

300617



UNIVERSIDAD LA SALLE

53

2ej

ESCUELA DE INGENIERIA
INCORPORADA A LA U.N.A.M.

PLANEACION ESTRATEGICA DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
AREA INDUSTRIAL
P R E S E N T A :
GENARO MORA PLATA

Asesor de Tesis: Ing. José Manuel Cajigas Roncero

MEXICO, D. F.

1992

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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

CAPITULO PRIMERO INTRODUCCION A LA PLANEACION

| | |
|---|---|
| 1.1 Naturaleza y propósito de la planeación..... | 1 |
| 1.2 Definición de planeación..... | 2 |
| 1.3 Importancia de la planeación estratégica..... | 3 |

CAPITULO SEGUNDO LA PLANEACION OPERATIVA RELACIONADA CON EL CONTROL DE LA PRODUCCION

| | |
|---|----|
| 2.1 Objetivos que se pretende con la planeación y el control de la producción..... | 7 |
| 2.2 Premisas de planeación..... | 7 |
| 2.3 Relación de la planeación operativa y control de la producción con otras áreas de la empresa..... | 8 |
| 2.4 Descripción general del proceso de planeación..... | 15 |

CAPITULO TERCERO CAMPOS DE APLICACION DEL PROCESO DE LA PLANEACION OPERATIVA

| | |
|------------------------|----|
| 3.1 Mercadotecnia..... | 23 |
| 3.2 Manufactura | 26 |
| 3.3 Tecnología | 30 |

| | |
|--------------------------------|----|
| 3.4 Economía y finanzas | 31 |
| 3.5 Personal | 32 |
| 3.6 Planeación interna | 33 |
| 3.7 Control ambiental | 33 |
| 3.8 Seguridad industrial | 34 |

**CAPITULO CUARTO
CONTROL ADMINISTRATIVO DEL PLAN**

| | |
|---|----|
| 4.1 Tipos de controles existentes en la supervisión ... | 35 |
| 4.2 Programa de actividades | 36 |
| 4.3 Evaluación del plan | 37 |

**CAPITULO QUINTO
CONSIDERACIONES NECESARIAS PARA LLEVAR EL PLAN
A LA PRACTICA**

**CAPITULO SEXTO
CASO PRACTICO**

| | |
|--|-----|
| Introducción | 42 |
| 6.1 Factores a considerar para la definición de Unidad Estrategica de Negocio (U.E.N.)..... | 44 |
| 6.2 Definición de la Industria | 46 |
| 6.3 Análisis de Madurez | 48 |
| 6.4 Análisis de Atractividad | 52 |
| 6.5 Rivalidad | 53 |
| Conclusiones..... | 119 |

CAPITULO PRIMERO

INTRODUCCION A LA PLANEACION

1.1 NATURALEZA Y PROPOSITO DE LA PLANEACION.

La planeación es la función administrativa más importante de todas, puesto que incluye la selección, entre diversas alternativas, en la acción futura.

La planeación incluye la selección de los objetivos empresariales, así como la determinación de los medios para alcanzarlos. Por lo cual, es un enfoque racional para alcanzar objetivos ya antes seleccionados. La buena planeación debe considerar la naturaleza del medio ambiente futuro, en el cual las decisiones y acciones de la planeación habrá de operarse.

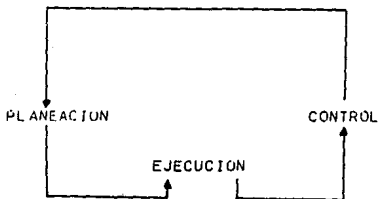
En la actualidad, existe un sin número de organizaciones sin que haya una igual, ya que cada una de ellas tiene su propios procedimientos y sus particulares necesidades, por lo que no se puede especificar reglas definidas para planear el futuro de una organización.

" La planeación, no predice, ni establece resultados en el futuro, sino que permite tomar decisiones hoy, que afectarán de una manera u otra, el desarrollo futuro de la organización ".

Al estructurar en medio ambiente que permite el eficaz desenvolvimiento de las personas que trabajan conjuntamente, en grupos, la tarea esencial es de observar que los propósitos y objetivos, y los métodos para alcanzarlos sean claramente entendidos. Si el esfuerzo de grupo ha de ser eficaz, las personas deben estar enteradas de qué es lo que se espera que logren. Esto es la función de la planeación.

La planeación, es decir por adelantado " que hacer cómo y cuando hacerlo, quien ha de hacerlo y en dónde". La planeación cubre la brecha, desde donde estamos, hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían. La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere de la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas.

Actualmente se acepta el proceso de la planeación como elemento integral de la administración y en términos muy generales, la podemos incluir dentro del siguiente ciclo:



En este pequeño ciclo que se puede considerar como Sistema Administrativo, se encuentra a la planeación como precursora de la ejecución de cualquier tarea; a la ejecución como el desarrollo de la misma y al control para medición de resultados y retroalimentados de la información para modificaciones y mejoras.

1.2 DEFINICION DE PLANEACION

Existen varias definiciones sobre lo que es la planeación, pero cual de ellas es la mejor?

Si englobamos la esencia de todas las definiciones existentes en la siguiente, se tendría algo así:

"Es el análisis de información relevante, del presente y del pasado, y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr los objetivos establecidos".

La planeación se puede subdividir en varias y diferentes categorías; pero sólo me referiré a las dos más generales:

La Planeación Operativa La Planeación Corporativa

PLANEACION OPERATIVA:

También la denominan planeación empresarial. Esta incluye el corto plazo (táctica) y el mediano plazo (estratégica) de la planeación en una Empresa, es decir, debe elaborar por sí misma sus planes, manteniéndose como una entidad individual pero dentro del marco de regencia de los objetivos corporativos.

PLANEACION CORPORATIVA:

Es la planeación consolidada de las operaciones para el corto, mediano y largo plazo.

Toma en cuenta la interrelación de todas las operaciones de Grupo con los objetivos corporativos, así como el crecimiento y diversificación en nuevos negocios.

1.3 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Para un concepto más claro de la función de la planeación, se puede dividir en cuatro diferentes metas:

- Reducir la incertidumbre y el cambio.
- Dirigir la atención hacia los objetivos.
- Propicia una operación económica.
- Facilitar el control y la retroalimentación.

Reducir la incertidumbre y el cambio.-

Aún cuando el futuro sea lo suficientemente claro se requiere de la planeación. En primer lugar, se deberá seleccionar el mejor curso para cumplir con el objetivo. Bajo condiciones de certeza, ésto se convierte en el problema primordial de calcular matemáticamente, sobre la base de hechos conocidos, qué curso de acción deberá emprender la Empresa para alcanzar el o los resultados deseados a un costo mínimo. En segundo lugar, se deberá formular los planes, de modo que cada parte de la organización

contribuye hacia los objetivos que se han de realizar.

Aunque las desviaciones hacia los objetivos puedan ser identificables con facilidad, surgen problemas difíciles en la planeación, como el no saber el momento preciso para la supresión de un artículo a cambio de conectarse en el estudio y diseño de otros artículos. No hay que subestimar o la no apreciación, de la influencia de los precios inflacionarios, los considerables aumentos a decrementos en las tasas de interés, y en la crisis energética de estos años.

Atención hacia los objetivos.-

Debido a que toda la planeación está dirigida hacia el logro de los objetivos, al mismo acto de planear atrae la atención sobre los objetivos. Los planes globales, bien considerados, unifican las actividades interdepartamentales.

Propiciar un operación económica.-

La economía que se obtiene gracias a la planeación se ve sólo al nivel de producción.

Facilite el control y la retroalimentación.-

Aún en la actualidad, no hay forma de evaluar al control, si no se dispone de planes que puedan ser usados como normas.

El control, al igual que la planeación, deben mirar hacia el futuro. El ciclo, que se vio con anterioridad considerándolo como un sistema Administrativo, vemos que el control servirá como evaluador de resultados, y este retroalimentará la planeación, para informar sobre que modificaciones y mejoras se deban realizar.

VENTAJAS DE LA PLANEACION

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos impor-

tantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de la estrategias y así obtener los fines buscados.

Aunque es claro que para el buen desarrollo de cualquier actividad es necesario como punto clave la planeación, a continuación se describirá sus ventajas principales, pero específicamente aplicadas a una industria manufacturera.

- Desarrollo claro de la información en torno de la Empresa.
- Identificación de tendencias y sus impactos futuros.
- Permite evaluación de la capacidad de los recursos humanos y financieros.
- Sistematiza la identificación de oportunidades.
- Identifica recursos para las oportunidades importantes.
- Identifica y define claramente el:
"que", "como", "quien", "cuando", y "donde".
- Ayuda a coordinar todas las funciones dirigidas a los mismos objetivos y metas.
- Provee de medidas básicas de evaluación, aplicables en el proceso de Administración por objetivos
- Establece un lenguaje común entre los miembros de una Empresa.

En general, podríamos resumir estas ventajas en una sola, que sería:

"Conocimiento de los recursos, necesidades entorno de una Empresa para que conjuntados sean una base para la toma de decisiones que afectarán en el futuro".

Estas ventajas son normalmente suficientes para convencer

del valor de la planeación como una herramienta administrativa, sin

embargo, la planeación es una parte del proceso administrativo y si este o alguna de sus partes son débiles, la planeación no será satisfactoria.

CAPITULO SEGUNDO

LA PLANEACION OPERATIVA RELACIONADA CON EL CONTROL DE LA PRODUCCION

2.1 OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN CON LA PLANEACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION

La planeación y control de la producción son el conjunto de planes que se realizan con el fin de integrar los recursos de producción en proceso eficiente.

Es aquí donde se trata de controlar las máquinas los materiales y a los hombres, para producir artículos, en la cantidad correcta, de calidad adecuada y en el tiempo exacto que permitirá fijar al área de ventas el plazo en que estarán disponibles.

Los objetivos de la planeación y control de la producción más importantes, son los siguientes:

1. Cumplir con las fechas prometidas de entrega.
2. Mantener bajo los costos de producción utilizando eficazmente al personal, equipo y los materiales involucrados en la producción.
3. Reducir al mínimo el trabajo mental, no dedicado directamente a la producción (del supervisor de Planta).

Los objetivos deben de fijarse claramente y dirigirse en la misma dirección, además de ser congruentes.

PREMISAS DE PLANEACION

Es de gran importancia en la planeación, el claro entendimiento del entorno en el cual opera la Empresa.

Los desarrollos en áreas más específicas, tales como: Reglamentos Gubernamentales y la dinámica de las Organizaciones laborales, etc., podrán ser elementos críticos para el futuro.

Si la incertidumbre en relación con el futuro de los factores más críticos es muy alta, se deberá desarrollar varios y diferentes planes de acción o programas basados en diferentes premisas, asegurando así la respuesta adecuada para el desarrollo futuro. También se deberá de realizar planes de contingencia por si alguna de las premisas básicas sucede en forma distinta de la esperada.

Los indicadores de la situación económica del país son también necesarios para el establecimiento de premisas y se recomienda que estos indicadores se estén actualizando con una frecuencia no mayor a cada seis meses.

Existen premisas que no tiene un efecto importante y éstas deberán de evaluadas. Como por ejemplo: asignando probabilidades de ocurrencia.

Algunas de las áreas más importantes para el buen funcionamiento de la Empresa que se deberán contemplar para el desarrollo de las premisas básicas, son las siguientes:

- Mercados: Control de precios, competencia, crecimiento del mercado sustitución de productos.
- Costos: Incremento de sueldos y salarios, regulación de importaciones y Exportaciones, costo de transporte, costos de servicio, materia prima y mantenimiento.
- Técnicos: Nuevos productos, adelantos tecnológicos, implantación de nuevos sistemas.
- Financieros: Créditos, impuestos, políticas de dividendos.
- Agentes Externos: Inflación, reglamentación legal, estabilidad política y social, transferencia de tecnología.

2.3 RELACION DE LA PLANEACION OPERATIVA Y CONTROL DE LA PRODUCCION CON OTRAS AREAS DE LA EMPRESA

Se ha hecho aparente que la función del control de la producción, debe de ser centralizada en un departamento cuyas características sean tales, que pueda en todo momento tomar

decisiones conducentes al mejor aprovechamiento tanto de los recursos materiales como de los recursos humanos existentes actualmente en la Empresa, aún más, parte de sus funciones en el análisis a futuro de las necesidades de la Empresa, con la suficiente anticipación como para propiciar un crecimiento estable y dirigido.

Este departamento debe de coordinar las funciones de abastecimiento de materiales de todo tipo, control de inventarios de materias primas y de materiales indirectos necesarios para la producción de artículos, de los materiales en proceso, y de artículos terminados y listos para su distribución, debe de programar adecuadamente la manufactura d artículos en forma tal que sea factible su optimización y redituable para la Empresa, en función de las necesidades de ventas. Consecuentemente su posición dentro de la Estructura Organizacional de la Empresa, debe de ser en la forma que permita cumplir con estos objetivos, sin interferencia y con suficiente autoridad para poder requerir de los departamentos involucrados, los datos necesarios y oportunos para el buen desarrollo de sus funciones y objetivos.

No solamente es necesario que el control de producción esté situado en una posición adecuada dentro de la estructura organizacional de la Empresa, es imprescindible que desarrolle un red de comunicaciones mediante la cual informe y reciba retroalimentación de todas las actividades desarrolladas en la Empresa, en lo concerniente a la producción, esta red deberá de sr de características tales, que permita la oportuna y fácil integración de dicha información con el propósito de tomar las adecuadas decisiones en forma oportuna y productiva para la Empresa.

La figura 1, muestra las características esenciales de dicha red de comunicación, ésta no es limitativa, pero determina las características mínimas necesarias para poder integrar las funciones del control de la producción, las cuales se muestran en la figura 2. Someramente la red de comunicaciones básicas en su forma mínima, es un sistema de comunicación y respuesta (información y retroalimentación), con todos los departamentos o funciones involucradas en la producción de artículos objeto de las actividades industriales de la Empresa en cuestión, en la figura puede distinguirse las siguientes:

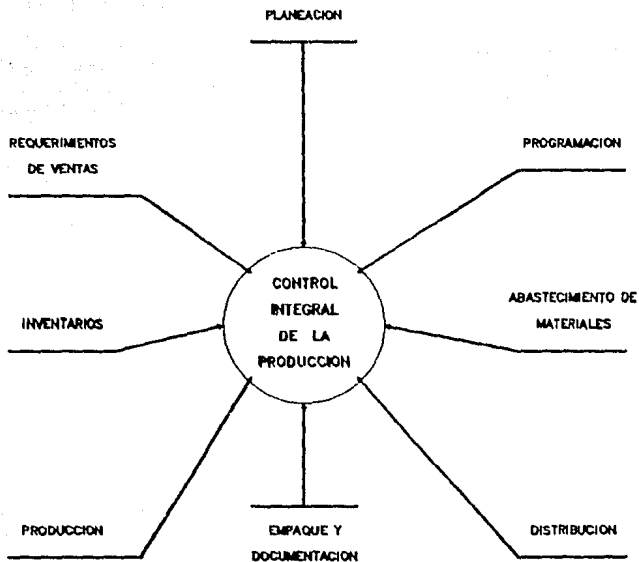
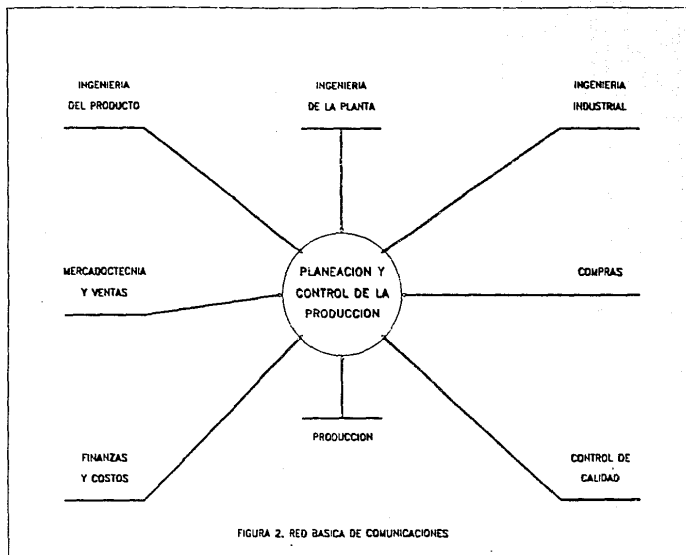


FIG 1. FUNCIONES BASICAS DEL CONTROL INTEGRAL DE LA PRODUCCION



MERCADOTECNIA Y VENTAS.-

Esta función provee al control de producción los datos más exactos disponibles de los pronósticos de ventas y de las tendencias del mercado, permitiendo que se preparen los adecuados planes y programas, stock de inventarios y las cargas de máquinas y equipos, incrementando de esta forma la productividad de la planta.

INGENIERIA DEL PRODUCTO.-

Es la función encargada de la investigación y el desarrollo de nuevos productos, determinando tanto los niveles de calidad del proyecto, como las listas de los componentes, para cada una de los productos o artículos que se fabrican o pretenden manufacturar a futuro.

INGENIERIA DE LA PLANTA.-

Es la función encargada en conjunto con Ingeniería Industrial, de las mejoras o modificaciones necesarias a las instalaciones, equipos y maquinarias, así como las funciones de un mantenimiento preventivo que garantiza el óptimo estado de conservación de los recursos materiales de la empresa y consecuentemente su correcta programación.

INGENIERIA INDUSTRIAL

Esta función es conocida también como la Ingeniería de manufactura y es la encargada de diseñar los sistemas operativos concernientes a los procesos de manufactura de cada componente, determinando los tiempos normalizados o estándar necesarios para la fabricación de los componentes, así como los recursos humanos necesarios y su correspondiente entranamiento, capacitándolos para poder elaborar los componentes de la calidad adecuada y en el tiempo predeterminado, permitiendo la correcta planeación y programación de las necesidades de ventas.

COMPRAS.-

Aún en los mejores sistemas del mundo es imposible fabricar un artículo cuando se le requiere, si faltan materiales tanto directos o llamados también auxiliares, para poder efectuar las labores de manufactura de dichos artículos, razón por la cual es de suma importancia una adecuada y oportuna comunicación entre el departamento de Compras y el de Control de Producción de acuerdo a las particularidades de cada empresa, la función de seguimiento de materiales, esto es el proceso de poder lograr que los materiales estén disponibles oportunamente y de la adecuada calidad, será responsabilidad de Compras o de Control de Producción, independientemente de lo anterior, es una función esencial que debe realizarse continuamente.

CONTROL DE CALIDAD.

Para vender un artículo cualquiera, este debe ser de una calidad adecuada a su propósito, dicha calidad ha sido determinada por Ingeniería del Producto, como Calidad de Proyecto y es función del departamento de Control de Calidad, certificar de concordancia con dichas normas predeterminadas, para lo cual se auxilia de la sección de Inspección, en recibo de materiales, es proceso y en producto terminado, así mismo Control de Calidad debe de procesar esta información en forma estadística para mostrar las tendencias de calidad y en consecuencia proceder a su ajuste, garantizando su concordancia en todo momento con las normas establecidas.

PRODUCCION.-

En el departamento ejecutor de los planes y programas de Planeación y Control de Producción y en consecuencia es el departamento que debe estar más íntimamente ligado con este mismo todos los recursos de los demás departamentos, están encaminados a proveer los necesarios ingredientes para que producción pueda realizar sus funciones cristalizando la labor de dichos departamentos.

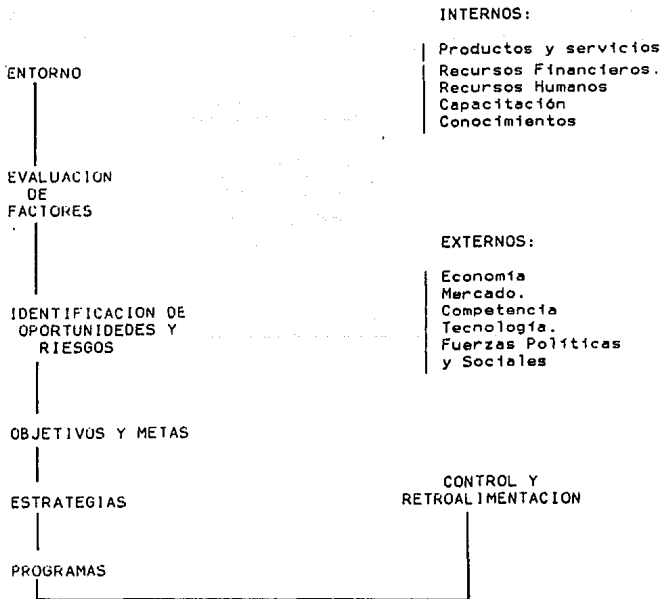
FINANZAS Y COSTOS.-

Para que una empresa se mantenga viva y además para procurar

su crecimiento futuro, es necesario que su operación sea lucrativa añadiendo el adecuado valor a los materiales que transforman en artículos o productos, a un costo tal que permita generar utilidades adecuadas al esfuerzo de dicha empresa, la forma de conocer y controlar estos datos corresponden al departamento de Costos, el cual necesita los datos de Control de Producción para poder determinar los parámetros, debiendo a su vez informar en forma oportuna a Control de Producción variaciones. Finanzas a su vez es quien realiza las funciones correspondientes a la localización de los recursos de capital necesarios para la adecuada operación de la empresa.

2.4 DESCRIPCION GENERAL DEL PROCESO DE PLANEACION

El proceso de planeación operativa.



ENTORNO.-

El proceso de la planeación comienza con el Entorno en el cual se desarrolla la Organización.

En forma general indica la identidad y propósito de la organización, es decir el Entorno describe la responsabilidad de la organización de suministrar productos, servicios o sistemas a un mercado determinado.

Esto define las condiciones limitantes en donde se desarrolla nuestra organización, pero también debemos incluir aquellas áreas (mercados, productos y servicios) en que se podría desarrollar.

EVALUACION DE FACTORES.-

El segundo paso al que me referiré, es la evaluación de los factores ambientales a la llamaremos también análisis de situación.

Esta describe aquellos factores ambientales que tienen una influencia fundamental en las oportunidades y problemas de la organización.

El análisis de estos factores los podremos dividir en dos secciones, que son las siguientes:

Factores Internos

y

Factores Externos

Los Factores Internos: Estos comprenden los propios productos y servicios, así como los factores de la producción.

La mayoría de estos elementos pueden ser controlados por la organización. Estos elementos incluyen: productos y servicios,

recursos financieros, recursos humanos, administración, instalación, equipo y conocimientos técnicos.

Se describen aquí las características de los productos y servicios de la organización y desarrollo y participación en el mercado.

Recursos Financieros.- El dinero mantiene a la organización y SIRVE PARA FUTURAS EXPANSIONES.

Instalaciones.- Su equipo de manufactura, distribución y oficinas deben evaluarse y observar si es que requieren algún cambio para que la organización cumpla con lo previsto.

Recursos Humanos.- Se necesita distribuir las fuerzas de trabajo como las administrativas.

Conocimiento y desarrollo.- Es la tecnología requerida para el producto o su proceso en su diseño, como se desarrolla y si se tiene la suficiente información.

El completo análisis de estos factores internos nos dará un resumen de nuestra organización, de su fuerza, sus debilidades, su competitividad, etc.

Los factores Externos.- Incluye a todos aquellos elementos que están fuera del control de la organización pero que afectan a la industria, la demanda del mercado y la distribución o suministro.

La economía.- Es importante revisar el impacto de la tendencia económica del país, así como los componentes reales e inflacionarios en su crecimiento.

Cómo podemos anticiparnos y sacar provecho de los ciclos económicos y cómo afecta la demanda y suministros.

Mercado.-Cuál es la localización geográfica del mercado y la concentración de clientes. El mercado

crece rápidamente o es relativamente estático. Cuáles son los precios actuales y sus tendencias, etc.

Competencia.-

Un buen análisis de la competencia y la situación de la organización en ella, es un elemento vital del proceso de planeación.

El encargado de la planeación deberá identificar la competencia presente y potencial, así como las estrategias de cada competidor importante.

La posible introducción de nuevos productos y servicios por los competidores requiere una investigación cuidadosa. Deberá revisarse también la capacidad de la industria para satisfacer las necesidades del mercado y que impacto tendría una mayor colocación en el mismo.

Cuál debe ser nuestra postura de competidor dependiendo de el porcentaje del mercado que tengamos cubierto o que queremos cubrir, para lo cual es importante tomar en cuenta la postura con los precios, las entregas, la calidad, los servicios, etc.

Esta parte de la planeación lógicamente deberá mostrar claramente los datos de participación del mercado de nuestra firma, y sus principales competidores.

Tecnología.-

Como afecta el desarrollo de la tecnología, cuál es su rumbo y su potencial.

Cuál es el presente estado de la tecnología relevante para la organización. Cómo evolucionarán, por ejemplo, los sistemas de energía, etc.

Fuerzas Políticas y Sociales.- Estamos dentro de una economía que podríamos llamar abierta, por lo que hay que tomar en cuenta todo aquello que de una manera u otra influirá en el desarrollo de nuestra organización.

Estas fuerzas no solo se derivan de los clientes industriales, distribuidores y proveedores sino a la larga, del público en general como consumidor final.

Como resultado de lo anterior, se debe evaluar el impacto actual y potencial que tienen los grupos públicos, la actual y futura administración política, la legislación laboral, los sindicatos, etc.

También puede tener un impacto severo en nuestra organización cualquier decisión política, conflicto nacional o internacional, especialmente en el suministro de materias primas u otros materiales.

Identificación de Oportunidades y Riesgos: Para llevar a cabo una planeación adecuada, hay que identificar aquellos factores que puedan crear tensiones o nuevas oportunidades en nuestra empresa.

Una herramienta útil de identificar es el análisis de vulnerabilidad en donde se representa las más importantes oportunidades y riesgos; su impacto en la empresa y la probabilidad de ocurrencia.

Algún ejemplo de oportunidades y riesgos:

* Un competidor "a" ha introducido un nueva línea de productos con mejores características y a un menor costo.

* El suministro de materia prima puede interrumpirse debido a la política de restricciones gubernamentales.

* Un nuevo proceso que se ha desarrollado para reducir significativamente los costos de producción.

* La ambición de conquistar una gran parte del mercado nos ha alejado del cuidado de la calidad.

Objetivos y Metas: Los objetivos y las metas siempre nos describen hacia donde se dirige la organización.

Podríamos definir los objetivos como aquellas condiciones finales o significativas que una empresa desea alcanzar.

La definición de objetivos a mediano y largo plazo es esencial para un buen plan y una buena forma para determinar éstos, es aplicar el concepto de su misión.

Frecuentemente las organizaciones empiezan en el proceso de planeación estableciendo sus objetivos y metas. Sin embargo, en un modelo lógico de planeación operativa, los objetivos y metas siempre representan una respuesta a las oportunidades y riesgos.

Definir las metas de una organización no es fácil, se debe de hacer un balance entre lo que la organización quiere hacer y qué es capaz de hacer.

Para que las metas sean útiles en una empresa, deben de ser:

1.-Significativas.- Es decir, tener un gran impacto en la misión de la organización.

2.-Razonables.- Si la gente no cree que éstas pueden ser obtenidas, no tratará de hacerlo. Ejemplo: si una meta es incrementar las ventas el 20% durante los próximos 5 años y dicha empresa ha ido creciendo a un promedio del 5% durante los 5 años pasados no será lógico.

3.-Un reto.- Deben de ser lo suficientemente importantes para que la gente ponga todo su empeño para conseguir las.

4.-Específicas y medibles.- No únicamente en

concepto, sino por evaluaciones numéricas.

5.-Tiempo.- Se deberá fijar un tiempo para su cumplimiento.

6.-Consistentes.- No deberán ir en contra de otros objetivos y metas propuestas anteriormente.

Estrategias.-

La estrategia describe, el cómo, una empresa pretende lograr sus metas.

Es una etapa crítica en la planeación como la seleccionan las estrategias. También hay que definir como usar nuestros recursos.

La formación de estrategias adecuadas presentan el reto más grande para el encargado de la planeación, además de ofrecer una oportunidad para la creatividad.

Por ejemplo: Un análisis nos muestra que el 80% de la rentabilidad de una empresa resulta de la compleja interacción de las siguientes variables estratégicas:

1.-Intensidad de la Inversión.- Un incremento en el capital fijo o el capital de trabajo, tiende a reducir rentabilidad y flujo de efectivo.

2.-Productividad.- Incremento de la eficiencia, aumenta la rentabilidad.

3.-Posición en el mercado.- Incremento en la participación en el mercado produce un impacto positivo en la rentabilidad y flujo de efectivo.

4.-Crecimiento del mercado.- Participación del Mercado en crecimiento puede incrementar el beneficio, pero requiere inversión adicional.

5.-Calidad del producto o servicio.- Una alta

calidad en el producto o servicio, tiene un impacto favorable en el rendimiento financiero.

6.- Empuje de los Costos.- La respuesta de la empresa al aumento de los costos, depende de la habilidad de reflejarlos en los precios.

Algunos cambios en los factores anteriores puede tener afectos negativos en un principio. Por ejemplo: Aumentar la participación en el mercado es costoso.

Programas.-

La secuencia natural después de la formulación de la estrategias es la preparación de programas para llevarlos a cabo.

Estos programas deben de estar soportados por una interrelación de nuestros recursos y necesidades, por lo que dentro de los programas quedaria la creación de resumen financiero y presupuesto.

Control y Retroalimentación.-

Podríamos definir esta sección del proceso de la planeación de la planeación, como la comparación y evaluación de los resultados parciales y totales con lo planeado, para poder hacer los ajustes necesarios.

CAPITULO TERCERO

CAMPOS DE APLICACION DEL PROCESO DE LA PLANEACION OPERATIVA

Después de haber conocido el concepto de planeación su importancia y sus características esenciales del proceso de planeación, es necesario observar la aplicación de algunos de estos conceptos en aquellas áreas de la empresa considerados básicos.

3.1 MERCADOTECNIA

En general, podemos definir a la mercadotecnia como parte integral de una organización que servirá de enlace entre nuestros productos y los consumidores.

La primera etapa para la aplicación sería en sí la descripción del producto.

A.) Descripción del producto.- Para la planeación adecuada, hay que conocer nuestro producto y el ambiente en que éste se desarrolla.

Es importante conocer sus características de diseño, sus usos, sus requerimientos especiales, clientes principales, ciclo de vida, que porcentaje representa en las ventas totales de nuestra compañía, así como las normas bajo las cuales se rige el producto.

Dentro de las características del producto encontramos que éste debe de cumplir con las especificaciones generales de los clientes, por lo que hay que tomar en cuenta sus opiniones para saber hasta que punto se está cumpliendo con los objetivos del producto. Se identificará también hacia que segmento del mercado está enfocado nuestro producto.

Es importante conocer en que etapa de ciclo de vida se

encuentra el producto para así poder ser más realistas con los objetivos a fijar. En cuanto al porcentaje de ventas es necesario

conocer cuanto nos representa el producto en cuanto a ventas totales de nuestra organización.

B.) Análisis estadístico del mercado.- La identificación histórica es de gran valor en la evaluación y en el entendimiento del comportamiento y las tendencias del mercado.

Para lograr un análisis estadístico, es necesario como base la investigación de mercado que nos ayudará a recopilar toda la información, especialmente de fuentes externas, para la toma de decisiones.

La investigación de mercado nos dará como resultados información como:

La medida del mercado.

El estudio de la influencia de los factores controlables.

La situación competitiva, y

La influencia de los factores incontrolables.

Como algunas organizaciones operan bajo condiciones complejas de mercado, debido a la gran variedad de productos, ya sean éstos terminados o semiterminados. El mercado puede ser dividido en segmentos de acuerdo a la línea de productos, uso final, etc., para facilitar la información.

C.) Características del mercado.- Una vez evaluado el mercado total y nuestra participación, hay que definir claramente:

-Las necesidades del mercado.

-Fuerzas y debilidades de la competencia.

-Tendencia del mercado.

-Medios y canales de distribución.

-Posibilidad de sustitución.

Que nos dará los factores claves en el desarrollo de los

objetivos.

Es pues básico, tener un análisis que nos indique las características de la competencia.

Como podremos observar, es necesario una evaluación de los factores esenciales que nos determinarán las ventas de una u otra.

D.) Identificación de oportunidades y riesgos.- Una vez comparado nuestro producto, nuestra participación, etc., con los competidores, hay que identificar aquellos factores que de una forma u otra afectará nuestro desarrollo y crecimiento.

Algunos de estos factores pueden ser:

- Calidad del producto.
- Tecnología.
- Servicios Técnicos.
- Capacidad de producción.
- Costo de producción.
- Precios.
- Servicios de entrega.
- Relaciones Comerciales.
- Imagen de la Empresa.
- Términos de crédito.
- Requerimientos de personal.
- Administración
- Confiableidad del producto.
- Asesoría al cliente.
- Otros.

E.) Objetivos.- teniendo en cuenta los objetivos definidos para

la organización en general; para el área de mercadotecnia, los

objetivos específicos podrían ser establecidos dentro de las áreas siguientes:

- Volumen de ventas.
- Precio de venta.
- Penetración del mercado.
- Contribución marginal unitaria.

Una vez desarrollados estos objetivos se cuantificarán en forma de metas realistas.

F.) Programas de Acción y Estrategias.- Para alcanzar los objetivos señalados, hay que tomar un programa de acción o establecer una estrategia.

Cada objetivo deberá de estar soportado por planes de acción específicos.

Una vez establecidos estas estrategias habrá que formalizar los planes para lograrlo y combinados deberán conducir al objetivo establecido.

Es conveniente también tener una serie de planes de contingencia que puedan ser seguidos cuando, debido a cambios no esperados en el entorno.

3.2

MANUFACTURA

Los objetivos de manufactura deberán ser congruentes con los objetivos de mercado, ya que por ejemplo, no podríamos hablar de un aumento significativo en las ventas de cierto producto si no aumentáramos la capacidad de producción.

Debemos encontrar, aquellos factores que son realmente críticos para el éxito de un producto dado o una línea de producto.

En algunas situaciones el factor clave sería el aumentar la capacidad de cierto equipo, en otras mejorar los procesos de fabricación, etc.

Las áreas principales en las que los programas de ser implementados son los siguientes:

-Desarrollo del producto.-

La clave fundamental en el éxito inicial de un producto es la existencia de ideas creativas e imaginativas ligadas con la habilidad del desarrollo de éstas, es decir, de la manera en como sea el desarrollo del producto, en esa proporción lograremos la satisfacción de necesidades por parte del cliente y además de traernos consecuencias para nuestro beneficio como: bajar el costo de producción, proceso de fabricación más sencillo, bajar costo de inventario, etc.

-Organización de planta.-

Una planeación adecuada en la organización de la planta nos afectará áreas como:

- * Localización.
- * Distribución de áreas de producción.
- * Servicios Primarios
- etc.

-Mejoras Técnicas.-

Dentro de estas mejoras técnicas, podríamos incluir desde el mismo producto, el proceso, la maquinaria, etc.

-Expansión de instalaciones.-

Muchas veces es necesario aumentar la capacidad de producción de la planta para lograr así los objetivos de ventas, por ejemplo: por lo que este aumento de la capacidad (sobre sus instalaciones trabajando a máxima eficiencia) traerá consigo la necesidad de un aumento en las

instalaciones, incluyendo almacenes, y servicios generales.

-Mejoras de proceso.-

Esto trae consigo una planeación de estudios de métodos, estudios de tiempo, etc., que nos redituarán en reducción de costos, mejoras en la calidad de los productos, etc.

-Mantenimiento.-

Para una adecuada producción debemos tener en buen estado las instalaciones, por lo que es necesario la creación de planes de mantenimiento preventivo y en su defecto correctivo.

-Mano de obra.-

Con una planeación adecuada de implantación de métodos de trabajo, estándares de tiempo y balanceo de líneas, podremos lograr un ahorro considerable en nuestros costos de mano de obra.

-Control de Calidad.-

La calidad de un producto o servicio es la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfará las esperanzas del cliente.

Algunos otros términos, como confiable, servicial y durable, en algunas ocasiones se han tomado como definiciones de la calidad del producto. Estos términos son, en realidad características individuales, que en conjunto constituyen la calidad del producto y servicio.

Un producto debe desempeñar sus funciones tantas veces como se la pida, a todo lo largo de su ciclo de vida estipulado, en las condiciones de ambiente y servicio; en otras palabras debe mostrar confiabilidad. De primordial importancia, el producto debe ser seguro. Debe establecerse un grado razonable de servicio y duración del producto, de forma que el producto sea propiamente servicial y durable en su ciclo

de vida. El producto debe tener un aspecto que agrade

al consumidor, debe ser atractivo.

Cuando todas las características del producto se encuentra balanceadas, la calidad resulta de ese conjunto que proporciona la función deseada, con la mayor economía, teniendo en consideración entre otras cosas la obsolescencia y servicio del producto y esto es el concepto orientado hacia la completa satisfacción del cliente de calidad que debe ser controlado.

Cuando mencionamos la frase control de calidad la palabra calidad no tiene el significado popular, de la mejor en sentido absoluto, industrialmente quiere decir mejor dentro de ciertas condiciones del consumidor.

Dentro de esas condiciones son importantes.

- 1) el uso que el producto se destina y
- 2) su precio de venta.

El procedimiento par alcanzar la meta industrial de calidad es llamado control de calidad. Normalmente hay cuatro pasos para este control:

- 1) Establecimiento de estándares.
- 2) Comparación de la concordancia entre el producto manufacturado o el servicio ofrecido y los estándares.
- 3) Ejercer acción cuando sea necesario (corrección de problemas y sus causas).
- 4) Hacer planes para mejoramiento.

Los factores que afectan la calidad del producto se pueden dividir en dos grupos principales:

- a) Tecnológico, es decir, maquinarias, materiales y procesos y
- b) el humano, es decir, operadores, capataces y otro personal de la compañía. De estos dos factores, el humano tiene mucha mayor importancia.

El Control Total de la Calidad puede definirse como: un sistema efectivo para integrar el desarrollo de la calidad, el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos para mejorar la calidad de los distintos grupos en una organización, de

forma de permitir al mercadotecnia, ingeniería, producción la satisfacción total del cliente.

Control Estadístico de la Calidad: Uno de los aspectos fundamentales del control de la calidad consiste en usar métodos estadísticos para determinar que cantidad de inspección debe hacerse. En muchos casos, puede ahorrarse mucho con solo una muestra, en lugar de hacer un inspección al 100%. En otros casos, no existe otra alternativa que tomar una muestra (como cuando las pruebas implican la destrucción del producto). Al usar métodos estadísticos se infiere, a partir de la muestra si el producto se conforma o no con la especificación. Esta inferencia se hace inspeccionando la muestra y decidiendo sobre esa base se la producción total cumple o no con los estándares de calidad. Este proceso siempre implica la posibilidad de error, puesto que se esta usando la información de una muestra para tomar una decisión.

-Control de costos y producción.-

Con el objeto de visualizar las necesidades futuras, se necesitará información acerca de la producción.

Los objetivos de manufactura pueden ser:

Volúmenes de producción

Especificaciones de calidad.

Desarrollo de nuevos productos.

Reducción de costos.

Mejora de métodos.

Etc.

3.3

TECNOLOGIA

Es muy importante que para lograr los objetivos planeados, se cuente con el apoyo del área técnica de la empresa.

Dentro de los objetivos básicos podríamos observar los siguientes:

-Que las instalaciones actuales cumplan con todos los requerimientos para satisfacer nuestras necesidades de capacidad, tiempo, etc.

-Que dado el desarrollo de nuestra maquinaria por ejemplo, nos da la calidad y costo adecuados para la competitividad de nuestros productos.

-Es importante contar con un servicio técnico a clientes, que además de aumentarle ventajas en la adquisición de nuestros productos nos da la pauta para cualquier problema de diseño, durabilidad, servicio en el campo, etc.

-Para seguir con una participación adecuada en el mercado, el área técnica también tendrá que participar en la creación de nuevos productos y su desarrollo.

-Se debe planear también adecuadamente la renovación de las instalaciones, lo que nos redituará una mejora del proceso y una disminución del costo. Es decir, el área técnica se encargará de la asimilación a la empresa de la tecnología actual.

3.4

ECONOMIA Y FINANZAS

No podemos dejar a los aspectos económicos y financieros como un tema aparte de las otras áreas, ya que está involucrada en cada una de ellas, pero a través del proceso de planeación, hay ciertos aspectos financieros que por su importancia se les debe dar un tratamiento especial.

En la mayoría de los casos, los objetivos de una Empresa, ya sean a corto o a largo plazo, son la búsqueda de utilidades.

Aunque en algunos casos y sobre todo inicialmente, los objetivos básicos sean:

-Incrementar la penetración en el mercado.

o

-El aumento de las ventas.

En el caso de obtener la información necesaria en la toma de decisiones, es importante presentar estos datos con los 3 años anteriores y 5 pronosticados, para poder tener una visión clara y objetiva.

Existen áreas financieras básicas en donde los programas de acción deben establecerse primordialmente:

-Capital de trabajo.- En donde encontramos el flujo de efectivo dentro de la Empresa, además de cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar y efectivo.

-Inversiones.- La segunda área de aplicación sería la de inversiones, que estará basada en los estudios de la capacidad actual de la Planta, los pronósticos de ventas, los programas de producción, mejoras de instalaciones, en donde las implicaciones del gasto de capital debe estar perfectamente fundamentada.

En el caso de nuevas inversiones o de necesidades de financiamientos, deberá prepararse un reporte de origen y aplicación de recursos, y en donde se determinará el medio de financiamiento, como: préstamos bancarios, aumento de capital.

3.5

P E R S O N A L

Una sección primordial para el desarrollo y funcionamiento de cualquier Empresa es su personal.

De su personal depende en buena forma el éxito de la Empresa, por lo que debe dársele una importancia fundamental a este tema.

Existen aspectos a los cuales se les debe dar especial atención:

- Requisiciones de personal:

De acuerdo a todos aquellos programas para aumento de la capacidad de producción, nuevas inversiones, etc., se pondrán bases para reclutamiento y selección de personal.

- Capacitación:

Con el propósito de mejorar la productividad existente, se elaboraran programas de capacitación con cursos, seminarios y entrenamientos prácticos cuyos objetivos estén perfectamente establecidos.

Es importante presentar también un plan de desarrollo del personal en cada departamento. Además, elaborar un plan general para la negociación del contrato colectivo.

3.6 PLANEACION INTERNA

La planeación operativa de una Empresa requiere antes de ser elaborada y puesta en marcha, de estudios cuidadosos y una programación adecuada, es decir, una planeación del plan.

Dentro de esta sección se elaboran los diagramas de barras o ruta crítica en la elaboración del plan, su seguimiento, la toma de decisiones correctivas y cualquier otra área de afectación

3.7 CONTROL AMBIENTAL

En cuanto a la planeación de todos aquellos pasos encaminados al control de la contaminación del medio ambiente, hay que basarse en los requerimientos gubernamentales.

Se debe incluir dentro del plan operativo todos aquellos focos contaminantes con su nivel actual, el nivel necesario a futuro y el costo de establecer controles para estos casos, estableciendo varias alternativas.

El éxito de una Empresa depende en una buena parte, de la seguridad de trabajar en ella.

Podemos decir sin embargo, que la responsabilidad no es únicamente de parte de la Empresa sino que es compartida con lo empleados.

Es necesario realizar programas de acción concretos con objetivos de reducir los riesgos y que el número de accidentes sea el mínimo.

Dentro de estos programas de acción que podríamos llamar programas de seguridad, encontraremos los siguientes aspectos como de importancia fundamental:

- Formación de comités de Seguridad.
- Organigramas de Seguridad.
- Simulacros y programas en caso de desastre.
- Equipo de Seguridad.
- Pláticas y programas de entrenamiento.
- Programas de Inspección por cada área.

Antes de establecer los programas debemos desarrollar estudios estadísticos de seguridad, de ser posible, los últimos tres años donde se especificara si fue accidente en el área de trabajo o fuera, índice de frecuencia y breve descripción de los accidentes en el caso de que su gravedad así lo amerite.

CAPITULO CUARTO

CONTROL ADMINISTRATIVO DEL PLAN

4.1 TIPOS DE CONTROLES EXISTENTES EN LA SUPERVISION

El control es un proceso o procedimiento utilizado para asegurar que las personas logren resultados que estén de acuerdo con el plan y dentro de la organización.

Existen dos tipos de controles en la supervisión:

- a.) Controles constantes.
- b.) Controles de advertencia o de alarma.

Los controles constantes, son aquellos que están diseñados para evitar que las cosas marchen mal. Por ejemplo.- un termostato es un control constante, mantiene la temperatura de una casa al nivel planeado.

Los controles de advertencia, ponen alerta al gerente que algo puede estar marchando mal. Por ejemplo, el medidor de gasolina de un automóvil es un control de advertencia. Pone alerta al conductor cuando tiene poco combustible.

Estos dos tipos de Controles se utilizan en los cinco pasos de supervisión personal:

- 1.- Selección.
- 2.- Entrenamiento.
- 3.- Motivación.
- 4.- Comprobación o inspección.
- 5.- Evaluación.

Selección.- Es el primer paso de la supervisión personal.

siendo esta un control constante. Es encontrar una persona para ocupar en puesto determinado. La selección correcta consiste en ocupar el puesto vacante con la persona que esté mejor calificada para hacer el trabajo y para evitar que las cosas marchen mal.

Entrenamiento.-

Este es el segundo paso de la supervisión personal, siendo también un tipo de control constante. Entrenar es enseñar a la persona seleccionada todo lo que necesita saber para hacer correctamente el trabajo.

Motivación.-

Tercer paso de la supervisión personal y de tipo control constante. Es ayudar al empleado para que realice su trabajo voluntariamente, bien y con un alto grado de moral. La motivación ayuda a evitar que las cosas se hagan mal.

Comprobación.-

Es el cuarto paso de la supervisión personal siendo ésta un tipo de control de advertencia o de alarma. La comprobación tiene por objeto darse cuenta si algo está saliendo mal.

Evaluación.-

Es el quinto paso y último paso de la supervisión personal, es de tipo control constante. Evaluar es revisar la actuación fr un empleado con respecto a los estándares del trabajo. También se utiliza para determinar que acción necesita para un desarrollo adicional del empleado.

4.2

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

El saber como se encuentran los planes de una Empresa en determinado momento, es de suma importancia ya que se sabrá oportunamente que desviaciones con respecto a lo establecido se tiene. Para tal finalidad es necesario que todos los planes implementados o puestos en desarrollo sean medidos con respecto a los logros obtenidos hasta el momento.

Todo plan operativo deberá tener cierta flexibilidad, esta será tan flexible como así lo requiera el plan, ya que el control evaluará la evolución del plan en el momento, contra lo que teóricamente debería de ser; es decir, hacer comparación de los resultados actuales contra los objetivos, para obtener las desviaciones que hasta el momento han surgido, así como las causas que lo produjeron, por lo consiguiente se dará la forma para reducir al mínimo esas anomalías.

En la administración de un plan, se tiene que realizar una serie de funciones, las cuales tienen una gran influencia sobre el plan a desarrollar y dependiendo de que también se llevan a cabo estas funciones, el plan podrá ser mejor dirigido hacia su meta establecida.

La administración del plan podríamos decir que tiene las siguientes funciones:

- Definir con las personas y departamentos adecuados los programas de acción.

- Preparación de estudios necesarios para la funcionalidad del plan y sus resultados.

- Establecer conclusiones y medición de resultados parciales y totales con su evaluación.

- Información e interrelación entre los diferentes departamentos involucrados en el plan.

- Elaboración de reportes, gráficas, etc., como medios estadísticos para facilitar la toma de decisiones. Estos reportes y gráficas deberán elaborarse junto con el área afectada, ser lo más claro y conciso posibles, pero con la mayor información posible.

- Es necesario también, la elaboración de un programa de actividades en donde se detallan los pasos necesarios para llevar a la práctica el plan, el responsable de cada actividad, además de fechas de iniciación y terminación de cada una, hasta la puesta en marcha del plan.

4.3

EVALUACION DEL PLAN

La evaluación es una parte esencial del control administrativo del plan, ya que nos dará la pauta del desarrollo del mismo.

La evaluación será de dos tipos esenciales:

-Por el logro de objetivos parciales o pronosticados hasta el resultado final del plan en cada una de sus áreas.

Esta evaluación será primero por simple comparación de los objetivos con los resultados reales obtenidos, de donde se desprenderá conclusiones posteriores que serán de suma importancia en el control y retroalimentación del plan mismo.

Una vez concluidos los resultados, se hará un estudio por separado de cada uno con sus implicaciones en la creación de planes posteriores.

CAPITULO QUINTO

CONSIDERACIONES NECESARIAS PARA LLEVAR EL PLAN A LA PRACTICA.

La preparación del plan, es considerada por la mayoría de las personas, como un asunto secundario, resultado de el proceso en si, pero un plan operativo debe de ser continuo, dinámico e interactivo y la preparación del mismo es parte del proceso en un instante particular de tiempo.

En primer lugar, uno de los principales objetivos de análisis de situación consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tiene impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias. Esto representa un paso de planeación crítico por dos razones: primero, algunos cambios en el medio ambiente de un negocio tendrá un fuerte impacto en los negocios de la empresa. Para poder lograr los resultados óptimos hay que identificar las fuerzas antes de que puedan tener el impacto.

En segundo lugar, el análisis de situación hace incapie en la importancia de la evaluación sistemática de los impactos ambientales. Las fuerzas del medio ambiente deben buscarse y analizarse continua y mas o menos en forma sistemática. La experiencia indica que entre mas sistemáticamente se evaluan las mismas fuerzas, mas exacta sera la situación de los impactos de los cambios.

En tercer lugar, al análisis de situación es un foro para compartir y tratar puntos de vista divergentes acerca de cambios ambientales relevantes. En general, tambien se presta a tratar la situación actual en la que se encuentra la empresa, inseguridades acerca de los cambios ambientales potenciales.

En cuarto lugar, y muy relacionado con lo antes mencionado, las opciones indefinidas acerca de diferentes partes del análisis de situación pueden hacerse mas explícitos en el proceso. Intentos sistematicos para evaluar el medio ambiente puede contribuir a que los individuos agudicen sus actividades amorfas e indefini-

des

hacia las fuerzas que operan en el mismo.

En quinto lugar, el ejercicio intelectual junto con el análisis de situación debería servir para estimular el pensamiento creativo.

Finalmente, toda la información recopilada en el análisis de situación debería proporcionar una base para completar el proceso de la planeación estratégica en todas sus fases, desde misiones de reevaluación hasta la formulación de planes y presupuestos a corto plazo.

Saber primero donde estamos y hacia donde vamos, podríamos juzgar mejor que hacer y como hacerlo.

Con estos propósitos en mente, podemos continuar con los enfoques del contenido y los métodos de evaluación de diferentes partes del análisis de la situación

CAPITULO SEXTO

CASO PRACTICO

I N T R O D U C C I O N

En este plan se tomaron en cuenta aquellos factores que de una o de otra manera influirán en el desarrollo y necesidades de la Organización, con una proyección para los siguientes años.

Tomando en cuenta la situación actual, respecto a necesidades y potencial de Anuncios y Servicios S.A. Se dividió la empresa en dos unidades de negocio.

Area de negocio que posee un mercado externo de bienes o servicios para el cual se pueden determinar objetivos y ejercitar estrategias independientes de otras áreas de negocio. Es un negocio que puede operar independientemente en caso de ser separado de la empresa.

Para cada unidad Estratégica de negocio debe de:

- 1.-Definirse una misión.
 - Necesidades que satisface.
 - Mercados que atiende.
- 2.-Definirse los recursos asignados.
 - Activos fijos.
 - Activos circulantes.
 - Costos y gastos.
- 3.-Monitorear su desempeño como si fuera empresa independiente.

-Rentabilidad.

-Flujo.

-Inversiones.

-Participación de mercado.

-Utilidad.

4.-Dar un seguimiento al impacto de las estrategias elegidas con los indicadores adecuados.

FACTORES A CONSIDERAR PARA

LA DEFINICION DE UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO.

Criterio para 2 o mas unidades estratégicas de negocio:

-Competidores: Una unidad estratégica de negocio tiene un solo conjunto homogéneo de competidores, si la unidad tiene conjuntos diferentes de competidores, podría tratarse de dos o mas unidades estratégicas de negocio.

-Clientes: Varios conjuntos diferentes.

-Precios: Movimientos en precio de cada línea es independiente.

-Capacidad de Sustitución: Varias líneas no sustitutos entre si satisfacen diferentes necesidades.

-Calidad y Estilo: Movimientos en calidad de una, no afecta imagen de calidad en otra.

-Liquidación: Se puede cancelar líneas sin impacto en el resto.

-Grado de Integración: Cada unidad vende mayoritariamente a terceros.

-Objetivos y estrategias: Se pueden establecer en forma independiente.

CRITERIOS PARA DEFINIR UEN'S

| CRITERIO | 1 UEN | 2 o MAS UEN'S | INTEGRACION VERTICAL | INTEGRACION HORIZONTAL | FUNCIONAL O DE SERVICIO |
|--------------------------|--|---|--|---|--|
| MERC EXTERNO | Si tiene | Si tiene | Puede tener o no | No tiene | No tiene |
| COMPETIDORES | Tiene un solo | Varios conjuntos que atiende d. v. lineas | Puede tener uno o varios conjuntos | Conjunto compartido con otra unidad. | No tiene o es un solo conjunto |
| CLIENTES | Tiene un solo conjunto | Varios conjuntos diferentes | Atras otra unidad delante 1 o varios conjuntos | Conjunto compartido con otra unidad | Solo a las UEN'S de la organizacion |
| PRECIOS | Movimiento en precio afecta todas las lineas | Movimiento en precio de cada linea es independiente | A-Negociacion interna. D-Puede ser el caso 2 | | |
| CAPACIDAD DE SUSTITUCION | Las lineas de productos satisfacen una misma necesidad. | Varias lineas no sustitutas entre si satisfacen dif. necesidades | A- Insumos de otra unidad D-Puede ser el caso 1 o 2 | Substitutos de otra unidad | Sus productos son insumos de otras UEN'S |
| CALIDAD Y ESTILO | Movimiento en calidad afecta la imagen del resto | Movimiento en calidad de una, no afecta imagen de calidad en otra | Afecta directamente la calidad de otra | Movimiento en calidad afecta la imagen de otra unidad | Afecta a las unidades que atiende. |
| LIQUIDACION | No se puede cancelar una linea sin afectar a la imagen del resto | Se puede cancelar lineas sin impacto en el resto | Afecta en cadena a otra unidad | Afecta cuando menos a otra unidad | Su liquidacion no afecta en la comercializacion |
| GRADO DE INTEGRACION | Mayor porcentaje con venta a terceros | Cada unidad vende mayoritariamente a terceros | A- Prov. de otra UEN D- Cliente de otra UEN | Puede ser caso 1 o caso 2 | Mayor porcentaje a clientes internos |
| OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS | Conjunto integral de objetivos y estrategias | Se pueden establecer en forma independiente | Relacionadas con otra unidad | Deben de tomarse en cuenta cuando menos la otra | Sus objetivos y estrategias subordinadas a las UEN'S |

Industria= UEN mas sus competidores.

En este análisis se muestra el grado de facilidad o dificultad para competir en una industria determinada, analizando algunos factores para determinar el grado de fragmentación o concentración de la industria.

-Barreras de entrada: Generalmente las industrias concentradas tienen altas barreras que impiden la entrada a nuevos participantes.

-Economías de escala: El hecho de que existan economías de escala significativas en los sistemas de producción, mercado, distribución, etc. Normalmente hacen que las industrias tiendan a ser concentradas.

-Costos de transporte: Cuando el costo unitario de transporte relacionado al costo total del producto es muy bajo la industria tenderá a ser concentrada ya que si este es muy alto provocará la creación de centros de producción en puntos importantes provocando en ocasiones la presencia de competidores regionales.

-Necesidades del mercado y/o exclusividad del producto: Existen industrias cuyas necesidades de mercado varían en relación a los deseos del cliente y esto hace difícil la estandarización del producto y por tanto se producción en gran escala. la imagen de ser proveedor de un producto/servicio para se uso exclusivo, sirve de protección para las empresas pequeñas, permitiéndoles sobrevivir a pesar de sus ineficiencias.

-Ventas cíclicas y/o inventarios: Cuando las ventas son muy fluctuantes en ocasiones limitan la construcción de grandes centros productivos provocando una mayor ingerencia de empresas pequeñas y medianas. En estos casos, aunque existan economías de escala en el proceso de producción, pueden no ser aprovechadas por el costo de mantener un inventario.

-Regulación de gobierno: Existen industrias en las que el gobierno tiene interés en la concentración o fragmentación de la industria y lo concreta a través de incentivos o regulaciones.

-Administración: generalmente las empresas que forman parte de un industria fragmentada poseen una administración familiar, en cambio en las industrias concentradas se encuentran empresas con administración profesional.

-Participantes de mercado: Normalmente la concentración de la industria se refleja en las participaciones de mercado de las diversas empresas que la componen. Para efectos del análisis se considera:

Alta concentración: Cuando los tres participantes mayores acumulan más del 50% del mercado.

Concentración Media: Cuando los tres participantes mayores acumulados cuentan con una participación entre el 25 y el 50%.

Baja Concentración: Cuando la suma de los participantes de los tres mayores no alcanza el 25% de la industria.

6.3

ANALISIS DE MADUREZ

Espectativas normales de comportamiento de los negocios que componen la industria en cuanto a rentabilidad, flujo, tecnología, precios, etc.

ETAPAS DE MADUREZ. (Orientación Estratégica)

Embrionica: Establecer mercado, tomar riesgos, desarrollar tecnología, respuesta rápida, tomar posición de mercado, invertir considerablemente, esperar baja rentabilidad o pérdidas.

Crecimiento: Convertirse en líderes, establecer distribución, establecer tecnología, establecer manufactura, invertir para el futuro, mantener tasa de crecimiento, rentabilidad baja o moderada.

Madurez: Invertir para reducir costos, lograr eficiencia operativa, mantener participación de mercado, racionalizar operaciones, generar efectivo.

Envejecimiento: Invertir cuidadosamente, maximizar generación de efectivo, racionalizar operaciones, mantener posición o retiro programado.

GUIA DE MADUREZ

| FACTORES | EMBRIONICA | CRECIMIENTO | MADUREZ | ENVEJECIMIENTO |
|----------------------------------|--|---|--|---|
| TASA DE CRECIMIENTO | Ha crecido al menos tres veces mas que el PIB y esta acelerandose | Crece constante al menos 1.5 veces el PIB | Crece entre 0.5 y 1.5 veces el PIB. | Menor que 0.7 veces el PIB y decreciendo. |
| POTENCIAL DE LA INDUSTRIA | Potencial de la demanda dificil de estimar por la inestabilidad en la reaccion del mercado | La demanda se duplica en cinco años | El crecimiento de la demanda es facil de estimar y el mercado se acerca a su volumen de saturacion | Sin potencial el mercado esta saturado. |
| No DE PARTICIPANTES | Va en aumento rapido | Continua creciendo pero a una tasa decreciente. | Se mantiene estables Pocos cambios | Disminuyendo algunos salen del mercado. |
| LINEAS DE PRODUCTOS | Se empieza a definir la linea basica de productos | Se incorporan nuevas lineas de productos y se ajustan las presentaciones. | No hay cambios en las lineas basias. Se puede presentar alguna extension de liny algun ajuste en presentaciones. | Se empiezan a reducir las presentaciones y las lineas basicas de productos. |
| DISTRIBUCION DE LA PARTICIPACION | Muy cambiante. No esta definido | Se empieza a definir Existen cambios importantes en las participaciones de mercado (Mayores de 10 puntos en 5 años) | Las empresas con participaciones importantes estan bien establecidos podrian existir cambios en la participacion hasta 5 puntos en los ultimos años. | Al paso que salen competidores, la industria o se encuentra en pocas manos o se dispersa en pocas empresas. |
| FACILIDAD DE ENTRADA AL MERCADO | Facil aun y cuando las oportunidades no son muy claras | Generalmente facil y las oportunidades son claras | Dificil, competidores atrincherados | Dificil, poco atractivo al entrar. |
| LEALTAD DE LA CLIENTELA | Poca o nada | Algunos competidores son muy agresivos | Patrones de compra estan bien establecidos. | Fuerte. |

GUIA DE MADUREZ

| FACTORES | EMBRIONICA | CRECIMIENTO | MADUREZ | ENVEJECIMIENTO |
|---------------------------------|---|---|--|--------------------------------------|
| ENFOQUE DE LA TECNOLOGIA | Desarrollo del concepto y de la ingenieria del producto | Refinamiento y extension de la linea de productos. Enfasis en mercadotecnia | Refinamiento de proceso. Eficiencia metodos y funciones. | Orientada hacia el control de costos |

CARACTERISTICAS DE LAS ETAPAS DE MADUREZ

| FACTORES | EMBRIONICA | CRECIMIENTO | MADUREZ | ENVEJECIMIENTO |
|------------------|-------------------|-------------------|-----------------|--------------------|
| DEMANDA | MAYOR | MAYOR | EQUILIBRADA | MENOR |
| PRECIOS | ALTOS | ALTOS | COMPETITIVOS | MUY COMPETITIVOS |
| TECNOLOGIA | SE INICIA | SE ESTABLECE | SE OPTIMIZA | DOMINIO COMPLETO |
| FUNCION CLAVE | INV. Y DESARROLLO | MERCADO | PROD. Y MERCADO | PRODUCCION |
| FLUJO | MUY DEMANDANTE | DEMANDENTE | GENERADOR | MUY GENERADOR |
| RIESGO | MUY ALTO | ALTO | MEDIO | BAJO |
| PARTICIPANTES | POCOS | RAPIDO AUMENTO | ESTABLE | DISMINUYENDO |
| CALIDAD | BAJA | BUENA | ALTA | EXCELENTE |
| PARTICIPACIONES | INDEFINIDAS | CAMBIANTES | ESTABLES | CON. O FRAGMENTADA |
| L. DE PRODUCTOS | SIN ESTANDARIZAR | DEFINIDAS BASICAS | ESTANDARIZADAS | MUY ESTANDAR |
| VOLUMEN DE PROD. | PEQUEÑOS | MEDIOS | ALTOS | EN DISMINUCION |

Sus características son:

Aplicable a la industria no a la UEN

Permite análisis estratégico ordenado.

Facilita aportaciones al equipo directivo.

Visión compartida de la arena competitiva.

A).-Poder de clientes.

B).-Poder de proveedores.

C).-Barreas de entrada.

D).-Barreras de salida.

E).-Amenaza de productos sustitutos.

F).-Poder de la fuerza laboral.

G).-Dependencias externas.

Propicia definir oportunidades y amenazas.

A).-PODER DE CLIENTES

Los compradores compiten en una industria forzando los precios a la baja, negociando mejor calidad y servicio pidiendo mayores plazos, etc; lo que hace que los competidores tengan mas enfrentamientos.

B).-PODER DE PROVEEDORES

Los proveedores influyen sobre la rentabilidad de la industria elevan precios, bajar calidad, restringir el crédito, limitar la oferta.

C).-BARRERAS DE ENTRADA

El hecho de que se incrementen el número de participantes en una industria, significa una mayor distribución de las participaciones, reduciéndose la atraktividad de la industria.

D).-BARRERAS DE SALIDA

Factores que impiden o dificultan la salida de los competidores actuales en la industria.

E).-AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En la mayoría de las industrias generalmente existen opciones de sustitución generadas por industrias diferentes a la analizada.

Estas opciones (productos sustitutos), al poder seleccionarse en lugar de los productos de la industria, ejercen presiones sobre la rentabilidad de esta.

F).-PODER DE FUERZA LABORAL

La fuerza laboral es un factor determinante en la rentabilidad de una industria y su poder se incrementa en función al impacto que se comportamiento pueda tener sobre los resultados de la industria.

6.5

RIVALIDAD

Grado de enfrentamiento que existe entre los participantes de una industria asociado a la necesidad que tiene alguno de ellos para mejorar su posición competitiva.

PODER DE CLIENTES

| FACTOR | BAJO | NIVELADO | ALTO |
|-------------------------------------|--|---|--|
| CONCENTRACION CLIENTES | Son muchos, fragmentados. Compran volúmenes pequeños. | Hay compradores importantes, pero la mayoría compra bajos volúmenes con respecto a las ventas de industria. | Unos cuantos controlan todas las compras. Existe una clara concentración de compradores. |
| CAMBIO DE PROVEEDOR | No hay productos sustitutos o no se pueden adquirir. Alto costo de cambio de proveedor. | Algunos sustitutos o sustitución parcial de los insumos más importantes. Cambio de proveedor causa costos moderados. | Se puede utilizar sustitutos importantes. Existe un bajo costo de cambiar proveedor. |
| IMPORTANCIA DEL COSTO | No hay negociación importante de precios. | Producto no ocupa la prioridad de los insumos más importantes pero es importante. El precio se negocia sin llegar a peticiones muy estrictas. | Intensa negociación de precios. |
| CALIDAD / DIFERENCIACION | Producto claramente diferenciado. Se requiere altos estándares de calidad. | Existe algún grado de diferenciación. La calidad que se requiere es estándar. | Producto no diferenciado. No existen requisitos significativos en cuanto calidad. |
| INTEGRACION Y/O CONOCIMIENTO | No existe ningún integrado. No tiene interés de hacerlo. No conocen los costos o productos de la industria. Conocen pocos proveedores. | Algunos integrados, total o parcialmente. Conocen en forma general costos, demandas, precios de la industria. Parcial conocimiento de procesos. Conocen buen número de proveedores. | Los más importantes están integrados. Amplio conocimiento de proveedores, costos demandas de estos. Conocen información de la industria. |

PODER DE PROVEEDORES

| FACTOR | BAJO | NIVELADO | ALTO |
|---------------------------------|---|--|--|
| CONCENTRACION PROVEEDORES | Son muchos, fragmentados Compran volúmenes pequeños. | Hay compradores importantes, pero la mayoría compra bajos volúmenes con respecto a las ventas de industria. | Unos cuantos controlan todas las compras. Existe una clara concentración de proveedores. |
| CAMBIO DE PROVEEDOR | Se pueden utilizar sustitutos importantes. Existe una clara concentración. | Algunos sustitutos o sustitución parcial de los insumos más importantes. Cambio de proveedor causa ría costos moderados. | No hay productos sustitutos o no se pueden adquirir. Alto costo de cambio de proveedor. |
| IMPORTANCIA DEL COSTO | No hay negociación importante de precios. | Producto no ocupa la prioridad de los insumos más importantes pero es importante. El precio se negocia sin llegar a peticiones muy estrictas. | Intensa negociación de precios. |
| CALIDAD / DIFERENCIACION | Producto no diferenciado No existen requisitos significativos en cuanto a calidad | Existe algún grado de diferenciación. La calidad que se requiere es estándar. | Producto claramente diferenciado. Se requiere altos estándares de calidad |
| INTEGRACION Y/O CONOCIMIENTO | No existe ninguno integrado. No tienen interés de hacerlo. No conocen los costos o productos de la industria Conocen pocos proveedores | Algunos integrados, total o parcialmente. Conocen en forma general costos, demandas, precios de la industria. Parcial conocimiento de procesos. Conocen buen número de proveedores. | Los más importantes están integrados. Amplio conocimiento de proveedores, costos demandas de estos. Conocen información de la industria. |

BARRERAS DE ENTRADA

| FACTOR | ALTAS | MEDIAS | BAJAS |
|----------------------------------|--|---|---|
| ECONOMIAS DE ESCALA | Obligan a entrar con grandes volúmenes | Economías de escala no son determinantes. | No hay economías de escala o son irrelevantes. |
| DIFERENCIACION DE PRODUCTO | Marcas bien identificadas Lealtad de marca | Pequeñas diferencias Baja lealtad | No hay diferenciación (comodity) |
| REQ DE CAPITAL | Intensiva en capital Alta inversión. | La inversión no es una limitante importante | Intensiva en mano de obra Baja inversión. |
| ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCION | Canales saturados Lazos estrechos Coinversiones Alta lealtad de distribuidores Difícil crear un nuevo canal. | Dist cambiaría de producto si aumentara su margen Se requiere inversión para crear un nuevo canal. | Se están saturando Solo relación comercial Fácil crear uno nuevo. |
| DESVENTAJA EN COSTOS | Gran ventaja en costos Acceso ventajoso a materias primas, tecnología Importante curva de experiencia. Patentes. | Alguna ventaja en costos Tecnología accesible a costo moderado Curva de experiencia que se puede comprar o asimilar rápido. | Mínima ventaja en costos Tecnología libre y disponible Sobre oferta de materia prima. No hay curva de experiencia. |
| POLITICAS GUBERNAMENTALES | Severas reglamentaciones Gobierno inhibe la participación | Existen requisitos que son cumplibles | Restricciones mínimas Gobierno impulsa fuertemente. |
| REACCION DE COMPETIDORES | Competidores atrincheros. Tienen recursos para hacerle frente a uno nuevo Historicamente lo han hecho unidos ante un nuevo participante. | Algunos reaccionarían. Recursos medios para hacerle frente. | Pasivos ante un nuevo competidor No tienen recursos No hay unión. |

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

| FACTOR | BAJO | MEDIA | ALTA |
|--------------|---|--|---|
| RENTABILIDAD | No afecta la rentabilidad de la industria | Afecta en baja escala la de la industria | Presionan fuertemente los margenes |
| SUSTITUCION | Es minimo no han sido un peligro. | Mantienen presion sobre los productos | Amenazan constantemente con sustituirlos. |
| VENTAJAS | No ofrece ventajas significativas sobre los productos de la industria | No representan un serio peligro | Importantes ventajas, han venido ganando participacion de mercado |

PODER DE LA FUERZA LABORAL

| FACTOR | BAJO | NIVELADO | ALTO |
|--|--|---|--|
| <p>NATURALEZA DE ORGANIZACION SINDICAL</p> | <p>Sindicatos locales No son conflictivos Petitionen inferiores a las de otra industrias</p> | <p>Sindicatos con ligas a organizaciones Conflictos ocasionales Petitionen razonables, similares al promedio.</p> | <p>Sindicato gremial nacional fuerte. Generalmente muy conflictivas. Petitionen mayores a los de otras industrias.</p> |
| <p>REQUERIMIENTOS DE MANO DE OBRA</p> | <p>Abundante No requiere especializacion Industria intensiva en capital</p> | <p>Oferta y demanda equilibrada. Requiere conocimientos facilmente impartidos Equilibrado capital y mano de obra.</p> | <p>Escasa Alto grado de especializacion. Industria intensiva en mano de obra.</p> |

RIVALIDAD

| FACTOR | BAJA | MEDIA | ALTA |
|---|---|---|--|
| CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA | Crece constantemente mas rapido que el PIB (máximo dos veces). Existen demanda insatisfecha | Crece en forma similar al PIB (entre 0.7 y 2 veces) La oferta y demanda tienden a balancearse. | El crecimiento es menor al del PIB (no llega al 0.7). Oferta supera a la demanda. |
| COMPETIDORES DIVERSOS | Competidores semejantes con objetivos y estrategias practicamente iguales | Competidores con orígenes distintos pero objetivos parecidos. | Orígenes diferentes objetivos y estrategias diferentes. |
| DIFERENCIACION DE PRODUCTO | Diferenciación claramente percibida Producto diferente. Marca bien definida. | Hay diferenciación pero tiene influencia el precio y/o el servicio. | No se percibe diferenciación Solo se decide a base de precio. |
| NUMERO DE COMPETIDORES Y EQUILIBRIO ENTRE ELLOS | Industria con pocos competidores y/o acuerdos entre ellos. Un o unos competidores controlan un recurso importante. | Grupos internos con acuerdos. Numero mediano de competidores. | Muchos competidores sin acuerdos Industria fragmentada. |
| INCREMENTOS DE CAPACIDAD | Crecimiento en forma uniforme y lineal | Pequeños excedentes de capacidad que pronto son cubiertas. | Grandes aumentos escalonados que tardan en cubrirse. |
| COSTOS FIJOS O DE ALMACENAMIENTO | Pocos significativos | Relevantes pero no son los mas importantes | Muy altos |

"ANUNCIOS Y SERVICIOS S.A."

PLANEACION OPERATIVA

1992

IDENTIFICACION DE POSIBLES UEN' s

| PRODUCTO | COMPETIDORES | PRECIOS | CLIENTES | CALIDAD ESTILO | SUSTITUCION | LIQUIDACION | INTEGRACION |
|--|--------------------------------------|--------------------|--|--------------------|-------------------------|----------------------|-------------|
| ANUNCIOS: PLASTICO CON ILUMINA CION INTE- GRADA (L.P) DE NEON MARQUESINAS ESPECTACU- LARES (Carteleras Lonas, Uni- polares) | DOS GRUPOS PRINCIPAL- MENTE | NO LE AFECTA | GRUPO CERVEZA TERCEROS (en menor escala) | NO LE AFECTA | NO SON SUSTITUTOS | NO HAY IMPACTO | HORIZONTAL |

En base a los factores se identifica dos unidades estrategicas de negocio por lo que la empresa dividira para su estudio en estas unidades.

DEFINICION DE LA PRIMERA U.E.N.

**FABRICACION Y VENTA DE ANUNCIOS CON ILUMINACION INTEGRADA, DE NEON Y MARQUESINAS
PARA PROMOCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN PUNTO DE VENTA**

DEFINICION DE LA SEGUNDA U.E.N.

FABRICACION, INSTALACION, MANTENIMIENTO, VENTA Y RENTA DE ANUNCIOS ESPECTACULARES
(CARTELERAS Y UNIPOLARES).

DEFINICION DE LA INDUSTRIA (Primera Industria)

LA INDUSTRIA ESTA FORMADA POR LA U.E.N. Y TRES GRUPOS DE COMPETIDORES:

Primer grupo: GENERAL DE NEON DE MEXICO.
NEON ALF S.A.
PUBLICIDAD Y NEON DE MEXICO
ANUNCIOS LUMINOSOS SOL S.A. DE C.V.
NEON INTEGRAL DE MEXICO.

Segundo grupo LINCON Y ASOCIADOS
ANUNCIOS LUZ COLOR
PUBLICIDAD SILVA NEON S.A.
ANUNCIOS ACRILNEON.
NEON COMERCIAL
NEON Y PLASTICO.
PLASTIANUNCIOS.
KROWER.
RICO PUBLICIDAD.

Tercer grupo: CARTELETA Y NEON.
ESPECTACULARES.
ALDO Y COMPANIA.
ANUNCIOS A.C.O.
ANUNCIOS EL FENIX.

Nota: Los grupos de competidores estan acomodados con forme al grado de importancia y poder competitivo.

DEFINICION DE LA INDUSTRIA (Segunda Industria)

LA INDUSTRIA ESTA FORMADA POR LA U.E.N. Y :

VENDOR

GRUPO P. M. P.

CYNESA

COMUNICACION TECNICA INTEGRADA

AINSSA

ANALISIS PRIMERA INDUSTRIA

ANALISIS DE CONCENTRACION (Primera Industria)

| FACTOR | BAJO | | NIVELADO | | ALTO | | |
|---------------------------|------|---|----------|---|------|--|--|
| BARRERAS DE ENTRADA | X | | | | | | No se requieren montos importantes para la para instalaciones de producción. |
| ECONOMIAS DE ESCALA | X | | | | | | No existen economias de escala |
| COSTOS DE TRANSPORTE | X | | | | | | Es bajo |
| NECESIDADES DEL MERCADO | X | | | | | | No esta estandarizado el producto |
| VENTAS CICLICAS | | X | | | | | No existen ventas ciclicas (pero en AYSSA existe una demanda mayor en Enero a Junio) |
| REGULACION GUBERNAMENTAL | | | | X | | | No impide la entrada al mercado pero si existen ciertas reglamentaciones. |
| ADMINISTRACION | | X | | | | | La mayor parte de las empresas poseen una administracion tipo familiar |
| PARTICIPACION DEL MERCADO | X | | | | | | Los participantes mayores no alcanzan el 25% de la industria. |
| RESUMEN | X | | | | | | |

67

Industria fragmentada, facilidad para competir (capitulo 6.)

ANALISIS DE MADUREZ (Primera industria)

| FACTORES | EMBR. | CREC. | MAD. | ENV. | |
|-------------------------------------|-------|-------|------|------|---|
| TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA | | X | | | Crecimiento considerable, difícil de estimar con respecto al P.I.B. |
| POTENCIAL DE SATUR. DE LA INDUSTRIA | X | | | | Difícil de estimar debido a las variaciones del mercado. |
| LINEAS DE PRODUCTO ESTABLECIDAS | | X | | | Se incorporan nuevas líneas. Ajuste de presentaciones. |
| CAMBIO EN EL NO. DE PARTICIPANTES | | X | | | En crecimiento pero a una tasa menor. |
| DISTRIBUCION DE LA PARTICIPACION | | | X | | No hay cambios significativos en la participación. |
| LEALTAD DE LOS CLIENTES | X | | | | Muy poca. |
| FACILIDAD DE ENTRAR A LA INDUSTRIA | X | | | | Generalmente fácil. |
| MADUREZ DE LA TECNOLOGIA | | X | | | Refinamiento de las líneas de productos. |
| RESUMEN | | X | | | |

88
 Industria en crecimiento la orientación estratégica deberá ser de tratar de convertirse en líder establecer un canal de distribución, tecnología y manufactura, será necesario invertir para el futuro tratar de mantener una tasa de crecimiento, la rentabilidad será baja o moderada. (capítulo 2.4 fig.)

PODER DE CLIENTES (Primera Industria)

| FACTOR | BAJO | | NIVELADO | | | ALTO | | | |
|---------------------------------|------|--|----------|---|--|------|--|--|--|
| CONCENTRACION CLIENTES | X | | | | | | | | Volumenes bajos de ventas. Muchos y fragmentados. |
| CAMBIO DE PROVEEDOR | X | | | | | | | | Se pueden utilizar productos sustitutos. Bajo costo de cambio de proveedor. |
| IMPORTANCIA DEL COSTO | X | | | | | | | | No hay negociación importante de precio |
| CALIDAD / DIFERENCIACION | | | | X | | | | | Producto no diferenciado. Calidad estandar. |
| INTEGRACION Y/O CONOCIMIENTO | | | X | | | | | | No conocen los costos o productos de la industria. conocen pocos proveedores. |
| RESUMEN | X | | | | | | | | |

PODER DE PROVEEDORES (Primera Industria)

| FACTOR | BAJO | | | NIVELADO | | | ALTO | | | |
|---------------------------------|------|--|---|----------|---|--|------|--|--|---|
| CONCENTRACION PROVEEDORES | | | | | X | | | | | Hay proveedores importantes pero la mayoría son distribuidores. |
| CAMBIO DE PROVEEDOR | | | X | | | | | | | Causaría un costo moderado debido a las pinturas (calidad). |
| IMPORTANCIA DEL COSTO | | | X | | | | | | | Se negocia sin llegar a peticiones muy estrictas. |
| CALIDAD / DIFERENCIACION | | | X | | | | | | | Producto no diferenciado. Calidad estandar. |
| INTEGRACION Y/O CONOCIMIENTO | X | | | | | | | | | No conocen los costos o productos de la industria, conocen pocos proveedores. |
| RESUMEN | | | X | | | | | | | |

BARRERAS DE ENTRADA (Primera industria)

| FACTOR | BAJO | NIVELADO | ALTO | |
|----------------------------------|------|----------|------|-----------------------------------|
| ECONOMIAS DE ESCALA | | X | | No son determinantes. |
| DIFERENCIACION DE PRODUCTO | X | | | No hay diferenciacion. |
| REQ. CAPITAL | | X | | La inversion no es una limitante |
| ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCION | X | | | Solo relacion comercial. |
| DESVENTAJA EN COSTO | X | | | Tecnologia libre y disponible. |
| POLITICA GOBERNAMENTAL | X | | | Restricciones minimas. |
| REACCION DE COMPETIDORES | X | | | Pasivos ante un nuevo competidor. |
| RESUMEN | X | | | |

71

El grado de participaciones entre los participantes es menor por lo que la atractividad de la industria es alto.

BARRERAS DE SALIDA (Primera Industria)

| FACTOR | BAJO | | NIVELADO | | ALTO | | |
|------------------------|------|--|----------|--|------|--|--|
| | | | | | | | |
| ACTIVOS ESPECIALIZADOS | X | | | | | | Tienen usos diferentes a los de la industria |
| ALTOS COSTOS DE SALIDA | | | X | | | | No es significativo. |
| INTEGRACION | X | | | | | | No tiene repercucion sobre otros negocios. |
| BARRERAS EMOCIONALES | | | | | X | | Hay un atractivo emocional. |
| POLITICA GOBERNAMENTAL | X | | | | | | No existe una politica en cuanto esta industria. |
| RESUMEN | X | | | | | | |

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS (Primera industria)

| FACTOR | BAJO | | | NIVELADO | | | ALTO | | | |
|---------------------|-------------|--|--|-----------------|---|--|-------------|--|--|--|
| RENTABILIDAD | | | | X | | | | | | Afectan en baja escala sobre todo en los cambios de precios. |
| SUSTITUCION | | | | X | | | | | | Mantienen un a presion no tan significativa. |
| VENTAJAS | | | | | X | | | | | Ofrecen unas ventajas poco significativas no resulta un peligro. |
| RESUMEN | | | | X | | | | | | |

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Primera industria

| PRODUCTO | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|--|---|---|
| -Anuncios de lamina rotulados con o sin iluminacion. | <ul style="list-style-type: none"> -Facil de fabricar. -Muy baratos. -Produccion en serie. -Facil de colocar. -Bastante durables. -Poco o nada de mantenimiento. | <ul style="list-style-type: none"> -Dependiendo del clima en donde es colocado es su vida util. -Solo se puede usar lamina debido a su resistencia a la flexion. |
| -Anuncios L.P's de lona,realzada | <ul style="list-style-type: none"> -Proceso de elaboracion sencillo. -No se fractura facilmente -No requiere operaciones con temperatura. -No requiere un fondeo. -Bastante economicos. -Menor tiempo de fabrica-comparado con los de acrilico. -Fabricacion en serie. | <ul style="list-style-type: none"> -Despolimerizacion de la lona en un tiempo razonablemente corto (tambien comparado con los de acrilico. -No se conoce la duracion de la pintura sobre la lona. |
| -Litografias tipo poster | <ul style="list-style-type: none"> -Baste economicos. -Facil de colocar. -Facil la saturacion del mercado. -Manejo de grandes volu-menes de fabricacion. | <ul style="list-style-type: none"> -Su vida util muy variable -Faciles de quitar. -Pueden ser poco visibles |
| -Tableros electronicos de dimensiones regulares. | <ul style="list-style-type: none"> -Se pueden poner varios anuncios en uno de estos tableros. -Facil la programacion de los anuncios. -Bastante vistosos. -Facil colocacion y mante-nimiento. | <ul style="list-style-type: none"> -Muy costosos. -Se desprograman facilmen-te. -Mantenimiento costoso. -Consumo de energia consi-derable. |
| -Rotulacion de cortinas metalicas y mu-ros. | <ul style="list-style-type: none"> -Bastante durable. -Llamativo. -Barato -No se necesita una planta industrial para realizar-los. | <ul style="list-style-type: none"> -Anuncio unico. -Contratacion de rotulistas. -Controlar mas el personal |

PODER DE LA FUERZA LABORAL (Primera industria)

| FACTOR | BAJO | | | NIVELADO | | | ALTO | | | |
|---|------|--|---|----------|--|--|------|--|--|---|
| NATURALEZA DE LA ORGANIZACION SINDICAL | | | | X | | | | | | No es conflictivo La mayoría no tiene sindicatos. Los que tiene la mayoría son blancos. |
| REQUERIMIENTOS DE MANO DE OBRA | | | X | | | | | | | No requiere de mano de obra muy calificada Requiere conocimientos fácilmente impartidos |
| RESUMEN | | | | X | | | | | | |

ANALISIS DE ATRACTIVIDAD---RESUMEN (Primera industria)

| FACTOR | BAJO | | | NIVELADO | | | ALTO | | | |
|-----------------------------|------|--|--|----------|---|---|------|--|---|--|
| RIVALIDAD | | | | | | X | | | | La mayor parte de los competidores no poseen una estrategia bien definida. |
| BARRERAS DE ENTRADA | | | | | | | | | X | Los montos no son importante tanto para la planta como para la distribucion. |
| AMENAZA PRODUCTO SUSTITUTOS | | | | | | X | | | | Ejercen una presion coaastante sobre la industria. |
| PODER DE CLIENTES | | | | | | | | | X | La mayor parte de las ventas son a clientes pequeños. |
| PODER FUERZA LABORAL | | | | X | | | | | | La mano de obra no es calificada, sindicatos blancos. |
| DEPENDENCIAS EXTERNAS | | | | | X | | | | | -Reglamentacion por parte del gobierno. |
| PODER DE PROVEEDORES | | | | | | X | | | | -Son pocos los proveedores pero la mayoria son distribuidores. |
| BARRERAS DE SALIDA | | | | | | | | | X | La mayoria de estas barrears son emocionales. |
| GRADO DE ATRACTIVIDAD | | | | | | X | | | | |

RIVALIDAD (Primera industria)

| FACTOR | BAJO | | NIVELADO | | ALTO | | |
|-------------------------------------|------|---|----------|---|------|---|---|
| CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA | | | | X | | | Crecio' en los ultimos años pero en este ultimo año se mantuvo estable. |
| COMPETIDORES DIVERSOS | | | | | | X | Competidores muy diferentes obretivos y estrategias distintos. |
| DIRENCIACION DE PRODUCTO | | | | | | X | Solo se decide a base de precio. |
| NUMERO DE COMPETIDORES Y EQUILIBRIO | | | | | | X | Muchos competidores sin acuerdos la industria se encuentra fragmentada. |
| INCREMENTOS DE CAPACIDAD | | X | | | | | Crecimiento en forma uniforme y lineal |
| COSTOS FIJOS O DE ALMACENAMIENTO | | | | X | | | Relevantes pero no son los mas importantes |
| RESUMEN | | | | | X | | |

77

Existe un enfrentamiento moderado entre los participantes. tienen necesidad de mejorar su posicion competitiva.

DEFINICION DE FUERZAS Y DEBILIDADES*(Primera UEN)*

| FUERZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">-CAPACIDAD DE LA PLANTA MAYOR QUE LOS COMPETIDORES.-RELACIONES.-MANEJO DE ECONOMIAS DE ESCALA.-SINERGIA CON EL GRUPO. | <ul style="list-style-type: none">-SERVICIO / ATENCION AL CLIENTE-ESTRUCTURA DE COSTOS ALTA.-HAY FUERZA DE VENTAS PERO NO ESTA RESPALDADA POR LA PRODUCCION PARA TERCEROS, POR LA PRIORIDAD HACIA GRUPO CERVEZA. |

DEBILIDADES

(Primera UEN)

| | | PROBABILIDAD | |
|---|-----------------------|---|------|
| | | ALTA | BAJA |
| I M P O R T A N C I A | M U C H A | <ul style="list-style-type: none"> - ESTRUCTURA DE COSTOS ALTA. - FUERZA DE VENTAS NO RESPALDADA POR LA PRODUCCION PARA TERCEROS, POR LA PRIORIDAD HACIA EL GRUPO CERVEZA. - SERVICIO / ATENCION AL CLIENTE. | |
| | P O C A | | |

FUERZAS

(Primera UEN)

| | | PROBABILIDAD | |
|---|-----------------------|---|------|
| | | ALTA | BAJA |
| I M P O R T A N C I A | M U C H A | <ul style="list-style-type: none"> - MAYOR CAPACIDAD DE LA PLANTA. - RELACIONES (SINERGIAS DEL GRUPO) - MANEJO DE ECONOMIAS DE ESCALA. | |
| | P O C A | | |

(Primera Industria)

| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| <p>- POSIBLE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES POR LA APERTURA COMERCIAL.</p> <p>- RACIONALIZACION DE SERVICIOS EN EL DISTRITO FEDERAL Y AREA METROPOLITANA. (ENERGIA ELECTRICA , AGUA, ETC.)</p> | <p>- DESARROLLO DE PRODUCTOS NO SUSTITUTOS DE MAYOR TECNOLOGIA.</p> <p>- POSIBLE SALIDA DE COMPETIDORES NACIONALES.</p> <p>- MERCADOS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS NO EXPLOTADOS.</p> |

(Primera industria)

| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">-DESARROLLO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS A BAJO PRECIO.-REDUCCION DE MARGENES POR EL INCREMENTO EN LOS INSUMOS.-ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES REGIONALES-PARTICIPACION CON BAJOS VOLUMENES. | <ul style="list-style-type: none">-PARTICIPACION DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.-PRODUCTOS NO SUSTITUTOS A BAJO PRECIO. |

OPORTUNIDADES

(Primera industria)

| | | PROBABILIDAD | |
|---|-----------------------|--|----------------------------------|
| | | ALTA | BAJA |
| I M P O R T A N C I A | M U C H A | -DESARROLLO DE PRODUCTOS NO SUSTITUTOS DE MAYOR TECNOLOGIA. -MERCADO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS NO EXPLOTADOS. | |
| | P O C A | | -SALIDA DE ALGUNOS COMPETIDORES. |

AMENAZAS

(Primera industria)

| | | PROBABILIDAD | |
|---|-----------------------|---|---|
| | | ALTA | BAJA |
| I M P O R T A N C I A | M U C H A | -LIBERACION DEL NUEVO REGLAMENTO SOBRE ANUNCIOS EXTERIORES. -RACIONAMIENTO DE SERVICIOS. | -POSIBLE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES POR APERTURA ECONOMICA. |
| | P O C A | | |

BASES DE COMPETENCIA (UEN 1)

PONDERACION

| | |
|---|-----|
| PRECIO | 40 |
| DICTA LA VENTA DEL PRODUCTO OTORGANDO VENTAJAS AL MAS BARATO. | |
| SERVICIO / ATENCIONS AL CLIENTE. | 25 |
| CALIDAD Y REPIDEZ DEL SERVICIO, ASI COMO EL MANTENIMIENTO DE ESTE. | |
| FUERZA DE VENTAS. | 15 |
| INCENTIVOS SOBRE VENTAS, FRECUENCIA DE VISISTAS AL CLIENTE. | |
| RELACIONES. | 10 |
| CONTACTOS DE LA EMPRESA CREA VENTAJAS SOBRE LOS DEMAS COMPETIDORES. (SINERGIA DEL GRUPO). | |
| ECONOMIAS DE ESCALA | 10 |
| PRODUCCION DE GRANDES VOLUMENES FIJANDO LA IDEA AL COMPRADOR DE UN ANUN- CIO CON CIERTAS DIMENSIONES DETERMINADAS. | |
| | 100 |

CLASIFICACION DE COMPETIDORES (PRIMEIRA INDUSTRIA)

| BASES DE COMPETENCIA | PONDERACION | GRUPO 1 | | GRUPO 2 | | GRUPO 3 | | AYSSA | |
|---------------------------------|-------------|---------|------|---------|------|---------|------|-------|------|
| | | CALIF | PUNT | CALIF | PUNT | CALIF | PUNT | CALIF | PUNT |
| PRECIO. | 40 | 4 | 1.60 | 3 | 1.20 | 3 | 1.20 | 4 | 1.60 |
| SERVICIO / ATENCION AL CLIENTE. | 25 | 4 | 1.00 | 4 | 1.00 | 2 | 0.50 | 3 | 0.75 |
| FUERZA DE VENTAS. | 15 | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 | 2 | 0.30 | 4 | 0.60 |
| RELACIONES. | 10 | 4 | 0.40 | 2 | 0.20 | 1 | 0.10 | 5 | 0.50 |
| ECONOMIAS DE ESCALA | 10 | 5 | 0.50 | 3 | 0.30 | 1 | 0.10 | 5 | 0.50 |
| TOTAL | 100 | | 4.10 | | 3.15 | | 2.20 | | 3.95 |

98

* Nota: Los grupos de competidores estan acomodados con forme al grado de importancia y poder competitivo.

CALIFICACION POSICION COMPETITIVA (UEN 1)

| BASES DE COMPETENCIA | PONDERACION | CALIFICACION |
|---------------------------------|-------------|--------------|
| PRECIO. | 40 | |
| SERVICIO / ATENCION AL CLIENTE. | 25 | 5 |
| FUERZA DE VENTAS. | 15 | 3 |
| RELACIONES. | 10 | 4 |
| ECONOMIAS DE ESCALA | 10 | 5 |
| TOTAL | 100 | 4.35 |

ANALISIS SEGUNDA INDUSTRIA

ANALISIS DE CONCENTRACION (Segunda Industria)

88

| FACTOR | BAJO | | | NIVELADO | | | ALTO | | | |
|----------------------------------|-------------|--|---|-----------------|---|---|-------------|---|--|---|
| BARRERAS DE ENTRADA | | | | | X | | | | | No se requieren montos importantes para las instalaciones de producción. |
| ECONOMIAS DE ESCALA | | | X | | | | | | | No existen economías de escala |
| COSTOS DE TRASNPORTE | | | | | X | | | | | Debido al acarreo de materiales y el mantenimiento que se requiere |
| NECESIDADES DEL MERCADO | | | | | X | | | | | En su mayoría estandarizado pocas diferencias en tamaños. |
| VENTAS CICLICAS | | | X | | | | | | | No existen ventas cíclicas aun cuando existan son poco significativas. |
| REGULACION GUBERNAMENTAL | | | | | X | | | | | No existe ninguna reglamentación en cuanto a zona metropolitana, ciertos en carretero |
| ADMINISTRACION | | | | | | X | | | | La mayor parte de las empresas poseen una administración profesional |
| PARTICIPACION DEL MERCADO | | | | | | | | X | | Los participantes mayores alcanzan el 25% de la industria. |
| RESUMEN | | | | | X | | | | | |

Industria medianamente concentrada dificultad esperada para competir

ANALISIS DE MADUREZ (Segunda industria)

| FACTORES | EMBR. | CREC. | MAD. | ENV. | |
|-------------------------------------|-------|-------|------|------|---|
| TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA | | X | | | Crecimiento conciderable, dificil de estimar con respecto al P.I.B. |
| POTENCIAL DE SATUR. DE LA INDUSTRIA | | X | | | La demanda aumentara en los proximos años. |
| LINEAS DE PRODUCTO ESTABLECIDAS | | X | | | Se incorporan nuevas lineas. Ajusta de presentaciones. |
| CAMBIO EN EL NO. DE PARTICIPANTES | | | X | | Pocos cambios. |
| DISTRIBUCION DE LA PARTICIPACION | | | X | | No hay cambios significativos en la participacion. |
| LEALTAD DE LOS CLIENTES | | X | | | Muy poca. |
| FACILIDAD DE ENTRAR A LA INDUSTRIA | | | X | | Dificil el entrar. |
| MADUREZ DE LA TECNOLOGIA | | | X | | Refinamiento del el proceso de produccion y funciones. |
| RESUMEN | | | X | | |

PODER DE CLIENTES (Segunda Industria)

| FACTOR | BAJO | | | NIVELADO | | | ALTO | | | |
|---------------------------------|------|---|--|----------|---|--|------|--|--|--|
| CONCENTRACION CLIENTES | | | | | X | | | | | Volumenes bajos de ventas con respecto a la industria. |
| CAMBIO DE PROVEEDOR | | X | | | | | | | | Se pueden utilizar sustitutos importantes. |
| IMPORTANCIA DEL COSTO | | | | | X | | | | | Se negocia el precio con pocas peticiones. |
| CALIDAD / DIFERENCIACION | | | | | X | | | | | La calidad que se requiere es estandar. |
| INTEGRACION Y/O CONOCIMIENTO | | | | | X | | | | | Conocen buen numero de proveedores. Parcial conocimiento del proceso. |
| RESUMEN | | | | | X | | | | | |

PODER DE PROVEEDORES (Segunda Industria)

| FACTOR | BAJO | | NIVELADO | | ALTO | | |
|---------------------------------|------|---|----------|---|------|--|--|
| CONCENTRACION PROVEEDORES | | X | | | | | Existen muchos proveedores en los insumos mas importantes. |
| CAMBIO DE PROVEEDOR | | X | | | | | Existe un bajo costo de cambiar proveedor. |
| IMPORTANCIA DEL COSTO | | | | X | | | Se negocia el precio con pocas peticiones. |
| CALIDAD / DIFERENCIACION | | | | X | | | La calidad que se requiere es estandar. |
| INTEGRACION Y/O CONOCIMIENTO | | X | | | | | No existe ninguno integrado. |
| RESUMEN | | | X | | | | |

BARRERAS DE ENTRADA (Segunda industria)

| FACTOR | BAJO | | | NIVELADO | | | ALTO | | | |
|----------------------------------|------|--|--|----------|---|---|------|--|--|---|
| ECONOMIAS DE ESCALA | | | | X | | | | | | No son determinantes. |
| DIFERENCIACION DE PRODUCTO | X | | | | | | | | | No hay diferenciacion. |
| REQ. CAPITAL | | | | | | X | | | | La inversion no es una limitante |
| ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCION | | | | X | | | | | | Se requiere una inversion. |
| DESVENTAJA EN COSTO | | | | | | X | | | | Curva de experiencia que se asimila rapido. |
| POLITICA GOBERNAMENTAL | X | | | | | | | | | Restricciones minimas. |
| REACCION DE COMPETIDORES | | | | | | X | | | | Algunos reaccionan. |
| RESUMEN | | | | | X | | | | | |

BARRERAS DE SALIDA (Segunda industria)

| FACTOR | BAJO | | NIVELADO | | | ALTO | | | |
|-------------------------------|-------------|--|-----------------|--|--|-------------|--|--|--|
| ACTIVOS ESPECIALIZADOS | X | | | | | | | | Tienen usos diferentes a los de la industria |
| ALTOS COSTOS DE SALIDA | | | X | | | | | | No es significativo. |
| INTEGRACION | X | | | | | | | | No tiene repercucion sobre otros negocios. |
| BARRERAS EMOCIONALES | X | | | | | | | | No hay un atractivo emocional. |
| POLITICA GOBERNAMENTAL | X | | | | | | | | No existe una politica en cuanto esta industria. |
| RESUMEN | X | | | | | | | | |

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS (Segunda industria)

| FACTOR | BAJO | | | NIVELADO | | | ALTO | | | |
|---------------------|-------------|--|--|-----------------|---|--|-------------|--|--|--|
| RENTABILIDAD | | | | X | | | | | | Afectan en baja escala sobre todo en los cambios de precios. |
| SUSTITUCION | | | | X | | | | | | Mantienen un a presion no tan significativa. |
| VENTAJAS | | | | | X | | | | | Ofrecen unas ventajas poco significativas no resulta un peligro. |
| RESUMEN | | | | | X | | | | | |

Segunda industria

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

| PRODUCTO | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|--|--|
| -Anuncios de lona espectaculares. | -Mayor resistencia a la intemperie. -Mas ligero que los espectaculares de acrilico. -Iluminacion por atras de de la lona. -Facil la colocacion. | -Degradacion de la lona mas rapida que la del acrilico. -No se conoce la duracion de la pintura sobre la lona. -Dificil el tensar la lona |
| -Anuncios de neon espectaculares. | -Muy llamativo en la noche -Creacion de varias figuras en relacion al anuncio. | -Costo elevado en la produccion. -Mantenimiento constante. -Muy fragil. -Consumo de energia electrica elevado. |
| -Espectaculares con varios anuncios (hechos a base de prismas triangulares) | -Se presentan tres anuncios con intervalos de tiempo regulares. | -Muy elevado el costo de fabricacion. -Si falla el motor o un engrane se pierde todo el anuncio. -Mantenimiento constante. -Sistema de engranes muy costoso -Si fallara el suministro de energia electrica, tal vez no se podria ver ningun anuncio. |
| -Tableros electronicos de gran dimension. | -Se puede en un solo tablero varios anuncios. -Facil colocacion. -Programacion sencilla | -Muy elevado el costo del tablero. -Trabaja solo con energia electrica. -Necesita de cierta sombra para poder funcionar. |
| -Espectaculares con combinacion de varios materiales como acrilico, nylon, etc. | -Bastante llamativos. | -Complicada su elaboracion -No resulta economico -Resinas o pegamentos especiales |

PODER DE LA FUERZA LABORAL (Segunda industria)

| FACTOR | BAJO | | | NIVELADO | | | ALTO | | | |
|---|------|--|--|----------|---|--|------|--|--|--|
| NATURALEZA DE LA ORGANIZACION SINDICAL | | | | X | | | | | | No es conflictivo Los sindicatos son blancos. |
| REQUERIMIENTOS DE MANO DE OBRA | | | | | X | | | | | No requiere de mano de obra muy calificada Requiere conocimientos facilmente impartidos |
| RESUMEN | | | | | X | | | | | |

RIVALIDAD (Segunda industria)

| FACTOR | BAJO | | | NIVELADO | | | ALTO | | | |
|-------------------------------------|------|---|--|----------|---|---|------|--|--|---|
| CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA | | | | | X | | | | | Crecio' en los ultimos años pero en este ultimo año se mantuvo estable. |
| COMPETIDORES DIVERSOS | | | | | X | | | | | Competidores con origenes distintos pero objetivos parecidas. |
| DIFERENCIACION DE PRODUCTO | | | | | | X | | | | Hay diferenciacion pero tiene influencia el precio en cuanto renta o venta. |
| NUMERO DE COMPETIDORES Y EQUILIBRIO | | | | | X | | | | | Un numero mediano de competidores, sin acuerdos entre si. |
| INCREMENTOS DE CAPACIDAD | | X | | | | | | | | Crecimiento en forma uniforme y lineal |
| COSTOS FIJOS O DE ALMACENAMIENTO | | X | | | | | | | | Son poco significativos. |
| RESUMEN | | | | | X | | | | | |

ANALISIS DE ATRACTIVIDAD--RESUMEN (Segunda industria)

| FACTOR | BAJO | | | NIVELADO | | | ALTO | | | |
|-----------------------------|------|--|--|----------|---|---|------|---|---|--|
| RIVALIDAD | | | | | | X | | | | Competidores con un tamaño similar y estrategias diferentes |
| BARRERAS DE ENTRADA | | | | | X | | | | | Se requieren montos no muy importantes para las instalaciones de la planta (fabricación) |
| AMENAZA PRODUCTO SUSTITUTOS | | | | X | | X | | | | No representa una amenaza pero existe una presión constante. |
| PODER DE CLIENTES | | | | | X | | | | | La mayor parte de los clientes corresponde a compañías de recursos considerables. |
| PODER FUERZA LABORAL | | | | | X | | | | | La mano de obra no calificada, sindicatos blancos. |
| DEPENDENCIAS EXTERNAS | | | | | X | | | | | Mayor reglamentación por parte del gobierno |
| PODER DE PROVEEDORES | | | | | | | | X | | Existen muchos proveedores en los insumos mas importantes. |
| BARRERAS DE SALIDA | | | | | | | | | X | No tiene repercusión sobre otros negocios. |
| GRADO DE ATRACTIVIDAD | | | | | X | | | | | |

DEFINICION DE FUERZAS Y DEBILIDADES

(Segunda UEN)

| FUERZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| - MAYOR CAPACIDAD DE ACTIVOS FIJOS. | - UBICACION MENOR CALIDAD QUE LOS COMPETIDORES. |
| - BUENA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS. | - LA FUERZA DE VENTAS NO SE ENCUENTRA RESPALDADA HACIA TERCEROS. |
| - SINERGIA CON EL GRUPO. | - FALTA DE ESFUERZO DIRECCIONADO A BUSQUEDA DE MEJORES LUGARES. |
| - BUEN PRECIO. | |
| - RELACIONES. | |
| - SERIEDAD. | |

FUERZAS

(Segunda UEN)

| | | PROBABILIDAD | |
|-----------------------|-----------|--|------|
| | | ALTA | BAJA |
| I M P O R T A N C I A | M U C H A | - MAYOR CAPACIDAD DE LA PLANTA. - BUENA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS. - BUEN PRECIO. - SINERGIA CON EL GRUPO. | |
| | P O C A | - SERIEDAD | |

DEBILIDADES

(Segunda UEN)

| | | PROBABILIDAD | |
|---|-----------------------|---|------|
| | | ALTA | BAJA |
| I M P O R T A N C I A | M U C H A | <ul style="list-style-type: none"> - LUGAR DE UBICACION MENOR QUE LOS COMPETIDORES. - FALTA DE ESFUERZO DIRECCIONADO A BUSQUEDA DE MEJORES LUGARES. - FUERZA DE VENTAS NO ESTA RESPALDADA. | |
| | P O C A | | |

(Segunda Industria)

| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| <p>-LIBERACION DEL NUEVO REGLAMENTO SOBRE ANUNCIOS EXTERIORES.</p> <p>-TENDENCIA HACIA LA INTEGRACION VERTICAL DE LOS CLIENTES.</p> <p>-RACIONALIZACION DE SERVICIOS EN EL DISTRITO FEDERAL Y AREA METROPOLITANA. (ENERGIA ELECTRICA Y AGUA).</p> <p>-CONCENTRACION DE COMPETIDORES POR LA UNION DE DOS O MAS COMPETIDORES.</p> | <p>-POSIBLE SALIDA DE COMPETIDORES NACIONALES.</p> <p>-RESTRICCIONES EN EL ANUNCIO DE BEBIDAS ALCOHOLICAS Y TABACOS POR T.V.</p> |

(Segunda industria)

| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">-DESARROLLO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS A BAJO PRECIO.-REDUCCION DE MARGENES POR EL INCREMENTO EN LOS INSUMOS.-ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES REGIONALES-PARTICIPACION CON BAJOS VOLUMENES. | <ul style="list-style-type: none">-PARTICIPACION DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.-PRODUCTOS NO SUSTITUTOS A BAJO PRECIO. |

AMENAZAS

(Segunda industria)

| | | PROBABILIDAD | |
|---|-----------------------|---|---|
| | | ALTA | BAJA |
| I M P O R T A N C I A | M U C H A | -LIBERACION DEL NUEVO REGLAMENTO SOBRE ANUNCIOS EXTERIORES. | -CONCENTRACION DE COMPETIDORE DEBIDO A LA UNION DE DOS O MAS. |
| | P O C A | -RACIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS. | |

OPORTUNIDADES

(Segunda industria)

| | | PROBABILIDAD | |
|---|-----------------------|---|---------------------------------|
| | | ALTA | BAJA |
| I M P O R T A N C I A | M U C H A | -DESARROLLO DE PRODUCTOS NO SUSTITUTOS DE MAYOR TECNOLOGIA. -RESTRICCIONES EN T.V. | |
| | P O C A | -SALIDA DE ALGUNOS COMPETIDORES. | -CONCENTRACION DE COMPETIDORES. |

BASES DE COMPETENCIA (UEN 2)

PONDERACION

| | |
|--|-----|
| LOCALIZACION DE LOS ANUNCIOS | 30 |
| UBICACION FISICA DE LOS ANUNCIOS NO SOLO EN LUGARES DE MAXIMA VISUALIZACION SI NO DE MAYOR CONSUMO DEL PRODUCTO ANUNCIADO. | |
| RELACIONES | 25 |
| CONTACTOS DE LA EMPRESA CREA VENTAJA SOBRE LOS DEMAS COMPETIDORES | |
| PRECIO | 20 |
| OFRECER UN MEJOR PRECIO Y/O SERVICIO, ATRAVES DE LA ECONOMIA DE LA INSTALACION DEL ANUNCIO. | |
| FUERZA DE VENTAS. | 15 |
| INCENTIVOS SOBRE VENTAS, FRECUENCIA DE VISITAS AL CLIENTE. | |
| PROMOCIONES | 10 |
| CREDITOS, DESCUENTOS, DESCUENTOS EN PAQUETE, OTORGAMIENTO DE CIERTOS SERVICIOS. | |
| | 100 |

CLASIFICACION DE COMPETIDORES (SEGUNDA INDUSTRIA)

| BASES DE COMPETENCIA | PONDERACION | VENDOR | | P. M. P | | CYNESA | | AYSSA | |
|------------------------------|-------------|--------|------|---------|------|--------|------|-------|------|
| | | CALIF | PUNT | CALIF | PUNT | CALIF | PUNT | CALIF | PUNT |
| LOCALIZACION DE LOS ANUNCIOS | 30 | 5 | 1.5 | 4 | 1.20 | 3 | 0.90 | 3 | 0.90 |
| RELACIONES | 25 | 5 | 1.25 | 4 | 1.00 | 4 | 1.00 | 4 | 1.00 |
| PRECIO | 25 | 3 | 0.75 | 4 | 1.00 | 4 | 1.00 | 5 | 1.25 |
| FUERZA DE VENTAS | 15 | 5 | 0.75 | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 | 4 | 0.60 |
| PROMOCIONES | 5 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 |
| TOTAL | 100 | | 4.45 | | 3.95 | | 3.50 | | 3.90 |

CALIFICACION POSICION COMPETITIVA (UEN 2)

| BASES DE COMPETENCIA | PONDERACION | CALIFICACION |
|------------------------------|-------------|--------------|
| LOCALIZACION DE LOS ANUNCIOS | 30 | 5 |
| RELACIONES | 25 | 4 |
| PRECIO | 20 | 5 |
| FUERZA DE VENTAS | 15 | 4 |
| PROMOCIONES | 10 | 3 |
| TOTAL | 100 | 4.4 |

ANALISIS DE ATRACTIVIDAD---RESUMEN

(Primera industria)

(Segunda industria)

| BAJO | | | NIVELADO | | | ALTO | | | FACTOR | BAJO | | | NIVELADO | | | ALTO | | |
|------|--|---|----------|---|--|------|---|-----------------------------|--------|------|--|--|----------|---|--|------|---|--|
| | | | | X | | | | RIVALIDAD | | | | | | X | | | | |
| | | | | | | | X | BARRERAS DE ENTRADA | | | | | X | | | | | |
| | | | | X | | | | AMENAZA PRODUCTO SUSTITUTOS | | | | | | X | | | | |
| | | | | | | | X | PODER DE CLIENTES | | | | | X | | | | | |
| | | X | | | | | | PODER FUERZA LABORAL | | | | | X | | | | | |
| | | | X | | | | | DEPENDENCIAS EXTERNAS | | | | | X | | | | | |
| | | | | X | | | | PODER DE PROVEEDORES | | | | | | | | X | | |
| | | | | | | | X | BARRERAS DE SALIDA | | | | | | | | | X | |
| | | | | X | | | | GRADO DE ATRACTIVIDAD | | | | | X | | | | | |

| | |
|--|---|
| <p>UEN 1 : ANUNCIOS PUNTO DE VENTA.</p> <p>FABRICACION Y VENTA DE ANUNCIOS CON ILUMINACION INTEGRADA DE NEON Y MARQUESINAS PARA PROMOCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN PUNTO DE VENTA.</p> | <p>UEN 2 : ESPECTACULARES</p> <p>FABRICACION, INSTALACION, MANTENIMIENTO, VENTA Y RENTA DE ANUNCIOS ESPECTACULARES (CARTELERAS Y UNIPOLARES).</p> |
| <p>INDUSTRIA 1 :</p> <p>3 GRUPOS DE COMPETIDORES</p> <p>12 GENERAL NEON. NEON ALF. PUBLIANUNCIOS. PLASTICOS Y NEON DE MEXICO. ANUNCIOS LUMINOSOS SOL. NEON INTEGRAL.</p> | <p>INDUSTRIA 2 :</p> <p>VENDOR P. M. P. CINESA. C. T. I. A. I. N. S. A.</p> |
| <p>CONCENTRACION: BAJA</p> <p>MUY FRAGMENTADA</p> | <p>CONCENTRACION. MEDIA</p> <p>CON ENTRADA RECIENTE DE NUEVOS COMPETIDORES MEDIANOS Y PEQUEÑOS.</p> |
| <p>MADUREZ CRECIMIENTO.</p> | <p>MADUREZ.</p> |

POSICION COMPETITIVA

INDUSTRIA II

MAXIMA: FAVORABLE.

Sin perder la prioridad de dar servicio a Cerveceria, nosotros pensamos que a mediano -largo plazo la posicion competitiva seria favorable, siempre y cuando haya los recursos a este mercado.

ACTUAL: SOSTENIBLE.

La UEN guarda una posicion competitiva sostenible ya que tiene una rentabilidad buena en este segmento de mercado, no cuenta con una planta de Anuncios lo suficientemente significativa para poder competir en una industria de crecimientos importantes.

Es necesario invertir en este segmento de mercado a terceros para aspirar a una meta posicion competitiva.

IMPULSOS ESTRATEGICOS

TERCEROS

IMPULSO

CRECIMIENTO RAPIDO.

-Es importante crecer a clientes terceros debido a la alta rentabilidad que esto representa para A. Y. S. S. A.

GRUPO CERVEZA

IMPULSO

INDUSTRIA I

EFICIENTAR.

-La producción de LP'S buscando una mayor rentabilidad y eficientar el mantenimiento con el fin de dar servicio al cliente -- (Grupo Cerveza).

INDUSTRIA II

RENOVAR:

-Renovar la planta de anuncios con Grupo Cerveza, con el fin de que la publicidad sea mas efectiva.

PLANES Y ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA

NOMBRE: PENETRACION DE MERCADO.

DEFINICION: INCREMENTAR EL NUMERO DE ANUNCIOS EN AUN 15% ANUAL DURANTE LOS PROXIMOS 5%.

PLANES DE ACCION: Solicitar apoyo por parte del grupo para invertir el flujo a terceros.
Todas las reducciones en costos dadas por optimizacion destinarlas a inversion para producto a terceros.

INDICADORES CLAVE: Invertir una cantidad constante aproximada a los 400 millones.

RIESGO: BAJO. Desatender las necesidades del Grupo Cerveza.

RESPONSABLE: Gerencia General y Ventas.

ESTRATEGIA

NOMBRE: REDUCIR COSTOS.

DEFINICION: REDUCIR COSTOS MEDIANTE LA OPTIMIZACION DE LA PLANTA PRODUCTIVA ALCANZANDO EL PRIMER AÑO 10% DE REDUCCION Y UN 5% EN LOS SIGUIENTES 4 AÑOS.

PLANES DE ACCION: Aplicacion de metodos de Ingenieria Industrial.
(Balanceo de Lineas, Manejo de Materiales, Busqueda de Nuevos Productos
Standares, Lay Out.)

Busqueda de Productos sustitutos.

Capacitacion.

Optimizacion de Autos.

INDICADOR CLAVE: Costos.
Calificacion del Servicio.

RIESGO: Perdida de la calidad

RESPONSABLE: Jefe de Produccion y Jefe de Marquesinas.

ESTRATEGIA

NOMBRE: REDUCIR COSTOS.

DEFINICION: REDUCIR COSTOS MEDIANTE LA OPTIMIZACION DE LA PLANTA PRODUCTIVA, ALCANZANDO EL PRIMER AÑO 10% DE REDUCCION Y UN 5% EN LOS SIGUIENTES 4 AÑOS.

PLANES DE ACCION: Aplicacion de metodos de Ingenieria Industrial.
Rediseño de productos (para ahorro de materiales).
Capacitacion a todos los niveles.
Optimizacion en la logistica.

INDICADOR CLAVE. COSTOS.

RIESGO: BAJO. Perdida de calidad.

RESPONSABLE: Gerencia de Operaciones.

ESPECTACULARES

NOMBRE: MEJORAR LA CALIDAD DE LA PLANTA DE ANUNCIOS CONTRATADOS CON CERVEZA.

DEFINICION: MEJORAR LA UBICACION DE LOS ANUNCIOS, TENIENDO AL FINAL DE 2 AÑOS EL 20% AAA EL 50% AA Y EL 30% A.
CAMBIAR LA IMAGEN A 150 ANUNCIOS POR AÑO.
MEJORAR EL SERVICIO DE MANTENIMIENTO, REDUCIENDO EL NUMERO DE QUEJAS EN 1992 A CERO (QUEJAS POR OPERACION, SOLAMENTE RESTANDO LAS QUEJAS POR FUERZAS O ELEMENTOS NO IMPUTABLES A LA OPERACION).

PLANES DE ACCION: Comprar mejores lugares para cambiar la planta de anuncios.
Capacitacion del personal de supervision y mantenimiento.

INDICADORES CLAVE: Numero de anuncios AAA, AA, A.
Numero de anuncios de Cerveza 7.20 x 7.20 Mts.
Numero de quejas recibidas.

RIEGOS: MEDIO. Grupo Cerveza no pague el valor justo por la plantilla de anuncios

RESPONSABLE: Gerencia General

CONCLUSIONES

Como se pudo observar en el desarrollo de este trabajo, la dirección de la industria moderna tiene que cumplir tiene que cumplir con las tres responsabilidades básicas que determinan su actuación:

- 1º Obtener el adecuado rendimiento de los recursos que esta dispone.
- 2º Lograr una razonable seguridad a las inversiones de todo tipo de recursos con que cuenta la fábrica.
- 3º Cumplir las obligaciones que la Empresa tiene hacia la comunidad, tanto en relación con el grupo de personas que la constituyen como la propia Nación.

Que son las que determinan su actuación, ya que si no tiene el adecuado rendimiento a los recursos que la Empresa dispone, logra asegurar los recursos cualquiera que sea su tipo y no cumple con las obligaciones, que como Empresa tiene hacia la comunidad, no se podrá asegurar el éxito de la misma.

La planeación operativa tendrá que ser la herramienta mas importante para la dirección, ya que con esta, se puede coordinar a todas las partes de la Empresa, ya sea en la acción o previsión, una vez aplicada la planeación estratégica y operativa, seguro que obtendrá los máximos beneficios y seguridad de los recursos disponibles.

Básicamente, la localización dentro del entorno económico, político social y geográfico de nuestra Empresa, nos dará la pauta para la efectividad de los objetivos planeados.

Los estudios han demostrado que los beneficios financieros de las Empresas con planeación definida son superiores a todas aquellas que no la tienen; sin embargo muchos de los beneficios derivados de esta, no son muy tangibles como los aspectos financieros.

Algunos de estos beneficios van a ser los siguientes:

Mejor entendimiento de nuestra Empresa y el medio en que se desarrolla.

Nos ayuda a detectar y a la localización de nuevos recursos y estrategias.

Beneficia a la comunicación interna de la Empresa.

No dara un panorama de nuestras fuerzas y debilidades.

Un buen plan, esta basado en la Información y precisa estar complementado por programas específicos, medibles y alcanzables.

Sin embargo, el futuro es incierto y no podemos tomar un plan ni sus programas o estrategias como algo infalible y sin desviaciones, por lo que debemos estar preparados con los planes de contingencia para que al existir una desviación en lo planeado, no afecte nuestros objetivos finales.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

- 1.- Steiner A. George
Planeacion Estrategica.
Editorial Cecsá 13ª Edición 1991.
México D.F.

- 2.- Sisk L. Henry , Scardik Mario.
Administracion Y Gerencia de Empresas.
South-Western Publishing Co.,
2ª Edición en español 1979.
Cincinnati, Ohio, U.S.A.

- 3.- Arojan Ciria Antonio.
Planeacion y Control de la Produccion.
Colección Gestión - Deusto 1ª Edición 1973.
Bilbao, 14 Barraincua España.

- 4.- Curso de Administración Moderna.
Koonts.-O'Donnell.
Editorial Mc Graw Hill 6ª Edición 1982.
México D.F.

- 5.- S. Buffa Elwood.
Administracion de Operaciones.
Editorial Limusa 1ª Edición 1981
México D.F.

- 6.-A Cure for Presidential Insomnia or the Right Answers to
Five Essential Questions.
Robert W.Hugh.
Memorias discurso dictado ante la National Society for
Corporate Planning.
Enero 15,1970.

- 7.-Developing a Planning Culture for more Effective Strategic Planning.
David I. Cleland.
Harvard Business Review N.Y.
April 1977.
- 8.-A. Steiner George.
Top Management Planning.
Mac Miller
N.Y. 1982.
- 9.-How Managers' Minds Work
Harvard Business Review.
N.Y. Junio 1980
- 10.-F. Drucker Peter.
Management: Tasks, Responsibilities, Practices.
Harper & Row
N.Y. 1974
- 11.-Feigenbaum.
Control total de la Calidad.
Edit CECSA
Septima Ed 1990.
- 12.-Schroeder G. Roger.
Administracion de Operaciones.
Edit McGraw Hill
Primera Ed 1988.
- 13.-Apuntes de planeacion de Servicios y Control de la Produccion.
Olavarrieta Jorge
ULSA 1989.