

2ei
115

Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE CAMBIO
FRENTE A LA CRISIS ECONOMICA DEL CONTROL
DE CAMBIOS E INFLACION

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a n

ALMA TOLEDO PEREZ
JUAN MONTOYA FERNANDEZ
GILBERTO MENDEZA ALVA
SAUL VARGAS FIGUEROA

Profesor del Seminario: L.A.E. ISaura DELGADO



México, D. F.

1986



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

PROLOGO	4
CAPITULO I ANTECEDENTES DE LA SITUACION ECONOMICA, POLITICA Y SOCIAL DE LA INDUSTRIA DE LA -- TRANSFORMACION DE 1975 A 1985.	
1.1 ASPECTOS GENERALES.	9
1.2 SITUACION POLITICA.	
1.2.1 POLITICA MONETARIA Y FISCAL.	11
1.2.2 POLITICA COMERCIAL Y CAMBIARIA.	11
1.2.3 POLITICA DE PRECIOS Y SALARIOS.	13
1.2.4 POLITICA DE SUSTITUCION DE IMPORTACIONES.	14
1.2.5 TIPOS DE BIENES.	16
1.3 SITUACION SOCIAL.	19
1.3.1 INVERSION.	20
1.4 SITUACION ECONOMICA.	
1.4.1 POLITICA ECONOMICA.	21
1.4.2 ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELES ADUANEROS Y COMERCIO.	21
1.4.3 ENTORNO ECONOMICO E INFLACION.	25
CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL.	
II.1 INFLACION.	36
1.1 DEFINICION.	36
1.2 TIPOS DE INFLACION.	37
1.3 CAUSAS DE LA INFLACION.	38
1.4 TEORIAS INFLACIONARIAS.	40
II.2 CONTROL DE CAMBIOS.	
2.1 CONTROL GENERALIZADO DE CAMBIOS.	46
2.2 TIPOS DE CAMBIOS.	50
2.3 NUEVA POLITICA CAMBIARIA.	
2.4 OBJETIVO DEL SISTEMA CAMBIARIO.	51
2.5 DESCRIPCION DEL NUEVO SISTEMA.	52
2.6 PROGRAMA DE COBERTURA DE RIESGO CAMBIARIO	53

2.7	EL FICORCA.	58
2.8	OBJETO DEL PROGRAMA.	59
2.9	DESGLIZAMIENTO DEL TIPO DE CAMBIO LIBRE.	60
II.3	LA ORGANIZACION COMO SISTEMA.	
3.1	DEFINICION DE LOS SISTEMAS.	63
3.2	TEORIA DE SISTEMAS PARA LOS NEGOCIOS.	68
3.3	EXTENSION DEL CONCEPTO DE SISTEMAS.	70
II.4	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE CAMBIO.	
4.1	MARCO DE REFERENCIA.	78
4.2	CONCEPTO DE ESTRATEGIAS.	83
4.3	FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.	88
4.4	TIPOS BASICOS DE ESTRATEGIAS.	89
4.5	PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS.	91
CAPITULO III	ANTECEDENTES DEL GRUPO PEÑALES.	
III.1	HISTORIA.	94
III.2	ESTRUCTURA CORPORATIVA.	
III.3	OBJETIVOS.	97
III.4	POLITICAS.	98
CAPITULO IV	ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE LA COMPANIA REFRACTARIOS GREEN, S.A. DE C.V.	99
IV.1	CONCLUSIONES	128
IV.2	RECOMENDACIONES.	134
CAPITULO V	BIBLIOGRAFIA.	137

P R O L O G O

La Problemática Económica por la que se está atravesando actualmente, no sólo en el país, sino a nivel mundial, es un tema de interés general amén de apasionamientos, ya que es importante conocer en que medida ésta situación crítica está afectada al sector industrial en el país, cuales son los puntos álgidos, en que medida y como se están resolviendo dichos puntos, para poder mantener a flote dentro de éste mar revuelto a tempestuosos que podríamos llamar crisis económica.

La presente investigación tiene como fin, analizar si las estrategias - administrativas de cambio a mediano y largo plazo, son las más eficientes en época de crisis económica.

Por lo que es necesario conocer cuál ha sido el origen y desarrollo de esta situación, en que medida afecta a la industria minero-metalúrgica, -- por lo que utilizamos como base de éste estudio a uno de los grupos industriales que consideramos más importantes y estables en éste renglón, dicho grupo es, Industrias Peñoles, S. A. de C. V. Para lograr esto, presentamos y desarrollamos nuestro trabajo de la siguiente manera:

Dentro del primer capítulo se analiza la situación económica que guardaba el país en 1975 y su evolución hasta 1985. En éste capítulo, se describen los aspectos generales de la situación en que se encontraba la industria de la transformación con respecto al entorno económico, social y político del país.

Se mencionan las políticas monetaria, fiscal, comercial, cambiaria, la de los precios y salarios, así como la de sustitución de importaciones. Estas políticas se establecieron con el fin de que de una manera u otra, - ayudaran a que la crisis disminuyera o por lo menos no se incrementara.

Se hace una breve descripción de los bienes que de alguna manera, -

ayudarn a satisfacer las necesidades de los consumidores, y que producen - algunas ramas de la industria de la transformación, así como las caracterís- - ticas de los mismcs.

La Política Económica adoptada para que el aparato industrial no se detuviera ante los momentos difíciles a los que se enfrenta y por consi- - guiente, evitar que se presentaran situaciones más críticas.

Como alternativa propuesta por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial para incrementar las exportaciones de México, fué, el ingre- - sar al Acuerdo General de Aranceles, por lo que el Gobierno Mexicano ha elaborado estudios de las ventajas y desventajas, para posteriormente acep- - tar o no su adhesión.

La inflación de 1985 en cuanto a su entorno económico de enero a - diciembre, se ha mantenido galopante, ya que el gasto público ha disminu- - ido minimamente en cuanto a lo que esperaba y la devaluación del peso en cuanto al dólar, sigue su marcha alcanzando cifras muy elevadas en su coti- - zación, mientras que el desempleo se sigue incrementando.

El capítulo II, presenta el marco conceptual en el cuál basamos la in- - vestigación, dicho capítulo comprende conceptos tales como la inflación, -- control de cambios, la organización como sistema y estrategias administra- - tivas de cambio.

La inflación se presenta como uno de los puntos más importantes de nuestra investigación, dado que es uno de los fenómenos que más afecta a nuestra economía y que ha traído consecuencias realmente críticas. De es- - ta , analizaremos los tipos de inflación, sus causas, las teorías inflaciona- - rias que se han generado en diferentes épocas y como ha afectado las po- - líticas económicas y sociales en nuestro país.

El Control de Cambios es una medida de seguridad que el gobierno es- - tablece con el fin de salvaguardar la economía nacional. Esta medida se -

basa en la aplicación de políticas fijadas por el gobierno federal, cuyo de-
seo es preservar y/o mantener la situación económica del país dentro de un
nivel aceptable que permita a los inversionistas obtener atractivos, frutos -
sobre el riesgo que representa invertir en un negocio.

Dichas medidas y políticas, tiene como objeto controlar hasta cierto
punto el nivel inflacionario, el cuál crece en mayor grado cuando existe de
valuación, todo esto provocado por malas decisiones administrativas y aplicación
errónea de lo que debe ser el proceso administrativo.

Para poder entender lo que representa el enfoque de sistemas llevado
a la administración, es necesario conocer la existencia de una jerarquía ob
via de sistemas, ya que no podemos entender a los sistemas como unidades
aisladas.

Por otro lado, la administración aplica sus teorías, mecanismos, y pro
cesos a los sistemas, dando lugar con esto a un teoría revolucionaria, pero
con una proyección tan amplia que cambiarán todos los esquemas adminis-
trativos tradicionales.

Dicha teoría se denomina: Administración con Enfoque de Sistemas, y
consiste simple y llanamente en un estilo de pensar y actuar entendiendo -
a las empresas como elementos conformantes de sistemas y/o sub-sistemas
pero desde un punto de vista totalizador, el cuál nos permitirá visualizar al
ternativas, opciones, riesgos, condiciones, etc., que mediante el enfoque tra
diconalista de la Administración (viendo a la empresa como un todo) nos -
pasarían desapercibidos, desaprovechando oportunidades o no considerando -
riesgos inminentes que pueden afectar gravemente a toda la buena marcha
de una empresa, aún con una situación económica, política y social estable.

Esta teoría no es nueva en sus orígenes, pero si en su aplicación, mu
cho más en época de crisis como la actual, por lo que su aplicación en es
tos tiempos, es de gran ayuda para los administradores profesionales.

Las estrategias administrativas de cambio, tema de investigación en - nuestro trabajo, vemos lo esencial de la Planeación para una correcta Administración, analizamos lo que es una estrategia, clasificación y formulación de la misma y el proceso para la toma de decisiones estretégicas.

El tercer capítulo comprende el Historial del Grupo Peñoles, donde da mos un breve bosquejo del mismo, el cuál comprende las siguientes ramas; industrial minero-metalúrgico y químico.

En él veremos sus antecedentes que datan del año de 1598 hasta nues tros días, en seguida se encuentra la estructura corporativa del grupo, donde podemos observar su continuo crecimiento, asimismo, mencionamos los - objetivos y políticas propias de éste.

El capítulo IV, comprende nuestra investigación, en él analizamos -- quien es Refractorios Green, S. A. de C. V., cuál ha sido su desarrollo, co mo está constituido, cuales son sus estrategias por áreas y las generales.

Para lograr todo lo anterior, nos apoyamos en las teorías administrati vas que consideramos más convenientes y aplicables al esquema funcional - del grupo y sus elementos, esto es con el fin de que en caso de existir po sibles desvios en el alcance de las metas propuestas, estemos en condicio- nes de poder hacerlo notar, así como de sugerir cuál o cuales serían las co rrecciones necesarias más convenientes, además de los resultados que se po drían esperar.

El método de aplicación de cuestionarios a cada una de las áreas de la compañía, nos permitió desarrollar un conocimiento más exacto de cua- les son las necesidades, alcances y limitaciones en lo referente a las estra tegias administrativas que manejan, además de percatarnos de cuales otras pudieran adaptarse a su funcionamiento y cuales con una adecuada reestruc turación logran los resultados esperados.

Estos cuestionarios se aplicaron a todas las personas que tienen bajo su mando algún personal y que forman parte de cada una de las áreas que

integran la compañía, con el fin de conocer la opinión que tienen al respecto de las estrategias y su aplicación.

De las respuestas obtenidas en esta evaluación, se presentan las más representativas.

C A P Í T U L O I

Antecedentes de la situación Económica, Política y Social de la Industria de la transformación de 1975 a 1985.

La actividad económica del país atraviesa en estos momentos, por la crisis más severa que le ha tocado vivir en los últimos cincuenta años. En 1982 se produjo el estallido de los desequilibrios que se acumularon en la estructura productiva nacional a lo largo de los años, producto de la ausencia de una estrategia de desarrollo a largo plazo, así como de la falta de continuidad en los proyectos que sexenio tras sexenio se elaboran y se dejan de lado al inicio de una nueva administración.

La planeación industrial que se gesta como un proceso formal a fines de los años cuarenta, ha tenido altibajos desde entonces. En los años cincuenta se desenvuelve rápidamente para alcanzar un máximo de desarrollo a principios de la década de los sesenta y después de descender en los últimos años de la misma.

En los últimos seis u ocho años de los setenta vuelve a captar el interés de estudiosos y funcionarios públicos.

ASPECTOS GENERALES DE LA CRISIS.

El actual deterioro de la economía no es sino el resultado de una crisis que ya se había manifestado en nuestro país entre 1975 y 1977, después de tres años de haber alcanzado un crecimiento económico altamente satisfactorio (7.7 promedio anual).

Este comportamiento cíclico de la economía mexicana ha estado generado en parte por factores externos, pero sobre todo, por la estrategia de

la política económica interna; entendiéndose ésta como el manejo de los distintos instrumentos de que dispone el sector público para influir en el comportamiento de la actividad económica, destacándose los de orden fiscal y monetario.

Durante el período 1977 - 1982 la política económica pretendió orientarse hacia la consecución de los siguientes objetivos:

- Alcanzar un crecimiento alto y sostenido del Producto Interno Bruto (PIB)
- Reducir los niveles de desempleo.
- Garantizar mínimos de bienestar a la población.
- Mejorar la distribución del ingreso.

Para alcanzar estos objetivos, el sector público prosiguió con la estrategia activa iniciada desde el principio de la década de los setenta, que consiste en influir directa y de manera creciente en la actividad económica a través del gasto.

Esta estrategia surgió en respuesta a la incapacidad del modelo de "desarrollo estabilizador", seguido en los últimos años de la década de los cincuenta, hasta el principio de los setenta; que tendía a solucionar graves problemas, como la inequitativa distribución de la riqueza y la insuficiente generación de empleos.

El logro de los objetivos durante cortos períodos de 1973-1975 y 1978-1983, propició sin embargo, el descuido de otros también deseables como son:

- La estabilidad de precios.
- La estabilidad en el sector externo y en el tipo de cambio.
- El fortalecimiento de la independencia del país.

POLITICA MONETARIA Y FISCAL

El gasto público fué el instrumento básico de la política fiscal para influir directa e indirectamente en el crecimiento de la actividad económica durante la última década. Así, el gasto público que representó, el 24% del PIB en 1970, significó el 35.1% en 1976, hasta llegar al 60% en 1983 y 1984. En tanto que el gasto público aumentó en forma sustancial, los ingresos propios del Sector Público, registraron una gran inflexibilidad: en los últimos seis años (78-84) se incrementaron del 24.5% del PIB al 28.5%. El escaso dinamismo de los ingresos no se atribuye, como bien se ha señalado a las tasas impositivas prevalecientes, que se sitúan en porcentajes equiparables a las más altas del mundo, sino a un extraordinario problema de control de contribuyentes y a una inequitativa carga fiscal en relación al producto generado.

Como resultado del crecimiento desigual entre los egresos y los ingresos, se tiene que, mientras en 1975 de cada peso que el sector público gastaba, financiaba aproximadamente 80 centavos con recursos propios, en 1983 y 1984 financió apenas 50 centavos. El tipo de financiamiento de este caso fué la principal causa de las crecientes presiones inflacionarias, ya que una proporción importante del mismo se cubrió con emisión primaria de dinero, lo cual explica en gran medida la fuerte tendencia ascendente que mostró la base monetaria. Se supeditó el manejo de la política monetaria a los requerimientos que exigía la política fiscal.

POLITICA COMERCIAL Y CAMBIARIA.

La devaluación de 1976 eliminó el efecto de la disparidad de inflación entre México y el exterior, acumulado a lo largo de 22 años. Esta medida parecía marcar el inicio de una nueva estrategia de desarrollo, fincada en el fomento de las exportaciones. Sin embargo, de abril de 1977 hasta -

mediados de 1980 las autoridades monetarias decidieron mantener prácticamente fija la paridad del peso. Posteriormente se permitieron ajustes, pero nunca fueron suficientes para evitar que el peso se sobrevalorara.

Esta política estuvo respaldada en buena medida por la exportación de petróleo y representó un significativo costo, en cuanto impuso límites a las exportaciones de bienes no petroleros y servicios, al encarecerlos artificialmente; al tiempo que estimuló sustancialmente las importaciones, subsidiándola de manera indiscriminada. Ello significó, junto con el deterioro de la confianza y la credibilidad que proporcionó la fuga de capitales, una demanda creciente de divisas que mermó las reservas del Banco de México, impidiendo el sostenimiento del tipo de cambio. Trayendo como consecuencia la devaluación de febrero de 1982.

La ausencia de una correcta política post-devaluación y el clima de incertidumbre que prevaleció, ocasionaron la segunda devaluación dentro del mismo año.

Aún cuando parece ser que la sobrevaluación del peso fue deliberada y perseguía como objetivo el utilizar el factor externo como válvula de escape a las presiones inflacionarias, los costos que provocó dicha acción son evidentes. De 1978 a 1983 se agudizó el problema de las relaciones comerciales entre el exterior y la economía mexicana: durante estos años, el déficit en la balanza de cuenta corriente se multiplicó cuatro veces, al pasar de 2374.4 millones de dólares a 11704.1, no obstante el extraordinario crecimiento de las exportaciones de petróleo.

Durante 1984, el déficit se redujo como resultado de la drástica caída de las importaciones. Por lo que respecta a las exportaciones, si bien éstas no responden de manera inmediata a los efectos de la corrección cambiaria, sus posibilidades de recuperación se ven disminuidas como resultado de la persistencia de un esquema de control de cambios.

En materia de importaciones, la política inicial fue la de eliminar gra

dualmente el proteccionismo. Sin embargo, conforme se acumuló el efecto de la diferencia de inflaciones entre México y sus principales mercados, -- con una paridad casi constante, la protección efectiva de que gozaba el -- aparato productivo fue disminuyendo. Con ello, la economía mexicana se expuso peligrosamente ante la competencia del exterior. Tal situación influyó en la desaceleración que sufrió la industria manufacturera, obligando al gobierno a instrumentar nuevamente controles cuantitativos a la importación, a través de los permisos previos.

POLITICA DE PRECIOS Y SALARIOS.

Ha sido característica permanente de la política económica el control de los precios en un intento, primero, por reprimir las presiones inflacionarias y segundo, por proteger el poder de compra de los estratos más necesitados de la población.

Esta política, generadora de la llamada "economía ficción", constituyó en alguna medida, un estímulo a la actividad de muchos sectores productivos, contribuyendo al crecimiento observado durante el período 1978-1982. Ello fué así, debido a que aquellas ramas que mantenían una importante -- proporción de insumos controlados, como la electricidad y los comestibles por ejemplo, dentro de la composición de sus costos, se vieron favorecidos al irse reduciendo éstos términos reales a causa de la persistente inflación. En la medida en que la inflación real superaba a la prevista, los subsidios que recibían las empresas resultaban mayores. No obstante, es imposible, tal como la realidad lo ha demostrado, sostener indefinidamente un rígido control de precios. Una vez que éstos se ajustan, el estímulo recibido que había alentado un crecimiento más acelerado, se desvanece por la desventaja de que, al corregirse, lo hace de una manera abrupta; generándose así trastornos significativos en el desenvolvimiento de la actividad económica.

La política de control de precios se ha traducido también en un desa

lento al gasto privado en aquellos sectores afectados por esta disposición. La incertidumbre que genera en relación a las expectativas de ingresos futuros, constituye el principal elemento que explica el desvío de la inversión hacia actividades fuera del control de precios.

POLITICA DE SUSTITUCION DE IMPORTACIONES.

"Esta es una política deliberada de protección del mercado interno para los productos locales, con el fin de promover la elaboración nacional de productos que anteriormente se importaban. Consta de tres etapas:

- 1.- Fabricación nacional de productos finales.
- 2.- Fabricación nacional de productos intermedios.
- 3.- Fabricación nacional de bienes de capital.

Entre los aspectos positivos de estas políticas cabe destacar los siguientes:

- La aparición relativamente rápida y posteriormente desarrollo de ramas industriales completas que nunca o sólo al cabo de muchos años, hubieran aparecido.
- La creación de numerosas fuentes de trabajo con la consiguiente derrama de beneficios en la economía.
- La ampliación de la clase media urbana con mejores niveles de vida (Elevación de salarios urbanos reales).
- Capacitación de obreros, supervisores y profesionales, aumentando así la productividad.

Sin embargo, en forma paralela se presentan diversos aspectos negati-

vos:

La protección que se da a la industria no es homogénea, mientras -- que prácticamente se imposibilita la importancia de productos terminados finales y de consumo, se permite introducir del exterior los productos intermedios y bienes de capital que concurren en su elaboración, e incluso se subsidia su importancia con créditos blancos, tasas impositivas diferenciales y un tipo de cambio sobrevaluado. El resultado es un fomento a la industria de bienes terminados y una carga a la industria local de materias primas, lo que se traduce en una creciente dependencia del exterior en lo referente a estos productos. Esta política trajo como consecuencia que se descuidaran las exportaciones, tratando de mantener satisfecho el mercado interno. Por lo tanto no se detuvieron las divisas del exterior que permitieron a la industria local la compra de los insumos necesarios. De aquí -- que se presente continuamente el problema de la insuficiencia de divisas extranjeras, afectando negativamente a la balanza de pagos y al tipo de cambio.

Surge un encarecimiento en la creación de empleos. En las primeras etapas es relativamente barato crear un empleo, mas conforme se avanza -- en el modelo de desarrollo, la industria va siendo más intensiva en capital, con lo que se requiere de mayor inversión crear un puesto de trabajo. Esto es lo contrario de lo que requiere el país, que posee un elevado porcentaje de la población desempleada y subempleada, con bajos niveles de capacitación y con la agravante de que hay escaso capital.

No existe una verdadera competencia generalizada en algunas ramas -- industriales, por lo que las empresas, tanto públicas como privadas, no tienen fuertes incentivos a la elevación de la calidad de los bienes producidos.

Finalmente, el costo de ésta política lo absorbe el consumidor a través de mayores precios por los productos que adquiere en el mercado nacional, lo que significa menores niveles de vida en el país.

Conforme el proceso de industrialización se extendía hacia la producción de bienes más complejos y se desarrollaban a partir de la década de los sesenta, nuevas ramas industriales como las productoras de bienes durables y de capital que requerían considerables volúmenes de inversión, el peso del desarrollo económico se transfirió al crecimiento de la gran industria. En 1979, ésta controlaba aproximadamente el 59% de la producción industrial del país; es decir, el proceso de industrialización sustitutiva precisó la instalación de grandes plantas en todos los sectores manufactureros, misma que sólo pudo verificarse en los de uso intermedio, de consumo duradero y de capital, pues eran lo que contaban con capacidad financiera y acceso a créditos bancarios. Partiendo de las cifras consignadas en el X Censo Industrial, podemos inferir que las actividades de la industria se concentran fundamentalmente en la producción de artículos no duraderos y en menor medida, de artículos de uso intermedio, pues del total de establecimientos del sector que nos ocupa, el 82% se agrupa en ambos sectores. Cabe destacar que dentro de esta distribución tan sólo el 67% corresponde a las plantas empleadas en la fabricación de bienes no duraderos. En estos sectores, las ramas de alimentos, prendas de vestir y editoriales constituyen las principales actividades en las que se concentran las actividades de la industria, toda vez que en torno a ella se agrupa alrededor del 90% de sus establecimientos, como puede apreciarse en los cuadros 1 y 2.

TIPOS DE BIENES.

Dado que se están mencionando constantemente los tipos de bienes que produce la industria, consideramos necesario explicar cuál es la división generalizada que se tiene de ellos, para mejor comprensión de los cuadros 1 y 2 (mencionados anteriormente).

La industria produce gran cantidad de bienes, que para su estudio se han dividido en cuatro grandes renglones.

- Bienes de consumo no duradero:

Son todos aquellos que produce la industria y que se consumen inmediatamente o en un corto período (alimentos enlatados, jabones, refrescos

etc.).

- Bienes Intermedios:

Son todos aquellos que intervienen en la producción de bienes de consumo final y que ya han sufrido alguna transformación pero no satisfacen - necesidades finales (partes de automóviles, refacciones, etc.).

- Bienes de Consumo Duradero:

Son aquellos que se van consumiendo lentamente (automóviles, refrigeradores, etc.).

- Bienes de Capital:

Son aquellos que sirven para producir otros bienes (maquinaria eléctrica, equipo electrónico, tractores, etc.).

C U A D R O 1

ACTIVIDAD	INDUSTRIA			
	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL.
Bienes de consumo no duradero	66.1	0.6	0.4	67.1
Bienes de uso intermedio	14.4	0.5	0.3	15.2
Bienes de Capital	11.7	0.2	0.2	12.1
Bienes de consumo duradero	3.4	0.1	0.1	3.6
Otras industrias	1.9	0.0	0.0	1.9
TOTAL	97.5	1.4	1.0	100.0

FUENTE: Centro de Estudios de CANACINTRA con cifras del X Censo Industrial.

C U A D R O 2

ACTIVIDAD	INDUSTRIA			
	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
Alimentos	70.7	0.3	0.2	71.2
Prendas de Vestir	13.2	0.1	0.0	13.3
Editorial	6.0	0.1	0.0	6.1
Otras industrias	8.6	0.5	0.2	12.3
T O T A L	98.5	1.0	0.4	100.0

FUENTE: Centro de Estudios de CANACINTRA con cifras del X Censo Industrial.

La falta de una planeación democrática, que fijará el rumbo del país más allá de las fronteras sexenales, contribuyó en forma importante a la - promoción de un aparato productivo endeble, desequilibrado, con bajos niveles de integración, dependiente del exterior, vulnerable e incapaz no sólo - de concurrir competitivamente a los mercados internacionales, sino de generar una oferta suficiente para atender la demanda de bienes de consumo.

Esta dinámica de crecimiento fué la reponsible del resquebrajamiento de la economía mexicana en 1982-1983; sin embargo sus efectos fueron -- aún más mayores por la intervención de factores externos, como el incremento en las tasas de interés, la baja en los precios del petróleo, recesión en la economía mundial y el crecimiento del proteccionismo al que recurrieron las economías industrializadas, factores y políticas que se repitieron en 1985 trayendo desconfianza en la estabilidad y seguridad de las medidas adoptadas.

La situación económica nacional ha ido agravándose paulatinamente, - hasta alcanzar niveles críticos. Los precios se han elevado a alturas nunca

registradas en la historia del país; el desempleo se ha acelerado extraordinariamente sin que se vislumbren perspectivas de mejoría en el mercado laboral; el déficit del sector público, representa aproximadamente el 19% del PIB; las reservas internacionales disminuyeron en forma impresionante; la constante devaluación de nuestra moneda, así como el control de cambios han contribuido a aumentar la desconfianza y el desconcierto entre la población mexicana.

SITUACION SOCIAL.

Tras las cifras que indican crecimiento económico inusitado en México, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) descubrió a través de un estudio el resultado de varios años de política gubernamental; efectivamente hay más riqueza, pero cada vez peor repartida, y con ello una paulatina polarización de las clases sociales con la consecuente eliminación de las intermedias agravándose la situación de la clase baja.

Estos son los logros obtenidos en el periodo 1977-1985. Para los sectores medios y bajos: incertidumbre económica, caída de los salarios reales, inflación galopante, aumentos salariales menores al incremento de los precios y con ello pérdida del poder adquisitivo del salario con lo cual se vuelve más bajo aún el salario real.

El crecimiento económico que ha experimentado el país, no repercute en un avance social y mucho menos en una mayor distribución del ingreso. Estudios y documentos de diversas organizaciones obreras demuestran que pese a que el artículo 123 constitucional, establece: "Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos". (2).

Es fácil comprobar que el salario mínimo actual ni siquiera se acerca

a lo establecido en la Carta Magna de la Nación.

(2) Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Me
xicanos.

La gravedad de la crisis actual puede evaluarse si se considera el deterioro que, en sus niveles de vida, sufren las mayorías del país, así como la severidad del programa de ajuste adoptado, y en general, el comportamiento mantenido por los principales indicadores macroeconómicos a lo largo de los tres años anteriores.

Pese a lo dicho a fines de 1985, la crisis habrá vencido a más de - - tres millones y medio de mexicanos en edad laboral, que se encontrarán to
talmente desempleados. De ninguna manera estas cifras muestran los sig
nos de la recuperación, de la que se habla tanto.

Es una parte del costo social que el país paga por la lucha contra la inflación. Tributo impuesto a los mexicanos menos favorecidos, que ni quiera tienen el privilegio de ser reconocidos y cuantificados oficialmente.

Así la tasa de desempleo abierto (sin tomar en cuenta la subocupación) es un dato imprescindible para conocer la magnitud del peso de la -
crisis en el nivel de vida de los mexicanos, principalmente de los trabajado
res. De otra forma, es indispensable para conocer parte del costo social -
que impone como ya lo habíamos dicho el severo ajuste de la economía na
cional que implican las políticas gubernamentales.

I N V E R S I O N .

Por lo que respecta a la inversión, destaca su fuerte crecimiento del 15.1% con lo que llegó a representar un porcentaje superior a la cuarta -- parte del Producto Interno Bruto del país. La inversión pública en ese año

tuvo una tasa de crecimiento del 17% mientras que la del sector privado --
fué del 13.6%

Todo ésto se vió afectado a partir de 1982 con la poderosa devaluación que sufrió la moneda, lo cual, como ya hemos mencionado en párrafos anteriores, trajo consigo la desconfianza y puso a la expectativa al pueblo mexicano, así como una tremenda fuga de capitales.

POLITICA ECONOMICA.

La política económica ha tratado de orientarse hacia la consecución de un desarrollo económico y social más acelerado. Prestigiados economistas, al inicio de los setentas, hacían énfasis en el agotamiento de la capacidad del modelo de desarrollo estabilizador al no poder enfrentar serios -- problemas como la inequitativa distribución de la riqueza y el creciente de empleo.

Como bien se apunta, se ha favorecido a las técnicas intensivas y en capital en detrimento de la mano de obra y no se ha conseguido, como se pretendía, una industrialización eficiente y capaz de concurrir con éxito en el exterior. El estado ha tratado de cambiar la estrategia, logrando sólo una aguda crisis que tiene como marco una gran inestabilidad tanto en lo interno como en lo externo.

ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELES ADUANEROS Y COMERCIO.

"Una vieja polémica esta reviviendo y tal vez ahora desembocará en -- resultado diferentes a los que tuvo en el pasado. EL GATT toca nuevamente a las puertas de México.

Al concluir la Segunda Guerra Mundial, las potencias se dieron a la --

tarea de diseñar los mecanismos por medio de los cuales ejercerían su control sobre la economía mundial. Con ésta intención surgió el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM); a los que posteriormente siguió la creación del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT).

Por aquellos años, el gobierno mexicano, que había visto impulsado su proyecto industrializador por la gran confrontación bélica, se negó a participar en el GATT argumentando la necesidad de proteger el desarrollo de su planta productiva hasta que ésta ingresara en un estado de madurez que le permitiera competir en los mercados internacionales.

Un largo período transcurrió desde 1947 hasta 1973, año en el cual, con ocasión de la llamada Ronda Tokio, los gobernantes mexicanos decidieron acercarse al GATT en el marco de una propuesta que permitiera ciertas condiciones especiales para el ingreso de los países de América Latina. La propuesta no cristalizó y México se retrajo nuevamente hacia los márgenes de seguridad que le permitía su vieja política de comercio exterior.

Transcurría el año de 1979, cuando las presiones externas, que se habían intensificado, produjeron un nuevo acercamiento al GATT.

México se encontraba en medio del "Boom Petrolero" y en las esferas gubernamentales se manejaba un exagerado optimismo con respecto al futuro económico del país; el alto índice de crecimiento y la rapidez -- con la que se estaba ampliando y modernizando la industria hizo pensar a muchos que el país se encontraba en tal situación que debía aprestarse a ocupar una posición relevante en los mercados mundiales. José López Portillo, como Secretario de Hacienda, había promovido en 1973 los contactos con el GATT; en 1979, ya como Presidente de la República, encargó al entonces Subsecretario, Héctor Hernández, que condujera las negociaciones.

No obstante había múltiples personajes dentro y fuera del gobierno que no

consideraban adecuado el ingreso de México al organismo y se desató una polémica de gran envergadura. Se llamó la atención de que la planta industrial no había alcanzado un nivel de productividad y fortaleza que le permitieran competir en el plano internacional y que un gran número de empresas pequeñas y medianas sucumbieran ante la liberación del comercio exterior.

Algunos también participaban del optimismo generado por el petróleo y al tiempo que criticaban la inoperancia del acuerdo para impedir el proteccionismo de las potencias tanto como las desventajas que imponía a los países en desarrollo, también afirmaban que el petróleo era un recurso que podía usarse para abrir mercados a las exportaciones mexicanas; en otras palabras, podía condicionarse el suministro de petróleo de manera que los países receptores se comprometieran a comprar manufacturas mexicanas. Finalmente las posiciones en contra del ingreso al GATT triunfaron y se cancelaron las negociaciones.

Sin embargo el final de la polémica interna no significó que las presiones del exterior disminuyeran. Los Estados Unidos continuaron pugnando por un cambio de actitud de México y posteriormente hubo de ser rechazada la propuesta de integrar un mercado común con ese país y Canadá.

Ahora en estos últimos meses que vuelve a plantearse la incorporación al Acuerdo, varias condiciones han cambiado; entre ellas sobresalen la agudeza de la caída en la crisis económica; el endurecimiento de las exigencias del FMI; el incremento de las presiones externas; una posición del Gobierno sumamente debilitada (lo que implica un menor umbral de resistencia a las presiones, suponiendo que no estuviera dispuesto a incorporar al país en el GATT); varias de las políticas que exige el Acuerdo ya han sido implantadas; existe la posibilidad, dada la marcada proclividad de las autoridades, de implantar estrategias y políticas, a pesar de la oposición que emerge hacia ellas por parte de los grupos afectados; finalmente, el hecho de que parece haber una menor disposición de diversos

sectores involucrados o interesados en mostrar una oposición tajante, como antes lo hicieron.

Como puede advertirse fácilmente, varias cosas importantes cambian; las esperanzas puestas en el petróleo se trocaron en incertidumbre; - el orden gubernamental que se veía a sí mismo como poderoso impulso de un nuevo arranque hacia el desarrollo, hoy encuentra serias dificultades para financiar su gasto corriente; incluso los ánimos opositores de un eventual ingreso al GATT parecen desgastados. Con la preocupación diluida - en diversos aspectos relacionados con su sobrevivencia y convencidos de -- que en las actuales circunstancias, a pesar de las inconformidades, el Gobierno llevará medidas que considere importantes y pertinentes para evitar el fracaso de sus programas.

Lo que no ha cambiado es la vulnerabilidad y las dificultades de diversas ramas industriales para competir, no sólo en el extranjero sino en el mercado interno, si se libera ampliamente el ingreso de mercancías. Siguen existiendo graves riesgos para la pequeña y mediana industria y no serán pocas las preocupaciones de algunos sectores más consolidados.

Si bien, desde la perspectiva gubernamental, una estrategia de ésta - naturaleza puede tener efectos favorables sobre el nivel inflacionario, también es verdad que tendría efectos desfavorables si se eleva el desempleo debido al cierre de empresas. Ciertamente es también que la mejor salida para las dificultades del país está en el incremento de la actividad exportadora y que para ello es necesario modernizar y hacer eficientes la industria y las mentalidades empresariales; pero pocos se atreverían a asegurar que - esto sólo puede lograrse a través de una terapia de choque (según fuente: CANACINTRA) la que, además conlleva el peligro de incrementar la dependencia.

En todo esto parece haber una apuesta básica de los conductores de la economía; su apego a las normas del FMI podría aplicarse planteando - la hipótesis de que se confía en que después de tanta disciplina, venga un

reconocimiento. Esto último se refiere a la posibilidad de que una vez estabilizada la economía mundial y rediseñada la distribución internacional del trabajo, las potencias industriales derivarán hacia las llamadas potencias medias, cierto tipo de tecnología y de prácticas productivas que ya no desarrollaría en sus propios territorios. Países con las características socio-económicas de México y Brasil, serían los probables receptores de esos apoyos. Sobre todo si han demostrado con su disciplina en los tiempos de crisis, que pueden ser aliados confiables y que están dispuestos a aceptar las reglas del juego de la economía internacional.

En este caso la preocupación estará centrada en que el país sea capaz de soportar los sacrificios que tales estrategias imponen.

Todo esto recae en lo siguiente: si no se maneja la situación de manera correcta, será un duro golpe a los inversionistas nacionales, del cual difícilmente podrán sobreponerse.

Esto también de alguna manera termina con la política proteccionista que venía manejando el estado desde los inicios de la industria (3).

ENTORNO ECONOMICO E INFLACION (1985).

1985 inició con un panorama alentador en función de los resultados macroeconómicos obtenidos al cierre de 1984. Sin embargo, apenas transcurridas unas semanas se produjo el primer golpe a la economía nacional, proveniente del inestable mercado de hidrocarburos. Ante la baja en los precios internacionales del petróleo, México tuvo que reducir los precios de sus energéticos para no ser desplazado del mercado internacional. Su voluntad de ventas se redujo quinientos mil barriles, a un millón cuatro cientos mil diarios, lo que significó que el país dejara de percibir --

dos mil millones de dólares por concepto de exportaciones de este producto respecto al monto estimado originalmente.

Ello y el aumento del gasto público arriba de lo programado, provocaron un mayor déficit y forzaron al sector gubernamental a realizar un recorte de setecientos cincuenta mil millones de pesos aproximadamente, así como a vender, liquidar o transferir 236 empresas paraestatales.

Los pasivos con el exterior hasta el mes de junio era de novecientos noventa y nueve mil cuatrocientos millones de dólares, de los cuales el 82% correspondieron al sector público y el resto al privado.

1985 ha marcado pues, una importante trayectoria en la historia económica y financiera de México habiéndose establecido altibajos en las finanzas nacionales e internacionales, así como importantes decisiones y ajustes de política económica en el ámbito interno y externo.

(3). Revista CONCAMIN Septiembre 1985, página 24).

E N E R O .

"Es un mes de altos contrastes dentro de la política económica implantada por el gobierno federal, habiéndose presentado aumentos en los precios de bienes y servicios que ofrece el sector público, a la vez que el nivel inflacionario de éste mes se situó en 7.4%; las tasas de interés bancarias permanecen estables, y los rendimientos del mercado de dinero acusan ligeros repuntes.

En el ámbito internacional se contemplan fuertes presiones para que se den descensos en los precios del crudo, mientras que la tasa prima norteamericana desciende medio punto y se sitúa en 10.5%

Por su parte el dólar muestra fuertes signos de solidez al fortale-

cerse ante las principales divisas internacionales.

El oro y la plata se vieron influenciados negativamente por la fuerza del dólar al caer por abajo de los trescientos U.S. D..s.; la onza troy oro , por debajo de los seis U.S. Dlls.; la onza troy de plata.

El descenso de la demanda efectiva durante el mes de Enero fué en correspondencia a las depresiones comerciales que anualmente se presentan, pero en esta ocasión aparejada a fuertes presiones inflacionarias que afectan el mercado accionario con un descenso en su índice de precios y cotizaciones de 8.14% al cerrar en 3709.76 puntos.

F E B R E R O.

La inflación continúa en niveles bastante altos 4.2%, por otro lado se da un ajuste en el petróleo de exportación tipo Itsmo, lo que originó que el gobierno federal tomara medidas radicales para ajustarse a la disminución de ingresos mediante una reducción del presupuesto y se enajenan, transfieren, venden o extinguen 236 empresas paraestatales.

Las tasas de interés internas no registraron cambios, mientras que los rendimientos en el mercado de dinero presentaron aumentos. El mercado accionario logró su índice de precios, un crecimiento de 13.28% al cerrar 4202.41 puntos.

Los precios de los petrobonos no se vieron afectados en su cotización al descender los precios del petróleo y por segundo mes, lograron el repunte de precios.

M A R Z O .

Las presiones inflacionarias continúan, la tasa del mes fué de 3.9% y la acumulada en el trimestre del 16.2%. Por otro lado se dieron cambios profundos en las polfticas monetarias, al decretarse un mayor deslizamiento del peso respecto al dólar estadounidense; en este mes se colocaron los bonos de regularización monetaria los cuales fueron adquiridos por las sociedades nacionales de crédito, provocando serias consecuencias en la liquidez del mercado financiero mexicano también se dieron incrementos sustanciales en las tasas de interés bancarias, y por ende, se registraron aumentos similares en las tasas del mercado de dinero. Estas polfticas las aplicó el gobierno federal con el fin de abatir las presiones inflacionarias y corregir los desequilibrios que amenazan la sana recuperación de la nación.

El mercado bursatil soportó y asimiló la dura situación económica, gracias a los buenos resultados que presentaron las empresas al cierre - de sus estados financieros.

La operativa y la bursatilidad se contrajeron ligeramente, no así - el indicador oficial de la bolsa al repuntar en 4.61% en Marzo y cerrar en 4396.06 unidades.

A B R I L .

Las tasas de interés subieron a corto plazo en medio punto, en tanto los rendimientos del mercado de dinero bajaron para sus tres instrumentos.

Por su parte la inflación ascendió a 3.1%, siendo la más baja del - año.

La bursatilidad y operatividad en mercado accionario repuntó en -- forma considerable, repercutiendo en la actividad de los índices que con forman este renglón.

El Índice de precios y cotizaciones logró 7 niveles récord en el -- mes, y al cierre se situó en 4818.29 unidades alcanzando un incremento de 9.60% respecto al mes anterior.

Cabe mencionar que a partir del día 29 se colocó la emisión -- PETROBONO 85, la cual se emitió por un monto de 100,000 millones de pesos; su valor de amortización y el rendimiento mínimo garantizado se encuentran respaldados por una cantidad determinada de barril de petróleo a su precio de dólares.

M A Y O.

No obstante la estabilidad en las tasas de interés bancarias, las ta sas del mercado de dinero, mantienen incremento en sus rendimientos.

En el entorno nacional se producen presiones para que se inremen te el deslizamiento del peso respecto al dólar estadounidense, a la vez -- que se observa en los mercados financieros nacionales, una disminución en la liquidez y un fuerte repunte en los montos colocados por Cetes, -- ya que las necesidades del gobierno federal para financiar su deuda interna ascienden a más de lo previsto.

La inflación acumulada al quinto mes del año asciende al 22.6%, -- siendo en Mayo de 2.4%, y registrándose el valor más bajo en los últimos cuarenta y dos meses.

Los eventos financieros económicos del mes, afectaron en el re- punte del I.P. y C.; el cuál alcanzó el nivel record el día 8 del mes al

ascender a 4953.00 unidades, posteriormente se ajustó a 4596.59 puntos, significando un retroceso de 4.60%, respecto a abril.

En tanto en el ámbito internacional continúan las presiones a la - baja en el precio del crudo, reduciendo significativamente la captación de divisas.

J U N I O .

Durante los primeros días se anunció un segundo recorte presupuestal para el ejercicio fiscal de 1985, a la par que continúa la falta de liquidez en el sistema financiero, presionando al alza de las tasas de interés y los rendimientos del mercado de dinero. La tasa de inflación de Junio ascendió a 2.5%, y la acumulada durante el año ascendió a 25.7%.

En el período se dió la baja del petróleo de exportación tipo Maya en 1.50 Dlls., por barril, sin embargo, la tasa prima estadounidense baja a 9.50%, aligerando el servicio de la deuda externa.

El mercado de dinero se vió afectado en su operatividad lo mismo que el mercado accionario.

Debido a los niveles de rendimiento ofrecido, creció la demanda de instrumentos de renta fija.

También es importante mencionar que amortizó la emisión de - - PETROBON'CP82 el II del mes.

Por su parte el Índice de precios y cotizaciones logró un inremento de 7.86%, y se acerca a la banda de los 5 000.0 puntos al cerrar el mes en 4957.71 unidades.

J U L I O.

En cuanto a la tasa de inflación esta acusó un repunte de 3.5%. a causa de la carrera precio-salario, ocasionada por los aumentos de precios y salario a partir del mes anterior. Durante este mes se anunciaron nuevas medidas para contrarrestar la crisis dentro de las cuales des
tacaron:

1. Reducción del presupuesto del gasto federal por tercera ocasión.
2. Incremento al encaje legal en un 90%, durante tres meses a par
tir del mes de Julio restringiendo aún más la liquidez en el crédito y au
mentado en forma significativa el costo del dinero.
3. La devaluación del peso en sus cotizaciones libre y controlada -
respecto al dólar.
4. El incremento en las tasas de domésticas y en los rendimientos
del mercado de dinero.
5. Reducción en el precio de exportación en el petróleo.

Estas políticas, tienen como objetivo primordial seguir abatiendo la crisis, sanear las finanzas públicas, además se pretendió alcanzar una ma
yor cantidad de recursos hacia el sector productivo.

Por su parte el mercado accionario reaccionó en forma destacada alcanzando importantes alzas la mayoría de las acciones que cotizan en bolsa, iniciando con ello un despegue del indicador a partir de la segunda quincena del mes al rebasar el nivel de los cinco mil puntos.

El índice de precios y cotizaciones logró nueve cifras record y se situó al cierre en 5698.25 unidades registrando un incremento del 14.94%

en el transcurso del mes. En lo que va del año, este rendimiento ascendió a 41.10%

A G O S T O .

En el período en el que predominó la estabilidad, solamente se registraron ligeros incrementos en las tasas bancarias a corto plazo, mientras que los rendimientos del mercado de dinero acusaron descensos.

El mes de Agosto, destacó por la actividad y el comportamiento de los indicadores, sobresalió en forma significativa en el mercado accionario al lograr uno de los resultados más notables en los últimos tiempos.

Como síntoma de confianza y credibilidad del mercado, se realizaron ofertas públicas, tanto en renta variable, en obligaciones, y se colocó la emisión 85-1 de PETROBONOS, por un monto de 100 000 millones de pesos, teniendo las mismas características, tanto para el pago de interés, como la garantía que se encuentra respaldada por el precio del barril en dólares.

Asimismo, los montos colocados en el mercado de dinero se incrementaron en un 41% durante agosto, respaldando con ello el elevado nivel de financiamiento que ofrece el mercado de valores a la economía.

En el mercado accionario se incrementó la actividad y la busatilidad, apoyada al alto crecimiento en los niveles indicadores.

El índice de precios y cotizaciones, registró niveles que sobrepasan 6 000 puntos y con trece niveles récord. Al cerrar en el rango histórico de 6 742.88 unidades, obtuvo con esta cifra un aumento de 18.33% en el mes.

S E P T I E M B R E .

En este mes el índice de inflación descendió a 4.0%, aunque inferior a la tasa de Agosto, muestra una tendencia alcista, por su parte - las tasas de interés registran aumentos, el mercado de dinero registra descensos en sus tasas.

La paridad peso-dólar en su tipo de cambio superlibre, se incrementa sustancialmente.

El comportamiento del mercado accionario, durante la primera - - quincena del mes presentó un ajuste en su nivel, pero a partir del día 23 inició una recuperación sumamente importante.

Esta positiva actividad llevó a situar el índice de la bolsa en el nivel histórico de 7985.82 puntos rebasando la banda de los 7 000 puntos, el día 25 del mes se obtuvo un incremento de 8.05%. El rendimiento alcanzado por el IP y C hasta el 30 de septiembre asciende a 8041%, tasa muy superior a la de la inflación ya que los precios han crecido en 41.2% durante el mismo período de 1985.

O C T U B R E .

La inflación en el mes ascendió a 3.8% y se mantiene en niveles - altos, en cuanto a la paridad del peso-dólar en su tipo libre se incrementó sustancialmente.

Se dieron aumentos en las tasas de interés bancarias, en contraste con las tasas de interés del mercado de dinero, las cuales inclusive descendieron durante la política adoptada por las autoridades de manejar - las subastas y tasas de los Cetes.

En este mes se registró un descenso en la captación bancaria, y - se redujo, según informó el Banco de México, la reserva de divisas inter nacionales, haciendo más vulnerable la situación económica del país. Por otra parte la fuga de divisas se ha incrementado.

La operatividad fué bastante destacada en acciones, así como en - el mercado de dinero y PETROBONOS.

N O V I E M B R E .

A partir del 21 del mes se inició la recuperación económica permi tiendo al índice rebasar la banda de los 10 000 puntos al día 27 de No- viembre.

Al cierre del mes fué de 10 832.26 puntos logrando una ganancia de 1223.18 unidades, cantidad que significa un rendimiento en el período del 12.73%, hasta este mes se logró un rendimiento del 168.23%

D I C I E M B R E .

El gobierno Federal anunció que para 1986 el presupuesto ascende- rá a 30.2 billones de pesos y que espera reducir el déficit en relación - del PIB en 4.9% para dicho año.

Anuncia también un incremento en la gravación de impuestos a -- ciertos productos y aumento a los precios de los servicios públicos. Se incrementan impuestos para ingresos que se consideren medios y eleva- dos, de acuerdo a las percepciones establecidas por la Secretaría de Ha- cienda. (4).

(4). Revista transformación Diciembre 1985, página 39.

INFLACION.

La actitud del país frente al fenómeno denominado inflación, se puede observar desde dos puntos de vista si se maneja el ámbito sectorial: De la posición oficial (Sector Público) depende, en lo esencial, el sentido de la lucha y la formulación e instrumentación de la política. De la posición de los particulares (Sector Social), depende la persistencia o desvanecimiento de un clima inflacionario.

Lo primero es de gran interés, porque se puede luchar de muy diversas maneras contra la inflación, aprovechando las medidas fiscales y monetarias de carácter restrictivo, los controles directos de precios y - salarios, los mecanismos que estimulen la producción y la productividad, etc.

En cuanto a lo segundo, si bien de menor trascendencia, la actitud de los particulares, contribuye a la lucha contra la inflación.

Aquí entra en juego aquello de las expectativas, si esperamos más inflación, en cierta medida la provocamos, pero si gastamos todos nuestros ingresos y forzamos al máximo nuestra capacidad de endeudamiento, favoreceremos la persistencia y acrecentamiento del proceso.

QUE ES LA INFLACION.

Es un desequilibrio económico que se produce cuando los medios - de un país para pagar (dinero circulante y crédito bancario), son excesivos en comparación con la producción de bienes y servicios, reflejándose

de inmediato en el aumento generalizado de precios; o visto a la inversa, es una disminución constante del poder adquisitivo de la moneda de un país.

TIPOS DE INFLACION:

1.- **Inflación Latente:** Se presenta disimuladamente y no ha sido puesta en evidencia. Aumenta el circulante, pero no se traduce en un aumento de precios.

2.- **Inflación Rapante:** Incremento tolerable de los precios y por la mayoría de la población no es percibida.

3.- **Inflación Abierta:** Toma velocidad, la mayoría de la población la percibe mostrando signos de preocupación.

4.- **Inflación Galopante o Hiperinflación:** El nivel de precios sube con más frecuencia, primero por meses, luego por días y hasta por horas. Se destruye el dinero como medio de valor y se pierde el cálculo económico.

5.- **Inflación Reprimida:** Esta es, cuando se implanta control de precios y se quiere solucionar el problema por sus consecuencias y no por sus causas.

6.- **Inflación Autogenerada:** Proviene del aumento en la velocidad del dinero, donde la gente compra más bienes de lo normal.

7.- **Inflación Importada:** Cuando por las exportaciones o fuertes corrientes de capital, las divisas provenientes del exterior se traducen en un mayor circulante interno.

8.- Inflación Anticipada: Es cuando existen perspectivas de inflación; también conocida como inflación esperada.

9.- Inflación Administrada: El gobierno pretende fomentar la inflación un poco, pero después, pierde el control.

10.- Estancamiento: La inflación se presenta como un aumento de circulante, acompañada de menor producción y un agudo desempleo.

11.- Inflación en los Países Socialistas: Se traduce en acumulación de poder de compra, es decir, aunque los bienes no aumentan de precio, se manifiesta la escasez de dichos bienes.

CAUSAS DE LA INFLACION:

Habiendo visto la definición de lo que es el fenómeno inflacionario, así como sus diferentes subdivisiones, es necesario precisar el porqué se llega a ése desequilibrio. Es decir, las causas que lo provocan:

CAUSAS INTERNAS:

Producción Agropecuaria Insuficiente: Por un lado la agricultura comercial exporta apoyada por el Estado; por otro, la agricultura de temporal abandonada por el mismo tiene una producción insuficiente. Esto crea una presión inflacionaria, precisando elevar los precios de los productos, además de incrementar la importación de alimentos.

Emisión Excesiva de Circulante: Uno de los instrumentos de política económica utilizados en las últimas décadas es la emisión de moneda, siendo una forma de financiar el gasto público; esta se vuelve infla-

cionaria cuando excede las necesidades de la distribución de mercancías, es decir, el dinero excedente es lo que genera o incrementa la inflación.

Productos Industriales: Los empresarios industriales se han dedicado más a la producción de bienes suntuarios que a la de bienes básicos. Esto se debe a que la producción de bienes de consumo duradero, genera mayores márgenes de ganancia que la de bienes básicos. Si a esto - aunamos la estructura monopólica de la industria, nos encontramos con deformaciones que repercuten en el incremento de costos, lo que ocasiona un excesivo incremento de precios.

Comerciantes: Ya que la inflación se puede dar por insuficiencia de producción, las inversiones especulativas se consideran inflacionarias, porque se descuida el aspecto producción llegando en algún momento a ser insuficiente, lo que hace que no se satisfaga la demanda y se incrementen los precios.

Precios - Salarios: Cada día los salarios participan en menor medida en los costos de producción, por lo que un incremento en aquellos no tiene porque repercutir más que proporcionalmente en los precios de venta. Normalmente cuando los salarios aumentan un porcentaje, advirtiéndose un aumento de costos por incremento de salarios.

Crédito e Intereses: Influyen principalmente de dos maneras: Generando altos costos de crédito y, retrayendo la inversión de los capitalistas en actividades productivas, ya que prefieren tener su dinero en los bancos.

Devaluación: Uno de los resultados desfavorables de la devaluación es la inflación, porque la gente empieza a sentir temor de lo que sucede a la economía del país y a la moneda.

De hecho la devaluación representa una desvalorización de la moneda y el poder adquisitivo de la misma disminuye, en forma drástica y automática.

CAUSAS EXTERNAS.

Importación: El comercio entre los países provoca mayor inflación, es lo que ha dado en llamarse "Inflación Importada". Esta importación se realiza especialmente a través del incremento de precios de los productos importados.

Afluencia de Capitales Externos: La entrada de estos capitales se realiza sobre todo a través de dos vías: el endeudamiento sobre todo -- del sector público y la inversión directa, los cuales causan mayor dependencia del país hacia los organismos financieros internacionales, provocando la descapitalización de la economía a largo plazo.

Exceso de Exportaciones: Muchos productores nacionales prefieren producir para vender en el mercado externo, por lo cual no satisfacen las necesidades del mercado interno, faltando entonces producción para satisfacer dichas necesidades.

TEORIAS INFLACIONARIAS:

Existen diversas teorías que tratan de explicar el fenómeno inflacionario. De ellas, mencionaremos las más aceptadas por los estudiosos de dicho fenómeno:

A. Teoría Monetarista. - Es una de las principales corrientes que explican el fenómeno inflacionario, siendo su principal representante él

Dr. Friedman de la Universidad de Chicago, quién dice de ella: "Es una enfermedad peligrosa y a veces fatal, que si no se remedia a tiempo -- puede destruir a una sociedad" (citar). Establece la teoría monetarista, al considerar que el aumento de medios de pago que incrementa la demanda por arriba de la oferta, aumentará los precios y se reflejará en una depreciación interna del dinero.

Las causas que originan el fenómeno inflacionario son:

- a) Por Demanda: Debido al aumento de la población.
- b) Por oferta: Por el incremento en los costos al aumentar los salarios.
- c) Mixta: Cuando aumenta la demanda, y para satisfacerla, aument la oferta integrando personal a la producción.
- d) Del Vendedor: Se origina por el aumento de precios por parte de los empresarios o la presión de los sindicatos para conseguir aumentos de salarios.
- e) Por Estrangulamiento: Cuando en determinado sector se preten de lograr un crecimiento por encima de la capacidad productiva.

B.- Teoría Estructuralista: Afirma la inflación, que es una consecuencia de los desajustes entre el aparato productivo y las demandas de la población; es decir, de las deformaciones en el aparato productivo, - así como de los desequilibrios externos (Comercio Exterior).

CAUSAS:

a) Estructurales:

1. Falta de sincronización entre las relaciones internas de los miembros de la empresa y la fuerza de producción.

2. Desequilibrios entre la productividad de cada uno de los diferentes sectores.

b) Superestructurales:

1. Rigidez en la conservación de las instrucciones prevalecientes.

2. Ideología y orientación de la inversión extranjera, que se enfocan a la producción de artículos suvatuarios.

3. Regresividad de la estructura impositiva.

4. Efecto de demostración, es decir, los consumidores imitan a las economías extranjeras.

5. Inversiones improductivas.

c) Coyunturales:

1. Falta de coordinación entre el esfuerzo de inversión y el de consumo.

2. Falta de coordinación entre la producción y la demanda.

3. Falta de coordinación entre las materias primas y los insumos intermedios con la demanda final de productos.

Resumiendo, los estructuralistas indican que la inflación se debe en los países iberoamericanos, para la concentración del ingreso, en núcleos pequeños de personas, al desempleo, a la incongruencia entre la producción y las necesidades de la población, además de la existencia de grupos marginados.

C. Teoría Sociológica o de la Escuela Austriaca: Aceptan que el

aumento del circulante por encima del aumento de mercancías, origina el alza de precios, pero establecen que lo que da valor a la moneda es la confianza que en ella tenga la gente. Aunque en un principio aumentan más lentamente que el circulante, al ver la población, el aumento - de precios, tratará de gastar su dinero lo más pronto posible y por consecuencia, los precios tenderán a subir rápidamente.

Considera esta Escuela, que no solamente el aumento de circulante provoca el alza de precios, también pueden existir causas como perspectivas de crisis económicas o de tipo político. El perder confianza en un gobierno, los rumores de escasez de productos o de posibles golpes de - estado, el anuncio de leyes confiscatorias, etc.

Mencionan como causas de la inflación, abandono del patrón oro y la facilidad que se otorga a los gobiernos para emitir papel moneda sin limitaciones.

D. Teoría Marxista: Sus partidarios afirman que la inflación es -- un fenómeno netamente capitalista y coinciden en que la única forma - de resolverlo es acabando con los regímenes capitalistas. Señalan como causas de la inflación, a la concentración del ingreso en la clase capitalista, y la carrera armamentista principalmente.

E. Teoría de los Costos: Afirma que la inflación se produce - - cuando los sindicatos exigen incrementos a los salarios por arriba del -- aumento de la productividad de los obreros o cuando los productores monopolistas de materias primas o productos utilizados en el proceso de fabricación, aumentan sus precios.

Al respecto de esta teoría, Friedman, nos dice:

"El aumento salarial por encima de la productividad constituye una consecuencia de la inflación, no una causa como algunos pretenden ha-cernos creer".

CONTROL DE CAMBIOS.

Habían pasado tres cuartas partes del año de 1982 y el peso había caído ya dos veces; la crisis financiera mexicana era manifiesta: medio productivo en recesión, precios implacables, pese al control inversión detenida, empleo en picada, confianza cada vez más endeble.

La incertidumbre y falta de confianza era general, por esto toda la gente trataba de tener sus cuentas en dólares para protegerse de otra posible devaluación.

La descapitalización del país estaba en su apogeo, todo esto orilló al gobierno a imponer el control de cambios, que consistía en controlar todas las operaciones o transacciones hechas en dólares.

El control que se estableció fué el Control Integral y el Control Dual.

Actualmente el sistema cambiario se ha venido estableciendo en -- condiciones de crisis, las autoridades mexicanas lo han ido adecuando -- conforme lo aconseje la experiencia y las circunstancias internas y externas.

Dentro de los objetivos de una política cambiaria flexible, se busca rá mantener un nivel adecuado de competitividad de las exportaciones de bienes y servicios, de estimular las exportaciones.

Recientemente se ha establecido un mercado para la franja fronte riza y zonas libres, donde el tipo de cambio en ese mercado está determinado por las condiciones de la oferta y la demanda en el área, ade-

más las ventas de divisas pueden ser realizadas por residentes locales y extranjeras, pero solamente personas físicas y morales en la región pueden adquirir divisas aun cuando actualmente el mercado cambiario opere solamente en las zonas fronterizas y zonas libres, las autoridades mexicanas a la luz de la experiencia evaluaron los avances y modificaciones -- con el propósito de recuperar la normalidad en las transacciones con el exterior.

NUEVA MODALIDAD DE LA POLÍTICA CAMBIARIA.

Como la disponibilidad de divisas que obtiene el Sector Público depende en gran medida del precio internacional del petróleo, al bajar éste, la capacidad del Estado para financiar sus obligaciones y compras externas se retrajo, por lo que tuvo que llegar a la decisión de devaluar - el peso en dos ocasiones. Para la última, se estableció un mecanismo - que comprendía tres tipos de cambio: el libre mercado, el de los mexdó lares y el preferencial.

Todo hizo pensar que la asignación de dólares preferenciales se ca nalizaría exclusivamente a las importaciones y obligaciones del sector pú blico.

Los mexdólares los interceptó el gobierno para lo mismo. Esta si tuación, aunada al gran diferencial entre venta y compra de divisas ex tranjeras en los bancos. Era caracterfstica de un sistema financiero y bancario donde no existían polítics bien encaminadas y definidas.

Para fijar un tipo de cambio, hay que tener suficientes divisas y - encontrarse en un ambiente de certidumbre financiera, por lo que en - - esos momentos era improbable que un triple mercado de cambios pudie- ra solucionar los problemas financieros y de intercambio comercial de - México.

CONTROL GENERALIZADO DE CAMBIOS.

Pasaremos ahora a hablar de la segunda medida adoptada, el 1o. de septiembre de 1982. En nuestro país venía operando desde hace años el sistema llamado de libertad de cambios, es decir, aquel que permite a - cualquier persona comprar o vender libremente moneda extranjera contra

pesos mexicanos, así como transferir divisas al exterior para liquidar importaciones, deudas o bien para cualquier otro fin. Este sistema se apoya en la reserva monetaria del país, confiada al Banco Central, la que se integra por los activos internacionales con que contamos para hacer frente a los desequilibrios que pueden presentarse entre los ingresos de divisas por exportación, créditos, inversiones extranjeras y turismo. y los egresos de divisas por pago de la deuda, turismo, fuga de capital, contrabando y otros.

Cuando el efecto neto de todas las transacciones del mercado arroja un resultado positivo la reserva monetaria aumenta, en tanto que, -- cuando el resultado neto es negativo disminuye.

De esta manera toda adquisición de divisas y particularmente cuando era transferida al extranjero, necesariamente afectaban la reserva del país, principalmente cuando tales adquisiciones y transferencias estuvieran relacionadas a transacciones que no se justificaran. A partir del 1o. de septiembre de 1982, nuestro país modificó su sistema cambiario al establecer el control generalizado de cambio, el cual consiste básicamente en suprimir la libertad irrestricta de cambios, esto es cualquier persona, llámese exportador o importador, inversionista, turista, especulador o contrabandista, no puede comprar o vender divisas en el mercado libre e incluso sacar del país las divisas que adquiera, aún cuando ello sea para liquidar importaciones, para deudas o pasear en el extranjero, sino también para invertir en depósitos o bienes inmuebles fuera de México. Los controles de cambio tienen uno o más de los objetivos siguientes:

Primero: Evitar fuga de capital motivadas por temores fundados o infundados, respecto de materias tales como la evolución del tipo de -- cambio o la estabilidad del país.

Segundo: Reducir o eliminar el déficit en la cuenta corriente de -- la balanza de pagos, sin devaluar la moneda nacional en términos de mo

neda extranjera.

Estos controles se caracterizan básicamente por hacer obligatorio - que toda venta de divisas se haga a la autoridad a cargo del control y que toda compra de moneda extranjera se sujete a permisos previos de dicha autoridad, si bien se acostumbre dar ciertos permisos de carácter general, caso de la compra de divisas para pago de deudas en el extranjero, importaciones o aun viajes de negocios, salud y turismo.

En nuestro caso el control de cambio establecido tiene los siguientes objetivos básicos:

Primero.- La entrada y salida de divisas del país, de manera acorde a las necesidades de la nación y las prioridades que plantea nuestro desarrollo económico y social.

Segundo.- Alcanzar los objetivos de los programas de ajuste económico establecidos, mismos que no podían faltar en forma plena, principalmente por la salida inmoderada de divisas hacia el exterior la cual, como ya se apuntó, era una demanda por moneda extranjera que presionaba el alza, el tipo de cambio, causando perjuicio a quienes demandaban las divisas para pagar importaciones o deuda externa.

Tercero.- Evitar fluctuaciones excesivas en el tipo de cambio, eliminando transacciones especulativas que tengan por objeto transferir fondos al exterior para propósitos distintos de la importancia de bienes y -servicios y el pago de créditos.

El control de cambios es un mecanismo cuya implantación y operación es altamente compleja, sin embargo en nuestro caso fué necesario establecerlo por la problemática que enfrentamos desde hace varios meses y que consistió básicamente en un gradual y sostenido deterioro del factor externo de nuestra economía, lo que se combinó con un recrudecimiento notable de nuestras posibilidades para obtener recursos de cré-

ditos en el extranjero. Esta situación, que ya de por sí era muy difícil de afrontar, se vió agravada de manera sustancial por la actitud de algunos mexicanos, que frente a la crisis prefirieron convertir sus ahorros y utilidades a moneda extranjera, para después transferirla al extranjero.

Resultó así imposible sostener el sistema de libertad de cambios, - en momentos en los que mientras el país hacía esfuerzos a gran escala para obtener las divisas necesarias para seguir en marcha, muchos mexicanos optaban por sacar sus capitales al extranjero sin advertir que la suma de estas acciones individuales, estaban dañando grandemente al país.

Ante un panorama de escasez de divisas, el país dependía para seguir en marcha, de que unos cuantos mexicanos no aportaran por la vía de la fuga de capitales, las reservas internacionales con que contábamos.

Por otra parte, la especulación contra el peso que permitía la libertad cambiaria, al agotar las reservas provocaban la devaluación, con el resultado de que sólo aquellos que especulaban contra el peso, resultaban beneficiados.

NUEVA POLITICA CAMBIARIA.

El Presidente Miguel de la Madrid Hurtado, en su discurso de toma de posición, expresó la necesidad de ajustar el control de cambios para llegar a su esquema realista y funcional. El titular del Ejecutivo, se ha propuesto recuperar el mercado cambiario para el sistema Financiero y Nacional, man tener tipos cambiarios que alimenten al exportador y propicien la captación de las divisas necesarias para importación de insumos, eliminar subsidios cam biarios irracionales, mantener un control estricto sobre las importaciones y establecer condiciones que arraiguen en México al ahorro interno.

SITUACION (1985).

- Escasa captación de divisas.
- Reducción de importaciones, parálisis de plantas.
- Incumplimiento deuda externa.
- Poco turismo extranjero.
- Transtornos económicos en las franjas fronterizas.
- Pérdidas por subsidios (cambio controlado y libre o su diferencia).
- Violación de disposiciones cambiarias.
- No se evita la fuga de capital.
- La deuda externa actualmente reconocida, es de 95 mil millones de dólares, nos encontramos en una situación en la que el pago de los intereses asciende a los 11 mil millones de dólares al año.
- El tipo de cambio controlado al finalizar diciembre, fué de 370.80 a la compra y la venta fué de 372.20
- El tipo de cambio libre, a la compra 451.00 y la venta 456.00.

OBJETIVOS DEL SISTEMA CAMBIARIO.

- a) Estimular las exportaciones para poder importar más insumos indispensables para la reactivación de la economía.
- b) Proteger contra movimientos violentos del tipo de cambio las transacciones con el extranjero, para lograr un mejor funcionamiento del aparato productivo.
- c) Promover el buen nombre de México en los mercados internacionales de capital y facilitar las negociaciones consecuentes a la restructuración de la deuda externa, pública y privada.
- d) Tener un sistema simple hasta donde sea posible, aun cuando ello - signifique no atender en todos los casos a las circunstancias especiales en - que se encuentren algunos participantes en la actividad económica.
- e) Entorpecer lo menos posible las transacciones internacionales.
- f) No transtornar las naturales relaciones económicas y sociales de las poblaciones fronterizas con las zonas extranjeras vecinas.
- g) Promover el turismo extranjero.
- h) Recuperar el mercado cambiario para el sistema bancario mexicano.
- i) Estimular la repartición de capitales y desalentar su fuga al exterior.

DESCRIPCION DEL NUEVO SISTEMA.

Este nuevo sistema empezó a regir a partir del 20 de diciembre del -- año de 1982, el cual será expedido en un decreto que aparecerá en el diario oficial, en el cual se establecerán dos mercados de divisas: Uno sujeto a control y el otro libre.

1.- Las exportaciones de mercancías, excepto aquellas que por su reducido valor, por su naturaleza o por corresponder al movimiento migratorio -- normal, resulte impráctico ó impropcedente sujetar a control.

2.- Los gastos en México de las maquiladoras.

3.- Transferencia de Tecnología.

4.- El principal e intereses de los financiamientos o divisas que se reciban por entidades públicas o privadas.

5.- La importación de mercancías que determina la S.C. y los gastos asociados a éstas, así como los créditos que en su caso otorguen los proveedores respectivos.

6.- Los gastos en el extranjero del Servicio Exterior Mexicano y las -- cuotas y aportaciones por la participación de México en organismos internacionales.

En el mercado libre: En este mercado quedarán comprendidas todas - las transacciones con divisas no sujetas al mercado controlado; la unirrestricción, que se vende solo en plazas fronterizas y en los módulos ubicados dentro de los recintos migratorios de los aeropuertos de acuerdo a la cotización que exista.

Los viajeros que deseen comprar moneda extranjera en los bancos, po

drán hacerlo adquiriendo cheques de viajero, giros u órdenes de pago.

PROGRAMA DE COBERTURA DE RIESGOS CAMBIARIOS.

La deuda que puede ser cubierta por las disposiciones, pueden alcanzar 15 mil millones de dólares y su vencimiento en los más de los casos a plazos cortos, por lo que el programa tiende a lograr plazos más congruentes -- a la capacidad de pago del país en general y de las empresas en particular en el futuro.

El programa busca eliminar riegos cambiarios y lograr que deudores na cional y acreedores extranjeros, lleguen a un acuerdo y reestructuren los -- créditos convenidos entre ellos. Se busca que los plazos se extiendan míni mo a 6 años con un período de gracia de 3 años.

El programa se estructuró tras consultar entre organismos públicos y -- privados de la banca internacional que satisficieran las restricciones de:

- Evitar que las soluciones propicien subsidios cambiarios o financieros que agraden más el estado de las finanzas públicas.

- Considerar la difícil situación de liquidez que atraviesan la mayoría -- de las empresas del país, así el programa será autofinanciable mientras se mantengan congruencia entre las políticas cambiarias y el fomento al ahorro interno, además facilita la amortización de adeudos.

El programa será administrado por el Fideicomiso para la Cobertura de Riesgo Cambiario, constituido por el Gobierno Federal en el Banco de Méxi- co, mismo que realizará sus operaciones a través de las instituciones de cré dito del país.

El programa comprende cuatro sistemas de cobertura de riesgos cambia rios.

drán hacerlo adquiriendo cheques de viajero, giros u órdenes de pago.

La deuda que puede ser cubierta por las disposiciones, pueden alcanzar 15 mil millones de dólares y su vencimiento en los más de los casos a plazos cortos, por lo que el programa tiende a lograr plazos más congruentes - a la capacidad de pago del país en general y de las empresas en particular en el futuro.

El programa busca eliminar riesgos cambiarios y lograr que deudores nacionales y acreedores extranjeros, lleguen a un acuerdo y reestructuren los créditos convenidos entre ellos. Se busca que los plazos se extiendan mínimo a 6 años con un período de gracia de 3 años.

El programa se estructuró tras consultar entre organismos públicos y - privados de la banca internacional que satisficieran las restricciones de:

- Evitar que las soluciones propicien subsidios cambiarios o financieros que agraden más el estado de las finanzas públicas.

- Considerar la difícil situación de liquidez que atraviesan la mayoría de las empresas del país, así el programa será autofinanciable, mientras se mantenga congruencia entre las políticas cambiarias y el fomento al ahorro interno, además facilita la amortización de adeudos.

El programa será administrado por el Fideicomiso para la Cobertura - de Riesgo Cambiario, vndtituido por el Gobierno Federal en el Banco de - México, mismo que realizará sus operaciones a través de las instituciones de crédito del país.

El programa comprende cuatro sistemas de cobertura de riesgos cambiarios.

SISTEMA NUMERO UNO.

Cubre el principal de los adeudos, mediante pago al contado de la cobertura.

Los compradores podrán adquirir del FICORCA, a un precio preestablecido, dólares hasta por la cantidad necesaria para pagar el principal del -- adeudo a su cargo. Los precios de estas operaciones se fijarán mensualmente en función del plazo para el pago del adeudo que el comprador convenga o tenga convenido con el acreedor.

SISTEMA NUMERO DOS.

Cubre el principal de los adeudos, proporcionando a los créditos en moneda nacional.

Este sistema tiene las mismas características del número uno, pero -- comprende el otorgamiento al comprador de un crédito en moneda nacional por parte del FICORCA para facilitar su acceso al programa. Las características principales de estos créditos serán las siguientes:

a) En la "fecha valor", el comprador podrá ejercer una cantidad igual al importe del precio de los dólares, que adquiera del FICORCA.

b) La tasa de interés que se aplicará al saldo insoluto de estos créditos será igual al precio aritmético de las tasas máximas autorizadas para la contratación por personas morales de depósitos bancarios en moneda nacional a tres y seis meses, correspondientes al primer día hábil del mes en el que se causen intereses.

c) Estos créditos deberán liquidarse mediante pagos mensuales por con

cepto de intereses en su caso principal, dentro de un plazo igual al pactado para liquidar el pago del adeudo.

d) El régimen del pago de estos créditos permitirán al comprador, -- ejercer cantidades adicionales para liquidar parte de los intereses que debe pagar FICORCA, si bién el flujo del activo a su cargo será creciente, se -- aligera la carga del servicio del crédito en las primeras etapas de su vigencia.

SISTEMA NUMERO TRES.

Cubre el principal e interés por vencer los adeudos hasta el límite indicado en el punto que a continuación se indica, mediante el pago al contado de la cobertura.

El comprador podrá adquirir del FICORCA el tipo de cambio controlado vigente en la fecha valor de la operación, dólares hasta por la cantidad necesaria para pagar el principal adeudo.

El comprador deberá efectuar el pago en moneda nacional a su cargo a más tardar el día hábil inmediato a la fecha valor de operación. Con los dólares así adquiridos, el comprador deberá otorgar simultáneamente a -- FICORCA un préstamo a largo plazo en dólares pagaderos en el extranjero, hasta por un importe igual al de la moneda extranjera adquirida del FICORCA.

Este préstamo que el comprador deberá de conceder al FICORCA será a plazo en 8 años con un período de gracia para el pago del principal de -- cuando menos cuatro años y deberá intereses a cargo del FICORCA.

SISTEMA NUMERO CUATRO

Cubre el principal e intereses por vencer de los adeudos hasta el mencionado límite proporcionando a los compradores, créditos en moneda nacional. Este sistema tiene las mismas características del número tres, pero comprende en el otorgamiento a los comprados de créditos en moneda nacional, tendrán las características del sistema número dos.

EL PAPEL DEL FICORCA.

Existen numerosas compañías con elevado adeudamiento en dólares y - que adicionalmente enfrentan problemas de flujo de efectivo. Así, un aumento en la cotización del peso con respecto al dólar implicaría elevados -- gastos financieros para las empresas, que en su mayoría padecen liquidez insuficiente. En períodos de recesión económica, es precisamente la falta de liquidez la que puede ocasionar quiebras. Lo anterior apunta la clara necesidad de lograr la renegociación de la deuda externa del sector privado y de que las empresas participen en el FICORCA, como un mecanismo eficiente - de asignación de recursos extranjeros.

COSTOS Y BENEFICIOS.

Puede decirse que a las empresas que tienen liquidez suficiente para - participar en el FICORCA el tipo de cambio fijado por el mecanismo (compra de dólares), les resulta indiferente hacerlo o emplear los recursos en el sistema bancario (inversión). Siempre que las tasas de interés reflejen las - condiciones inflacionarias domésticas. Para el caso de renegociación de la - deuda con cuatro años de gracia y cuatro de amortización, se obtendría un rendimiento nominal en el sistema financiero de 17 promedio anual, una vez

descontados los pagos de amortización el tipo de cambio controlado vigente. El FICORCA se plantea como un adecuado y recomendable mecanismo para las empresas endeudadas en dólares y con capacidad de compra de divisas - al tipo de cambio fijado por el programa para las transacciones en efectivo. Además una solución de mercado cambiario como ésta parecería tener mejor resultado en condiciones de incertidumbre e inflación errática que una - de mercado libre.

Otro aspecto para la decisión financiera de las empresas se refiere al pago de dólares adquiridos a partir de un préstamo negociado a través del - FICORCA. La evaluación del costo financiero de éste tipo de operación debe elaborarse considerando el valor actual de los pagos; de lo contrario, pue de incurrirse en el error de sobreestimar los gastos.

EL FICORCA.

Fideicomiso administrado por el Banco de México, en su programa para la cobertura de riesgos cambiarios, contrató 4,800 operaciones por su valor - de 110,600 millones de dólares, de mayo a octubre del año en curso (1983). Este monto corresponde a adeudos privados con el exterior que fueron reestructurados a largo plazo al amparo de las coberturas que hasta el pasado - 25 de octubre ofreció el mencionado fideicomiso. El valor de los pasivos re-negociados y cubiertos por el FICORCA, sobrepasa por el amplio margen los montos previstos por diversos sectores de la opinión pública hasta hace unos cuantos días, (noviembre 83).

Las características de éste mecanismo lo hicieron accesible a la gran mayoría de las empresas con pasivos en moneda extranjera, aun cuando no - se les otorga subsidio alguno, ya que el diseño financiero del problema, se - basa en los principios que conforma la política económica de la actual admnistración.

SE EXTIENDE LA PROTECCION CONTRA RIESGOS CAMBIARIOS.

Con objeto de extender a las empresas establecidas en el país que tienen a su cargo adeudos a favor de la banca nacional y mixta, denominados en moneda extranjera y pagaderos en la República, las ventajas, que los programas del Fideicomiso para la cobertura de riesgos cambiarios (FICORCA), ofrecen respecto de adeudos pagados en el exterior, el Banco de México, en coordinación con dichas instituciones de crédito, instrumentó un "Programa para sustitución de créditos a favor de la Banca Nacionalizada y mixta, denominados en moneda extranjera y pagaderos en la República, por créditos en Moneda Nacional".

OBJETO DEL PROGRAMA.

El objeto funcional de éste programa es liberar a los deudores de riesgos cambiarios y facilitar el pago de los financiamientos, mediante la sustitución de los adeudos a su cargo por créditos en moneda nacional, pagaderos entre 6 y 8 años.

CREDITOS EN MONEDA NACIONAL.

Los deudores interesados en participar en este programa, deberán negociar con la institución acreedora del adeudo conforme a las prácticas bancarias usuales, la concesión de los créditos dentro de un plazo vencerá en diciembre 31 de 1983.

DESGLIZAMIENTO DEL TIPO DE CAMBIO LIBRE.

El Banco de México y los Bancos Comerciales del país, consideran - - ¿cuándo? ha llegado el momento oportuno para deslizar el tipo de cambio libre. Como se recordará, desde la apertura del mercado libre, el 20 de diciembre de 1983, dicho tipo de cambio ha estado prácticamente fijo, salvo por pequeñas revaluaciones de que ha sido objeto.

Las diferencias entre el tipo de cambio libre y controlado, han permitido que los dos mercados produzcan ingresos de divisas al país, haciendo posible reconstituir las reservas del Banco de México y las posiciones de moneda extranjera que maneja la Banca Mexicana, condiciones indispensables para la recuperación de la confianza interna y externa, y para la restauración en un futuro próximo del flujo de crédito externo hacia las actividades productivas nacionales. En consecuencia, conviene indicar un deslizamiento del tipo de cambio libre, tendiente a disminuir la velocidad de la convergencia entre los dos tipos y a evitar, como se ha logrado en los últimos 9 meses, -- fluctuaciones erráticas o abruptas de las cotizaciones de la moneda extranjera. Mediante este desliz, que se inicia el 23 de los corrientes, a razón de 13 centavos diarios, el diferencial de 14% existente hoy en día entre los distintos tipos de cambio continuará reduciéndose gradualmente en términos -- porcentuales.

Conforme se produzca un flujo más amplio de divisas hacia México, se-
rá posible reducir más rápidamente el diferencial entre los tipos de cambio libre y controlado con el propósito de llegar a su unificación.

Debe observarse que el deslizamiento de 13 centavos diarios del tipo - libre, significa hoy en día una depreciación del 32% anual.

Este ritmo de depreciación permite continuar la política de disminuir - las tasa de interés en forma congruente con la tendencia declinante de la - inflación, sin perjuicio de que los rendimientos e inversiones en México se - mantengan atractivos.

LA ORGANIZACION COMO SISTEMA.

En los últimos años se han hecho nuevos enfoques a fin de mejorar la administración; por ejemplo: mediante la teoría de la Organización, teoría de Decisión, teoría de la Planeación y teoría de Conducta - de la Firma. Cada una de estas filosofías ha contribuido a especializar la administración; sin embargo, aún existe una necesidad urgente, una teoría eficaz de la administración. Nuestro propósito es describir tal filosofía, denominada "El Concepto de Administración Mediante Sistemas".

Un sistema puede definirse como un conjunto de componentes que se diseñan para obtener un objetivo según un plan determinado. Los sistemas son de todas clases y tipos, por ejemplo:

SISTEMA	ELEMENTOS
1) Cuerpo Humano	Corazón, brazos, esqueleto, estómago, etc.
2) Calefacción de una casa.	Horno, unidades, calefactoras, controles, etc.
3) Control de un proyectil.	Dispositivos sensoriales, unidades de movimientos y dirección, etc.
4) Producción de una fábrica.	Materiales, mano de obra, dinero, información, etc.

Tales ejemplos ilustran el gran alcance y la variedad infinita de -- sistemas existentes. Por su parte, hay un sistema para efectuar una labor sencilla, y por otra, un sistema económico, una red de innumerables

sistemas existentes. Por su parte, hay un sistema para efectuar una labor sencilla, y por otra, un sistema económico, una red de innumerables sistemas y subsistemas, los cuales, pueden agruparse o definirse someramente; manuales o automáticos; sistemas de información o producción. Los mismos principios se utilizan en cada caso.

La Teoría de Sistemas no es nueva, sino que gran parte de ella se ha desarrollado y utilizado durante muchos años en las Ciencias Naturales. Además, se usa en cierto grado en los negocios, sin embargo, existe la necesidad de asociar la teoría de sistema con los negocios y la industria dentro de un marco de referencia general que facilite el estudio, análisis y operación de las unidades comerciales.

El concepto de sistemas consiste esencialmente en una forma de pensar respecto al trabajo de la administración. Proporciona una estructura para visualizar factores ambientales, tanto externos, como internos, integrados en un todo. Permite el reconocimiento tanto de la colocación, como de la función propia de los subsistemas. Los sistemas dentro de los cuales deben operar los negocios, son necesariamente complejos, sin embargo la administración por medio de los conceptos de sistemas sustentan una forma de pensar, la cual por un lado, ayuda a resolver algunas de las complejidades, y por otro, ayuda a la gerencia a conocer la naturaleza de los problemas complejos y con ello, trabajar dentro del medio ambiente conocido.

Es importante reconocer la naturaleza integrada de sistemas específicos, incluyendo el hecho de que cada sistema tiene tanto entradas, como salidas, y que puede ser visto como una unidad autónoma, pero también es importante reconocer que los sistemas de negocios, son parte de sistemas mayores, posiblemente dentro de toda una industria o incluyendo varias, quizá múltiples compañías y/o industrias, o inclusive la sociedad en conjunto.

DEFINICIONES DE LOS SISTEMAS.

Un sistema es, "Un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo unitario o complejo". El término sistema, cubre una gama extremadamente amplia de conceptos, por ejemplo: tenemos sistemas orográficos, sistemas fluviales y también el sistema solar como parte de nuestro medio circundante.

El cuerpo humano es en sí mismo un organismo complejo que incluye los sistemas óseos, circulatorio y nervioso, etc. A diario establecemos contactos con fenómenos tales como Sistema de Transportes, Sistemas de comunicación (teléfono, telégrafo, etc.), y sistemas económicos.

A menudo se describe a la ciencia como un conjunto sistemático - de conocimientos; a una ordenación completa de principios o hechos - esenciales, dispuestos con una dependencia o conexión racional, un complejo de ideas, principios, leyes, que forman un todo coherente, los científicos se esfuerzan para desarrollar, organizar y clasificar el material - dentro de una disciplina interconectada.

Existe una jerarquía obvia de sistemas que se puede crear, esto es, sistemas, de sistemas, y sistemas de sistemas de sistemas, por ejemplo: el universo es un sistema de cuerpos celestes que incluyen muchos subsistemas de estrellas denominadas galaxias. Dentro de una de tales galaxias, existe el sistema solar, uno de los muchos sistemas planetarios. Similarmente, un organismo es un sistema de partes interdependientes, cada una de las cuales puede incluir muchos sistemas mayores que, a su vez son subsistemas del organismo considerado como un todo.

En tanto que una multitud de investigaciones ha sido enfocada hacia el análisis de segmentos diminutos de conocimientos, ha habido también un interés creciente en desarrollar marcos de referencia, mayores

para sintetizar los resultados de tales investigaciones. Así la atención - ha sido enfocada cada vez más sobre sistemas completos tomados como marco de referencia, para trabajos analíticos en diversas áreas. Nuestra tesis sostiene que, un proceso similar puede ser útil para los Administradores, ya que los gerentes, a menudo enfocan su atención sobre - funciones particulares en áreas especializadas, pueden perder de vista -- los objetivos totales o completos del negocio y el papel de ese negocio en particular dentro de sistemas aún mayores. Estos individuos pueden hacer descargar mejor sus responsabilidades si están conscientes del panorama general.

El descuido de no visualizar el sistema total puede ser deliberado en el sentido de que los gerentes funcionales o departamentales se inclinan a hacer destacar su actuación personal a costa de la operación total.

Un enfoque para proporcionar un marco de referencia completo -- (Teoría General de Sistemas) consistiría en seleccionar fenómenos comunes a muchas disciplinas diferentes y desarrollar modelos generales que incluyeran tales fenómenos.

Un segundo enfoque sería incluir la estructuración de una jerarquía de niveles de complejidad para las unidades básicas de conducta en los diferentes campos empíricos, esto implicaría también el desarrollo en un nivel de abstracción que pudiera representar a cada una de las etapas.

Exploraremos el segundo enfoque, una jerarquía de niveles, con mayor detalle puesto que puede dirigirnos hacia un sistema que tenga aplicación en la mayoría de los negocios y organizaciones.

1o. El primer nivel es el de una estructura estética, podría llamársele el nivel de las estructuras, constituye la geografía y la anatomía - del universo.

La descripción precisa de esas estructuras, es el principio de cono

cimientos teóricos organizados en casi cualquier campo, ya que sin la pre cisión en esta descripción de relaciones estáticas no es posible ninguna teoría dinámica o funcional.

2o. El siguiente nivel de análisis sistemático, es el de un sistema dinámico simple con movimientos necesarios y predeterminados. Este -- puede ser denominado el nivel de relojería. El sistema solar es, por supuesto, el gran reloj del universo desde el punto de vista del hombre y las predicciones maravillosamente exactas de los astrónomos son un testi monio de la excelencia del reloj que ellos estudian.

La mayor parte de la estructura teórica de la Física, Química e incluso de la Economía, cae dentro de esta categoría.

3o. El siguiente nivel es el del mecanismo de control o sistema ci bernético el cual puede denominarse el nivel del termostato. Este difiere del sistema cibernético, el cual puede denominarse el nivel del termostato.

Este difiere del sistema de equilibrio estable simple, principalmente por el hecho de que la transmisión e interpretación de información -- es una parte esencial del sistema. El modelo homeostático, de tanta -- importancia en la fisiología, es un ejemplo de mecanismo cibernético y tal mecanismo existe a través del mundo empírico completo del biólogo y del científico social.

4o. El cuarto nivel es el de sistema abierto o estructura autorregulada. Esto es el nivel en el que la vida empieza a diferenciarse de la -- no vida; se le puede denominar nivel de la célula.

5o. El quinto nivel puede denominarse nivel genético asociativo; está caracterizado por la planta y domina al mundo empírico del botánico.

6o. Conforme nos movemos en la escala ascendente del mundo de las plantas hacia el reino animal, pasamos gradualmente hacia un nuevo nivel, el nivel "Animal", caracterizado por una movilidad incrementada, conducta teleológica y conocimientos de su existencia. Aparece el desarrollo de receptores de información especializados (ojos, oídos, etc.), -- que conducen al enorme incremento en el poder de captar mayor información; también aparece un gran desarrollo de sistemas nerviosos, que -- llegan, en última instancia al cerebro, organizador de entrada de información dentro de la estructura de conocimiento o "imagen". En forma creciente, conforme ascendemos la escala de la vida animal, el modo de actuar responde, no a un estímulo específico, sino a una "imagen" o estructura de conocimiento o percepción del medio ambiente tomado en -- conjunto. Las dificultades de la predicción de la conducta en esos sistemas surgen principalmente debido a la intervención de la imagen entre el estímulo y la respuesta.

7o. El siguiente nivel es el nivel "humano", esto es, del ser humano individual considerado como un sistema. Además, el hombre posee -- autoconciencia, lo cual es algo diferente de la pura conciencia. Su imagen, además de ser mucho más compleja, incluso que la de los animales superiores, tiene una cualidad autorreflexiva, el hombre no solamente sabe, sino que está consciente de lo que sabe. Esta propiedad está probablemente ligada con el fenómeno del lenguaje y del simbolismo. Es -- la capacidad para hablar, la habilidad de producir, absorber, e interpretar símbolos, opuesta a los signos puros, como el grito de alerta de un animal, lo que señala más claramente la separación entre el hombre y -- sus congéneros menos desarrollados.

8o. Debido a la importancia vital que tiene para el individuo las -- imágenes simbólicas en la conducta basada en ellas, no es fácil, separar el nivel del organismo humano individual del siguiente nivel, esto es, el de las organizaciones sociales. Sin embargo, es conveniente para algunos propósitos considerar al individuo humano como un sistema diferenciado de los sistemas sociales que lo rodean, y en ese sentido puede de

cirse que las organizaciones sociales constituyen otro nivel de organización. En este nivel debemos preocuparnos del contenido y significado - de los mensajes, de la naturaleza y dimensiones de los sistemas de valores, las transcripciones de imágenes dentro de la historia, la simbolización sutil del arte, la música y la poesía y la gama compleja de las -- emociones humanas.

9o. Para completar la estructura de sistemas, debemos agregar una pequeña torrecilla para sistemas trascendentales, incluso si en este punto pueden acusarnos de haber construido torres de Babel. Sin embargo, existen los absolutos, los esenciales, los inescapables y los inconocibles y ellos también exhiben una estructura sistemática y de relación. En - verdad será un día triste para el hombre cuando a nadie se le permita hacer preguntas para las cuales no haya contestación definida.

Obviamente, el primer nivel es el más extenso. Las descripciones de estructuras estáticas están ampliamente diseminadas. Sin embargo, - esta catalogación descriptiva, ayuda a proporcionarnos un marco estructural para un análisis y síntesis adicionales. Los sistemas de "relojería" dinámica, en donde la predicción es un elemento fundamental, son evidentes en las Ciencias Naturales Clásicas, tales como la Física y la Astronomía; pero incluso ahí existen lagunas importantes. Los modelos -- teóricos adecuados, no son aparentes en niveles superiores. Sin embargo, en años recientes, los sistemas cibernéticos cerrados, o "termostatos" - han recibido una creciente atención. Al mismo tiempo, se está progresando en trabajos relacionados con los sistemas de circuito abierto dentro de estructuras que se mantienen a sí mismas y que poseen facilidades para la reproducción. Más allá del cuarto nivel, difícilmente poseemos el inicio de una teoría y, sin embargo, incluso aquí la descripción de sistemas a través de los modelos de computadoras puede fomentar -- progreso en estos niveles dentro del complejo de la teoría general de -- sistemas.

Independientemente del grado de progreso logrado en cualquier ni-

vel particular del esquema antes mencionado, el punto importante, es el concepto de una teoría general de sistemas. Evidentemente, el aspecto o jerarquía de sistemas, varía en una gama considerable. Sin embargo, puesto que el concepto de sistemas es principalmente un punto de vista y una meta deseable, más que un método particular o área de contenido, puede lograrse el progreso conforme la investigación vaya adelantando en sus diversas áreas especializadas, pero dentro de un contexto total de sistemas. El aspecto importante de tal jerarquía de conceptos - de sistemas, se desarrolla en torno a los elementos críticos de comunicación.

TEORÍA DE SISTEMAS PARA LOS NEGOCIOS.

Empezaremos por definir lo que debemos entender por sistemas - - abiertos y cerrados. Sistema Abierto, es aquel en el cual existe un cambio o evolución constante. Sistema Cerrado, es aquel en el cual no existe cambio alguno y permanece constante. El biólogo Ludwig Von Bertalanffy, ha establecido un nuevo concepto de la teoría general de sistemas que él denomina sistemas abiertos. La base de este concepto, es - que, un organismo vivo no es un conglomerado de elementos separados, sino un sistema definido, que posee organización y totalidad. Un organismo es un sistema abierto que mantiene un estado constante, mientras que la materia y la energía que entran en él se mantienen en cambio - continuo (el llamado equilibrio dinámico).

El organismo está influido por, e influye, sobre su medio ambiente, tal descripción de su sistema encaja adecuadamente dentro de las organizaciones típicas de negocios. La organización de negocios es un sistema creado por el hombre que tiene una inte-racción dinámica con su -- medio ambiente, clientes, competidores, organizaciones obreras, proveedores, gobierno y muchas otras entidades. Además, la organización del negocio es un sistema de partes interrelacionadas que trabajan en forma

asociada, con objeto de lograr un número de metas, tanto las de la organización, como las de los participantes individuales.

A veces, los eruditos en el campo de la Administración, han descrito a las Organizaciones, como máquinas que trabajan sin tropiezos. Esto coincidiría con el segundo nivel en la teoría general de sistemas, o - sumamente mecanizadas y predecibles y los diferentes recursos disponibles, hombres, materiales y máquinas, eran manipuladas precisamente en esta forma.

Otra analogía común, era la comparación de la organización del - cuerpo humano con sus sistemas óseos y muscular, representando a los - elementos operantes de línea y al sistema circulatorio como una función necesaria del sostén.

El sistema nervioso, representa los sistemas de comunicación.

El cerebro estaba simbolizado por la gerencia de alto nivel o por - el comité ejecutivo. En este sentido, una organización se representaba como una estructura que se mantenía así misma, esto es, que se podía reproducir.

Tal análisis, sugiere el tipo de marco de referencia que podría ser útil como teoría de sistema de sistemas y que podría enfocar la atención hacia los puntos apropiados de la organización para la toma de decisiones racionales, tanto desde el punto de vista individual, como de la organización.

El movimiento de administración científica, utilizaba el concepto - del sistema de hombre-máquina, pero concentrado principalmente en el nivel del taller. Los llamados "expertos en eficiencia", intentaban establecer procedimientos que cubrían la situación de trabajo y proporcionaban una oportunidad de beneficiarse a todas las personas involucradas, -

empleados, gerentes y propietarios, los adeptos de las relaciones humanas, por sí mismo las interrelaciones entre los individuos en la organización. El reconocimiento de los efectos de relaciones del personal, conducta humana y pequeños grupos, dió por resultado una reevaluación relativamente amplia de enfoques y técnicas administrativas.

El concepto de empresa de negocios como un sistema social también ha recibido considerable atención en años recientes. La escuela de sistemas sociales, mira la administración como un sistema de interrelaciones culturales.

El concepto de sistema social, toma mucho de sus conceptos de la sociología e implica reconocimiento de elementos tales como la organización formal e informal dentro de un sistema total integrado.

Además, reconoce la organización o empresa sujeta a presiones externas del medio ambiente cultural. Se reconoce, en efecto, el sistema de empresas como una parte de un sistema ambiental de mayor proporción.

EXTENSION DEL CONCEPTO DE SISTEMAS.

Muchos de los más recientes acontecimientos en el ambiente de -- hombres de negocios, así como de administradores, han involucrado los -- conceptos de sistemas.

La tendencia hacia la automatización abarca la ejecución de estas ideas. La automatización, sugiere un sistema autocontenido con entradas, salidas y un mecanismo de control. Empero, este concepto reconoce también la necesidad de considerar el medio ambiente dentro del -- cual debe funcionar el sistema automático. De este modo, un sistema automatizado se considera como una sub-parte de un sistema mayor.

De los conceptos anteriores podemos deducir que la organización -- requiere para el logro de sus fines del desarrollo y uso del enfoque de sistemas bajo la aplicación y uso de un procedimiento.

La Frase Sistemas y Procedimientos, ha adquirido en muy pocos -- años relativamente, un significado importante en la administración de -- empresas y en la administración pública. El número de especialistas en títulos o designaciones, ha venido aumentando en una proporción casi fe nomenal durante la última cuarta parte del siglo y especialmente a partir de la Segunda Guerra Mundial.

Aun cuando dicha frase en muchos casos, difícilmente abarca todo aquello que va hacerse, el hacerlo y después valorizar lo que se hizo. Debemos darnos cuenta que, en todo momento, el administrador tiene ante sí una serie de consideraciones básicas que hacerse.

La identificación de éstas consideraciones podemos englobarlas en tres grupos naturales, los cuales no ayudarán a reconocer la situación, el alcance y la índole del trabajo de los sistemas y procedimientos. He aquí los grupos y las consideraciones básicas brevemente expuestos.

A) Consideraciones anteriores al hecho, es decir, lo que va a ejecutarse.

1. Qué va hacerse.
2. Cuándo debe hacerse.
3. Quién va hacerlo.
4. Cómo va hacerse.
5. Disponibilidad de los recursos para hacerlo.

B) Consideración inmediata, ejecución.

1. Esto implica la ejecución de lo que va hacerse en la forma planeada, en el tiempo programado para hacerlo, usando los recursos dispo-

nibles para ese objeto, etc. que hacen los especialistas en Sistemas, ha penetrado de tal manera en la mente de la gente que parece ser reconocida universalmente por los funcionarios de las empresas y del gobierno como un título aceptable para un campo de Actividades que en nuestros días ha llegado a ser parte integrante, tanto de la vida pública como de la vida de los negocios.

EL PAPEL DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DENTRO DE LA ADMINISTRACION GENERAL.

Primero debemos establecer el hecho de que el campo de los Sistemas y procedimientos es parte integral del trabajo de cada ejecutivo. Esto quiere decir que cada persona que supervisa, dirige o administra - las de subordinados (pocos o muchos), tiene en su trabajo una responsabilidad inherente por los Sistemas y Procedimientos, que emplean él y - sus subordinados. El cómo se hacen las cosas, las formas y medios que se emplean para llevar a cabo las tareas asignadas y la metodología de los procesos de trabajo empleados.

Sistemas y Procedimientos es, por lo tanto, un campo de actividades que deben clasificarse como uno de los diversos elementos de la administración.

En la manera más simple de expresarlo, la dirección de una empresa decide.

C) Consideraciones Posteriores al hecho o sea la valorización de lo ejecutado.

1. Qué se ha hecho.
2. Qué tan bien se hizo.
3. Debe continuarse haciendo.

4. Cómo podría mejorarse lo que se ha hecho.

Todos estos grupos de consideraciones, implican una serie de actividades a realizar para poder cumplir con cada una de ellas, esto es:

A.1

Qué va a hacerse:

Planeación, formulación de objetivos y Políticas, expresados en cantidades, especificaciones de los productos, servicios, etc.

A.2

Cuándo debe hacerse:

Prioridad, secuencia y programación de la producción, etc.

A.3

Quién va a hacerlo:

Organización, delegación de autoridad, división y coordinación del trabajo y relaciones funcionales.

A.4

Cómo va a hacerse:

Sistemas, procedimientos, métodos metas de calidad, estandarización de las prácticas de trabajo, publicación de manuales de operación, etc.

A.5

Disponibilidad de los recursos:

Adquisición de abastecimientos, -- construcción, mantenimiento, administración de personal y financiera.

B.1

Ejecución: Personal, cantidad, calidad, tiempo, etc.

C.1

Qué se ha hecho: Las evidencias de los resultados obtenidos; informes y estadísticas sobre la producción cuantitativa y su costo, comparando los resultados -- efectivos con los proyectados.

C.2

Qué tan bien se hizo: Revisión de calidad, reacción del -- consumidor, medición del trabajo, -- estudios auditorias y demás.

C.3

Debe continuarse haciendo: Revisión del producto final, análisis del mercado, análisis del costo, investigación del consumidor y análisis de operaciones.

C.4

Cómo podría mejorarse lo que se ha hecho: Rediseñar el producto, reorientación del servicio y mejoramiento de la -- estructura de la organización y de -- los Sistemas y Procedimientos involucrados en la producción, manejo de personal, manejo de abastecimiento, administración financiera y los procedimientos usados para plantear y programar las actividades futuras de la empresa.

Todavía otro punto que debe considerarse en relación con el alcance de las actividades de los sistemas y procedimientos, es el tipo de esfuerzo involucrado. Mencionaremos algunos de estos tipos:

1) Diseño de Sistemas y Procedimientos para el proceso de nuevos trabajos que serán ejecutados posteriormente. Esto también podría llamarse planeación de procedimientos. Abarca la creación imaginaria de una serie de pasos relacionados con el proceso antes que este sea puesto en uso. Aun cuando no es excepcional este tipo de esfuerzos de sistemas y procedimientos no se encuentra con tanta frecuencia como los otros que siguen a continuación.

2) Preparación escrita por primera vez, de los procedimientos para el proceso de trabajos que han sido ejecutados. Cuando se toma la decisión de poner por escrito todos o la mayor parte de los sistemas y -- procedimientos que se usan en una empresa, se empleará este tipo de -- esfuerzo y a menudo será la liga con los tipos de esfuerzo identificados más adelante.

3) Preparación, Publicación y Mantenimiento de Manuales de Sistemas y Procedimientos. Cuando un sistema o procedimiento se presenta por escrito, ya sea en forma narrativa, gráfica o pictórica (o en lastres) estos documentos de procedimiento se publican individualmente o en series en la forma de manual. Ya que los sistemas y procedimientos as publicados necesitan con frecuencia modificación, supresión o argumenta ción, se hace necesario un trabajo de mantenimiento continuo para conservar estos manuales al corriente, en un estado que siempre refleje el efecto de todas las decisiones de procedimiento que se hagan.

4) Revisión, Análisis y Mejoramiento de Sistemas y Procedimientos. El estudio de sistemas, llamado algunas veces examen de sistemas y procedimientos, normalmente es un proyecto planeado y programado con cauidado para estudio deliberativo y detallado de los procedimientos existentes. Deberá entenderse, sin embargo, que surgen problemas de sistemas y procedimientos que, debido a las circunstancias que los rodean, - deben ser resueltos con tal rapidez que el tipo normal del estudio de -- sistemas, debe descartarse de modo temporal en favor de lo que comúnmente se denomina como el tratamiento de emergencia (brush fire).

Por lo general el propósito de cualquier programa de mejoría de los sistemas y procedimientos, es el de conservar el trabajo del tipo de emergencia a un mínimo, recalcando: evitar el fuego en vez de combatirlo. Este es un propósito sano, en especial si se toma en consideración el hecho bien establecido de que aun cuando las emergencias pueden ser pocas en número, nunca podrán ser eliminadas por completo. El mejoramiento de sistemas y procedimientos con frecuencia se lleva a cabo, por medio de la mecanización de los pasos y procesos del trabajo.

5) Establecimiento y Operación de Control de los Sistemas y Procedimientos. Este tipo de trabajo, abarca diferentes clases de control. En primer lugar, el control centralizado de procedimientos directos y manuales como los que se mencionaron en el punto. En segundo lugar, el diseño de la forma y control en base a la definición de lo que se va a controlar, ya que existen un sin número de formas o formatos de control, pero sólo un número reducido de estos se va a adaptar a nuestras necesidades, por tal motivo, es necesario primero definir lo que necesitamos para después poder diseñar o localizar nuestro formato: ideal.

6) Crear entre todos los Funcionarios de la Compañía, el conocimiento de la necesidad de un amplio ataque sobre las deficiencias conocidas, sospechadas o esperadas en los Sistemas y Procedimientos. Este tipo de esfuerzo, es de importancia, no sólo para lograr el convencimiento acerca de la eficacia del programa, sino como un continuo reto a quienes tienen la responsabilidad de conservar el interés de dar vida al programa. Se requiere un tipo de "Conocimiento" para obtener la aceptación del programa, sin embargo, una vez aceptado y puesto en acción dicho programa, debe convencerse por medio de sus resultados.

7) Aumentan la competencia de supervisores y administradores para que conozcan y resuelvan sus propios problemas de Sistemas y Procedimientos. Quién esté capacitado para ser un supervisor o para entrenarse como tal, casi siempre podrá aprender y aplicar técnicas y procedimientos sencillos probados y demostrados para la revisión, análisis y me

joramiento de aquellos sistemas y procedimientos que estén bajo su res
ponsabilidad. El desarrollo de la capacitación de estos Sistemas y Proced
imientos, es el objetivo más deseable y podrá lograrse por medio del -
entrenamiento y con programas planteados para practicar dicha capacitau
ción.

Hasta ahora la aplicación de los sistemas y procedimientos, se ha
discutido de dos maneras: la primera en razón de las categorías de los
procedimientos; la segunda en razón de los tipos de sistemas y del es-
fuerzo de los procedimientos. Se hace necesario ahora, señalar que el
alcance será en función a dos criterios básicos:

1. Quién determina oficialmente el alcance del trabajo de Sistem
as y Procedimientos y qué reglas, planes de acción, principios o critem
ios se emplean para tomar esta determinación.

2. Cuáles son los extremos de aplicación y cuándo, si es que algun
as vez pueden utilizarse con ventaja dichos extremos.

Todo lo anterior puede darnos una idea sobre la implicación de los
Sistemas dentro de la organización, su importancia, alcance y utilidad,
así como lo necesario que son para poder tener una administración sana
dentro de nuestra empresa.

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE CAMBIO.

MARCO DE REFERENCIA

El estudio de la administración es relativamente nuevo en nuestra sociedad; es considerada la fuerza fundamental dentro de las organizaciones - que coordina las actividades de los sub-sistemas y las relaciona con el medio externo, dada su importancia Kast y Rosenzweig, la define como: "El - proceso mediante el cual se integra y coordina los recursos humanos, materiales, monetarios, de tiempo y espacio, sin relación en un sistema total para el logro de determinados objetivos".

La investigación administrativa ha avanzado vertiginosamente en las -- tres últimas décadas, surgiendo algunos enfoques de la administración a fines del siglo XIX con las investigaciones realizadas por Frederick W. Taylor y Henry Fayol, siendo evidente la existencia de otros muchos pensamientos y teorías acerca de la Administración.

Dentro de la Administración se encuentra el Proceso Administrativo -- considerado como "los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza la Administración".

Existen diversos criterios de división de acuerdo a los elementos que - lo forman, considerados por diferentes Teóricos de la Administración:

1.- La American Management Association, considera tres elementos:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Supervisión

Aunque inicialmente se consideran dos elementos: Planeación y Control, al dividir éste último en Organización y Supervisión se propone como se men

ciona al principio..

2.- Terry considera cuatro elementos:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Ejecución
- d) Control

3.- Henry Fayol, considera cinco elementos en la Administración:

- a) Previsión
- b) Organización
- c) Mando
- d) Coordinación
- e) Control

4.- Agustín Reyes Ponce, considera seis elementos:

- a) Previsión
- b) Planeación
- c) Organización
- d) Integración
- e) Dirección
- f) Control

5.- Urwick, considera seis elementos:

- a) Previsión
- b) Planeación
- c) Organización
- d) Mando
- e) Coordinación
- f) Control

6.- Koontz y O'Donnell,, considera cinco elementos:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Integración
- d) Dirección
- e) Control

A pesar de que el Proceso Administrativo ha sido descrito en numerosas formas, hemos decidido manejar las cinco funciones básicas, manejadas por -- Koontz y O'Donnell, porque han recibido una aceptación general por estar -- acorde con la actual situación emoresarial. Dicho autor las define de la siguiente manera:

PLANEACION

La planeación es la selección de objetivos, de las estrategias políticas, - programas y procedimientos, ya sea para toda la empresa o para cualquier -- parte de ella.

La planeación es una toma de decisiones, pues significa la elección de - una alternativa entre varias.

ORGANIZACION

La organización incluye el establecimiento de una estructura de funcio- nes, a través de la determinación de actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes, el agrupamiento de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un administrador, - la delegación de autoridad para llevarlas a cabo, la provisión de los medios -

para la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de información y - autoridad, dentro de la estructura de la organización.

INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La integración es la provisión de personal a los puestos de trabajo, proporcionados por la estructura de la organización. Por lo tanto, requiere de la definición de la fuerza de trabajo que será necesaria para alcanzar los objetivos, e incluye el inventariar, evaluar y seleccionar a los candidatos adecuados para dichos puestos; así como la compensación y entrenamiento que propicia el desarrollo tanto de los candidatos como de las personas que van a ocupar - sus puestos en la organización para que alcancen los objetivos y tareas de una forma eficaz.

DIRECCION Y LIDERAZGO.

Los administradores superiores inculcan en sus subordinados, una aguda apreciación de las tradiciones, objetivos y políticas de la empresa. Los subordinados se familiarizan con la estructura de la organización, con las relaciones interdepartamentales de actividades y personalidades, y con sus deberes y autoridad. Una vez que los subordinados han sido orientados, el superior tiene una continua responsabilidad por aclararles sus asignaciones, por guiarlos hacia el mejoramiento de la ejecución y desempeño de sus tareas, y por motivarlos a trabajar con celo y confianza.

La dirección afortunada de subordinados reconoce la naturaleza y las -- complejidades de las motivaciones, lo que da como resultado personas conocedoras y bien entrenadas que trabajan con eficiencia para alcanzar los objetivos de la empresa.

CONTROL.

El control es la evaluación y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que se realiza, se ajusta a lo planeado. De este modo, mide el desempeño en relación con las metas y proyectos, muestra donde existen desviaciones, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se logran por si mismos, así el plan guía a los administradores para que en el momento oportuno apliquen los recursos que serán necesarios para lograr metas específicas.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA.

Las Estrategias Administrativas, tema de nuestra tesis forman parte - de la función de Planeación.

La Planeación dentro del proceso administrativo, es considerada como básica dentro de las funciones administrativas, Russell L. Ackoff, define a la Planeación como: "Proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado".

La Planeación incluye la selección de cursos diversos y futuros de acción, para la empresa como un todo y para cada departamento o sección - dentro de ella. Requiere la selección de los objetivos empresariales y de - las metas departamentales, y la determinación de las formas de alcanzarlos. De este modo, los planes proporcionan un medio racional para lograr objetivos preseleccionados. La planeación implica una innovación administrativa.

La naturaleza esencial de la Planeación puede ponerse de relieve mediante sus cuatro aspectos principales:

- a) Contribución a los objetivos y propósitos.
- b) Primacía de la planeación.
- c) Extensión de ésta.
- d) Eficacia de los planes.

El propósito de cada plan, y de todos los derivados, es facilitar el logro de los objetivos y propósitos de la empresa.

Los planes solos, no hacen que una empresa tenga éxito. Se requiere

la acción; la empresa debe operar. Los planes pueden, sin embargo, dirigir la acción hacia los propósitos. Pueden pronosticar qué acciones llevarán hacia el objetivo final, cuales se alejan de éste, cuales probablemente se anularán entre sí y cuales son irrelevantes.

La planeación administrativa, busca alcanzar una firme y coordinada estructura de operaciones concentradas sobre los fines deseados. Sin planes, la acción debe convertirse en una actividad aleatoria, la cual no produce otra cosa que un caos.

PRIMACIA DE LA PLANEACION.

Puesto que las operaciones empresariales de organización, integración, dirección, liderazgo y control, están encaminadas a apoyar el logro de los objetivos empresariales, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las otras funciones.

Aunque en la práctica todas las funciones se interrelacionan como un sistema de acción, la planeación es única, en tanto que establece los objetivos necesarios para todo esfuerzo de grupo. Además, los planes deben realizarse, para alcanzar estos objetivos antes de que el administrador sepa que relaciones de organización y que cualidades personales se necesitan, por que camino habrán de ser dirigidos y guiados los subordinados y que clase de control ha de aplicarse. Aunque, desde luego, todas las demás funciones administrativas deben planearse si han de ser eficaces.

FUERZA DE PLANEACION.

La planeación, es una función de todos los administradores, aunque el carácter y la amplitud varían según la autoridad y la naturaleza de las políticas y los planes delineados por sus superiores.

EFICIENCIA DE LOS PLANES

La eficiencia de un plan, se mide por el monto de su contribución a los propósitos y objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas para formularlo y llevarlo a cabo. Un plan puede contribuir al logro de los objetivos, pero a costos muy altos o innecesarios.

Este concepto de eficiencia implica la tasa normal de ingresos sobre egresos, pero sobrepasa la acepción usual de insumos y productos, en términos de dólares, horas-hombre o unidades de producción, para incluir valores tales como las satisfacciones individuales o de grupo.

TIPOS DE PLANES

Existe una gran variedad de planes, algunas veces se ignora que cierto número de cursos de acción futura son también planes. Teniendo en cuenta que un plan abarca cualquier curso de acción futura, podremos ver que áque llos son variados. Por esta razón han sido clasificados:

- a) Propósitos o metas.
- b) Objetivos.
- c) Políticas.
- d) Reglas.
- e) Procedimientos.
- f) Programas.
- g) Presupuestos.
- h) Estrategias.

a) Propósitos o metas.- En cada sistema social las empresas tienen -- una función o tarea, la cual les es asignada por la sociedad, por ejemplo: Un negocio puede tener el propósito social de producir y distribuir bienes y

servicios económicos y llegar a él a través de la meta de producir ciertas - líneas de productos.

b) **Objetivos.**- Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino también el lugar - hacia donde se encaminan la organización, integración, dirección, liderazgo y control.

c) **Políticas.**- Son los planes que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones. Las políticas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada, asegurándose que esté de acuerdo -- con los objetivos y contribuyan al logro de los mismos.

Las políticas tienden a predecir sobre ciertas cuestiones, evitan repeticiones analíticas y proporcionan una estructura unificada de otros tipos de - planes, permitiendo de esta manera que los administradores delegen autoridad a la vez que mantienen control.

d) **Reglas.**- Son planes en cuanto que son acciones requeridas, las cuales, al igual que otras, son seleccionadas entre varias posibilidades. Generalmente son el tipo más sencillo de plan. Una regla requiere una acción específica y definida respecto a una situación se lleve o no a cabo.

e) **Procedimientos.**- Son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción, más - que de pensamiento, y detallan la forma exacta en la que una cierta actividad debe cumplirse.

f) **Programas.**- Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de seguirse, recursos que han de emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de ac-

ción. Por lo general se apoyan en el capital necesario y los presupuestos operacionales.

g) Presupuestos.- Como plan, es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos.

Se le puede denominar " Programa Numérico". De hecho, al presupuesto financiero de operación es a menudo llamado "Plan de entidades". Puede expresarse en términos financieros o en función de horas-hombre, unidades producidas, horas-máquina, o cualquier otro término numérico mensurable.

Puede versar sobre operaciones, como hace el presupuesto de gastos; refleja desembolsos de capital como el presupuesto de capital; o puede mostrar un flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja.

h) Estrategias.- La estrategia de la empresa se ocupa de la supervivencia a largo y mediano plazo y crecimiento de las organizaciones empresariales, estas denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios.

Implica la elección de objetivos, el estudio de acontecimientos que puedan contribuir al logro de los objetivos y la identificación de aquellos que probablemente serán mas factibles de acuerdo con los recursos con que dispone actualmente la empresa.

El propósito de las estrategias es entonces, determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos, políticas y recursos; una imagen de lo que se desea que sea la organización. Las estrategias muestran una dirección definida e implican un despliegue de los recursos y esfuerzos, o intentan delinear exactamente como se deben alcanzar los objetivos, puesto que ésta es tarea de un enorme número de programas de apoyo, mayores y menores, pero forman una útil estructura para guiar el pensamiento y acción empresarial; esta utilidad en la práctica además de su importancia al guiar

la planeación, justifica su consideración por separado como un tipo de plan para propósitos de análisis.

La estrategia ha sido definida de acuerdo a los siguientes autores de - las siguientes maneras:

R. N. Anthony, la define en su libro "Planning and Control Systems" - como el resultado del "proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios de éstos, sobre los recursos usados para alcanzarlos, y sobre las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos".

A. D. Chandler en su libro "Jr. Strategy and Structure" sostiene que es "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo y la - adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas".

C. J. Sutton en su libro "Economía y Estrategias de la Empresa" seña la que se trata de: "Un modelo de objetivos, propósitos y metas principales y de las políticas y planes encaminados a alcanzar esas metas, expresados - en forma que definan en que actividad está o estará la empresa y la clase de empresa un concepto persistente de la empresa, a fin de excluir algunas nuevas actividades y sugerir la adopción de otras".

FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.

a) Identificar los sistemas de valores y los objetivos a largo plazo.

b) Definir las condiciones presentes y las futuras del medio ambiente en el cual opera la organización, a fin de detectar las oportunidades que se pudieran presentar y los problemas a los que haya que enfrentarse.

c) Considerar los puntos fuertes y débiles con que cuenta la organización para responder a esas oportunidades y amenazas.

d) Identificar la dirección en la cual tratará de moverse la organización a fin de alcanzar sus objetivos, dados su competencia y sus recursos y las condiciones del medio ambiente .

Por lo tanto la formulación de estrategias trata de establecer las alternativas futuras mas convenientes que se ofrecen a la empresa, de manera que las decisiones actuales sean las óptimas.

TIPOS BASICOS DE ESTRETEGIAS

Estrategias Organizacionales.- Son aquellos que dan una dirección unificada a toda la organización e implican un compromiso de recursos; es decir, son aquellas que dan la forma preliminar a una empresa para el cumplimiento de su propósito.

Estrategias Derivadas o de Apoyo.- En cualquier empresa existe la necesidad de diversas estrategias que dependan de , y den apoyo a estrategias organizacionales y aún que sirva como guías de pensamiento y acción proporcionando apoyo a una planeación unificada en ciertas áreas.

Estrategias Menores.- Dan una dirección, guía y acción para la toma de decisiones pero no son de importancia general para toda la compañía; -- tal vez no sean de apoyo para las estrategias organizacionales.

Estrategias Compuestas.- Es cuando las empresas no tienen una estrategia única, sino más bien un grupo de ellas.

Estrategias Contingentes.- En el caso de que el medio en el cual han de llevarse a cabo los planes que la empresa ha preparado no se pronostique

o evalúe con exactitud, y si la estrategia desarrollada originalmente se vuelve inoperante o bien incompatible, una estrategia contingente deberá indicar que dirección tomar.

En el desarrollo de estrategias es necesario hacer una auto-evaluación de la empresa enmarcando sus puntos fuertes y débiles para aplicarse a las diferentes áreas, que son:

Estrategias del Producto.- Incluyen la naturaleza del producto de línea, desarrollo de un nuevo producto; calidad, productividad y obsolescencia, eliminación de productos antiguos y agregación de un producto a la línea.

Estrategias de Mercadotecnia.- Canales de distribución, precios, ventas y publicidad, empaque, marca del producto y selección de áreas del mercado.

Estrategias Financieras.- Consisten en desmantelación de los bienes no deseados; límite crediticio del cliente, obtención de fondos, financiamiento de investigación básica o gastos de instalaciones.

Estrategias de Organización.- Comprenden centralización contra descentralización, grados de autoridad dados a los directores de centros de utilidad descentralizados, organización del departamento del cuerpo administrativo, organización de las oficinas y la matriz versus organizaciones funcionales.

Estrategias de Personal.- Se encargarían de las relaciones sindicales, capacitación directiva, evaluación de Productividad, sistemas de compensaciones y contratación.

Estrategias Referentes a las Relaciones Públicas.- Incluirían la política publicitaria, posición de la compañía en los asuntos políticos gubernamentales reglamentarias y la política de antesala.

Estrategias de Logística.- Consiste en la implementación de los recur-

sos necesarios, en el momento y lugar adecuado.

PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS

Basados en el esquema de Cohen y Cyert, este proceso se compone de tres etapas principales:

- 1) Formulación del programa estratégico.
- 2) Ejecución del programa.
- 3) Empleos de sistemas adecuados de información y control para vigilar los progresos del programa.

La Etapa de Formulación del Programa Estratégico se compone de siete pasos que son:

1.- Medio Ambiente.

Auditorias ambientales y competitivas.- Evaluación del ambiente -- económico general y de los medios industriales más reducidos dentro de los que opera la empresa; evaluación de su posición competitiva, estimación de las tendencias macroeconómicas como podrían ser los cambios probables en las políticas de estabilización y comerciales del gobierno.

El proceso de vigilar los cambios del mercado en la mayoría de las empresas es así continuo, pudiendo apoyarse en informaciones de contactos informales, hasta evaluaciones formales realizadas por especialistas. También las empresas tienen que evaluar las características de cada mercado que determinan el éxito o el fracaso de las posibles acciones competitivas.

Se debe realizar la evaluación de cada mercado en que operó la empresa, para asegurar que la administración puede identificar los factores que --

contribuyen al éxito competitivo en cada mercado, siendo posible evaluar -- los puntos fuertes y débiles propios e identificar los de los competidores.

Esto se evalúa en términos de las ventajas comparativas que son pertinentes a la Industria.

Posterior a la identificación de puntos fuertes y débiles, la empresa vigilará los actos de sus competidores, para detectar las amenazas potenciales a su situación en el mercado, a sus salidas o a sus fuentes de abastecimiento.

2.- Establecer Metas.- Fijar los objetivos a largo plazo de la empresa.

Es la identificación de los argumentos a incluir en la fusión de utilidad de la empresa; en esta etapa no se intentará traducir los objetivos generales a metas precisas de planeación.

3.- Asignar valores cuantitativos a las metas.

La empresa puede asignar en forma realista, valores cuantitativos a algunos de sus objetivos; establecer metas globales para la totalidad de la empresa, a fin de evaluar la contribución que aportarán las diferentes áreas de producción o divisiones de Operación.

4.- Relacionar las metas y evaluaciones a nivel de empresa con los -- planes desarrollados a nivel de división o departamentos.

Evaluar la contribución que puede hacer cada división o grupo de - producción de la empresa, desarrollando un plan estratégico provisional para cada subunidad, basándose en el análisis de las tendencias macroeconómicas y en la auditoría competitiva específica de la subunidad.

5.- Analizar las diferencias para comparar los pronósticos y los objetivos.

Ya trazados los planes provisionales para cada subunidad, habrá -- que englobarlos para obtener un pronóstico inicial a nivel de empresa; en es te momento si se pueden satisfacer todos los objetivos, la empresa puede elegir de inmediato su cartera estratégica (paso 7).

En caso contrario habrá que revisar los planes estratégicos. Esto puede implicar alguna revisión de los objetivos mismos pero por lo menos al -- principio, es probable que se requiera una investigación para descubrir nuevas oportunidades omitidas en el plan original.

6.- Investigación estratégica para encontrar la manera de suprimir la -- diferencia entre pronóstico y objetivo. Se inicia con una revaluación de los productos actuales, sus mercados y sus fuentes de abastecimiento. Esto -- puede indicarnos lo adecuado o inadecuado de los procedimientos de comercialización o mala dirección a segmentos del mercado relativamente incoste bles. Por otro lado, al proporcionar una mayor integración, se pueden am pliar las investigaciones y proyectos de diversificación

Todas las oportunidades descubiertas por la investigación estratégica se deben evaluar y relacionar con los objetivos generales de la empresa, pero -- la evaluación no se debe limitar a los beneficios de un ingreso exitoso. De ben evaluarse también las personalidades de éxito.

7.- Seleccionar una cartera de actividades a fín de definir el programa estratégico para el período de planeación.

Este proceso dentro de la Planeación estratégica persigue asegurar se de que la organización pueda hacer frente a la incertidumbre sin ser distraída por alguno de los cambios ocurridos en el medio ambiente.

ANTECEDENTES DEL GRUPO PEÑALES.

El grupo Peñales está considerado dentro de las seis mayores compañías privadas nacionales, así como el primer exportador del país. Ha surgido de su pasado para convertirse en la actualidad, en la principal - empresa Minero-Metalúrgica y Química de México.

Iniciaremos por los antecedentes del Grupo los cuales datan del 25 de julio de 1598 donde un misionero español fundó el poblado de Mapimi, Dgo., él es el padre Don Agustín de Espinoza de la compañía de Je sús, con el fin, de explotar los ricos minerales de las minas de Jalpa, - San Ignacio y San Vicente, que fueron las primeras que descubrieron y explotaron los españoles en esa región. Durante 1829 las minas aledañas a Mapimi fueron abandonadas por los españoles y a partir de esa fe ha fueron explotadas por mexicanos.

La compañía Minera Peñales fué organizada en la ciudad de Durango, Dgo. el día 1º de Marzo de 1887, sin capital fijo, fué creada por in versionistas Mexicanos, Alemanes y Belgas con objeto de explotar las - minas de Plomo, Zinc y Plata en Peñales, Dgo. de donde recibió su nom bre la empresa, estos minerales se trataban en la ciudad de Mapimi.

En 1890 el domicilio legal fué cambiado de Durango a la ciudad - de México en donde la compañía se convierte en Sociedad Anónima.

Hasta que la fundición de Mapimi propiedad de la compañía estuvo lista para trabajar ello ocurrió allá por el año de 1890. En 1905 la Compañía Minera de Peñales, poseía las diez principales minas del distrito de Mapimi. A través de los años, Peñales trabajó algunas minas - famosas como Higuera, Ojuela, Sierra Mojada, Avalos, etc. sin embargo,

por diferentes causas, estas minas fueron gradualmente abandonadas, y para 1942 la única mina que continuaba produciendo, era la Unidad Avalos.

En 1920 la compañía Metalúrgica de Torreón fué comprada por la compañía Minera de Peñoles, S. A., entonces subsidiaria de la empresa American Metal Climax, de los Estados Unidos de América.

En 1923 se construyen, el Sinter Viejo, los hornos Godfrey y la planta de Arsénico, en 1954 se construye y entra en operación la planta de Cadmio.

En 1957 se construye la planta de Acido # 1. Con motivo de la reestructuración del Grupo Peñoles, en 1969 se crea la compañía Met-Mex Peñoles, S. A. de C. V., quedando a su cargo las operaciones Metalúrgicas, ubicada en la ciudad de Torreón, constituyendo actualmente la Fundición de plomo, Planta Electrolítica de Zinc, Refinería de Plomo, Plata y Oro, varias - - plantas de ácido sulfúrico y planta de Cadmio, en la actualidad es el complejo Metalúrgico más grande de América Latina. En 1973 entra en operación la Refinería Electrolítica de Zinc. Las operaciones de la unidad de -- Monterrey, conocida como Fundición No. 2, se llevaron a cabo por la Compañía Minera Fundidora y Afinadora Monterrey, dicha compañía en 1918 fué - rentada a la Compañía de Minerales y Metales, S. A., la cual se fusionó en 1920 en la Compañía Minero de Peñoles, S. A., subsidiaria entonces de la -- American Metal Company de Nueva York.

Intervención importante en 1961, es la de los inversionistas mexicanos Don Raúl Baïlles y Don José A. García, que hacen posible que Peñoles se mexicanice adelantándose a las disposiciones de la Ley Minera.

La mexicanización de Peñoles fué promovida por nuestro Vice-Presidente Ejecutivo, Sr. Bernard Hobe, quien inició las gestiones desde 1959 y así - el 5 de febrero de 1961, se promulgó la ley que hizo obligatoria la mexicanización de las empresas en un plazo de 25 años.

En 1961 se adquiere la compañía Fresnillo, S. A. cuyas principales unidades mineras son: Fresnillo, Naica, Zimapán y Guanajuato.

Posteriormente se adquiere la unidad de Química del Rey, S. A., - la compañía Minera, La Encantada, S. A., Fluorita de Río Verde, S. A., la mayoría de las acciones de la compañía Minera de Río Colorado, S. A., Refractarios Mexicanos, Química del Mar, Refractarios Green, S. A. de C. V., Campana de Plata, S. A. de Minera Continental.

En 1974 se inauguran las comercializadoras de Peñoles en Estados - Unidos de Norteamérica y Brasil.

En 1975 se encontraron tres Vetas con contenidos muy altos de -- Plata, considerándose este descubrimiento uno de los más importantes a nivel Nacional en los últimos años.

En la actualidad el Grupo Peñoles, es el complejo Metalúrgico no ferroso más grande de América Latina.

III.3 OBJETIVOS.

El grupo Peñoles por ser uno de los primeros grupos industriales de México, tiene una gran responsabilidad ante sus accionistas, con su compañía, en la sociedad y con el país mismo, así entonces surge la necesidad de cumplir con sus objetivos planteados, considerados por orden de importancia de la siguiente manera:

- Con los accionistas el proveerles una rentabilidad una rentabilidad competitiva y conmesurada con su riesgo.
- Dentro del Grupo con sus empleados y obreros brindándoles empleos desafiantes, con proyección futura, seguros y bien remunerados.
- Con el consumidor proporcionarles productos de calidad, económicos y entregados en forma oportuna además de satisfacer sus necesidades reales.
- Hacia la comunidad el crear constantes fuentes de empleos, conservación de un ambiente sano y mejoramiento en la calidad de vida.
- Con el público y el país se comprometen a contribuir al desarrollo nacional mediante el pago oportuno de impuestos, además de generar riqueza para incrementar la inversión y mejorar índices de productividad.
- Consigo mismo mantenerse dentro del mercado exportador en los primeros lugares.

Ahora bien dentro de los objetivos a largo plazo se puede mencionar el estudio previo del ingreso al Gatt, así como continuos planes de expansión y el mantenerse en posición favorable.

III.4 POLITICAS.

Dentro de su rama Industrial Minero-Metalúrgica y Químico, el -- Grupo Peñoles, considera sus políticas generales desde dos puntos de vista el de Producción y el Administrativo.

Desde el punto de vista de Producción, su objetivo principal es el de maximizar la producción con el mayor control de calidad de acuerdo a su capacidad instalada y mano de obra especializada; es aquí, donde -- se basan en la política de Control Vía Presupuesto, vigilando de acuerdo a un procedimiento establecido su volumen de producción donde es--trañan los inventarios de Materia Prima y Producto Terminado, el evitar -- gastos excesivos así como la experiencia misma de las unidades, es decir de acuerdo a su actividad Minero -Metalúrgico o el Químico, investigar sus posibles retrasos.

Desde el punto de vista administrativo, se maneja una serie de po--líticas encaminadas al mejor manejo financiero, tributario y de personal del Grupo.

Todas las políticas están sujetas a un presupuesto o base técnica, el cual es revisado cada tres meses de acuerdo a modificaciones por -- desviaciones causadas por el incremento de inflación, estas están enca--minadas a la reducción de gastos indirectos innecesarios como la conve--niencia de rentar o comprar un activo fijo, en cuentas por cobrar, está el aspecto de préstamos a los empleados y obreros, políticas de pasivo, estudios actuariales, políticas de financiamiento, del volumen de flujo de efectivo, en las políticas fiscales esta el aprovechar los estímulos fisca--les y la política tributaria.

Todas las políticas del Grupo, están encaminadas a ahorrar para -- maximizar la utilidad y brindar estabilidad a sus subsidiarias y conser--var así su equilibrio económico y social además de un lugar prioritario a nivel industrial.

QUIEN ES REFRACTARIOS GREEN, S. A. DE C. V.

REFRACTARIOS GREEN, S. A. DE C. V., es una compañía que -- forma parte de una de las Industrias más antiguas que se conocen, su actividad consiste en fabricar materiales refractarios de tipo industrial. La alta calidad de sus productos está respaldada por el prestigio y la experiencia que en el campo de materiales refractarios tiene la compañía desde que inició sus operaciones.

En 1945, todos los productos cumplen ampliamente con las especificaciones N. O. M. (Normas Oficiales Mexicanas) y de la A. S. T. M. (American Society For Testing Materials), para satisfacer las necesidades de la creciente industria de nuestro país.

Refractarios Green, S. A. de C. V., cuenta en la actualidad con tres plantas, en Tlanepantla, Edo. de México, en Monterrey, N. L., y en San Luis Potosí, S. L. P., en las que tiene laboratorios e instalaciones adecuadas para el análisis y desarrollo de nuevos productos.

Refractarios Green, fabrica una línea completa de materiales silico aluminosos, así como productos de alta alumina, basilos y super refractarios. Se fabrican ladrillos de forma normales y de diseño especial, de los cuales se mantiene existencia en las diversas plantas, así como en nuestras sucursales en Guadalajara, Jal., y en México, D.F., además se fabrican concretos refractarios y aislantes, así como materiales Refractarios Plasticos, Morteros y Revoques.

Desde tiempos muy remotos se han utilizado hornos, como parte del proceso de fabricación de innumerables artículos de uso cotidiano, dichos hornos, se construyen con productos de Refractarios Green. Hoy -

en día aunque los métodos de producción son más avanzados; aun así, la industria eje del desarrollo en México continua recurriendo a los productos refractarios y a manera de ejemplo, nos referimos a las empresas - de la fundición, cemento, vidrio, etc. La compañía surte a todos los - mercados mencionados anteriormente y en algunos casos a los del extranjero.

Sus instalaciones son las más grandes y modernas en su género en México; su producción es la más alta en el ramo de refractarios y su - calidad a precios competitivos es la más uniforme en el mercado mexicano.

Las normas generales de acción que rigen las relaciones en la empresa, son:

1.- En primer lugar, Refractarios Green, S. A. de C. V., se justifica unicamente en la medida en que sea util y beneficie a la colectividad que la forma.

2.- Como empresa, tiene deuda con la colectividad de sus accionistas de sus clientes, de su personal, de sus proveedores y al estado que nos rige.

3.2) A sus accionistas les debe un dividendo justo y proporcionado al capital que tienen invertido en la empresa.

2.2) A su personal les debe un lugar agradable de trabajo, un trato justo, una remuneración adecuada y la posibilidad de que hagan el -- uso máximo de sus talentos, o sea, que se realicen plenamente como -- personas.

2.3) A sus clientes brindarles un buen producto a precios competitivos, con la calidad pactada y dentro de los plazos establecidos.

2.4) A sus proveedores, darles un trato justo y sin favoritismos así como el pago puntual de los compromisos contraídos con ellos.

2.5) Al estado, el acatamiento de todos sus ordenamientos, así como el pago puntual de los impuestos.

2.6) A sus colaboradores, capacitación en cada una de sus áreas de responsabilidad, esta capacitación es promovida actualmente por la empresa a través de programa técnico-prácticos de capacitación y adiestramiento.

AREA DE FINANZAS.

1.- ¿Cuál es el objetivo del área de finanzas ?

Manejar adecuadamente los recursos económicos con los que cuenta la compañía, mediante registros y controles adecuados con base en los cuales se proporciona a la dirección, la información clara y oportuna que ayuda a tomar decisiones para un mejor funcionamiento.

2.-¿Cuáles son las políticas básicas para el logro del objetivo ?

2.1 Tomar las decisiones en condiciones de certeza, teniendo en cuenta los registros contables y la información que nos proporcionan los estados financieros.

2.2 Análisis y evaluación de los estados financieros con el fin de obtener la situación financiera al momento y hacer estimaciones al mes siguiente.

3.-¿Existe algún pronóstico financiero?

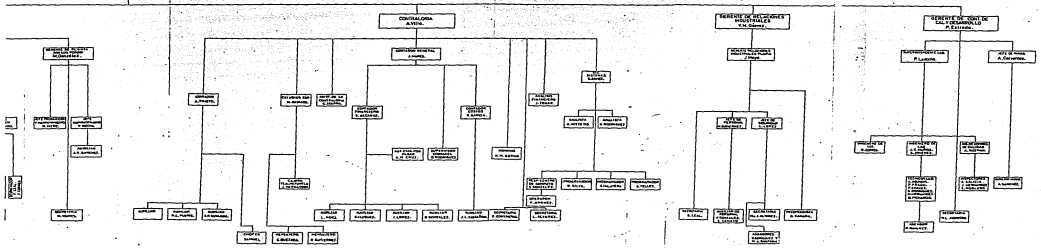
Flujo de efectivo presupuestado, el cual se realiza cada año con revisiones periódicas y cambios necesarios de acuerdo a la situación.

4.- ¿Existe alguna planeación y control de sistema financiero?

Existe la planeación desde el momento mismo que existe un flujo de efectivo presupuestado, el control del sistema se lleva por las constantes revisiones, por las diversas variaciones que se presentan como índices inflacionarios, tipo de cambio, pronósticos de aumentos salariales, aumento de los gastos de fletes, etc.

5.- ¿ Cómo está formada su estructura financiera ?

GENERAL GENERAL



Es manejada por el grupo Corporativo de Peñoles, la cual es la empresa controladora, la cual dicta las políticas, Refractarios Green, S. A. de C. V., es una empresa subsidiaria del grupo, pero la cual goza de su propia -- autonomía para manejar sus recursos económicos en el momento que lo requiera, pues es manejada por cuenta corriente.

6.- ¿Frente a la problemática de la inflación y el control de cambios, que problemas se les presentaron?

La compañía utiliza para la elaboración de su producto un ochenta por ciento de materia prima de importación, por esta razón nuestro principal -- problema fué la adquisición de los dólares para poder adquirirla, los permisos de importación, el aumento del costo en las materias primas, incremento de costos de fabricación, aumentos de costos, etc.

7.- ¿Cuáles fueron sus alternativas inmediatas de solución?

El manejo en cuenta corriente de Refractarios Green, S. A. de C. V., con el grupo Peñoles, esto es, la facilidad de adquirir divisas para las importaciones de Met-Mex. Peñoles (compañía minera) y Fresnillo, que son las -- principales generadoras de divisas por su gran actividad exportadora.

El registro de la deuda o pasivo ante Secofin (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial), dándonos así un subsidio, el cual consiste en que para pagar las mercancías y sus gastos asociados, tanto para las importaciones, -- como para las exportaciones, proporciona.

- 1) Venta de divisas al tipo de cambio controlado.
- 2) Deducciones a compromisos de venta de divisas suscritos por exportadores.

Quienes desean adquirir divisas al tipo de cambio controlado o efectúan deducciones de sus compromisos de venta de divisas para pagar importata

ciones, deberá obligarse ante una institución de crédito mediante la suscripción de un C. U. D. D. (Compromiso de Uso o Devolución de Divisas), cuya vigencia es de 150 días, contados a partir de la suscripción del mismo, y 90 días para la deducción de divisas generadas por la exportación de mercancías en el pago de importaciones en el C. V. D. (Compromiso de Venta de Divisas).

8.- ¿ Son congruentes las estrategias con los objetivos ?

Sí, porque nos han permitido salir adelante en el cumplimiento de los objetivos, ya que se ha podido determinar el costo del dinero en determinado tiempo, aumento salarial, pronosticar índices inflacionarios.

9.- ¿ Son congruentes las estrategias con las políticas ?

Si son congruentes, porque las estrategias las planteamos utilizando -- las herramientas que son políticas, para llegar al objetivo.



Banamex
Banco Nacional de México

COMPROMISO DE VENTA DE DIVISAS

I - IDENTIFICACION DEL C.V.D.

FECHA DE REGISTRO: ADUANA DE SALIDA

CONSTA DE

NÚMERO DEL C.V.D.

1 HOJA "A"

HOJAS "B"

HOJAS "C"

0

8

2

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

II - DATOS DE LA SUCURSAL AUTORIZADA

SUCURSAL

DOMICILIO (CALLE, NUMERO Y COLONIA)

CUIDAD

ESTADO

CODIGO POSTAL

III - DATOS DEL EXPORTADOR

NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL

R.F.C.

R.N.I.E.

DOMICILIO PARA RECIBIR NOTIFICACIONES (CALLE, NUMERO Y COLONIA)

CUIDAD

ESTADO

CODIGO POSTAL

IV - DATOS DE LA LIQUIDACION (PARA SER LLENADO EXCLUSIVAMENTE POR EL BANCO)

FECHA DE LA PRIMERA SALIDA DE MERCANCIA

DIA

MESES

AÑO

FECHA DE VENCIMIENTO DEL PLAZO ORDINARIO PARA LA VENTA DE LAS DIVISAS (MÁS 90 DIAS NATURALES A PARTIR DE LA FECHA DE LA PRIMERA SALIDA DE MERCANCIA)

DIA

MESES

AÑO

CONCEPTO

DIVISA

MONTO

DIVISA

MONTO

TOTAL EXPORTACIONES: (HOJA "B" COLUMNA 7)

MEUDS: TOTAL DE ANTICIPOS, DEDUCCIONES Y MODIFICACIONES. (EXCEPTO GASTOS ASOCIADOS) (HOJA "C" PUNTO 1.1)

DEDUCCION DE GASTOS ASOCIADOS (HOJA "C" PUNTO 1.2)

a) EXPORTACIONES

b) IMPORTACIONES

NETO DIVISAS A VENDER

V - FORMALIZACION DEL C.V.D.

EL EXPORTADOR SE OBLIGA A VENDER AL BANCO NACIONAL DE MEXICO, QUIEN REGISTRO EL PRESENTE COMPROMISO DE VENTA DE DIVISAS, A TRAVES DE LA SUCURSAL MENCIONADA AL TIPO DE CAMBIO CONTROLADO DE COMPRA, LA TOTALIDAD DE LAS DIVISAS CORRESPONDIENTES AL VALOR DE LAS EXPORTACIONES QUE SE REALICEN AL AMPARO DE ESTE C.V.D. HECHAS EN SU CASO, LAS DEDUCCIONES AUTORIZADAS EN LOS TERMINOS Y CONDICIONES ESTABLECIDOS EN LAS DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS DE CONTROL DE CAMBIOS DE LAS CUALES ESTE ANEXO FORMA PARTE.

ASIMISMO EN CASO DE INCUMPLIMIENTO, EL EXPORTADOR AUTORIZA A BANCO NACIONAL DE MEXICO, PARA QUE PROCEDA EN LOS TERMINOS ESTABLECIDOS EN LOS ARTICULOS 14 Y 119 DE LAS DISPOSICIONES DE REFERENCIA.

NOMBRE Y FIRMA DEL EXPORTADOR O SU REPRESENTANTE LEGAL

EL EXPORTADOR O SU REPRESENTANTE LEGAL DEBERA IDENTIFICARSE A SATISFACCION DEL BANCO

VI - REGISTRO DEL C.V.D.

OBSERVACIONES

IDENTIFICACION

FECHA DE VENCIMIENTO DEL PLAZO ORDINARIO PARA LA VENTA DE LAS DIVISAS

ELEMENTOS QUE FORMAN EL EXPEDIENTE DE IMPORTACION.

- 1.- Copia del pedimento de importación destinada a la Institución de crédito.
- 2.- Copia del permiso de importación a que en su caso se refiere el pedimento.
- 3.- Copia de la factura correspondiente a la mercancía importada.
- 4.- Copia de los comprobantes de gastos asociados.
- 5.- Dictamen de SECOFI en caso de que los gastos asociados pasen los porcentajes autorizados.

S. I. P. S. A.

PROCESO OPERATIVO PARA DEDUCIR PAGOS DE IMPORTACIONES Y GASTOS ASOCIADOS DEL GRUPO PEÑONES

C O M P R A S

CREDITO Y COBRANZAS

BANAMEX, S. N. C.

ORDEN DE
PAGO
DOLARES
CONTROLADOS

COMPROMISO
DE
USO
O
DEVOLUCION
DE
DIVISAS

REVISAR LA DOCUMENTACION QUE SE ANEXA AL C.U.D.D. Y DA LA AUTORIZACION PARA DEDUCIR DE UN COMPROMISO DE VENTA DE DIVISAS LOS DOLARES INDICADOS EN EL C. U. D. D.

EXPEDIENTE
DE LA
IMPORTACION

AREA DE MERCADOTECNIA.

1.- ¿Cuál es el objetivo del área de mercadotecnia ?

Objetivo general, vender durante 1986, al mismo ritmo de 1985.

Las ventas anteriores deberán lograrse, respetando los lineamientos de redituabilidad, imagen y servicio al cliente, buena relación con los -- competidores y gobierno.

Dentro del Departamento de Ventas, se deberá tener presente, -- una compensación equitativa, comunicación abierta interna y con otros departamentos, mecanismos para alentar las innovaciones, desarrollar la operación y resolver conflictos.

Lo anterior dentro de un marco de seguridad, calidad y satisfacción del trabajo.

Para la determinación de los objetivos para cada uno de los -- Agentes de Ventas, se contó con la participación de ellos, dentro de una estructura fijada por la Gerencia de Ventas.

2.- ¿Cuáles son las políticas básicas para el logro del objetivo ?

Visitar a la clientela asignada para proposición, recomendación, venta y servicio de la línea completa de productos que vendemos.

3.- ¿Cuál es su mercado actual ?

Nuestro mercado actual en la República Mexicana, está formado por todos aquellos grupos y organizaciones que manejan industrias o equipos, en los cuales se necesitan temperaturas mínimas a los 600° C, por ejemplo:

Industria del Acero.
Industria del Cemento.
Industria del Vidrio
Industria de Minerales No Ferrosos
Calderas
Petroquímica

4.- ¿Cuál es su mercado potencial ?

Dentro del mismo tipo de personas, grupos y organizaciones descritos en el punto anterior, penetrar en zona del Caribe, Norte, Centro y -- Sur América.

Adicionalmente podríamos penetrar en el mercado nacional y de exportación con algunas especialidades refractarias, como fibra cerámica, agregados cerámicos, para la construcción y concretos especiales.

5.- ¿ Su nivel de ventas, satisface la demanda del mercado ?

Hay capacidad de sobra. La demanda general del mercado está cubierta principalmente por los siguientes fabricantes.

Ref. Green	30%
Ref. H. W. Flir	30%
Ref. Mexicanos	20%
Ref. Hgo. y otros	20%

Dada la situación actual se puede considerar que el mercado total, ha sufrido una contracción de aproximadamente 40%, por lo que en términos generales, todos los fabricantes estamos trabajando a un 60% de nuestra capacidad aproximada.

6.- Dentro de su mercado ¿ Que porcentaje de ventas tiene de acuerdo a sus objetivos ?

El ejercicio fiscal 1986, se inició en diciembre, por lo que al 25 de abril, 5 meses transcurridos, estamos al 93% de los objetivos.

7.- ¿ Como afecto la inflación y el control de cambios a sus ventas ?

Se menciona en la pregunta número 5, que la inflación y el control de cambio, han ocasionado una contracción de nuestro mercado de aproximadamente 40%, aunado a lo anterior, se han tenido todas las repercusiones económicas, sociales y políticas, muchas veces expuestas como:

Aumento del Costo en Materias Primas importadas.
Aumento del Costo en Materias Primas nacionales.
Incremento en el Costo de mano de obra.
Incremento de Prestaciones y Costos de Previsión Social.
Incremento de Costos de Fabricación.
Aumento en el Costo del dinero.
Pérdida en cambio por pasivo en monedas extranjeras.
Aumento de Costos Financieros.

8.- ¿ Cuáles fueron sus estrategias, respecto a esta situación ?

Estrategias a largo plazo, 12 meses.

a) Elaborar un pronóstico de ventas, manteniendo en mente la posición de Refractarios Green, S. A. de C. V., como una empresa lider en un mercado cada día más pequeño, tratando de obtener una utilidad moderada y con el mínimo despliegue de recursos.

b) Exportar un 5% de la producción.

c) Desarrollar nuevos productos para usos antiguos y nuevos.

d) Mejorar nuestros productos.

e) Mantener una estructura de precios realista y dinámica, -- acorde a la situación económica, utilizando la posición oligopólica de nuestra industria.

ESTRATEGIAS LOGISTICAS.

f) Acondicionar los recursos de producción a la capacidad requerida 60% de la capacidad instalada.

g) Racionalización y selección de los mercados.

h) Racionalización de la producción.

i) Racionalización de productos.

ESTRATEGIAS DE EFICIENCIA.

j) Reducción de costos de inventarios, materias primas y productos terminados.

k) Reducción de costo de financiamiento a clientes.

l) Utilizar la capacidad tecnológica de la empresa y sus trabajadores eficientemente.

9.- De las estrategias de solución ¿ Cuáles les brindan mejores resultados y en que tiempo ?

En el corto plazo, las estrategias 8/ e, f, j y k; nos han permitido mantener una posición financiera sana y contar con capital de trabajo y flu

jo de efectivo necesario para seguir operando.

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

AREA DE PRODUCCION.

1.- ¿Cuál es el objetivo del área de producción ?

Difícil el englobar las funciones de producción en una empresa, pienso que son múltiples y variados, cada empresa en particular le da el énfasis hacia algunos de esos objetivos y la toma como propio, sin embargo, el objetivo principal del área de operaciones en Refractarios Green, S. A. de C. V., "Es el obtener productos que satisfagan las necesidades de un mercado (expresadas vía el área de ventas), a un costo y con una utilidad razonable, para ello emplearía una serie de recursos (mano de obra, admón., materias primas, equipo financiero, etc.), que a largo plazo permitieran la supervivencia de la empresa).

2.- ¿Cuáles son las políticas básicas para el logro del objetivo ?

2.1 "El uso racional y óptimo de los recursos que se emplean", bajo, necesariamente, de las normas que la sociedad donde se desarrolla la función de producción pertinente (Ej. Laborales, Jurídicas, de contaminación, sociales, etc.).

2.2 De la política que expresó, se derivan las tácticas o estrategias a corto plazo para cada departamento de producción, si ahora consideramos la época que vivimos, es posible decir:

a) Mantener un nivel aceptable de calidad, vía control de proceso, haciendo énfasis en la prevención de problemas y no en la "Detección de defectos".

b) Enfoque de control en el nivel de calidad como un todo.

c) Control estricto de inventarios a los niveles de operación que pueden ofrecer resultados financieros adaptados a las condiciones económicas de la empresa.

Inventarios de mat. prima

Inventarios de mat. proceso.

Inventarios de producto terminado.

Inventarios de materias en proceso.

Inventarios de personal que labora.

d) Mantener una corriente de flujo de efectivo, que nos permita operar con nuestro propio dinero, evitando pedir prestado lo menos posible.

e) Incrementar nuestra productividad, analizando enfoques no tradicionales, sobre las actividades que se presentan.

f) Planear cuidadosamente, aun con las condiciones de mercado tan fluctuantes.

g) Ofrecer respuestas a solicitudes por material lo mas cortas posibles, situación que expresadas las tácticas anteriores sumamente difícil de predecir.

3.- ¿ Su nivel de producción satisface a la demanda ?

Por ahora sí dividiéndose así:

3.1 Demanda de pedidos programados, dentro del proceso general de planeación.

3.2 Mercado instantáneo o spot, en el que se compite básicamente en tiempos de entrega, costos y precios competitivos.

Las plantas operan entre el 65-70% de su capacidad instalada. Existen otros mercados, como el de exportación que podría ofrecer atractivos - si, pero también riesgos. No creo que tengamos una "Tradicón Exportada", donde se pueden ofrecer materiales con grandes diferencias en beneficio del usuario.

4.- ¿ Cuáles son sus materias primas ?

Grogs.- Materiales calcinados de entre 35 a 99% de Al₂O₃.

Arcillas refractarias de varios tipos y composiciones oscilando entre 35-45% de Al₂O₃, productos químicos especiales.- ácidos, mats. sintéticas etc.

5.- ¿Cuál es su origen nacional y/o extranjero ?

GROGS	CEMENTO Y OTROS	NACIONALES
Guyana	Yugoslavia	Caolines
China	Japón	Calcinadas
U. S. A.	U. S. A.	Arcillas
Sudáfrica	Brasil	etc.
Filipinas	Francia	
Alemania	etc.	

6.- ¿ Su sistema de producción tiene origen extranjero o nacional ?

Tiene su origen en Estados Unidos de América.

7.- ¿ Su maquinaria y equipo son nacionales y/o extranjeros ?

La empresa por su actividad productiva, requiere de equipo muy específico que no se obtiene en el país, adquiriéndola de diversos puntos, como puede ser, Alemania, Estados Unidos de América, Japón, China, principalmente, así como también existen motores, sistemas hidráulicos, etc., que si

es posible obtener en el país.

8.- ¿ Tienen proyectos de innovación y aplicación tecnológica ?

Si, la empresa mantiene una área de investigación, desarrollo y control de calidad, con al menos 35-40 gentes dedicadas a interactuar con otras áreas, para desarrollar nuevas tecnologías y productos.

9.- ¿ En que medida afectó la inflación y el control de cambios para la obtención de materia prima y tecnológica, además de servicios ?

La medida en que nos afectan estos factores, es productiva, ya que el 80% en valor de las materias primas y equipo especial se compra en dólares .

Los efectos que producen, son aditivos, es decir se suman: Inflación más deslizamiento del peso contra Estados Unidos (dólares)

Por otro lado, no es sencillo el obtener los dólares para operar, es necesario el obtenerlos de fuentes y eso cuesta.

10.- ¿ Qué alternativas de solución inmediatas dieron a esté problema ?

Producir solo lo estrictamente necesario, es decir, un 60% de la capacidad instalada, sin dejar a un lado el desarrollo de nuevos productos para usos antiguos y nuevos, exportar un 5% de la producción.

AREA DE RECURSOS HUMANOS.

1.- ¿Cuál es el objetivo del área de recursos humanos ?

Lograr una eficiente administración del área de relaciones industriales de la compañía, promulgando políticas y guías generales de acción, - organizando y controlando las actividades de relaciones laborales, reclutamiento, selección y contratación de personal, servicios al personal y servicio médico.

2.- ¿Cuáles son las políticas básicas para el logro del objetivo ?

a) Comunicación constante con los niveles directivos para el conocimiento oportuno de la problemática general de cada departamento, situaciones financieras, productivas y de ventas de la compañía .

b) Comunicación con dirigentes de centrales obreras, asociaciones empresariales y gerencias de relaciones industriales de otras empresas - para conocer tendencias sindicales, negociaciones de contratos colectivos y - conflictos obreros, etc.

c) Concientización en el personal para reducir los gastos innecesarios y solicitar una mayor cooperación para reducir el ausentismo y mejorar la productividad.

3.- ¿Cuáles son sus políticas de contratación ?

a) Que las vacantes a cubrir estén autorizadas por la gerencia - general y dentro del presupuesto.

b) Cuando se trata de contratación de personal sindicalizado se deberá solicitar al sindicato, los candidatos.

c) Antes de llevarse a cabo la contratación, deberá practicarse al candidato, el examen médico de admisión.

d) Investigar antecedentes de trabajo, antes de la contratación o antes de 30 días, una vez contratado.

e) Solicitar al contratado, copias de documentación (cartilla, -- carta de recomendación, acta de nacimiento y matrimonio, constancias de -- estudios y fotografías).

4.- ¿ Son congruentes a la situación actual ?

Si son congruentes, pues por problemas y experiencias pasadas, -- nos hemos visto con la necesidad de comportarnos más exigentes al contratar al personal para mayor seguridad nuestra.

5.- ¿ Qué tipo de prestaciones y estímulos brindan ?

Prestaciones.- Vacaciones, prima vacacional, aguinaldo (doble ley), seguro de vida, seguro de accidentes, plan de pensiones, fondo de ahorro, -- ayuda múltiple familiar (despensa 10%), gastos médicos subsidios incapacidad.

Obreros.- Vacaciones y prima vacacional (hasta 200% más a la ley) aguinaldo (100% más a la ley), pago cuotas IMSS, pago parte ISPT, retiros -- voluntarios, despensa anual, seguro de vida.

Premio de puntualidad (10% semanal), prima trimestral de producción, premio anual de asistencia, subsidio incapacidades.

Estímulos.- Reconocimientos por antigüedad, programa de capacitación, programa de ascensos y promociones.

6.- ¿Cuál es su rotación de personal ?

3% en personal empleado de confianza.

13% En Personal Obrero.- En este renglón, la rotación parece un poco alta, pero se debe a lo siguiente: Por contrato colectivo, tenemos pagado seis retiros voluntarios para trabajadores de más de quince años de servicios, que representa el 2%; el 11% restante, es de personal eventual despedido a consecuencia de la crisis económica del país (reajuste).

7.- ¿ En que medida afecto la inflación y el control de cambio a esta área ?

Con la baja del mercado de la Industria Vidriera, Cementera, -- Construcción y de la Fundición a Nivel Nacional, nuestro Volumén de Ventas se vió reducido hasta en un 50%, lo que trajo como consecuencia.

- a) Reducción de Personal en áreas productivas.
- b) Conflictos internos con el personal de producción por la baja en los destajos y consecuentemente en sus ingresos.
- c) Mayores presiones en las negociaciones por revisiones del contrato colectivo, por buscar el trabajador reponer la pérdida del poder adquisitivo.
- d) Mejorar los sistemas de seguridad existentes en la empresa, -- para evitar asaltos, situación bastante común en cualquier país ante un desempleo como el que existe a la fecha.
- e) Mejorar el sistema de selección de personal para evitar infiltraciones de izquierda (sindicalismo independiente o extremista) que pudiera perjudicar nuestro clima laboral.

Además, cuando el Banco de México, estableció el control de -- cambio y al no haber disponibilidad de dólares, esto agrabó más la situación, ya que el 80% de nuestras materias primas, son importadas, resultando muy difícil y costoso el suplir los materiales importados por nacionales (Arcillas, Bauxitas, Caolines, etc.)

Hubo necesidad de implementar nuevas mezclas, lo que trajo apa

rejado pruebas y más pruebas, entorpeciendo los procesos productivos y en consecuencia, los destajos del obrero.

8.- ¿Cuál fué su problema más grave ?

Una Huelga.- Por no poder negociar el contrato colectivo bajo las condiciones pretendidas por el sindicato. % en salarios y prestaciones -- muy altos comparativamente con los negociados en la zona económica.

El descontento del personal (por no poder, ni resultar conveniente garantizar un destajo) al no devengar los salarios a que estaban acostumbrados antes de 1982.

9.- ¿Cuáles fueron sus alternativas de solución inmediatas ante esta situación ?

Concientización sobre la situación, al personal y representantes sindicales, despido de algunos trabajadores inconformes (conflictivos) y eventuales.

10.- ¿ Han obtenido los resultados esperados ?

Si, se ha logrado mantener un buen clima laboral, existe a la fecha entre el personal, conciencia, sobre los problemas de la situación actual y por tal motivo, esa conciencia de la realidad los empuja aumentar la calidad de su productividad y encaminar sus esfuerzos hacia la superación personal.

11.- ¿ Existen estrategias a largo plazo ?

Por la inestabilidad económica, es muy difícil considerar planes a largo plazo, ahora bien, solo se cuenta con un inventario de R. H. que es de cada 5 años y que nos permite conocer la cantidad de personal capacitado con que se cuenta.

CUESTIONARIO GENERAL.

1.- ¿Cuál es la finalidad de grupo Peñoles ?

R.- El grupo peñoles, está colocado actualmente como uno de los primeros grupos Industriales de México, ante la gran responsabilidad que se tiene, debemos:

- Con los accionistas: Proveer una rentabilidad competitiva y conmesurada con su riesgo.

- Hacia los empleados y obreros: Empleos desafiantes y con proyección futura, seguros y bien remunerados.

- Con el consumidor: Productos de calidad económicos; entregados en forma oportuna, y que satisfagan necesidades reales.

- Hacia la comunidad: creación constante de fuentes de empleo, conservación de un ambiente sano y mejoramiento en la calidad de vida:

- Con el público y el país: Contribuir al desarrollo nacional mediante el pago oportuno de impuestos, generar riqueza para incrementar la inversión y mejorar índices de productividad.

2.- ¿ Como surgió la idea de formar el grupo ?

R.- Peñoles surgió, básicamente, de la minería, pero se ha proyectado hacia diversos campos de actividad, como el químico, y el metalúrgico.

3.- ¿ En que etapa de su desarrollo se encuentra el grupo ?.

R.- Está considerado dentro de la etapa de consideración, el grupo está constituido por un amplio número de compañías subsidiarias, de las cuales, 22 se encuentran en plena producción y el resto de ellas, está en diversas fases de exploración y preparación para su posterior explotación.

4.- ¿Cuál es la función que desempeña Grupo Peñoles en el ámbito industrial ?

R.- Es una empresa mexicana del sector privado, donde tiene la función de suministrar productos básicos a sectores Minero-metalúrgicos y químicos, básicamente teniendo un lugar importante y una amplia producción con buena calidad.

5.- ¿Cuáles son las políticas gubernamentales, que aplican para el desarrollo de su planta industrial ?

- Estímulos Fiscales, para exportador.
- Estímulos Fiscales, para personas morales.
- Estímulos para establecimiento en zonas industriales.

6.- ¿Cuáles son los estímulos fiscales que aprovechamos ?

- El subsidio de Secoffn, para adquirir dólares controlados.
- Reducción de pago de impuestos, a exportadores.

7.- ¿Cuáles son las obligaciones fiscales que más les afectan ?

- a) Registro Federal de Causantes.
- b) Impuesto al Valor Agregado.
- c) Pago de Impuestos Sobre Productos de Trabajo, ISPT.
- d) Retención 10 %, Impuesto Sobre la Renta.
- e) Infonavit 5 %, Sobre Salario Integrado.
- f) I.M.S.S.
- g) Pagos provisionales del "Impuesto al Ingreso Global de las Empresas"

I.I.G.E.

- h) Declaración Anual I.I.G.E.
- i) Declaración Anual I.V.A.
- j) Declaración Anual del I.S.P.T.

8) ¿Qué grado de interdependencia existe a nivel grupo ?

R.- Todas las funciones básicas se centralizan en un corporativo, en -- donde se desarrolla el proceso administrativo del resto de las unidades, pero cada una de las compañías subsidiarias, cuentan con su propia autonomía.

La interdependencia que existe, surge de la necesidad que requiera del producto, una de otras de las divisiones, por ejem., en el área de minas, su función es la extracción de los minerales, de ella depende el área de metales, donde su función es la fundición del metal, ahora bien, en el área de químicos, se encuentran los productos refractarios necesarios en temperaturas mínimas. a 600° C.

9.- ¿Existen políticas organizacionales para hacer frente a situaciones críticas ?

R.- Existen reglas y políticas generales que se adaptan a la mayoría -- de las situaciones.

10.- ¿ Tienen convenios internacionales de transferencia tecnológica ?

R.- Se tienen convenios, tanto de transferencia tecnológica, como de -- asistencia técnica con varias compañías de países, como Estados Unidos, Alemania y Japón principalmente.

11.- ¿ Qué estrategias tienen previstas para el posible ingreso de México -- al Gatt. (Acuerdo General sobre aranceles aduaneros y Comercio).

Se han comenzado estudios acerca de las afectaciones que esto representará -- para el grupo peñoles, pues al abrirse las fronteras o productos --

con características similares a los nuestros podría acarrear problemas, como el reducir la producción, disminución de ventas, mayor desempleo, etc.

12.- ¿ La producción del grupo peñoles satisface la demanda del mercado ?

R.- En la mayoría de los productos, es satisfactoria, como puede verse en la venta de plata, cobre, zinc, fluorita, productos refractarios, sulfato de sodio, ácido de magnesio principalmente.

13.- ¿ Cuáles son los objetivos a corto plazo, y a mediano plazo ?

R.- A corto plazo, podemos mencionar las escritas en el primer punto, ahora bien, a mediano plazo, sería el estudio previo al Gatt, así como continuar con los planes de expansión y mantenernos en la posición favorable en que nos encontramos.

14.- ¿ Tienen algunas políticas específicas o especiales para cada objetivo ?

R.- Realmente no ha sido considerado necesario, pues con los objetivos generales antes mencionados (punto 1), damos una visión

15.- ¿ Cuáles son las políticas generales en el grupo ?

R.- Mantener su posición de liderazgo en la industria minero-metalúrgica nacional y como primer productor de químicos inorgánicos en México.

Conservar los niveles de empleo y expandir nuestra planta productiva.

Desarrollar programas de inversión, mantener los programas de exploración, investigación y desarrollo y contribuir a la balanza comercial en el -- mayor grado posible.

16.- ¿ La inflación y el control de cambios, hasta que punto ha afectado al grupo ?

R.- La inflación, ha afectado en forma definitiva al costo de insumos - en general, gastos de administración, sueldos y salarios, etc.; por otra parte, el control de cambios nos ha restringido en nuestras importaciones, además - de afectarnos por la sub-valoración y sub-valoración del dólar controlado.

17.- ¿Surgió alguna crisis por esta situación ?

R.- Provocó la implantación de medidas de austeridad.

18.- ¿ En que momento fué más inminente ?

R.- En el momento en que los indicadores inflacionarios fueron los --- más altos alcanzados, así como son la mayor sub-valoración del dólar controlado y los precios bajos de los metales.

19.- ¿ Cuáles fueron sus alternativas inmediatas, para la solución de - estos problemas ?

R.- La oportuna planeación, la toma de desiciones pertinentes, hicieron posible consolidar nuestra posición para afrontar las condiciones adversas, ta les como los bajos precios de los metales, los altos costos de insumos, y la contracción de los mercados a nivel internacional.

ANALISIS DE ESTRATEGIAS.

Para el análisis de las estrategias nos basamos en la aplicación de cinco cuestionarios tipo, uno para cada área y uno general, los cuales nos permitieron conocer los problemas y las soluciones a cada uno de ellos y que afectan la buena marcha de la Compañía Refractorios Green, S. A. de C. V. los cuales presentamos a continuación.

Cabe mencionar , que las respuestas que contiene cada uno de ellos - son las más representativas y que por lo mismo, conforman el criterio en el cual nos apoyamos para realizar dicho análisis.

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS POR AREAS.

Estrategias Financieras.- Las estrategias planteadas por el área de Finanzas, nos indican una clara inclinación de la Compañía por el saneamiento económico, ya que plantea situaciones tales como: Pronósticos Financieros, - Control de Presupuesto, Restricción de Fugas de Efectivo, por situaciones no controladas ni previstas anteriormente.

Las estrategias más específicas en este sentido son:

a) Pronóstico Financiero.- En este caso es en base a un Flujo de Efectivo Presupuestado, el cual es revisado y ajustado periódicamente de acuerdo a la situación económica del medio ambiente, tales como: Índice Inflacionario, Política Cambiaría, Ajustes Salariales, etc.

b) Apalancamiento Financiero.- Mediante el registro del pasivo ante - SECOFI, con el fin de obtener dólares controlados para el pago de Acreedores Extranjeros y obtención de un convenio mediante el cual se puedan obtener divisas del Grupo Peñoles, las cuales son más sanas, ya que a través de

las exportaciones que realiza El Grupo, ingresan estas divisas y cuentan con un costo de oportunidad mayor.

Estrategias de Ventas.— Los planteamientos del Area de Mercado, están orientados hacia la obtención de un mayor mercado tanto nacional como internacional, ya que se busca la colocación de nuevos productos y el -- mejoramiento de los actuales; todo ésto basado en las siguientes estrategias:

- 1.— Racionalización y Selección de los mercados a base de estudio y - segmentación.
- 2.— Racionalización de Productos, sacando del mercado aquellos que pu dieran considerarse obsoletos o antiguos.
- 3.— Reducción del costo de financiamiento a clientes, ofreciendo promo ciones ventajosas para quienes paguen de contado.
- 4.— Exportar un 5% de la producción mediante la utilización de los es- tÍmulos fiscales que el gobierno otorga a los exportadores.
- 5.— Mantener una estructura de precios realista y dinámica acorde a la situación económica, utilizando la posición oligopólica de nuestra industria.

Estrategias de Producción.— El área de producción busca obtener el má ximo rendimiento de la planta productiva y de la capacidad instalada, ya -- que al reducir costos de producción y aumentar la misma, se puede obtener un mayor margen de utilidad, lo cual repercute en un mejor y mayor desa- rrollo de la Compañía; todo ésto mediante las siguientes estrategias:

- 1.— Acondicionar los recursos de producción a la capacidad requerida, 60% de la instalada actualmente, ya que está siendo subutilizada, lo que se traduce en un mayor costo de operación.

2.- Reducción de Costos de Inventarios de materias primas y productos terminados lo cual se traduce en una mejor redistribución de recursos a -- otras áreas.

3.- Racionalización de la producción encaminada a no desperdiciar recursos, tanto materiales como económicos, que pudieran presentar un costo/beneficio aplicable a otros renglones.

ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS.

En la Gerencia de Personal se pudo notar la preocupación que existe -- por la situación social que atraviesa el País y que repercute en todo el funcionamiento del sector industrial, puesto que al no existir estabilidad económica para el personal, tiene que trabajarse bajo condiciones extremas de -- ajuste continuado, lo cual está siendo logrado gracias a:

1.- Comunicación abierta y continua con los niveles directivos para conocer oportunamente la problemática de las diversas áreas y/o departamento así como también con todos aquellos elementos del medio ambiente que nos permitan anticipar cualquier situación de riesgo para la empresa.

2.- Concientización en el personal para reducir gastos innecesarios y so licitar una mayor cooperación, ya que una vez que las personas son concientes y responsables de su trabajo, se evita el derroche de recursos.

3.- Reducción de Personal en Areas Productivas.- Esto significa tener el personal adecuado para puesto específico con lo que se frena un poco el gasto por capacitación y por lo tanto reducir el índice de rotación de perso nal.

4.- Mantenimiento de un Clima de Trabajo Saludable.- Apoyándonos en un sistema de estímulos e incentivos, lo cual traerá consigo un menor riesgo posible de huelgas en la empresa.

ANALISIS DE ESTRATEGIAS GENERALES.

Grupo Peñoles se encuentra constituida por una serie de compañías interrelacionadas entre sí, pero con cierta independencia y autonomía, lo cual le permite lograr una mayor elasticidad y eficiencia en la aplicación de la administración a nivel corporativo, su principal preocupación surge de lograr obtener un grado de rentabilidad adecuada para sus accionistas, pero sin que esto afecte en forma grave al desarrollo de sus proyectos de inversión y crecimiento de Planta Productiva, amén del incremento en investigaciones y creación de fuentes de trabajo a nivel Nacional, ya que el 94% del capital es de origen doméstico, todo lo anteriormente expuesto se pretende lograr mediante el apoyo de las estrategias que a continuación se mencionan:

a) Utilización de Políticas Gubernamentales para el desarrollo de la planta productiva, tales como, estímulos para el establecimiento en zonas industriales, estímulos fiscales a exportadores, etc.

b) Uso del subsidio que otorga la SECOFI para pagar pasivo con dólares controlados.

c) Establecimiento de convenios de Asesoría, colaboración y transferencia de tecnología de compañías extranjeras, principalmente de Estados Unidos, todo esto encaminado a reducir costos e incrementar la productividad.

d) La implementación de estudios y propuestas con miras a la posible entrada de México al Gatt, lo cual afectaría en forma grave a nuestro mercado actual y/o potencial .

e) La oportuna planeación y acertada toma de decisiones, permitieron afrontar las situaciones adversas tales como, bajos precios y altos costos, contracción de mercados, etc., lo cual permitió que la alternativa más eficiente fué encaminada a la obtención y/o generación neta de efectivo.

C O N C L U S I O N E S .

La situación que vive actualmente el país, es el producto de una serie de errores que se han venido suscitando a través de diferentes administraciones y con éstas, la falta de continuidad en los programas iniciados con cada una de ellas, lo que los convierte en programas a corto plazo y enfocando - estos, sólo a unos objetivos, descuidando otros de gran interés, aunado a esto la carencia de métodos de control que permitan evaluar de manera sustancial, los resultados de los planes establecidos.

La política monetaria y fiscal, es el reflejo fiel de lo afirmado anteriormente, ya que no existe control real sobre los contribuyentes, lo cual se observa en la captación de impuestos, estos a su vez, observan tasas impositivas muy altas, aquí se puede aplicar el concepto de que mientras más altas sean las tasas, menor la captación de impuestos, en los países considerados desarrollados, las tasas impositivas son más bajas, y aunadas a un equitativo control fiscal, rinden los frutos esperados.

En la política comercial y cambiaria, el excesivo gasto público cubierto con emisión primaria de dinero, provocaron una sobrevaluación de la moneda considerando que el petróleo podía respaldar ésta situación, desición -- que ahora podemos ver no fué analizada a largo plazo y decimos esto, porque actualmente el precio del petróleo se encuentra en una caída constante, esto trae como consecuencia, que nuestra economía llegue a un renglón casi nulo en exportaciones y basada netamente en el petróleo, esto para los inversionistas, provoca desaliento y desconfianza, enfocándose a negocios que -- reeditarán un mejor proyecto de ingresos y que además su actividad se encuentre fuera del control de precios establecidos por la política de precios y salarios.

El excesivo proteccionismo es la característica de sustitución de importaciones, que además de excesivo, resultó inequitativo, dadas las altas tasas impositivas y un tipo de cambio sobrevaluado, además de prohibir ciertas importaciones (productos terminados finales y de consumo) y permitir otras --

(productos intermedios y bienes de capital) con lo que se fomenta la industria de bienes terminados y se crea una carga de la industria local de materias primas, el consumidor final es entonces, el más afectado porque la industria no se preocupa por la calidad, pero aumenta los precios de los productos.

Esta serie de faltas de previsión acarrearán una situación social crítica, dado que hay más riqueza, pero cada vez en menos manos, perdiendo la mayoría de la población el poder adquisitivo, y peor aun el salario mínimo ni siquiera cumple con lo establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 123.

Lo primordial actualmente, es que se haga una revisión de todas y cada una de estas políticas y los resultados que hayan arrojado, desplazando - aquellos que se consideren obsoletos y programando los que se establezcan, pero a largo plazo.

El GATT traerá como consecuencia, echar abajo radicalmente el proteccionismo a la industria, pero se deben tomar medidas para evitar que afecte a la pequeña y mediana industria, en forma tal que los hagan desaparecer.

El tipo de financiamiento que desarrolló el gasto público, fué la principal causa de las presiones inflacionarias, dado que una proporción importante se cubrió con emisión primaria de dinero.

Esto es el reflejo más palpable de la aseveración que se hace acerca - de que no es posible mantener un control de precios indefinidamente.

La inflación ha traído graves consecuencias económicas, tanto para los productores como para los consumidores. Para los productores, porque sus costos se han elevado a niveles insospechados, provocando con ello menores niveles de ventas y en algunos casos hasta la quiebra. Para los consumidores, ha sido igual o más grave, dado que el poder adquisitivo ha bajado en tal medida que su nivel de vida ha descendido y también en algunos casos a

niveles críticos.

La devaluación y la inflación han sido las principales causas de la desconfianza y la desestabilidad de la economía nacional, las que además han provocado la creación de políticas, tanto de control de precios como de control de cambios.

Consideramos que la inflación que se vive actualmente, por sus características, es la inflación galopante o hiperinflación, consecuencia de emisión excesiva de circulante, producción agropecuaria insuficiente, insuficiencia de inversiones, salarios ascendentes, etc., pero lo más importante y consideramos lo peor, de todas las causas, es la costumbre en la población de conservar en forma ascendente, éste fenómeno económico.

La política cambiaría, así como los mecanismos de control establecidos por el estado, trataron de evitar en gran medida un desplome absoluto del peso frente al dólar, en lo que a partida cambiaría se refiere, dichas políticas y mecanismos consistieron en:

a) De las cuentas bancarias nacionales que operaban depósitos en dólares, captar todos estos recursos canjeando los dólares por pesos, pero pagando a una paridad mucho menor a la que realmente existía.

b) Proponer a las empresas y/o industrias la adquisición de dólares para pago de deudas en el extranjero a un tipo de cambio llamado preferencial pero que realmente no solucionaba el problema.

c) Permitir un mercado de dinero en el cual el tipo de cambio se fija de acuerdo al sistema de oferta y demanda, es decir, un sistema de libre mercado, con lo que se beneficia el sector que tiene una mayor capacidad económica y que obtiene grandes utilidades a base de especulación, dicho mercado se permitió originalmente en las zonas libres y franjas fronterizas, pero ésta medida degeneró en un exagerado y vasto mercado negro, de dinero, lo cual ha propiciado y acelerado la caída del peso frente al dólar, ya que éste último ha llegado a niveles cambiaríos jamás imaginados.

Es necesario resolver urgentemente ésta situación, ya que de continuar creciendo en la forma actual, propiciará una banca-rota de todo el sector - privado nacional, y por lo tanto creando una mayor dependencia económica del extranjero.

El concepto de sistemas puede ser aplicable a cualquier empresa o industria, tanto pública como privada, ya que consiste en toda una filosofía, y no es una receta de como hacer mejor las cosas, sino una forma de pensar en donde se involucran tanto factores externos (medio ambiente, competencia, políticas gubernamentales, etc.), como internos (mano de obra, materia prima, sueldos, sistemas de producción, etc.), los cuales a través del enfoque de administración por sistemas, nos permitirán en un momento dado seleccionar las alternativas de solución, tanto a corto, mediano y largo plazo, que mejores resultados produzcan, puesto que se obtienen desde un punto de vista totalizador, el cual nos va a permitir sortear de la mejor forma posible, aquellos problemas que enfrente la compañía, originados por la situación económica, crítica actual, la que en un momento sí no es evaluada adecuadamente, puede conducirnos a la ruina total, de ahí que consideremos a la teoría de administración con enfoque de sistemas, una valiosa herramienta, generadora de decisiones acertadas, en condiciones de incertidumbre.

La administración como ciencia social, es considerada dentro del ámbito organizacional la fuerza fundamental, porque planea, integra y coordina - las actividades internas de una empresa y las relaciona con el medio externo, todo esto para el logro de determinados objetivos.

Dentro de las funciones administrativas, la planeación es considerada - como elemental; en nuestra investigación, tomamos como base la definición de Russell L. Ackoff, porque en ella nos dice que antes de un curso de acción apropiado se supone la elaboración y evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones y así aumentar la probabilidad de ob tener un mejor resultado.

En la planeación, existe una gran variedad de cursos de acción o planes, porque abarca cualquier curso de acción futura, en esa clasificación en

contramos a las estrategias, considerados planes que se ocupan de la supervivencia a largo y mediano plazo, siendo su propósito el determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos, políticos y recursos, una imagen de lo que se desea que sea la organización, teniendo muy en cuenta a un mundo de constante cambio por factores principalmente económicos y políticos, como lo es esencialmente la inflación.

En la actualidad y de acuerdo a la experiencia que han vivido los empresarios, recomiendan que los planes a largo plazo en cinco años normalmente se reajustan a un año, porque es imposible predecir resultados a tan largo tiempo, además de los constantes cambios por los problemas de la actual economía.

Nuestro campo de investigación fué Industrias Peñoles, S.A. de C.V., - nuestra inquietud nació en el momento en que nos informaron que estaba -- considerado dentro de las seis mayores compañías privadas nacionales, así como el primer exportador del país.

Al hacer nuestro estudio, nos dimos cuenta que formaba un complejo - industrial de gran importancia para la economía del país, en primer lugar -- crea interesantes fuentes de empleo, además por ser el primer exportador -- es fuente generadora de divisas, dentro de su rama minero-metalúrgico y -- químico, cuentan con una extensa gama de productos necesarios para la industria nacional y extranjera y en lo que respecta al país, contribuye al desarrollo nacional mediante el pago oportuno de impuestos, además de generar riqueza para incrementar la inversión y mejorar un índice de productividad.

Por su estabilidad económica, aunado a un estudio previo, el Grupo tiene grandes posibilidades de pertenecer al conjunto de empresas que formarán parte del Gatt.

Su continuo desarrollo y crecimiento del Grupo Peñoles, es debido a -- una buena administración, resultado de ello es la participación de 22 compa

ñas, cada una identificada en cada división (metales, química magna) y la exploración de otras.

Refractarios Green, S. A. de C. V., industria que pertenece al grupo - Industrial de Peñoles, ubicada en el ramo químicos.

Refractarios Green, S. A. de C. V., por su desarrollo y crecimiento en el ámbito de Refractarios Silico-Aluminios, es una compañía Oligopólica - (única en el mercado) con mayor volúmen de ventas, control de inventarios de materia prima, productos terminados y producción, estas últimas consideradas como estrategias de mayor trascendencia.

Tiene un índice mínimo de rotación de personal, ofrece prestaciones su periores a las de la ley de gran beneficio, brindando así una seguridad a su personal, en el aspecto financiero aprovecha los estímulos fiscales, además - de cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones.

En cada una de sus áreas como puede verse, existe un buen control ad ministrativo, brindando estabilidad, tanto social como económica a la empresa, ante la problemática de la crisis del país, la compañía ha tomado las - medidas más adecuadas, las cuales se mencionan en el análisis de sus estrategias por áreas, además hay que tomar muy en cuenta que en 1982, Refrac ta rios Green, pasa a pertenecer al grupo industrial, motivo por lo cual no tu vo una repercusión de gran trascendencia ante la devaluación porque sus pro ductos requieren de un 80% de materia prima de importación, ya que aunque se exporte el producto, no eran suficientes las divisas para solventar los gas tos de la importación, una de sus principales estrategias es la interrelación que existe entre compañías del grupo, donde surge la alternativa de solución de prestar divisas para sus transacciones a las diversas compañías que lo re quieran, entre ellas, Refractarios Green, S. A. de C. V.

R E C O M E N D A C I O N E S .

Por todo lo anterior, decidimos realizar éste trabajo de investigación, - el cuál con sus convenientes ajustes puede ser aplicable a cualquier empresa o grupo del sector industrial, que busquen resolver los problemas críticos de economía por los cuales están atravesando y que de alguna forma en mayor o menor grado afectan y repercuten en la situación económico actual.

El objeto de éste trabajo es en el sentido de estar convencidos de que la solución a la crisis económica actual, se logrará cuando se le otorgue todo el apoyo y la confianza posible al sector industrial, ya que en la medida de que nuestra industria progrese y sea mayor la calidad de nuestros productos, podremos competir a nivel mundial, con lo que será posible establecer - un balance más sano en nuestra balanza comercial.

Es importante revisar a fondo los procedimientos, objetivos y políticas administrativas vigentes, con el fin de adecuarlas a la realidad actual, mediante el principio de integración, ya que se requiere una presencia más activa que pasiva del individuo, puesto que las responsabilidades del empleo son más bien dinámicas que estáticas, porque aunque diversos individuos con diferentes méritos y aptitudes, desarrollen un trabajo determinado de manera diferente, pueden bien encauzados, coadyuvar por igual a los objetivos de la - organización.

Po lo que toca al área de Finanzas y Producción, es importante mencionar el hecho de que estas áreas están íntimamente ligadas, ya que de la de terminación del costo de producción más el margen de utilidad, se podrá ob tener el precio de venta real.

Una vez que se cuenta con éstos tres elementos, se puede empezar a - trabajar con presupuestos, porque los costos de una empresa industrial no -- son estáticos, y menos en la época de crisis por la que estamos viviendo, es - tán sujetos a cambios continuos y, dependiendo de la naturaleza de las operaciones, los controles que se utilicen y muchas otras circunstancias que pue

den afectar las operaciones, varían apartándose de lo que se tenía planeado o de lo que debería lograrse.

En el caso de Refractorios Green, S. A. de C. V., el único Presupuesto y Control que llevan, es en base al flujo de efectivo, el cuál se ajusta de acuerdo a la fluctuación que por inflación se registra al día.

Es importante mencionar, que sería conveniente para la compañía implementar un proyecto que le permita realizar uno o varios presupuestos, -- así como sus respectivos controles, ya que si tomamos en cuenta los diversos factores, tanto físicos como humanos, además de los sociales que intervienen en la determinación de costos, tanto de producción como de operación, será posible elaborar programas de Presupuestos y Control de Costos, más acordes a la realidad, lo que nos permitirá estar actualizados en este renglón.

La capacidad instalada de la planta productiva, supera en un más de un tercio, a las necesidades reales de producción, por lo que es conveniente ajustar esta capacidad a los requerimientos mínimos reales, ya que de hacerlo así, incrementamos los costos de producción al sostener una infraestructura tan amplia, de igual forma, es necesaria la implementación de un programa de investigación y desarrollo de nuevos productos, porque con la entrada de México al GATT, la competitividad, tanto a nivel nacional como mundial, será mayor, ya que de hacerlo, se podría perder el mercado. Del mismo modo es conveniente revisar los índices mínimos de calidad, pues to que esto es factor determinante en la decisión de compra de los productos que ofrece la compañía.

Es importante mencionar, que el área de mercado debe realizar investigaciones de mercado con miras a una mayor penetración y posicionamiento del mercado, tanto nacional como extranjero, todo esto en concordancia con el diseño de nuevos productos, ya que esto pudiera dar la solución al problema de sub-utilización de la capacidad productiva.

De igual forma al incrementar nuestra línea de productos y como consecuencia nuestro nivel de producción, al entrar a un mercado internacional redundarían en una mayor captación de divisas mediante la exportación, con lo cual se podrían en un momento dado, buscar la autosuficiencia en lo que a pago de créditos al extranjero se refiere.

En cuanto a personal, sería conveniente continuar con la política de bajo índice de rotación, ya que en la medida de que nuestro personal tenga un grado de especialización, será menor el desperdicio de materia prima, y menores los errores en productos terminados, además de que no se requiera de un programa de capacitación más amplio.

Sería conveniente revisar el índice de comunicación existente entre los diversos departamentos y niveles de la compañía, ya que se considera que no se les ha concedido un sistema de estímulos e incentivos al personal, con el fin de incrementar la eficiencia y productividad del mismo.

En la medida en que estas recomendaciones sean integradas al plan de desarrollo de la compañía, esperamos que los resultados se hagan notar a -- corto tiempo.

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

- INDUSTRIA MEXICANA Trabajo elaborado por la Gerencia -
de Estudios de CANACINTRA, Méx.
1985.
- LIC. J. SILVESTRE C. P. Nicolás Ballesteros.
"Problemas y Políticas Económicas
de México" "Política Industrial".
Edit. Iberoamericana. Ed. 1982.
México, D. F. p. p. 31 - 64.
- REVISTA MENSUAL DE LA CONCAMIN " ¿ México al GATT ? ".
Lic. Carlos Antonio Cárdenas.
Sept. 1985. México, D. F.
- REVISTA DE LA INDUSTRIA MEXICA
NA. "El Sector Industrial en la Econo-
mía Mexicana".
Vols. 1980, 1982, 1983, 1984, 1985
Edit. CANACINTRA. México.
- REVISTA DE COMERCIO EXTERIOR "Crecimiento Económico y Social".
Vols. Marzo, Julio y Sept. 1983.
Edit. Banco de Comercio Exterior.
México.
- REVISTA DE COMERCIO EXTERIOR "CEPAL". Vols Julio, Octubre, No-
viembre y Diciembre 1984.
Edit. Banco de Comercio Exterior.
México.
- REVISTA DE COMERCIO EXTERIOR "Distribución del Ingreso". Vols. No.
Dic., 1985.
Edit. Banco de Comercio Exterior.
Méx.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Artículo 123 Título VI, Fracción VI. México. 1971.

REVISTA TRANSFORMACION.

"Entorno Económico". Vol. Dic. 1985. México. Edit. CANACINTRA. pp. 39 - 42

REVISTA PROCESO.

"Héctor Hernández el Negociador ante el GATT". Artículo de Federico Gómez Pombo. Marzo 1980 México.

REVISTA PROCESO.

"Un País dependiente del - Petróleo" Carlos Ramírez. Enero 1979. México.

REVISTA PROCESO

"La inflación noquea al salario remunerador". Por Salvador Cordero. Enero 1980. México.

REVISTA ACTUALIDAD.

"Logros y Avances del Sector Industrial". Sept. 1982. México. Vol. II No. 22

REVISTA ACTUALIDAD.

"Selección de Importaciones y Fomento a Exportaciones". Oct. 1982. Vol. II No. 23. México.

EXAMEN DE LA SITUACION ECONOMICA DE MEXICO "BANAMEX".

NUMERO 686, ENERO/1983.

* DIARIO OFICIAL * DEL 13 DE DICIEMBRE/1982 " DECRETO DE CONTROL DE CAMBIOS ".

NUMERO 689, ABRIL/83. SINTESIS DOCUMENTAL. " PROGRAMA PARA LA COBERTURA DE RIESGOS CAMBIARIOS ", " INFORME ANUAL DE LA EC. MEXICANA EN 1982 ".

NUMERO 691, JUNIO/1983. " ENCUESTA A LA MEDIANA EMPRESA, INFLACION, SU MAYOR PROBLEMA ".

NUMERO 694, SEPTIEMBRE/1983. " SIGNIFICADO ECONOMICO DE FICORCA ".

NUMERO 682, SEPTIEMBRE/1982. PAGINA 457.

NUMERO 683, OCTUBRE/1982. PAGINA 525.

NUMERO 684, NOVIEMBRE/1982. PAGINA 576.

MERCADO DE VALORES.

NUMERO 11 MARZO, 14/1983. PAGINA 271 " REGLAS COMPLEMENTARIAS PARA EXP. (CONTROL DE CAMBIOS) ".

NUMERO 12 MARZO, 21/1983. PAGINA 289 " DESAPARECE EL TIPO DE CAMBIO ESPECIAL. COBERTURA DE RIESGOS CAMBIARIOS (290) ".

NUMERO 15 ABRIL, 11/1983. " DISPOSICIONES SOBRE CONTROL DE -- CAMBIOS ". PAGINA 359.

NUMERO 16 ABRIL, 18/1983. " REGLAS DE OPERACION DE FICORCA ". PAGINA 386.

NUMERO 17 ABRIL, 25/1983. " CONTROL DE CAMBIOS PARA MAQUILADORAS ". PAGINA 425.

NUMERO 31 AGOSTO, 10./1983. " PROTECCION U. S. RIESGOS CAMBIARIOS ". PAGINA 807.

NUMERO 39 SEPTIEMBRE, 26/1983. " DESLIZAMIENTO DEL TIPO DE -- CAMBIO ". PAGINA 987.

NUMERO 27 JULIO, 5/1982. " TRES DECADAS DE INFLACION ". PAGINA 681.

NUMERO 31 AGOSTO, 2/1982. " INFLACION EN AMERICA LATINA ". -- PAGINA 789.

NUMERO 20 MAYO, 17/1982. " PROGRAMA DE REP. DIVISAS ". PAGINA 499.

NUMERO 33 AGOSTO, 16/1982. " REGLAS PARTA PAGO DE DEP. BANCARIOS. EN MERCADOS EXTRANJEROS ". PAGINA 834.

NUMERO 35 AGOSTO, 30/1982. " USO DE DIVISAS PREFERENCIALES ". PAGINA 888.

NUMERO 36 SEPTIEMBRE, 6/1982. " NACIONALIZACION DE LA BANCA PRIVADA ". PAGINA 930.

" CONTROL GENERAL DE CAMBIOS ". PAGINA 932.

NUMERO 37 SEPTIEMBRE, 13/1982. " BANCA NACIONAL ". PAGINA -- 937.

NUMERO 43 OCTUBRE, 25/1982. " RESUMEN DE CONTROL DE CAMBIOS ". PAGINA 1089.

NUMERO 47 NOVIEMBRE, 22/1982. " DISPOSICIONES SOBRE CONTROL DE CAMBIOS ". PAGINA 1210.

"CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA"

POR: KOONTZ O DONNELL.
EDIT. MC. GRAW HILL

"ECONOMIA Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA"

POR: C. J. SUTTON.
EDIT. LIMUSA.

"UN CONCEPTO DE PLANEACION DE EMPRESAS"

POR: RUSSELL L. ACKOFF.
EDIT. LIMUSA.

"ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES"

UN ENFOQUE DE SISTEMAS

POR: FREMONT E. KAST Y JAMES
E. ROSENZWEIG.
EDIT. MC. GRAW HILL.

"PLANEACION ESTRATEGICA"

POR GEORGE STEINER.
EDIT. CECSA.