3.6		3.9	3.4	
ABRIL	4.3	3.1		3.9	2.9		3.7	3.1	
MAYO	3.3	2.4		3.1	2.2		2.9	2.8	
JUNIO	3.6	2.5		3.6	2.5		4.2	1.9	
JULIO	3.3	3.5		3.1	3.6		2.7	3.8	
AGOSTO	2.8	4.4		2.7	4.4		2.0	5.9	
SEPTIEMBRE	3.0	4.0		2.9	4.2		3.3	2.9	
OCTUBRE	3.5	3.8		3.5	3.3		4.1	4.1	
NOVIEMBRE	3.4	4.6		3.1	4.7		2.9	4.6	
DICIEMBRE	4.2	6.8		4.6	6.9		3.9	5.6	
ENERO-DICIEMBRE	52.9	63.7		56.7	63.8		60.1	61.2	

FUENTE: ELABORADO POR EL CEESP CON DATOS DE BANXICO,
NOTAS: L NACIONAL P- DATOS PRELIMINARES.

FECHA: FEB. 11.86

FIGURA 25



te el periodo diciembre 1985 a diciembre de 1986, y se espera que supere los niveles alcanzados durante 1985. (Ver Fig. 23, 24, 25)

PRODUCCION

El índice de volumen de la producción industrial mostró un crecimiento de 6.1% durante el período enero-septiembre de 1985, el cual comparándolo con el mismo período del año anterior (3.4%) resultó favorable, sin embargo durante el último trimestre de 1985, la actividad productiva entró en una fase recesiva que se mantendrá a lo largo de 1986.

Los principales factores que están detrás de esta caída en la actividad, son una considerable desaceleración de la demanda real por bienes y servicios, así como una reducción en términos reales en el financiamiento para toda la economía.

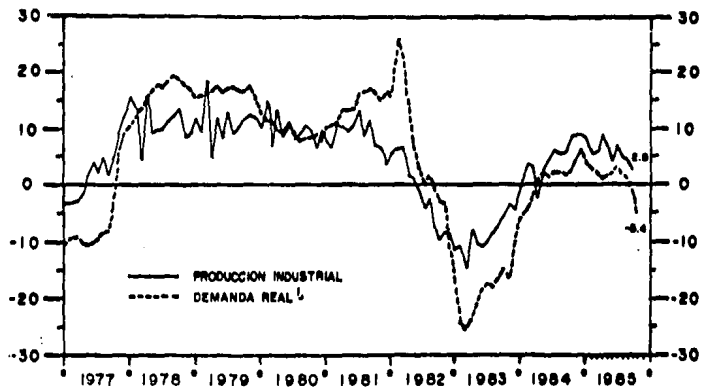
La perspectiva más optimista situaría al crecimiento del PIB en 2.0% (Ver Fig. 26, 27, 28, 29)

INVERSION

En lo que respecta a la inversión, durante 1985 se registró un inusitado crecimiento el cual fue sostenido fundamentalmente por la inversión del sector privado, en lo que

FIGURA 26

DEMANDA REAL Y PRODUCCION INDUSTRIAL
(VARIACION PORCENTUAL RESPECTO AL MISMO MES DEL AÑO ANTERIOR)



FUENTE : ELABORADO POR EL CEESEP CON DATOS DE BANKICO.
NOTA : EN RELACION A ML.
FECHA : FEB - 11 - 88

FIGURA 27

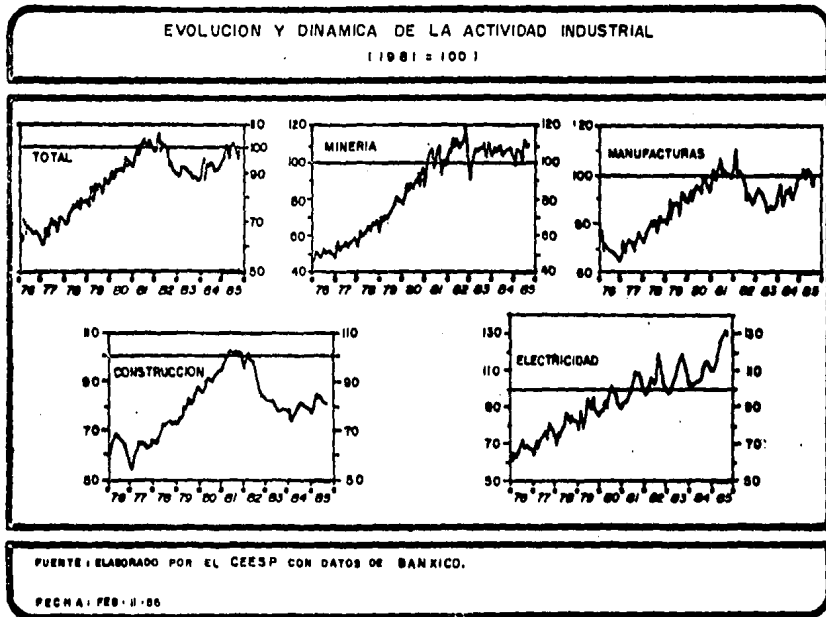


FIGURA 28

INDICADORES OPORTUNOS DEL VOLUMEN DE LA PRODUCCION INDUSTRIAL
(TASA DE CRECIMIENTO RESPECTO AL MISMO PERIODO DEL AÑO ANTERIOR)

	1983	1984	1985
AZUCAR	20.3	0.0	n.d.
CERVEZA	-13.2	6.2	15.7
CEMENTO	-11.6	8.0	11.9
PETROLEO Y DERIVADOS			
-Matriculación de petróleo y gas natural	-1.5	0.8	n.d.
-Refinación de petróleo	2.2	9.9	n.d.
-Petroquímico Básico	26.2	0.6	n.d.
SIDERURGIA			
-Acero laminado	-1.5	7.6	-3.4
-Acero	-1.7	10.4	-10.1
-Pierro esponja	-0.5	-3.3	-0.3
-Plancha	-25.3	25.7	8.6
-Lámina en caliente	-1.3	0.8	17.7
-Lámina en frío	-2.9	4.8	0.7
-Mojales	8.8	17.2	-10.8
-Partidas comerciales	-20.4	-2.7	-6.8
-Partidas estructurales	-21.7	2.6	-5.7
-Tubos sin costura	-11.2	39.5	-10.5
-Tubos con costura	-21.9	-1.6	-19.3
AUTOMOTRIZ			
-Automóviles	-31.1	11.8	6.6
-Camiones	-53.8	41.3	33.4
-Tractocamiones	-82.5	185.5	126.4
-Autobuses integrales	-73.1	214.9	47.3

FUENTE: Elaborado por el CIESP con datos de BARRICO CANAGEN C.R.I.C.P. A.M.D.A. C.R.I.A.A. CANAGERO /
Asoc. Nat. de Pab. de Cerveza

NOTA: P= PRELIMINAR

FECHA: FEB - 11 - 88

FIGURA 29

VOLUMEN DE LA PRODUCCION MANUFACTURERA POR TIPO DE PRODUCTO
(Tasa de crecimiento respecto al mismo período del año anterior)

	1983	1984	ENE - OCT P	
			1984	1985
GENERAL	-8.0	5.4	4.5	6.8
• Bienes de consumo	-6.8	2.6	1.8	5.5
Duraderos	-20.6	3.1	1.2	14.2
No duraderos	-3.6	2.5	1.9	3.9
• Bienes de utilización intermedia	-6.8	7.2	6.3	6.7
• Bienes para formación de capital	-25.2	8.9	7.3	16.5

FUENTE: Elaborado por el CESP con datos de BANKICO.

NOTAS: Incluye refinación de petróleo derivados, y petroquímicos. P-Datos Preliminares.

FECHA: FEB - 11 - 86

se refiere a la inversión pública, tanto del gobierno federal como del sector paraestatal observan una tasa sumamente reducida.

Sin embargo aunque hasta el mes de octubre de 1985 el índice de inversión había crecido en 10.6% con respecto al mismo periodo del año anterior, a partir de este mes al igual que la producción se presentó una considerable desaceleración en el proceso de inversión en toda la economía, situación que prevalecerá a lo largo de 1986, en que se esperan tasas negativas de inversión en términos reales (Ver Fig. 30)

SECTOR FINANCIERO

Durante el año de 1985 se presentó un crecimiento de la captación del sistema bancario de un solo 1.17% en términos nominales, con respecto el año anterior; esto significa que descontando la inflación, en términos reales la caída en esta captación fue de -36.3%.

Por lo que respecta al financiamiento, este mostró una caída aun mayor, situación que se agravó en el mes de diciembre en que se implantó un encaje legal del 100%.

Esta situación se prolongará durante 1986, es uno de

F I G U R A 30

ALGUNOS INDICADORES DE LA INVERSION EN MEXICO

C o n c e p t o	1983	1984	Variación Porcentual	ENE - OCT ^P		Variación Porcentual
				1984	1985	
INDICE DE LA INVERSION TOTAL ^{1/}	152.6	162.7	6.6	161.2	178.4	10.6
Importación de maquinaria y equipo ^{1/}						
Total	2 196.7	2 572.8	17.1	2 267.6	2 846.2	25.5
Sector privado	1 171.0	1 666.0	42.3	1 441.5	2 025.3	40.5
Sector público	1 025.7	906.9	-11.6	826.1	820.9	-0.6
Indice de la construcción ^{2/}	175.4	182.1	3.8	179.9	189.0	5.1
Indice de la producción de maquinaria ^{2/}	177.8	193.7	8.9	195.8	228.0	16.5

Fuente : Elaborado por el CEESP, con datos del Banco de México, S.A.

Notas : 1 - Millones de dólares e - Estimado, por el CEESP.

2 - Promedio del período P - DATOS PRELIMINARES.

Fecha : FEB - 11 - 86

los obstáculos al crecimiento más serios que se plantean para este año, ya que el fuerte encarecimiento de los recursos financieros derivados de la escasez de los mismos, hace muy difícil que pueda haber proyectos de inversión tan rentables que permitan cubrir el costo del financiamiento. Adicionalmente, la reducción de la demanda total en la economía generará exceso de capacidad instalada en la generalidad del aparato productivo.

En lo que respecta al costo porcentual promedio es muy factible que este prosiga su tendencia ascendente. (Ver fig. 31)

SECTOR EXTERNO

Durante 1985 hubo un deterioro de las cuentas externas, ya que el saldo comercial durante 1985 fue 36% menor al de 1984, o sea, se redujo de 12.8 miles de millones de dólares a 8.4. Este resultado es consecuencia de un aumento de 20% en las importaciones y de una caída del 10% en las exportaciones. (Ver fig. 32). Es evidente que la reducción en los ingresos petroleros influyó en este resultado; sin embargo, cabe destacar el papel tan importante que jugó el margen de sobrevaluación del tipo de cambio (Ver fig. 33) que prevaleció durante la primera mitad de 1985 y

FIGURA 31

CAPTACION Y FINANCIAMIENTO DE LA BANCA EN MONEDA NACIONAL (Miles de millones de pesos)					
	1983	1984	1985	Variación Porcentual	
				1984/1983	1985/1984
CAPTACION					
Nominal	1 642.2	2 924.4	2 970.5	78.1	1.7
Real ^{1/}	267.9	288.4	185.7	7.7	-35.5
FINANCIAMIENTO					
Nominal	445.8	1 638.7	1 019.6	267.6	-37.8
Real ^{1/}	72.7	161.6	63.7	122.3	-60.6

Fuente: Elaborado por el CEESP, con datos del Banco de México.
 Nota: 1/ En base 1978 = 100.
 Fecha: 11/II/86.

FIGURA 32

COMERCIO EXTERIOR DE MERCANCIAS					
(Millones de dólares)					
Concepto	1983	1984	1985	VAR. PORC. 84-83.	VAR. PORC. 85-84
Exportación de mercancías	22 312.0	24 053.6	21 835.1	7.8	-9.2
Petróleo y derivados	16 017.2	16 601.3	14 766.8	3.6	-11.1
Otras mercancías	6 294.9	7 452.3	7 068.3	18.4	-5.2
Importación de mercancías	9 005.8	11 788.2	13 992.8	30.9	18.7
Saldo (excluyendo petróleo)	-2 711.0	-4 335.9	-6 924.5	59.9	59.7
Saldo total	13 306.2	12 265.4	7 842.3	-7.8	-36.1

Fuente : Elaborado por el CEESP, con datos del Banco de México, S.A.
 Nota : p - Datos preliminares \downarrow CIF.
 Fecha : FEB-10-85

FIGURA 33

COTIZACIÓN DEL TIPO DE CAMBIO^{1/} EN MÉXICO Y ESTADOS UNIDOS
(Pesos por dólar)

	Controlado	LIBRE		Futuros ^{2/} Chicago	DIFERENCIAL	
		México	U.S.A.		Libre	Futuros
Diciembre 1982	96.5	148.5	156.0	206.1	5.1	38.8
Marzo 1984	155.8	173.2	172.0	210.4	-0.7	21.5
Junio	167.6	185.0	195.3	249.6	5.6	34.9
Septiembre	179.6	197.0	195.8	231.8	-0.6	17.7
Diciembre	192.6	210.0	219.9	269.9	4.7	28.5
Enero 1985	197.8	215.2	226.7	277.0	5.3	28.7
Febrero	202.6	220.0	235.8	303.4	7.2	37.9
Marzo	208.9	226.3	245.4	313.9	8.4	38.7
Abril	215.2	232.6	246.6	314.3	6.0	35.1
Mayo	221.7	239.1	254.5	284.7	6.4	19.1
Junio	228.0	245.4	335.0	423.7	36.5	72.7
Julio	280.9	347.5	350.0	500.0	0.7	43.9
Agosto	291.5	332.5	337.0	454.5	1.4	36.7
Septiembre	305.1	370.5	368.0	489.6	-0.7	32.1
Octubre	321.0	470.0	480.0	553.3	2.1	17.7
Noviembre	340.9	475.5	467.0	660.8	-1.8	39.9
Diciembre	371.5	448.0	457.0	--	2.0	--
Enero 1986	440.2	444.0	453.0	--	2.0	--
Febrero 3	407.1	447.0	452.0	--	1.1	--
4	409.0	452.0	453.0	--	0.2	--
6	414.8	467.0	485.0	--	3.9	--
7	412.7	483.0	500.0	--	3.5	--
10	414.4	480.0	448.0	--	-6.7	--
11	416.0	472.0	467.0	--	-1.1	--
12						
13						
14						

Fuente: Elaborado por el CEESP, con datos de BANXICO E Información Periodística.

Notas: 1/ Fin de período, promedio compra - venta.

2/ 6 meses a partir del 21 de noviembre de 1985, ya no se cotiza el peso en el mercado de Chicago

Fecha: 12/II/86.

que influyó de manera determinante en el comportamiento de las importaciones y exportaciones no petroleras; así, durante enero-junio estas exportaciones caen a un ritmo del 14.2% en tanto que las importaciones aumentaban en 35.7% y al hacer los ajustes necesarios en la política cambiaria - se observa un cambio importante en la dinámica de exportaciones e importaciones, de manera que las primeras disminuyen su caída a -3.9% y las segundas se reducen a un ritmo de crecimiento de 19.4% (Ver fig. 34, 35)

AMBITO INTERNACIONAL

El elemento negativo más importante en el aspecto externo es el deterioro de los precios internacionales de petróleo.

Debido a la gran disminución de ingresos al país por exportaciones petroleras fue necesario pedir nuevos créditos al extranjero y además reducir el gasto público, situaciones que ponen a México en condiciones sumamente críticas. (Ver fig. 36, 37, 38)

En lo que respecta a las tasas internacionales de interés durante 1985 descendieron. Esto es importante en relación al pago de interés que México tiene que hacer ya - que cada punto que baja la Prime Rate o la tasa Libor de -

F I G U R A 34

BALANZA DE PAGOS
(MILLONES DE DOLARES)

	1983	1984	VARIAC. PORC.	ENE - SEP		VARIAC. PORC.
				1984	1983	
I BALANZA EN CUENTA CORRIENTE	5 323.8	3 967.4	-25.5	3 637.9	-52.3	--
Balanza comercial	13 761.1	12 799.3	-7.0	10 218.0	6 079.5	-40.5
- Exportaciones	22 312.0	24 053.6	7.8	18 251.3	16 075.2	-11.9
- Importaciones	8 550.9	11 254.3	31.6	8 033.3	9 995.7	24.4
BALANZA DE SERVICIOS	-8 437.3	-8 831.9	4.7	-6 580.1	-6 131.8	-6.8
- Turismo (total)	1 183.2	1 307.1	10.5	1 044.8	885.1	-15.3
- Transacciones fronterizas (total)	-37.3	-191.0	412.1	-87.7	-312.7	256.6
- Maquiladoras	810.4	1 455.3	41.2	847.1	976.9	15.3
- Interés de la deuda	-10 197.5	-11 856.1	16.3	-8 992.7	-7 647.1	-15.0
- Otras	-204.1	752.8	--	608.4	-34.0	--
II BALANZA DE CAPITALES	-1 105.8	-1 576.0	42.5	-1 604.2	-2 893.1	71.8
Inversión extranjera	263.2	175.8	-33.2	126.6	158.6	25.3
Resarcimiento total	1 981.5	581.3	-70.7	351.3	-2 191.9	--
PUBLICO	4 290.8	2 341.4	-45.4	1 674.0	-1 234.1	--
Corto Plazo	340.2	300.3	-11.5	6.4	-734.7	--
Largo Plazo	3 942.6	2 033.1	-40.4	1 665.6	-499.4	--
- PRIVADO	-2 309.3	-1 760.1	-23.7	-1 322.7	-957.8	-27.6
Corto Plazo	-2 854.8	-2 146.6	-24.8	-1 620.7	-591.1	-63.5
Largo Plazo	545.6	386.5	-29.3	-298.0	-366.7	--
Otros	-3 310.5	-2 333.1	-30.4	-2 162.1	-859.8	-60.2
III ERRORES Y OMISIONES	-917.1	-150.7	-83.6	279.3	40.8	-85.4
IV DERECHOS ESPECIALES DE GIRO Y CAMBIO EN RESERVA EN BANCIGO	3 300.9	2 240.7	-32.1	2 233.0	-2 913.4	--

FUENTE: Elaborado por el CEEspan a partir de datos de BANXICO y del Federal Reserve Bulletin
NOTA: I P-DATOS PRELIMINARES
FECHA: DIC-17-88

FIGURA 35

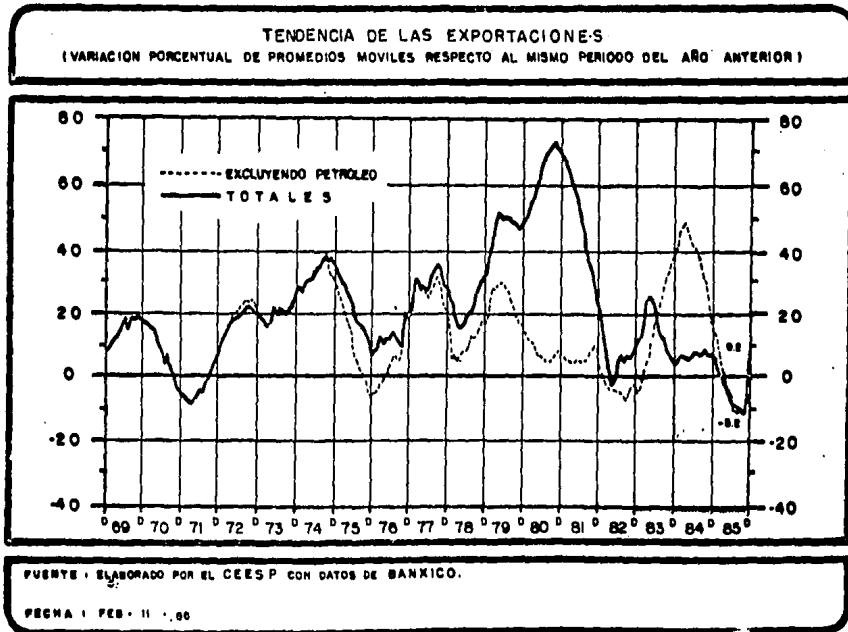


FIGURA 36

PRESUPUESTO DEL SECTOR PUBLICO 1985-1986							
(Miles de millones de pesos)							
1985	1 9 8 6			Variación Porcentual			
	Presu- puesto	I	II	Presu- puesto	I	II	
Gasto Bruto	20 615	32 215	32 820	32 820	56.3	59.2	59.2
Amortización	2 926	5 412	5 412	5 412	85.0	85.0	85.0
Gasto Neto	17 669	26 803	27 408	27 408	51.5	54.9	54.9
Ingresos Propios	14 180	23 827	23 827	23 409	68.0	68.0	65.1
Déficit Bruto	6 435	8 388	8 993	9 411	30.4	39.8	46.3
Déficit Neto	3 509	2 976	3 581	3 999	-15.2	2.1	14.0
(-) Economías	--	85	--	--	--	--	--
(-) ADEFAS	--	324	324	324	--	--	--
Déficit Presupuestal	3 509	2 567	3 257	3 675	-26.9	-7.2	4.7
Déficit no presupuestal	441	415	456	456	-5.9	3.4	3.4
Intermediación financiera	550	710	743	743	29.1	35.1	35.1
Déficit Financiero	4 500	3 692	4 456	4 874	-18.0	-1.0	8.3
Déficit Total	4 500	4 016	4 780	5 198	-10.8	6.2	15.5
Déficit Financiero/PIB	9.6	4.9	5.9	6.4	--	--	--
Déficit Total/PIB	9.6	5.3	6.3	6.9	--	--	--

Fuente: Elaborado por el CEESP, con datos S.P.P. y estimaciones propias.
 Notas: I/ Considerando un aumento de las tasas de interés internas.
 II/ Considerando además una caída de 4 dólares en el precio del petróleo.
 Fecha: 6/I/86.

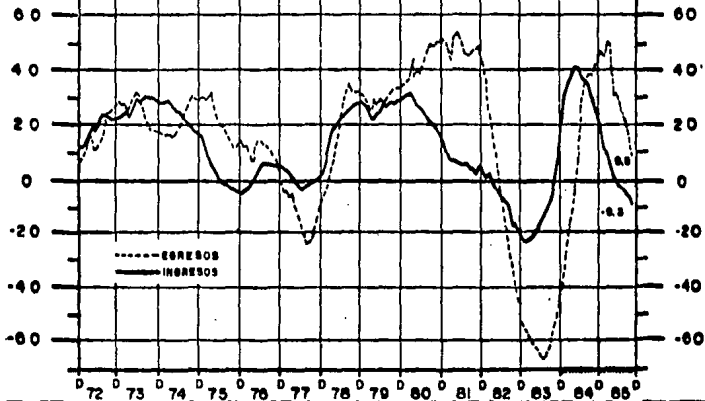
FIGURA 37

PRESUPUESTO DEL GOBIERNO FEDERAL 1985-1986						
(Miles de millones de pesos)						
	1 9 8 5			% de Sobregiro	% de Incremento	
	Presu- puesto	Real	1 9 8 6		Nominal	Real
Gasto Bruto	11 866	13 278	21 270	11.9	60.2	-0.3
Amortización	1 671	1 732	3 763	3.7	117.3	35.2
Gasto Neto	10 196	11 546	17 507	13.2	51.6	-5.6
Gasto Corriente	1 981	2 171	2 835	9.6	30.6	-18.7
Gasto de Capital	846	812	1 225	-4.0	50.9	-6.1
Intereses	2 938	4 308	7 203	46.6	67.2	4.0
Subsidios y Transfe- rencias.	3 139	3 048	4 211	-2.9	38.2	-14.0
Participación y estí- mulos.	1 290	1 207	2 032	-6.4	68.4	4.8
Ingresos propios	7 683	7 943	14 101	3.4	77.5	10.5
Déficit Bruto	4 183	5 335	7 169	27.5	34.4	-16.4
Déficit Neto	2 512	3 603	3 406	43.4	-5.5	-41.2
(-) Economías	208	--	85	--	--	--
(-) Incremento en ADEFAS	320	77	324	-75.9	320.8	161.8
Déficit Financiero	1 984	3 526	2 997	77.7	-15.0	-47.1
Superávit (excluyendo subsídios)	1 155	478	1 214	-58.6	154.0	38.0

Fuente: Elaborado por el CERSP, con datos de S.P.P. y S.H.C.P.
Fecha: 18/XI/85.

FIGURA 38

TENDENCIA DEL TURISMO EN MEXICO
(VARIACION PORCENTUAL RESPECTO AL MISMO MES DEL AÑO ANTERIOR)
(PROMEDIOS MOVILES)



FUENTE : ELABORADO POR EL CEESEP CON DATOS DE BANXICO.

FECHA : FEB . 11 . 88

Londres, significa un ahorro al país de alrededor de 950 millones de dólares.

FACTOR POLITICO-LEGAL

Debido a la caída de los sueldos reales de aproximadamente un 40%, han empezado a surgir presiones políticas que se manifiestan en las elecciones.

El gobierno intenta tomar decisiones que estén equilibradas con respecto a tratar de sanear la situación económica actual y mantener la estabilidad social, así se nota claramente relajamiento de las medidas de austeridad meses antes de elecciones importantes y recrudecimiento de ellas posteriormente.

a) Régimen Fiscal

Los impuestos que configuran el régimen fiscal de la industria refresquera son, básicamente, los siguientes:

- 1.- Impuesto sobre la Renta aplicable a sociedades mercantiles
- 2.- Impuesto al Valor Agregado (IVA) 15%
- 3.- Seguro Social.
- 4.- Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IPROS)

Por lo que respecta a los tres primeros, sólo es de -

comentar que no existen diferencias en cuanto a su aplicación en las empresas refresqueras en relación con el común denominador de las empresas de régimen no especial. Sobre el impuesto de producción, que es un impuesto especial, a continuación se dan comentarios específicos.

Los refrescos embotellados y los jarabes están gravados por la Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios con una tasa que actualmente asciende al 15.7%. Este impuesto se causa sobre el precio de fábrica más al Impuesto al Valor Agregado.

En el Diario Oficial con fecha del 10. de abril de 1985, se publicó la renovación del acuerdo que establece estímulos fiscales en favor de los productores de aguas embotelladas y refrescos de marcas nacionales.

Este estímulo fiscal se calcula de la siguiente forma:

Se obtiene un factor porcentual con base en el volumen de ventas totales de refrescos de marcas nacionales realizadas en el año anterior (1985). Este factor será del 50% si el volumen de ventas es hasta tres millones de cajas, y del 35% si el volumen es de quince millones o más de cajas.

Para volúmenes intermedios, entre tres o quince millones de cajas, el factor porcentual se obtiene mediante la siguiente fórmula: $FP = 53.75 - 1.25 (x)$

X es igual al volumen de cajas vendidas de refrescos de marcas nacionales en unidades y décimas de millón.

El factor FP se multiplicará por el porcentaje que corresponda a marcas nacionales dentro del volumen de ventas

totales del solicitante y del producto obtenido expresado en por ciento será aplicado al impuesto especial causado mensualmente.

Para la determinación de la proporción de ventas de marcas nacionales en relación al total, deberán considerarse las ventas globales de todas las empresas que pertenecen al grupo de accionistas.

Aparte del subsidio al impuesto, las marcas nacionales reciben un subsidio del 17% por kilo en la compra de azúcar, que actualmente vale \$128 por kilo.

Los requisitos básicos para la obtención de los estímulos fiscales son:

- 1.- Capital cien por ciento mexicano, con cláusula de exclusión de extranjeros.
- 2.- Que el Consejo de Administración esté integrado por mexicanos.
- 3.- Que las marcas favorecidas sean propiedad de mexicanos y que no estén relacionadas con denominaciones extranjeras.
- 4.- Que en la elaboración de los productos se utilicen materias primas y envases de fabricación nacional, y que no se efectúen pagos al extranjero por regalías.
- 5.- Que los solicitantes estén al corriente de sus obligaciones fiscales.
- 6.- Que la empresa compruebe ante la SECOFIN que sus ventas en volumen de aguas envasadas y refrescos de mar

cas nacionales representaron por lo menos el 30% de las ventas del año anterior.

FACTOR SOCIAL

A) DEMOGRAFIA

A través de las campañas realizadas por el gobierno para el control de la natalidad, se ha logrado reducir la tasa de crecimiento demográfico, ya que a principios del actual sexenio fue de 2.6% y se espera que al concluir éste, la tasa será únicamente del 2%. (4)

El estado de Sinaloa actualmente (1985) cuenta con una población de 2,252,100 habitantes. (5)

TASAS DE NATALIDAD Y MORTALIDAD Y ESPERANZA DE VIDA

	1985-1990	1990-1995	1995-2000
Natalidad, en porcentajes	26.0	22.1	20.4
Mortalidad, en porcentajes	6.2	5.7	5.5
Crecimiento natural en porcentaje	19.8	16.4	14.9
Esperanza de vida, en años			
Mujeres	69.7	71.1	72.3
Hombres	65.4	66.7	68.0

Fuente: Consejo Nacional de Población, México Demográfico,
Breviario 1980-1981

POBLACION INDIGENA	De 5 años y más que hablan alguna lengua indígena
Estados Unidos Mexicanos	5,181,038
Sinaloa	37,993

Fuente: Secretaría de Programación y Presupuesto, Instituto
Nacional de Estadística, Geografía e Informática, -
X Censo General de Población y Vivienda, 1980

B) EMPLEO

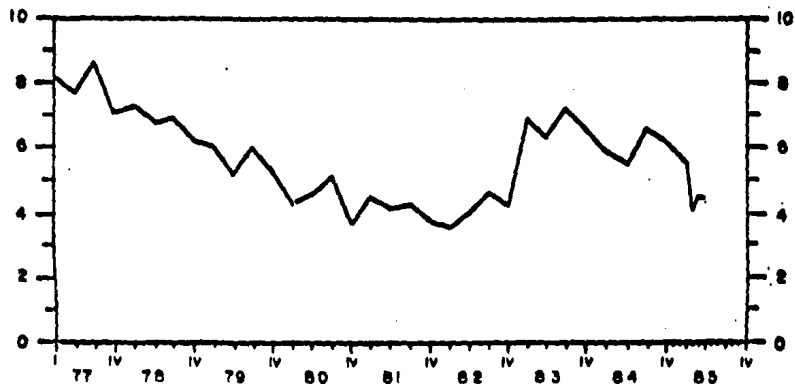
Durante 1985 se tuvo una tasa de desempleo de 4.25% -
(Ver fig. 39) la cual se mejoró sustancialmente con respecto
a 1983.

Por otra parte, se ha tratado de mejorar las prestacion
es sociales de los trabajadores, lo cual se demuestra al -
constatar que ha aumentado el número de trabajadores afilia-
dos al IMSS (Ver fig. 40)

Sin embargo, el poder adquisitivo se ha deteriorado en
un 40% con respecto a 1975 (10 años atrás). (Ver fig. 41)

FIGURA 39

TASA DE DESEMPLEO ABIERTO
(PORCENTAJE RESPECTO A LA P. E. A.)



FUENTE: ELABORADO POR EL CEESP CON DATOS DE S.P.R.

FECHA: FEB. II. 88

FIGURA 40

NUMERO DE TRABAJADORES AFILIADOS AL IMSS

Datos al final de cada período

(Miles de personas)

Concepto	1983	1984	Variación Porcentual	ENE - NOV ^P		Variación Porcentual
				1984	1985	
Total	6 739	7 245	7.5	7 227	7 746	7.2
Eventual	1 124	1 202	6.9	1 199	1 448	20.8
Permanente	5 615	6 043	7.6	6 028	6 298	4.5
Por sectores de actividad						
Agrícola	732	740	1.1	741	753	1.6
Industrial	3 014	3 263	8.3	3 265	3 571	9.4
Minería	81	86	6.2	84	85	1.2
Manufacturas	2 089	2 263	8.3	2 270	2 395	5.5
Construcción	762	829	8.8	827	1 003	21.9
Electricidad	82	85	3.7	84	88	4.8
Servicios	2 692	2 922	8.5	2 995	3 056	2.0
Comercio	1 127	1 189	5.5	1 183	1 239	4.7
No Especificados	301	320	6.3	315	366	16.2

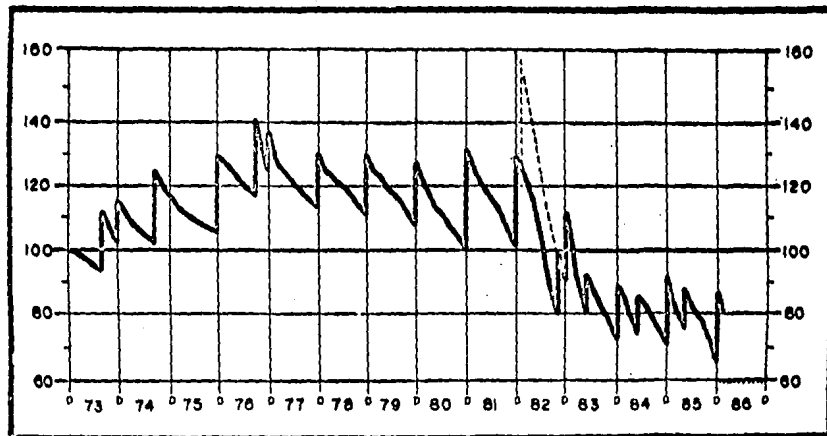
Fuente : Elaborado por el CEESP, con datos del Instituto Mexicano del Seguro Social

Nota : P- DATOS PRELIMINARES.

Fecha : FEB - 7 - 88

FIGURA 41

PODER ADQUISITIVO DE LOS SALARIOS MINIMOS
 (ENERO 1971 = 100)



FUENTE : ELABORADO POR EL CEESP CON DATOS DE BANXICO Y CN. DE SM.
 NOTA : ----- CON EL AUMENTO EN EL MES DE FEBRERO.
 FECHA : FEB - 11 - 88

DISTRIBUCION DE LA FUERZA DE TRABAJO

	1960	1980
Porcentaje de la población en edad de trabajar	51%	52%
Porcentaje de la población ocupada en:		
agricultura	55	36
industria	20	25
servicios	25	39

Fuente: Banco Mundial, Informe sobre el Desarrollo Mundial, 1983

C) VALORES Y TENDENCIAS

México ocupa a nivel mundial el segundo lugar en el consumo de refrescos, ocupando el primer sitio los Estados Unidos de Norteamérica.

FACTOR FISICO Y NATURAL

	Superficie Km ²	Porcentaje con respecto a la superficie total	Num. de municipios	Altura
MEXICO	1,958,201	100	2,394	2,240
SINALOA	58,328	3	18	50

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 1982.

CLIMA

El estado de Sinaloa tiene un clima variado, predominando el clima cálido seco (Ver fig. 42)

3.2.6 PROYECCION DE LA EMPRESA

En los anexos IV, V, VI se muestran las proyecciones financieras que ha preparado la empresa para los años 1986 a 1989.

La empresa cuenta con margen para satisfacer los volúmenes de producción previstos en la proyección (6% para cada año de 1986 a 1989) que son conservadores. (Ver fig. 43)

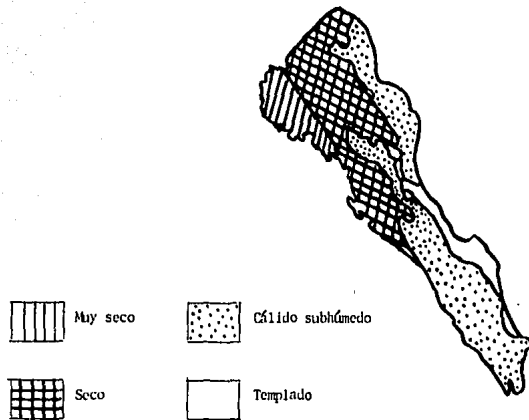
Debido a que su capacidad de producción está por arriba de la real utilizada, está en posición de incrementar su producción por arriba de lo previsto. Para lograr los volúmenes proyectados de 1987 a 1989 será necesario realizar las inversiones marcadas en las proyecciones.

Con respecto al área de personal, se ha proyectado tener una rotación de personal para 1989 del 25%.

3.2.7. CREACION DE ESCENARIOS FUTUROS

Los pronósticos de los próximos tres años de la econo-

FIGURA 42
CLIMA DEL ESTADO DE SINALOA



FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos, 1982

A N E X O I V

CIA. REFRESCOS DEL NOROESTE, S. A. DE C. V.

FLUJO DE EFECTIVO
PROYECCIONES PARA LOS AÑOS DE 1986 a 1989

	1 9 8 6	1 9 8 7	1 9 8 8	1 9 8 9
	(miles de pesos)			
Ingresos				
Ventas netas	6'524,437	8'990,070	12'387,662	17'069,824
Gastos de operación				
Gastos de venta	{ 3'940,238 }	{ 4'817,637 }	{ 6'587,833 }	{ 8'532,257 }
Gastos de operación	{ 1'890,575 }	{ 2'537,910 }	{ 3'413,197 }	{ 4'583,516 }
Participación de utilidades e impuesto sobre la renta	{ 413,076 }	{ 711,416 }	{ 1'146,305 }	{ 1'793,792 }
Gasto de operación	{ 2'853,890 }	{ 8'066,963 }	{ 11'147,335 }	{ 15,109,565 }
Ingreso de la operación	870,547	923,107	1'239,827	1'760,867
Gasto de expansión				
Activos fijos	{ 140,788 }	{ 163,113 }	{ 224,879 }	{ 307,383 }
Cajas y envases	{ 110,892 }	{ 172,533 }	{ 177,155 }	{ 214,583 }
Costo de expansión	{ 251,680 }	{ 335,646 }	{ 402,034 }	{ 521,966 }
Disponible antes de financiamiento	618,867	587,461	837,793	1'238,901
Ingresos y (reducciones) financieros				
Pagos de referencia - FIDUCIA	{ 263,230 }	{ 360,470 }	{ 443,815 }	{ 516,819 }
Otros pagos	{ 21,000 }	{ 87,047 }	{ 63,718 }	{ 74,717 }
Intereses ganados	421,000	517,047	630,718	764,717
Resultado financiero	136,770	169,577	166,903	198,900
Acumulado antes de capital de trabajo	755,637	756,938	1'004,696	1'437,802
Financiamiento a clientes	{ 17,491 }	{ 20,765 }	{ 27,826 }	{ 38,484 }
Financiamiento neto proveedores				
Incremento proveedurías	58,200	87,112	93,084	138,783
Incremento inventarios	{ 28,842 }	{ 89,331 }	{ 121,815 }	{ 162,815 }
	{ 20,662 }	{ 22,310 }	{ 28,919 }	{ 39,582 }
Otras aplicaciones				
(Incremento) recuperación otras cuentas por cobrar	{ 6,160 }	{ 7,400 }	{ 7,700 }	{ 10,900 }
Incremento (reducción) otras cuentas por pagar e impuestos	{ 6,160 }	{ 7,400 }	{ 7,700 }	{ 10,900 }
otras de I.S.A.	67,037	76,512	105,381	128,014
Flujo positivo aportado por capital de trabajo	60,877	87,787	87,661	131,174
Resultado del período	618,519	791,070	1'044,164	1'440,060
Saldo inicial	1'117,001	1'736,172	2'832,914	4'372,974
Saldo al fin del período	1'736,520	2'527,242	3'877,078	5'813,034

A N E X O V

CIA. REFRESCOS DEL NOROESTE, S. A. DE C. V.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE

PROYECCIONES PARA LOS AÑOS DE 1986 A 1989

	Proyecciones			
	1986	1987	1988	1989
ACTIVO				
Circulante	10,000	10,000	10,000	10,000
Efectivo				
Inversiones en valores de inmediata realización	2'272,824	2'322,914	2'527,078	2'027,144
	1'216,874	2'132,914	2'527,078	2'027,144

Cuentas y documentos por cobrar				
Clientes	52,626	73,891	101,816	140,300
Préstamo documentado a funcionario	"	"	"	"
Funcionarios y empleados	6,300	9,300	14,000	20,000
Terceritaria del Pacífico, S. A.1	"	"	"	"
debera Intereses del 5% Anual	"	"	"	"
Suprua, S. A.1 debera Intereses del 5% Anual	"	"	"	"
Otros	20,000	23,000	25,000	28,000
	79,826	106,191	140,816	188,300
Inventarios, al costo	247,771	327,703	468,716	626,180

Pagos anticipados	7,300	9,000	10,000	11,000

Anticipo a proveedores de servicios	"	"	"	"

Suma el activo circulante	2'071,921	2'943,808	4'188,640	3'683,974
Compañías afiliadas; debera Intereses del 5%, promedio	"	"	"	"

Inversiones en acciones, al costo	"	"	"	"

Propiedades, planta y equipo				
Costo de adquisición	617,372	780,406	1'005,383	1'215,365
Menos depreciación acumulada	(172,282)	(145,120)	(116,100)	(110,328)
	504,090	635,286	889,283	1'105,037

Revaluación de inmuebles y maquinaria y equipo	642,697	642,697	642,697	642,697
Menos depreciación acumulada	(16,332)	(16,332)	(16,332)	(16,332)
	626,365	626,365	626,365	626,365
	1'130,453	1'261,579	1'505,648	1'731,362

Cajas y envases	340,027	401,340	641,626	819,740

Otros activos				
Depósitos en garantía	434	434	434	434

Suma el Activo	3'784,823	4'916,392	6'480,097	6'027,402

A N E X O V
 CIA. REFRESCOS DEL NOROESTE, S.A. DE C.V.
 BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE
 PROYECCIONES PARA LOS AÑOS DE 1986 A 1989

	<u>Proyecciones</u>			
	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
PASIVO				
A corto plazo				
Préstamos documentados	"	"	"	"
Instituciones de crédito y otros	"	"	"	"
Por arrendamiento de equipo	"	"	"	"
Por adquisición de maquinaria	"	"	"	"
Proveedores	178,752	246,304	339,310	467,670
Impuestos por pagar	214,502	238,178	292,276	323,463
Intereses por pagar y FICORCA	366,469	463,811	534,819	515,160
Costos acumulados por pagar	13,464	16,137	19,330	23,283
Participación de los trabajadores en las utilidades	142,214	279,329	423,180	611,336
Dividendos por pagar	-	-	-	-
Suma el pasivo a corto plazo	<u>629,401</u>	<u>1,093,728</u>	<u>1,737,079</u>	<u>2,529,591</u>
Compañías afiliadas	"	"	"	"
A largo plazo				
Préstamos documentados	"	"	"	"
Instituciones de crédito y otros	"	"	"	"
Suma el pasivo	<u>1,093,728</u>	<u>1,093,728</u>	<u>1,737,079</u>	<u>2,529,591</u>
CAPITAL CONTABLE				
Capital social	690,097	690,097	690,097	690,097
Reservat por revaluación	203,939	203,939	203,939	203,939
Utilidades acumuladas	"	"	"	"
Reserva legal	"	"	"	"
De ejercicios anteriores	318,214	842,792	1,494,397	2,094,623
Del ejercicio, según estado de resultados anexo	494,338	831,603	1,739,226	1,969,431
Dividendos decretados	"	"	"	"
Suma el capital contable	<u>1,729,678</u>	<u>2,591,263</u>	<u>3,881,529</u>	<u>5,043,917</u>
Suma el pasivo y el capital	<u>2,823,325</u>	<u>3,684,991</u>	<u>5,618,608</u>	<u>7,573,508</u>

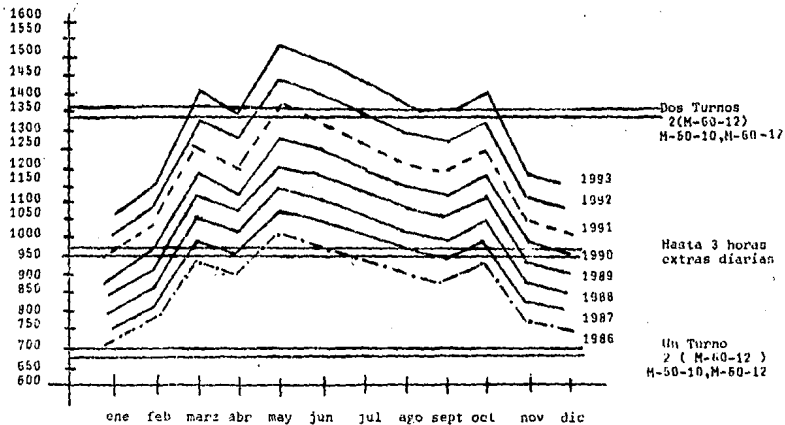
Nota:

A N E X O VI

CIA. REFRESCOS DEL NOROESTE, S. A. DE C. V.
ESTADO DE RESULTADOS
PROYECCIONES PARA LOS AÑOS DE 1986 A 1989

	P r o y e c c i o n e s							
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Cajas vendidas	9,534		19,511		31,100		37,519	
Precio de venta	519.80		111.70		1,107.10		1,430.10	
Ventas netas	4,971,437	*	6,990,000	*	12,707,403	*	17,067,411	*
Otros de ventas	2,712,214	24.76	2,712,812	22.17	4,712,212	15.71	4,712,212	15.11
Utilidad bruta	1,944,191	48.36	4,132,653	48.41	7,995,191	46.72	8,285,763	47.36
Gastos de operación								
De venta	1,971,414	22.33	1,911,363	22.19	1,711,371	12.03	1,711,451	11.71
De administración	119,831	4.64	119,106	4.00	119,117	3.41	119,111	3.11
De promoción	41,347	0.33	12,116	0.30	10,111	0.14	10,111	0.10
De publicidad	5,411	0.17	1,411	0.09	1,411	0.01	1,411	0.01
Suma los gastos	1,919,111	16.33	1,912,110	16.11	1,711,411	11.56	1,711,411	10.81
Utilidad de operación	1,100,411	16.81	1,650,411	16.11	2,711,411	19.16	2,711,411	16.11
Depreciación	11,100	0.10	11,100	0.11	11,111	0.11	11,111	0.11
Gastos financieros								
FINANZA	110,111	1.01	111,100	1.11	111,111	1.00	111,111	1.11
Otros	*		*		*		*	
Pérdida cambiaria	*		*		11,111	0.11	11,111	0.09
Suma los financieros	110,111	1.01	111,110	1.09	111,111	1.11	111,111	1.09
Otros (pasivos) ingresos	111,001	0.81	111,017	0.11	111,111	1.00	111,111	1.00
Utilidad antes de IGA y PSI	110,111	1.16	1,933,101	19.11	2,711,411	19.11	2,711,411	16.81
Participaciones por								
Ingresos sobre la deuda	111,111	1.17	111,111	1.11	1,911,100	0.11	1,911,111	0.07
Participación de filiales	10,111	0.11	11,111	0.11	110,111	0.41	110,111	0.11
	10,111	1.16	111,000	0.17	1,711,111	10.11	1,711,111	11.11
Utilidad del ejercicio	100,000	1.16	111,000	0.17	1,700,111	10.11	1,700,111	11.11

FIGURA 43
 REFRESCOS DEL NOROESTE S.A. DE C.V.
 PROYECCION PRODUCCION MENSUAL DURANTE LOS AROS DE 1986 A 1993



SIMBOLOGIA

----- Proy. Producción mínima que obtiene su mayor alcance laborando con 2 turnos.

-.-.-.- Proy. Producción mínima que obtiene su mayor alcance laborando hasta 3 horas extras diarias

mía mexicana se tornan poco optimistas.

La Economía Mexicana empezó a dar muestras de debilitamiento a partir del segundo trimestre de 1985, como resultado tanto del ciclo económico propio de la estrategia seguida, como de la sobrevaluación del tipo de cambio. La astringencia crediticia de fines del año pasado agravó esta situación antes de que se presentara la disminución en el precio internacional del petróleo.

Esta recesión se puede atribuir a varios factores, entre los que se pueden incluir: la falta de inversión productiva de los últimos períodos, la elevada inflación, la disminución en el grado de confianza y primordialmente la elevada participación del Sector Público en la economía, así como el incremento del gasto.

La disminución en los ingresos petroleros, que se calcula en un porcentaje cercano al 6% del producto interno bruto, tendrá efectos en toda la economía: sector externo, inflación, ingresos públicos y finalmente, en el crecimiento económico. Menor disponibilidad de divisas extranjeras significa su encarecimiento, por ende de las materias primas importadas y de los costos de producción en mayor medida que el ingreso disponible y, consecuentemente, disminución de las ventas y de la producción no exportable. Como esta representa un mayor porcentaje que las exportaciones,

la producción nacional disminuye.

Es de esperar para 1986 una disminución en el producto interno bruto cercano al -3.5%, situación que nos coloca en una recesión. Se espera que hasta el año de 1988 se tendrá un crecimiento positivo en la economía.

El incremento en la tasa de inflación que se ha registrado en el país en los últimos doce meses es resultado directo el mayor déficit público, y su financiamiento por parte del banco central. De seguir así se espera que antes de que termine 1986 se tendrán datos de 3 dígitos, y sin obtener financiamientos externos importantes la inflación se incrementará en 1987.

Como esta variable no es determinada por las autoridades económicas es difícil su pronóstico por lo que conviene tener dos escenarios alternativos:

- 1) Se consiguen los créditos en las magnitudes deseadas, lo que permite financiar el déficit con medios no inflacionarios, ésta empieza a descender, el tipo de cambio tiende a estabilizarse y se inicia - cierto ambiente de más confianza y optimismo. En la medida en que los recursos externos se agoten - el panorama se revierte. La tasa de inflación pudiera estar en niveles de 100%.

- 2) Los recursos externos no se logran en la medida deseada por lo que las presiones sobre el Banco de México son cada vez mayores para continúe financiando el déficit público y disminuyendo las tasas reales de interés. Bajo este supuesto la inflación pudiera situarse en niveles cercanos al 138%. De acuerdo a esta alternativa es muy posible la implementación de una política de choque contra la inflación antes que termine el actual sexenio.

La elevada inflación trae consigo distorsiones importantes en los precios relativos y en la asignación de recursos de la economía, por lo que se agudizará el proceso de indización.

Si no se establecen medidas importantes por controlar la inflación de 1987, ésta tomará mayores niveles para 1988.

La captación bancaria hasta el mes de abril de 1986 - registra una caída en términos reales de -14% y esto agrava el problema de financiamiento de las finanzas públicas. Este sector canaliza para sí la mayor cantidad del ahorro interno, dejando sin recursos al resto de la economía. Así, el financiamiento por parte de la banca comercial al sector privado disminuyó a -16% en el mismo período.

Las mayores expectativas inflacionarias, el rezago

de las autoridades monetarias y crediticias por ajustar - las tasas de interés, la menor capacidad de ahorro por parte de las empresas y los individuos hacen poco previsible un incremento significativo en el ahorro interno.

Por su parte, la disminución en los ingresos petroleros tiene un impacto directo en la balanza de pagos del país. El superávit de la balanza comercial se ha reducido sensiblemente y será inferior a los dos mil millones de dólares; mientras que la balanza de cuenta corriente será otra vez negativa. Todo lo anterior se ha traducido en una reducción importante en las reservas internacionales netas del Banco de México.

En la medida en que no se obtengan créditos externos importantes, el tipo de cambio se verá sujeto a muy fuertes presiones, pudiendo tenerse devaluaciones abruptas.

3.2.8 DEFINICION DE OBJETIVOS

OBJETIVOS FINANCIEROS

- "Alcanzar una rentabilidad sobre el activo total del 25% para 1989"
- "Alcanzar una rentabilidad sobre el capital contable del 40% para 1989"
- "Disminuir el apalancamiento a un -

30% para 1989"

OBJETIVOS COMERCIALES

- "Evitar la dependencia actual hacia un producto (refresco de cola) en un lapso máximo de tiempo de 5 años"
- "Incrementar sus ventas en un 30% para 1989 a precios de 1985".
- "Utilizar al máximo los subsidios que el gobierno otorga a refrescos de marcas nacionales en 3 años".

OBJETIVOS DE PERSONAL

- "Disminuir la rotación de personal en un 5% en tres años".

3.2.9 CUANTIFICACION DE LA GRIETA

		<u>GRIETA</u>
OBJETIVO DE RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL PARA 1989	25%	2.31%
PRESUPUESTADO PARA 1989	21.69	
OBJETIVO DE RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL CONTABLE PARA 1989	40%	6.4
PRESUPUESTADO PARA 1989	33.6	
OBJETIVO DE APALANCAMIENTO PARA 1989	30%	2.5
PRESUPUESTADO PARA 1989	32.50	
OBJETIVO DE INCREMENTO EN VENTAS PARA 1989	30%	3.76
PRESUPUESTADO PARA 1989	26.24	
OBJETIVO DE ROTACION DE PERSONAL PARA 1989	20%	5.00
PROYECTADO PARA 1989	25.00	

PERFIL DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO
AMBIENTE

FACTOR	IMPACTO DEL FACTOR*	IMPORTAN- CIA DEL FACTOR	POTENCIAL DE OPORTUNIDADES(+) AMENAZAS(-)
ECONOMICO	- 4	7	- 28
POLITICO	- 3	7	- 21
SOCIAL	+ 2	6	+ 12
TECNOLOGICO	0	1	0
COMPETENCIA	- 4	5	- 20
GEOGRAFICO	+ 3	8	<u>+ 24</u>
		TOTAL	- 33

* Impacto del Factor + 5 (fuerte positivo) (neutral)
- 5 (fuerte negativo)

+ Importancia del Factor de 0 (poco importante) a 10
(muy importante)

3.2.10

3.2.11 IDENTIFICACION Y EVALUACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO AMBIENTE
Y FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

OPORTUNIDADES

Exclusividad de territorio
Hábito de consumo
Clima caliente
Marca genérica
Oportunidad de diversificarse en nuevas líneas de productos

AMENAZAS

Precio controlado
Fuerte competencia
Cuadro de recesión-inflación
Pérdida del poder adquisitivo
Alto costo de distribución (incremento de energéticos)
Gran elevación del costo crediticio

FUERZAS

Sistema de control de costos
Alta productividad
Buena liquidez y rentabilidad
Alta capacidad de recursos humanos
Elevada publicidad
Empresa altamente automatizada
Experiencia en el ramo refresquero
Economía de escala

DEBILIDADES

Dependencia a los proveedores de: azúcar, corcholatas y gas carbónico
Mercado circunscrito a una zona determinada
Sujetos a una franquicia
No tiene incentivos fiscales por no ser de una marca nacional
Se requieren fuertes inversiones futuras en activo fijo

3.2.12 DESARROLLO Y ANALISIS DE LAS OPCIONES ESTRATEGICAS

MATRIZ BCG BOSTON CONSULTING GROUP

Tasa de crecimiento de la industria	Alto		
	Bajo	<p>REFRESCOS DEL NOROESTE S. A. DE C. V.</p>	
		Alto	Bajo
		Participación de mercado relativa	

La compañía refresquera "Refrescos del Noroeste, S. A. de C. V.", tiene una gran participación en el mercado, sin embargo la tasa de crecimiento a la industria que pertenece no es muy atractiva

ANALISIS CRECIMIENTO DEL VECTOR

Opciones de Mercado	Actual Mercado	Penetración de mercado	Variaciones a los productos	Extensión de línea de productos
	Mercado Expandido	Crecimiento agresivo	Segmentación de mercado, diferenciación de producto	Diversificación vertical
	Nuevo mercado	Desarrollo de mercado	Extensión del mercado	Conglomeración Diversificación
		Actuales productos	Productos mejorados	Nuevos productos

Debido a las características propias de la empresa convendría incrementar su línea de productos, atacando el mercado actual

DIVERSAS ESTRATEGIAS DE INVERSION

Posición competitiva relativa

		FUERTE	PROMEDIO	DEBIL.	FUERA
ETAPA DE EVALUACION DEL MERCADO	DESARROLLO * ACERCA *	ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA PARTICIPACION			RETEN.
	CRECIMIENTO	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO			LIQUIDACION
	MANIPULACION SATURACION PEREQUACION	ESTRATEGIA DE REAJUSTES		CONCENTRACION DEL MERCADO	DESINVERSION
	DECLINIVE *	ESTRATEGIAS DE REDUCCION DE - ACTIVOS.			ESTRATEGIAS

3.2.13 SELECCION DE LA ESTRATEGIA TENTATIVA

De acuerdo a las evaluaciones de la empresa y del medio ambiente, y al análisis anteriormente expuesto, hemos llegado a la conclusión que "Refrescos del Noroeste S. A. de C. V." debe de aplicar una ESTRATEGIA DE UTILIDADES.

Para poder llevar a cabo dicha estrategia se recomienda:

Es importante que la empresa maximice sus recursos (humanos, materiales y económicos) para tal efecto se propone los siguientes puntos:

A) LA INCORPORACION DE UNA MARCA PROPIA (NACIONAL).

La empresa no cuenta con una marca propia, con su incorporación tendría grandes ventajas económicas y fiscales significativas y daría mayor productividad a la empresa.

B) NUEVA INVERSION

El incorporar una marca propia implica una cierta inversión (aunque se pretende utilizar al máximo los recursos actuales y con éstos iniciar este nuevo producto), por lo que para tal efecto se sugiere:

Crear una nueva sociedad anónima, la cual esté constituí

da por los mismos accionistas e invitar a nuevos inversionistas a que formen parte de la sociedad.

Se sugiere que dichos accionistas sean personas con nacionalidad mexicana y que posean dólares en el extranjero, de tal suerte que éstos puedan comprar parte de la deuda de México a los bancos extranjeros con una tasa de descuento, y a su vez posteriormente presenten el pagaré bancario a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para que ésta se lo compre pagando en pesos, con un descuento.

C) TRASPASO DE DEUDA

Traspasar la Deuda de Ficorca a una empresa exportadora (porque tiene capacidad de disponer de dólares) con la que se contrataría un pasivo en pesos, el cual se negociaría como conviniera a ambas partes.

La sustitución de deudas afecta los siguientes renglones:

- 1.- Efectivo Disponible; ya que los flujos de caja se modifican y en consecuencia, la suma de los activos circulantes.
- 2.- Pasivos Bancarios, en su corto y largo plazo y en consecuencia la suma del pasivo total.

- 3.- Provisión para el pago de impuesto sobre la renta y - participación de utilidades.
- 4.- Provisión y pago de intereses y el principal.
- 5.- Utilidad del ejercicio y el capital contable de la em presa.

NOTAS Y FICHAS BIBLIOGRAFICAS CAPITULO III

- 1.- Secretaría de Programación y Presupuesto, Escenarios Económicos de México, Edición 1982, pág. 127
- 2.- Secretaría de Programación y Presupuesto, Escenarios Económicos de México, Edición 1982, pág. 129
- 3.- Grupo Editorial Expansión, Análisis 85 La Economía Mexicana, Publicaciones Ejecutivos de México, S. A., - México, D. F., marzo 1986
- 4.- Miguel de la Madrid Hurtado, III Informe de Gobierno 1985
- 5.- Consejo Nacional de Población, México Demográfico, Bre viario 1980 - 1981

CONCLUSIONES

- 1.- El mundo en el que actualmente las empresas se desenvuelven, es sumamente complejo, cambiante, turbulento y difícil; han ido creciendo formando grandes consorcios, volviéndose, así más complejas y más difíciles de manejar, existe mayor competencia, los ciclos de vida de los productos se han ido acortando y en general la economía mundial se ha ido deteriorando.

Todo esto ha provocado que sea muy difícil prever el futuro, y que los directivos de las empresas dirijan con una gran incertidumbre.

Unicamente a través de efectuar una planeación estratégica formal, las empresas podrán enfrentarse con éxito al futuro.

2. El modelo de planeación estratégica que se propone, y que se aplica en el caso práctico, no se sugiere que sea el mejor para aplicar a todas las empresas, sin embargo se consideró que es el apropiado para REFRESCOS DEL NOROESTE, S. A. DE C. V. Es importante remarcar que

cada empresa de acuerdo a sus propias características deberá diseñar el modelo más adecuado; no obstante, todos los modelos de planeación estratégica deberán seguir los patrones básicos presentados en este trabajo.

- 3.- La planeación estratégica debe de tener una difusión cada vez mayor en las empresas, perfeccionándose así los sistemas de planeación al utilizar una serie de técnicas y herramientas analíticas que van desde los métodos más sencillos como serían la intuición, el juicio y la creatividad hasta las herramientas más avanzadas como por ejemplo modelos de simulación, y análisis de riesgos por computadora.
- 4.- A través de la planeación estratégica los empresarios puede conocer las fuerzas que tiene su empresa, sobre las cuales se basará para fincar su estrategia, así como sus debilidades, que tendrá que reforzar para salir adelante.

Por otra parte, ayuda a detectar las oportunidades que se le presentan a la empresa en el medio ambiente, las cuales son susceptibles de ser aprovechadas, así como sus amenazas las cuales tendrán que ser evadidas y si es posible superadas.

- 5.- La planeación estratégica permite la dirección conocer a su empresa desde un plano en conjunto, visualizándola como un todo y relacionándola con el medio ambiente que la rodea.

Por otra parte proporciona el fenómeno de la SINERGIA, es decir actuando toda en conjunto, obtiene más rendimiento que trabajando cada una de sus partes por separado. ($2 + 2 = 5$)

- 6.- Existen en la actualidad una serie de técnicas que ayudan a los directivos de las empresas a tomar decisiones y a dirigir, como son: análisis de razones financieras, administración por objetivo, planeación a largo plazo. Sin embargo, ninguna de ellas ha logrado darles la herramienta necesaria para anticiparse, y conocer hoy el mañana y así poder reflexionar cuidadosamente para poder tomar decisiones estratégicas, previniendo los sucesos más desastrosos que pudiera enfrentar la empresa.

La planeación estratégica formal, no es una moda, sino que está y seguirá estando involucrada de modo inseparable con el proceso directivo.

Resulta básica salvo en ciertos casos para una dirección efectiva.

La planeación estratégica confirma aquel refrán -
que dice así:

NO HAY _QUE DEJAR PARA
MAÑANA LO QUE SE PUEDE
HACER HOY

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff Russel, Un Concepto de Planeación de empresas, - Edit. Limusa-Willey, S. A., México, D. F., 1972
- Andrews Kenneth, The Concept of Corporate Strategy Edit. Dow Jones-Irwin, Illinois 1971
- Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) diversos números de la publicación mensual, La Actividad Económica de México, México 1986.
- Cerón Aguilar Salvador, Síntesis y Expectativas Económicas a Corto Plazo, nota Técnica IPADE, México, D. F., 1986
- Coca-Cola de México (División Coca-Cola Export Corporation Sucursal) diversos estudios e investigaciones.
- Consejo Nacional de Población, México Demográfico, Breviario 1980 - 1981
- Drucker Peter F., Management: Task, Responsibilities Practices, Edit Harper I Row, New York, 1974
- Glueck William F., Strategy Formation and Management Action, Edit. Mc Graw-Hill Book Company, USA 1976
- Graham y Murdick, The Individual, The Organization The Process, Edit Wadsworth, USA 1975

- Grupo Editorial Expansion, Análisis 85 La Economía Mexicana, publicaciones Ejecutivos de México, S. A., México D. F. 1986
- Hofer Charles, Schendel Dan, Strategy Formulation Analytical Concepts, Edit West Publishing Cía, USA 1978
- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C. (INEF) diversos números de la publicación mensual, Ejecutivos de finanzas, México 1986.
- Llano C. Carlos, Análisis de la Acción Directiva, Edit Limusa, México, D. F. 1979
- Mc. Neill Eugene, Contabilidad Financiera: Sistemas de Información para Toma de Decisiones, Edit. Diana, México - 1975
- Naylor Thomas, Strategic Planning Management, Copyright Planning Executives Institute, Oxford, Ohio 1980
- Raimond-Kedilhac Sergio, Escenarios Económicos a Mediano y Largo Plazo, Nota Técnica IPADE, México, D. F., 1986
- Secretaría de Programación y Presupuesto, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Encuesta Industrial Mensual, México, D. F., 1985
- Secretaría de Programación y Presupuesto, Escenarios Económicos de México, Edición 1982

- Steiner, George A, Strategic Planning, Edit Macmilland, New York, 1979
- Steiner George A, Top Management Planning, Edit. Macmilland, New York, 1969
- Sweet H. Frankly, Strategic Planning A Conceptual Study Of Texas, Austin, 1964
- Taylor James W. Strategic Planning For the Successful Business, Alexander Hamilton Institute, California State University USA 1979
- Vancil Richard, Strategic Planning Systems, Edit. Prentice Hall, Inc. 1977