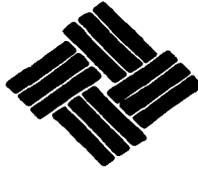


881202

2



UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESTRATEGIAS DE PLANEACION
EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ
EN EPOCA DE CRISIS 1984**

EJEMPLAR UNICO

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN

JUAN CARLOS/DOMENZAIN ARIZMENDI

FERNANDO JOSE MANGINO APARICIO

MEXICO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2002



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 esta 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.

INDICE

	PAGINA
PROLOGO.	VI
INTRODUCCION.	VIII
CAPITULO I. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.	1
1.1 Objetivos.	2
1.1.1 General.	2
1.1.2 Especifico.	2
1.2 Problema.	3
1.3 Hipótesis.	3
1.3.1 General.	3
1.3.2 Específicas.	4
1.4 Diseño de la Prueba.	4
1.4.1 Investigación Documental.	5
1.4.2 Investigación de Campo.	5
1.4.2.1 Delimitación del Universo.	6
1.4.2.2 Diseño de la muestra.	6
1.4.2.3 Tamaño de la muestra.	6
1.4.2.4 Instrumento de la Prueba.	7
1.4.2.5 Justificación del Cuestionario.	7
1.4.2.6 Limitación en la Aplicación del Cuestionario.	7

CAPITULO II.	EL SECTOR AUTOMOTRIZ - ANTECEDENTES.	14
2.1	Antecedentes Históricos de la Industria Automotriz en México.	15
2.2	Desarrollo Industrial del Sector.	15
2.2.1	Decreto de Integración Nacional del 25 de agosto de 1962.	16
2.2.2	Decreto de Bases para el Desarrollo de la Industria Automotriz del 24 de Octubre de 1972.	18
2.2.3	Decreto de Impulso a la Industria Automotriz del 20 de junio de 1977.	23
2.2.4	Decreto para la Racionalización de la Industria Automotriz.	29
2.3	Las Crisis Económicas y su efecto en la Industria.	38
2.3.1	La Crisis Económica de 1976 y sus efectos.	38
2.3.2	La Crisis Económica de 1982 y sus efectos.	40
2.3.3	Diagnóstico.	42
2.3.4	Propósitos.	44
2.3.5	Objetivos.	45
2.3.6	Estrategias.	46

CAPITULO III. ESTRATEGIAS DE PLANEACION.	49
3.1	Importancia de la Planeación Corporativa. 50
3.1.1	Características. 50
3.1.2	Limitantes. 52
3.1.3	Interacción en la Planeación. 54
3.1.4	Ubicación del Area de Planeación en la Organización. 56
3.1.5	Planeación Corporativa Instrumento para Mejorar la Eficiencia Empresarial. 56
3.1.6	Marco Normativo para la Planeación. 60
3.2	Características de Planeación Estratégica. 67
3.2.1	Contenido de un Plan Estratégico. 69
3.2.1.1	Propósitos Institucionales. 70
3.2.1.2	Políticas Integrales. 76
3.2.1.3	Objetivos Estratégicos. 77
3.2.1.4	Estrategias Corporativas. 78
3.3	Características de la Planeación Táctica. 81
3.3.1	Planeación de Mercadotecnia. 86
3.3.2	Planeación de Producción. 93

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.3.3	Planeación Financiera.	99
3.3.4	Planeación de Recursos Humanos.	126
3.4	Características de la Planeación operativa.	130
3.5	Modelo de Planeación.	132
CAPITULO IV.	ANALISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.	137
4.1	Análisis e interpretación de los cuestionarios aplicados a las empresas automotrices.	138
4.2	Comparación de Objetivos contra Resultados.	170
4.3	Comparación de Hipótesis contra Resultados.	179
CONCLUSIONES.		185
BIBLIOGRAFIA.		190

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROLOGO

Un país como México, que tiene una economía en vías de desarrollo debe sentar las bases de su crecimiento en la instrumentalización de métodos para poder detectar con anticipación las situaciones futuras.

La industria automotriz ha sido ampliamente estimulada a través de los decretos gubernamentales, sin embargo, no ha logrado el grado deseado de integración nacional de sus materias primas ni la competitividad requerida en el mercado internacional.

Debido a los periodos críticos por los que ha pasado nuestro país y que han afectado al desarrollo estable de esta industria, se puede vislumbrar la necesidad de implementar estrategias de planeación, a fin de conducir eficientemente los esfuerzos realizados en dichas organizaciones.

Es esta problemática, lo que dio origen a la presente investigación.

Agradecemos a todas las personas e instituciones que hicieron posible el desarrollo de este tema, su valiosa ayuda y muy especialmente al Lic. José A. Balbino Villagra, Director de la Investigación, cuya asesoría dio sentido y motivación al presente estudio.

INTRODUCCION

En esta investigación se trató de exponer la situación de la industria automotriz en México, en cuanto a las estrategias de planeación aplicables a la problemática de dicha empresa.

En el capítulo primero se realizó el planteamiento del problema, objetivos e hipótesis, así como los pasos a seguir para realizar la investigación.

El capítulo segundo habla sobre el sector automotriz, su desarrollo, los decretos gubernamentales y el impacto de la crisis sobre esta industria.

El capítulo tercero contiene los conceptos básicos de las estrategias de planeación, los tipos adoptables y sus características principales, desde un punto de vista corporativo.

El capítulo cuarto es, en sí, el desarrollo de la investigación de campo, de donde se obtuvieron las bases para poder determinar las conclusiones teórico-prácticas para la presente investigación.

PAGINACION DISCONTINUA

CAPITULO 1

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1.1 OBJETIVOS.

1.1.1 GENERAL.

Determinar los beneficios que pueden aportar las estrategias de planeación de la empresa.

1.1.2 ESPECIFICOS.

1.1.2.1 Establecer las herramientas básicas de planeación necesarias para mantener a cualquier empresa del ramo automotriz en competencia con las demás.

1.1.2.2 Investigar sobre los diferentes aspectos de planeación en los cuales se encuentra enmarcada la empresa automotriz de la situación actual.

1.1.2.3 Determinar el modelo de planeación más eficiente para aplicarlo a la empresa automotriz.

1.1.2.4 Establecer las estrategias de planeación que

servirán para aprovechar mejor los recursos (humanos, materiales, financieros y tecnológicos).

1.1.2.5 Obtener información teórica para la determinación de planes estratégicos de las empresas automotrices.

1.1.2.6 Recabar la información necesaria sobre la industria automotriz y el efecto que tuvo en ella la crisis.

1.2 PROBLEMA.

Qué beneficios se obtienen de una planeación estratégica en las empresas del ramo automotriz del Área Metropolitana durante la Crisis de 1984?

1.3 HIPOTESIS.

1.3.1 GENERAL.

Si se hubiera implementado una planeación estratégica

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

adecuada en el ramo industrial automotriz, sería menor el efecto de la crisis.

1.3.2 ESPECIFICA.

Si se consideran estrategias de planeación para la administración de las empresas de la industria automotriz, se podrá optimizar el uso de los recursos financieros, humanos, de producción y tecnológicos, y el impacto de la crisis en la empresa sería menor.

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA.

La finalidad del presente trabajo es la de investigar la planeación estratégica de las empresas del ramo automotriz, dicha investigación toma en cuenta dos aspectos básicos.

El teórico, que comprende la investigación documental a través de recopilación del material bibliográfico necesario, y la investigación de campo, que consiste en la aplicación de un cuestionario a las empresas del ramo automotriz

existentes en el área metropolitana de la ciudad de México.

1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL.

Debido a la poca existencia de bibliografía sobre este tema, las fuentes de información documental son limitadas; la investigación se llevó a cabo a través de libros, revistas, folletos, etc., y las principales bibliotecas que se consultaron fueron las siguientes:

- Universidad Anáhuac.
- Benjamin Franklin.
- Universidad Iberoamericana.
- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.
- Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles.

1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO.

Esta investigación se realizó utilizando un cuestionario con el objeto de obtener los datos básicos necesarios sobre el área automotriz, por lo que el éxito de la investigación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

depende en gran parte de la veracidad de las respuestas obtenidas.

1.4.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO.

Se tomò como Universo todas las empresas fabricantes de automóviles ubicadas en la República Mexicana.

1.4.2.2 DISEÑO DE LA MUESTRA.

En esta investigación se tomarán a todas las empresas del ramo automotriz que tienen sus operaciones administrativas ubicadas en el área metropolitana de la ciudad de México.

1.4.2.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Debido a que el Universo es muy reducido, se decidió censar todas las empresas que representan el Universo, por lo que no se utilizó la fórmula estadística.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4.2.4 INSTRUMENTO DE LA PRUEBA.

El instrumento de la prueba utilizado, fue un cuestionario de sondeo con preguntas abiertas y cerradas, dirigido a las siguientes empresas:

Volkswagen de México.

Renault de México.

Ford Motor Co. de México.

Chrysler de México.

General Motors de México.

Nissan Mexicana.

1.4.2.5 JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO.

El cuestionario tiene por objeto responder a los puntos señalados en los objetivos e hipótesis de esta investigación. (Matriz)

1.4.2.6 LIMITACIONES EN LA APLICACION DEL CUESTIONARIO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD ANAHUAC

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

El presente cuestionario pretende únicamente ser instrumento de investigación académica; los resultados serán medidos con técnicas estadísticas y serán estrictamente confidenciales.

INFORMACION GENERAL:

DEPARTAMENTO: _____

PUESTO: _____

1. Su empresa lleva a cabo planeación para el logro de objetivos? SI () NO ()

2. Considera indispensable llevar a cabo algunas estrategias de planeación para el desarrollo de su Empresa? SI () NO ()

3. Cuáles serían algunos de los elementos en que se basan para realizar la planeación estratégica?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. Cuáles son las áreas que abarca la planeación de la Empresa?

5. Los planes estratégicos son realizados:

- (a) Por Departamento ()
(b) Como Empresa en general ()

6. La planeación estratégica de su Empresa abarca:

Años 3 () 5 () 10 () Más de 10 ()

7. Considera usted que su Empresa se vió afectada por la crisis de 1982? SI () NO ()

8. De los siguientes aspectos, enumere en orden de importancia del 1 a 18, los que más se agudizaron por la crisis de la Empresa:

- Adquisición de divisas para importaciones ()
----- Créditos con tasas de interés elevados ()
----- Escasez de materia prima ()
----- Altos costos de producción ()
----- Disminución drástica de la demanda ()

RESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Altos costos publicidad ()
- Disponibilidad de mano de obra ()
- Escasez de alternativas de crecimiento ()

9. Dentro de los rangos siguientes, en cuál situaría a su Empresa en lo referente a dependencia tecnológica del extranjero?

0 - 50%

51 - 100%

10. Dentro de los rangos siguientes, en cuál situaría a su Empresa en lo referente a importación de materiales para proceso productivo?

0 - 30%

31 - 60%

61 - 100%

11. Cree usted que la política gubernamental referente al sector limita en cierto grado la productividad de la Compañía? BI () NO ()

12. Por qué? _____

13. Para hacer frente a la crisis, tienen establecidos

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

procesos para elaborar planes estratégicos en las siguientes áreas?

Finanzas SI () NO ()

Por qué? _____

Mercadotecnia SI () NO ()

Por qué? _____

Producción SI () NO ()

Por qué? _____

Recursos Humanos SI () NO ()

Por qué? _____

14. Qué factores considera que han contribuido a la desocupación de la fuerza productiva en su Empresa?

Falta de planeación en el crecimiento de la producción

Falta de planeación en la estructura de Recursos

Humanos

Falta de planeación en el presupuesto de ventas

Otros _____ Cuáles? _____

15. Considera que si se hubiera implementado una planeación estratégica en su Empresa, el efecto de la crisis sería menor? SI () NO ()

16. Por qué? _____

17. Qué recursos cree usted que se ven optimizados al llevar a cabo una planeación estratégica?

Financieros ()

Producción ()

Humanos ()

Tecnológicos ()

Otros _____

18. Qué beneficios considera usted que puede aportar a su Empresa el establecimiento de estrategias de planeación? _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MATRIZ DEL CUESTIONARIO APLICADO A LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

PREGUNTAS

OBJETIVOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	CAP.
1.1.1																	X	X	
1.1.2.1													X						3
1.1.2.2		X	X	X	X	X			X	X									2
1.1.2.3																			3
1.1.2.4														X					3
1.1.2.5	X			X															2,3
1.1.2.6							X	X	X	X	X	X							2

HIPOTESIS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18

1.3.1							X	X				X		X	X				
1.3.2				X													X	X	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO II

EL SECTOR AUTOMOTRIZ (ANTECEDENTES)

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MEXICO.

Los inicios de la Industria Automotriz se remontan al año de 1925, año en el que se establece en México la primera planta de ensamble, Ford Motor Company, S.A., con la facultad de importar vehículos desarmados. De esta manera se originó la primera fase denominada "Periodo de Ensamble" en aquella época, la circulación de vehículos en todo el país era de 5,600 unidades.

La segunda planta ensambladora que se estableció en el país, fue la de General Motors de México, S.A. de C.V., en 1935. En el año de 1939 comenzó a operar Automex, S.A., a partir de esta fecha, la industria automotriz en México tuvo un gran desarrollo con el establecimiento de un gran número de plantas ensambladoras. En 1950 ya operaban 11 plantas y para 1962 existían en total 18 ensambladoras.

2.2 DESARROLLO INDUSTRIAL DEL SECTOR.

La industrialización en México se ha caracterizado por un

intenso ritmo de crecimiento de las actividades manufactureras, superior en promedio al resto de la economía. Se han realizado logros importantes en materia de producción, empleo y productividad que, sin embargo, se han visto cada vez más limitados, debido a las deficiencias estructurales del aparato industrial.

Debido a esta situación, el Gobierno Mexicano ha publicado 4 decretos principales que han regulado el desarrollo de este sector.

2.2.1 DECRETO DE INTEGRACION NACIONAL DEL 25 DE AGOSTO DE 1962. (1)

A partir de la publicación de este decreto, se ha marcado un cambio sustancial en la reglamentación de la industria automotriz. Los objetivos de este decreto, en resumen, fueron los siguientes:

- a) Incorporación de partes nacionales en la fabricación de

(1) Fuentes: Diario Oficial de la Federación, de fecha 25 de Agosto, 1962.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

vehículos hasta alcanzar por lo menos el 60% del costo directo de producción del automóvil.

- b) Lograr la fabricación en el país de motores para vehículos.
- c) Aprovechamiento de los recursos disponibles tanto los que ya se usan como los que aún no se utilizan.
- d) Creación de una industria fabricante de vehículos automotores nacionales.
- e) Crear una mayor cantidad de fuentes de trabajo.
- f) Disminuir la cantidad de empresas automotrices en el mercado.
- g) Fomentar el establecimiento de empresas con capital mexicano, conectadas al ramo automotriz.

Los resultados de dicha política fueron principalmente los siguientes:

- Muchas empresas tuvieron que abandonar el mercado. De las 17 empresas que operaban en 1960, sólo 8

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

permanecieron en la fabricación de automóviles y camiones para 1965.

- Con respecto al personal ocupado, la industria terminal tuvo un incremento del 50.9% en el periodo 65-70.
- Los sueldos, salarios y prestaciones en términos nominales, aumentaron en 86.8% en la industria terminal.

2.2.2 DECRETO DEL 24 DE OCTUBRE DE 1972 PARA EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ. (2)

En ese año el gobierno consideró necesario reunir en un nuevo decreto algunos objetivos fundamentales para el desarrollo de la industria automotriz.

- a) Aumentar el empleo de mano de obra, el avance tecnológico

(2) Fuentes: Diario Oficial de la Federación del 24 de Octubre de 1972.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

y fomentar la inversión productiva.

- b) Sustituir importaciones de vehículos y refacciones, con el objeto de mejorar la balanza comercial del país.
- c) Aumentar los niveles de eficiencia de la planta productiva para promover las exportaciones de bienes de la industria automotriz.
- d) Independencia económica y política de la industria automotriz con respecto al exterior.
- e) Fortalecer la participación mayoritaria de capital mexicano en la industria de autopartes.
- f) Se incrementó el gravamen fiscal a la industria automotriz, dando por resultado una mayor recaudación que permitió financiar en parte el gasto público.

Complementario a estas disposiciones seguía vigente el mantener el 60% respecto al costo directo de producción como grado mínimo de integración.

Asimismo, se reglamentaba lo relacionado con tipos, líneas, modelos de vehículos y motores de gasolina. Se indicaba que

para 1974 los fabricantes de tipos compactos estándar y deportivo sólo podían producir 3 líneas de vehículos con 3 modelos de cada línea, sin que la producción de modelos fuera mayor a 7.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público fue facultada en el Artículo 32 del decreto, para conceder a la industria automotriz terminal, los siguientes estímulos:

1. Reducción hasta del 100% al impuesto de importación de material de ensamble complementario.
2. Reducción hasta del 100% del impuesto especial de ensamble.
3. Devolución de los impuestos indirectos causados por las exportaciones, debido a incrementos de precios de los productos automotrices.
4. Reducción del impuesto general sobre maquinaria y equipo no producido en el país.
5. Permitir la depreciación acelerada de inversiones en maquinaria y equipo para efecto de impuesto sobre la renta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Un aspecto relevante del decreto, lo constituyó la creación de la Comisión Intersectorial de la industria automotriz, la cual quedó integrada por 3 representantes de la Secretaría de Industria y Comercio y 3 de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Simultáneamente a la aparición de este decreto, se publicó un acuerdo en el Diario Oficial, que reglamentó las bases para el desarrollo de la industria automotriz, donde se trataba lo siguiente:

- a) Integración del costo directo de producción.
- b) Incorporación obligatoria de los sistemas y conjuntos mecánicos de fabricación nacional.
- c) Autorización a empresas terminales sobre introducción y sustitución de modelos nuevos.
- d) Capital social y su constitución.
- e) Cómputo de divisas.

En términos generales, el decreto obtuvo los objetivos deseados, aunque con las siguientes limitaciones:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. En lo que respecta a la integración nacional mayor al 60%, las empresas terminales interpretan estas medidas a su conveniencia, ya que se toma como contenido nacional, el costo de producción en México, el cual está por arriba de los costos de producción internacionales, debido al alto costo de transferencia de tecnología.

2. En lo referente a las extracotas de producción por integración mayor del 60%, no dio el resultado esperado, posiblemente porque el incentivo es insuficiente, lo que trajo como consecuencia un estancamiento en la propia integración nacional de la industria.

3. En un mercado tan reducido como el de México, se da lugar a escalas de producción limitadas que redundan en altos costos de producción.

La política fiscal estuvo orientada a proteger, por medio de subsidios, a la industria terminal, gravando la venta de automóviles al público. Por otro lado, la regulación de precios no fue satisfactoria, debido a que las deficiencias estructurales de la industria se trasladaron al consumidor a través de los precios.

En 1972, las presiones inflacionarias, tanto externas como internas, provocaron el aumento de precios de los vehiculos, esta situación se ha venido repitiendo hasta la fecha. En casi todos estos años, los aumentos fueron alrededor del 100%.

2.2.3 DECRETO DEL 20 DE JUNIO DE 1977 IMPULSO A LA
 INDUSTRIA AUTOMOTRIZ. (3)

Cuando se alcanzaron, en términos generales, los objetivos de la regulación anterior, el gobierno consideró necesario emitir otro Decreto, en el que se plantearon ciertos objetivos de política para que la industria alcanzara niveles internacionales de productividad mediante los siguientes lineamientos:

1. Incremento acelerado de exportaciones para recuperar el ritmo de crecimiento de la industria de 10% real, como el alcanzado en 1974.

(3) Fuentes: Diario Oficial de la Federación del 20 de
Junio de 1977.

2. Aprovechar el potencial de exportación para que la industria se transforme en generadora de divisas a mediano plazo.
3. Favorecer el transporte colectivo sobre el individual, desalentando la fabricación de automóviles de lujo y deportivos.
4. Favorecer la producción de vehículos de menor cilindrada que alcancen niveles más eficientes de consumo de combustible.

Además de estos principios de política, se abre la opción de incrementar la incorporación de partes nacionales o compensar con exportaciones las divisas usadas en componentes necesarias de importar. A continuación se mencionan los demás puntos importantes:

- a) Trato preferencial para empresas con mayoría de capital mexicano, con objeto de desarrollar tecnología nacional.
- b) Racionalización del mercado automotriz, para aprovechar mejor la demanda y así evitar ineficiencias de producción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

c) Se modifica la política fiscal en los siguientes términos:

- 1) Hay que lograr niveles mínimos de integración nacional y divisas presupuestadas para que se otorgue exención del impuesto especial de ensamble.
- 2) Sustituir gradualmente los permisos previos de importación para proteger a la industria de autopartes.
- 3) Los impuestos sobre ingresos mercantiles y tenencia buscan racionalizar el mercado y el uso de los combustibles.

e) Se propone sustituir control de precios de variación de costos por el de "Transparencia de precios" para propiciar competencia entre fabricantes y distribuidores y así la intervención estatal podrá controlar mejor la tendencia hacia la diversificación de modelos y evitar aumentos de precios derivados de aumentos controlables de los costos.

Por otra parte, se indica que el 50% de las divisas netas adquiridas por concepto de exportación, deberán ser producto

de autopartes y el 50% restante, serán vehículos y componentes automotrices fabricados por la propia planta. La planta no podrá fabricar componentes que produzca la industria de autopartes, salvo autorización de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial.

Asimismo, se especifican niveles mínimos de integración nacional que deberán contener los vehículos automotores, éstos son:

"CUADRO I"

GRADO INTEGRACION NACIONAL DECRETO 1977

MINIMO DE INTEGRACION NACIONAL	

AUTOMOVILES	50%
CAMIONES	65%
TRACTO CAMIONES Y AUTOBUSES INTEGRALES	70%
TRACTORES AGRICOLAS	65%

Los grados de integración nacional de los vehículos se calcularán por modelo y con base a la fórmula costo-partes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El grado de integración nacional recomendado por tipo de vehículo, es el siguiente:

MODELO	1978	1979	1980	1981 EN ADELANTE
AUTOMOVILES	55%	65%	70%	75%
CAMIONES	70%	75%	80%	85%
TRACTO CAMIONES Y				
AUTOBUSES INTEGRALES	75%	80%	85%	90%
TRACTORES AGRICOLAS	70%	75%	80%	85%

El uso de divisas por concepto de transferencia de tecnología y otros gastos indirectos será determinado por la Comisión Intersecretarial y serán aplicados al precio de venta neto de los vehículos.

Los componentes automotrices se clasifican en:

- a) Nacionales de incorporación obligatoria
- b) De fabricación nacional
- c) Complementarios de importación

Durante el 2o. trimestre del año calendario, las empresas deberán presentar los modelos que pretendan producir durante

RESIS CON
FALLA DE ORIGEN

el siguiente año modelo, incluyendo un cómputo de contenido nacional por modelo, equipos opcionales y valor del contenido importado.

Asimismo, para introducir un motor adicional, deberán exportar el 60% del volumen de la producción del motor adicional. La incorporación de motores diésel excepto en automóviles, sólo lo podrán hacer empresas de capital mayoritariamente mexicano.

En relación a los estímulos fiscales, se establece que para hacerse acreedores a ellos, la industria terminal deberá mantener un saldo equilibrado entre importaciones y exportaciones en su presupuesto de divisas y cumplir con porcentajes mínimos de integración nacional por modelo, estos estímulos son:

1. Reducción hasta del 100% del impuesto general de importación de maquinaria no producida en el país, cuyo destino sea dedicado a la fabricación de componentes de vehículos.
2. Reducir hasta el 100% de la participación neta federal del impuesto especial de ensamble (Industria Terminal).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. Devolución hasta del 100% de los impuestos indirectos causados por componentes y vehículos que fueron exportados (Fabricantes finales de componentes e industria terminal). Se crea la Comisión Intersecretarial de la Industria Automotriz, como organismo federal. Esta comisión estará integrada por la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial y por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Un aspecto importante del decreto se encuentra en el segundo artículo transitorio, en el cual se establece que se liberen los precios al distribuidor y al público de los automóviles.

Por último, se reiteran las medidas encaminadas a proteger a la Industria de autopartes, enunciando sanciones para la industria terminal que fabrique dichas autopartes.

2.2.4 DECRETO PARA LA RACIONALIZACION DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ, 1983. (4)

Este decreto surge principalmente por la necesidad de

(4) Fuente: Diario Oficial de la Federación del 21 de Septiembre de 1983.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

racionalizar la industria automotriz a fin de que se contribuya más eficazmente a los objetivos y prioridades contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo. Se busca que esta industria deje de ser una carga para la balanza comercial del país y en lo sucesivo genere todas las divisas necesarias para su operación.

Por otro lado, esta industria constituye una fuente significativa de empleo, ya que ocupa a miles de trabajadores.

Asimismo, se pretende que la producción de vehículos se haga a escalas eficientes y en condiciones de calidad y precios internacionales competitivos para que resulten accesibles al consumidor nacional y susceptibles de exportarse con un alto grado de integración nacional.

DE LA INDUSTRIA TERMINAL.

1. Para el año modelo 1984, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, previa autorización de la Comisión Intersecretarial de la Industria Automotriz, sólo podrá autorizar a las empresas de la industria terminal de fabricación de hasta 3 líneas de automóviles, sin que la producción total de modelos sea superior a siete.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para los años modelo 1985 y 1986, dichas empresas sólo podrán producir hasta 2 líneas de automóviles sin que la producción total de modelos sea superior a cinco.

A partir del año 1987, las empresas de la industria terminal tendrán derecho a producir una línea de automóvil hasta con 5 modelos.

2. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, previa opinión de la Comisión Intersecretarial, podrá autorizar a la industria terminal la producción de líneas adicionales a las mencionadas anteriormente, siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones:

- a) Que la línea adicional sea autosuficiente en divisas en su fabricación y se exporten más del 50% de los automóviles a producir, o su equivalente en divisas generadas por la exportación de componentes automotrices para ensamble de vehículos de la misma línea.
- b) Se cumpla con los demás requisitos que fije la Comisión, en lo referente a volúmenes mínimos de producción, precios, avances tecnológicos, tiempo de existencia de las unidades en el mercado

internacional y otros que se estimen aplicables.

Si no se cumplen las condiciones anteriores, se dejará pendiente la autorización y los vehículos que se fabriquen bajo estas circunstancias deberán pagar los impuestos de importación y otros, aplicables como si correspondiera a vehículos importados.

3. Los grados de integración nacional de los vehículos se calcularán por modelo y en base a la fórmula costo-partes y serán las siguientes:

"CUADRO II"

GRADO DE INTEGRACION 1983

VEHICULOS	ANO			
	1984	1985	1986	1987 EN ADELANTE
AUTOMOVILES	50%	50%	55%	60%
CAMIONES COMERCIALES Y LIGEROS.	65%	70%	70%	70%
CAMIONES MEDIANOS Y PESADOS.	65%	70%	75%	80%
TRACTO CAMIONES.	70%	90%	90%	90%
AUTOBUSES INTEGRALES.	70%	90%	90%	90%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los automóviles que se fabriquen no cumpliendo el grado mínimo, estarán sujetos a las sanciones fiscales mencionadas en el punto anterior, salvo que por causas graves no imputables a las empresas se haya autorizado por la Secretaría y la Comisión la disminución temporal de la integración.

4. Si se cumplen los requisitos del punto 2, la Secretaría, previa opinión de la Comisión, podrá autorizar a la industria terminal en sus líneas adicionales por exportación, un grado de integración nacional inferior al señalado en el punto anterior.
5. La Secretaría, para autorizar a las empresas terminales la producción de camiones, tracto camiones y autobuses integrales, tomará en cuenta que sean apropiados a las necesidades nacionales, así como el monto de sus exportaciones y las economías de escalas que alcancen.
6. En los automóviles destinados al mercado nacional, las empresas de la industria terminal no podrán incorporar motores de gasolina de 8 cilindros a partir del 1o. de noviembre de 1984. Lo mismo aplica a los camiones comerciales destinados al mercado nacional a partir del

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10. de noviembre de 1985.

A partir de esta última fecha, la industria terminal no podrá incorporar motores de gasolina en camiones pesados destinados al mercado nacional.

7. Sólo las empresas que mantengan una estructura de capital del 51% como mínimo en poder de inversionistas mexicanos, podrán incorporar motores diesel en camiones de todos sus tipos.
8. Salvo los que ya producen o tengan autorización por la Secretaría para producir, las empresas de la industria terminal no podrán fabricar componentes que produzca la industria de autopartes. Asimismo, deberá entregar a su distribuidores el número y tipo de camiones que determine la Secretaría por cada año modelo, sin carrocería alguna.
9. A partir del año modelo 1985 la industria terminal fabricará cuando menos un 25% de unidades austeras respecto a la producción total de autos, que serán vendidos por la red de distribuidores sin incorporarales equipo opcional alguno.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PRESUPUESTO DE DIVISAS

- a) Las empresas terminales deberán generar las divisas netas necesarias para todas sus importaciones y pagos al exterior. El presupuesto deberá estar equilibrado en cada año modelo y determinado por la Secretaría para cada empresa.
- b) Para el cómputo de divisas generadas, la Secretaría reconocerá el 100% de las divisas netas que se obtengan por exportación de vehículos, herramientas y componentes automotrices, así como el capital proveniente del exterior destinado a incrementar capital social de las empresas y los financiamientos externos en moneda extranjera destinados a la adquisición de maquinaria y equipo para la producción. Se considera como generación neta de divisas, el valor de las divisas extranjeras que ingresen al país como pago efectivo por productos exportados, menos el valor de las materias primas, partes, componentes y otros insumos importados que se les incorporen a dichos productos.

Por último, se menciona y aplican las medidas a las que la industria de autopartes deberá acatarse, tanto en su capital mayoritariamente mexicano para poder producir

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

motores diesel, como en su grado de integración y presupuesto de divisas.

Con respecto a la Comisión Intersecretarial de la Industria Automotriz, se convierte en un organismo de carácter técnico y consultivo en todo lo concerniente a la industria y comercio de vehículos y en general responsable de la aplicación del decreto. Esta Comisión seguirá integrada por la SHCP y la SCFI con sus respectivos subsecretarios (2 de c/u), a los que les corresponderá presidirla (la Comisión).

" CUADRO III "

CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA TERMINAL AUTOMOTRIZ

EMPRESA	LOCALIZACION	VEHICULOS FAB.	CAPITAL	TECNOLOGIA	MODELOS
FORD MOTOR COMPANY					
	MEXICO, D.F.	AUTO COMPACTO	U.S.A.	U.S.A.	TOPAZ
	CUAMUTITLAN, MEX.	AUTO MEDIANO			THUNDERBIRD
	TOLUCA, MEX.	AUTO DE LUJO B.			GRAND MARQUIS
	MERIDOSILLO, SON.	AUTO DEPORTIVO			MUSTANG
		CAMIONES COM.			F-150, F-350
		CAMIONES PES.			F-600, B-600
GENERAL MOTORS DE MEXICO.					
	MEXICO, D.F.	AUTO COMPACTO	U.S.A.	U.S.A.	CITATION
	TOLUCA, MEX.	AUTO MEDIANO			CELEBRITY
	RAMOS ARIZPE, COAH.	AUTO MED. LUJO			CENTURY
		AUTO DEPORTIVO			X-11
		CAMIONES COM.			C/15, C/35
		CAMIONES PES.			C/65

(continúa)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(continuación)

EMPRESA	LOCALIZACION	VEHICULOS FAB.	CAPITAL	TECNOLOGIA	MODELOS
CHRYSLER DE MEXICO	MEXICO, D.F. TOLUCA, MEX.	AUTO COMPACTO AUTO COMP. LUJO AUTO MED. LUJO AUTO DEPORTIVO CAMIONES COM. CAMIONES PES.	U.S.A.	U.S.A.	VOLARE DART K LE BARON K NEW YORKER MAGNUM 400 D-150, D-350 D600, PD600
NISSAN MEXICANA	CUERNAVACA, MOR. AGUASCALIENTES, AB.S.	AUTO COMPACTO AUTO DEPORTIVO CAMIONES COM.	JAPON	JAPON	TSURU SAKURA ESTAQUITAS
RENAULT DE MEXICO.	TOLUCA, MEX. CD. SANAGUN, HGO.	AUTO SUB-COMPACTO AUTO COMPACTO CAMIONES LIG. JEEP.	FRANCIA U.S.A	FRANCIA U.S.A	R-5 ALLIANCE R-18 Jeep Wagoner
VOLKSWAGEN DE MEXICO.	PUEBLA, PUE.	AUTO COMPACTO AUTO MEDIANO AUTO MED. LUJO AUTO DEPORTIVO CAMIONES LIG.	ALEMAN	ALEMANA	BEDAN CARIBE ATLANTIC CORSAK CARIBE ST* ATLANTIC 6LS COMBI PANEL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3. LA CRISIS ECONOMICA Y SU EFECTO A LA INDUSTRIA.

2.3.1 LA CRISIS ECONOMICA DE 1976 Y SUS EFECTOS.

"CUADRO IV"

PORCENTAJE AUMENTO ANUAL VENTAS
DE AUTOMOVILES POR CATEGORIAS (5)

~ AÑO	AUTOMOVILES	CAMIONES, AUTOBUSES Y TRACTOCAMIONES	TOTAL
1973	200,147	85,421	285,658
1974	248,574	102,373	350,947
1975	237,118	119,506	356,624
1976	212,549	112,430	324,979
1977	187,637	93,176	280,813
1978	242,519	141,608	384,127
1979	280,049	164,377	444,426
1980	303,056	186,950	490,006
1981	355,497	241,621	597,118
1982	300,579	172,058	472,637
1983	207,137	78,348	285,485

Fuente: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.

(5) La Industria Automotriz de México en Cifras, AMIA,
México 1983.

El mercado nacional de vehículos venía mostrando una tendencia estable de crecimiento desde el año 1970, hasta que en 1976 se vio interrumpida por la devaluación de agosto de ese mismo año. Las empresas automotrices terminales se vieron profundamente afectadas por el cambio de precios súbito en los componentes de importación que impactaron el precio de venta al público en los meses subsiguientes.

Es por esto que a fines de 1977, los resultados de la Industria Automotriz terminal muestran una fuerte contracción de la demanda. Se registró una disminución en las ventas de 1977 del 15.85% con respecto a las de 1975.

El comportamiento del mercado durante el periodo enero-agosto de 1976 (antes de la devaluación), era congruente con el de los años anteriores, incluso con ligero aumento en la demanda con respecto a las ventas realizadas en el año anterior. No obstante, los estragos económicos que conllevó la devaluación, repercutieron en forma negativa sobre el desarrollo, hasta entonces estable, de la industria automotriz. Los volúmenes de venta en el periodo septiembre-diciembre disminuyeron considerablemente.

Las ventas directas de automóviles en 1976 fueron de 199,137 unidades, lo que significaba una reducción del 13.8% con

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

respecto al año 1975 y del 15% en relación a 1974.

Los automóviles compactos fueron los menos afectados en la contracción de la demanda, con el 6.3% de baja en 1976 y 7% de incremento en 1977 con respecto al año anterior y 28% de participación en el mercado. En cambio, los autos populares sufrieron una disminución en ventas del 15.5% en 1976. Sin embargo, estos automóviles constituyeron el 52.9% de las ventas totales de ese mismo año.

Asimismo, los automóviles de lujo y deportivos disminuyeron sus ventas en un 14.2% en relación a 1975 y constituyeron 10.8% del mercado de 1976. En 1977 se presenta una ligera recuperación que de ninguna manera iguala los niveles de 1975.

2.3.2 LA CRISIS ECONOMICA DE 1982 Y SU EFECTO A LA INDUSTRIA.

La industria automotriz registró un alto crecimiento entre los años 1977 a 1982. En el primer año de este lustro se realizaron inversiones de 34,000 millones de pesos y en

el último (1982), fueron de 158,000 millones (pesos de 1980).

En este periodo, se registró un crecimiento acelerado a la demanda de vehículos que fue mayor a la capacidad instalada de producción, aún tomando en cuenta las inversiones antes mencionadas. Esta situación provocó que se incrementaran considerablemente las importaciones de partes y componentes. Al mismo tiempo, las exportaciones no crecieron al ritmo previsto, debido a la contracción del mercado internacional y a la falta de competitividad de los productos nacionales. Por esta razón, la participación de este sector en la Balanza Comercial del país, se incrementó del 20% en 1977 hasta 57% en 1982.

La Industria Automotriz alcanzó su máximo crecimiento en 1981, al igual que el resto de la economía. Esta situación de auge, cambió drásticamente a principios de 1982, cuando se desencadenó la crisis en el mes de febrero. A partir de esta fecha comenzó el declive de la industria que al final del año modelo 1983 registró los niveles de producción más bajos en 10 años. En 1983 se produjeron 285,485 unidades, contra 472,637 de 1982, que significa una disminución del 39.6%. Esto se considera como una caída sin precedentes, pues hasta 1981 se había registrado un crecimiento promedio

del 24%. (6) (Ver Cuadro IV).

2.3.3 DIAGNOSTICO.

Conforme avanza el país hacia el desarrollo, se presentan diferentes panoramas económicos a los que se tiene que adecuar la Industria. La actual regulación (Decreto 1983) ha venido evolucionando a lo largo de una política gubernamental de 22 años, que es el resultado de consecución de los objetivos acorde a las necesidades del país.

Se debe reconocer que México cuenta con una infraestructura y base industrial automotriz muy amplia, con capacidad empresarial sólida y proyectos de ejecución que permitirán garantizar el desarrollo automotriz nacional a niveles nunca antes alcanzados. Esto significa que debemos prepararnos para competir en los mercados internacionales, reconociendo y utilizando las ventajas que tiene un país como el nuestro.

El sector experimentó un crecimiento sostenido muy

(6) AMIA, Ob. Cit.

importante para el desarrollo del país; sin embargo, se requirió de cuantiosas inversiones que, en algunos casos, por su complejidad tecnológica y en otros, por su insuficiente coordinación entre planes de expansión y los de producción, significaron importantes flujos de importaciones.

El desarrollo industrial de México ha sido estimulado durante la última década, por medio de políticas macroeconómicas de activación de la economía en general. Durante este proceso se generaron desequilibrios en la Balanza de Pagos y en la capacidad financiera. Los principales problemas de "crisis" que afectan a la industria automotriz actualmente son la falta de divisas para importaciones y la baja demanda interna.

El primero de ellos es el resultado de la cuantiosa deuda externa que tiene el país, que ha provocado falta de liquidez en divisas, tanto para el mismo servicio de la deuda, como para importaciones. El segundo se debe al incremento constante en el precio de los automóviles y la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores. Esto trajo como consecuencia una disminución de ventas al público de 41.5% en relación a 1982.

La crisis de la Industria Automotriz es más visible en las agencias distribuidoras, donde el consumidor final compara los precios de los vehículos nuevos con su gastada cartera y termina conformándose con admirar los nuevos y sofisticados modelos del mercado interior. Se produjeron fuentes inflacionarias que obligaron a una contracción de la economía que ha frenado el crecimiento de la industria, la cual se encuentra ante 3 problemas fundamentales: contracción de la demanda, escasez de divisas y financiamiento.

2.3.4 PROPOSITOS.

Para el logro de objetivos, es indispensable promover un cambio estructural en la industria a fin de poder enfrentar las expectativas del mercado nacional e internacional.

Este cambio estructural trae consigo dificultades económicas financieras, de productividad, tecnológicas y administrativas, las cuales si no son enfrentadas a tiempo, provocarán un caos tal, que podría sacar del mercado a cualquier empresa de la industria, por más sólida que fuera su situación en éste.

La planeación estratégica se avoca a resolver estas dificultades de cada área, a fin de mantener en operación la planta industrial.

Sobre la base del análisis de estos problemas, la planeación estratégica le fija a la empresa automotriz objetivos.

2.3.5 OBJETIVOS.

- Atender las necesidades básicas del mercado, mediante la producción de vehículos de bajo costo, apropiados para las exigencias de los tiempos actuales.
- Construir un cambio estable, paulatino y autosostenido de crecimiento, capaz de generar empleos, divisas y recursos internos suficientes para establecer las condiciones que den oportunidad de abarcar un mercado cada vez más grande.
- Considerar lo obtenido a raíz del cambio, maximizando la eficiencia sin descuidar el papel innovador y creativo que requiere la Industria Automotriz y estar más adelante que los competidores en todo momento.

- Alcanzar una escala óptima de producción, aprovechando la capacidad instalada que no es utilizada hasta el momento, para abrir nuevas líneas de vehículos especiales para la exportación, aprovechando las condiciones de competitividad de costos que ofrece México.

- Lograr niveles internacionales de calidad que beneficiarán tanto las exportaciones como el mercado doméstico.

- Tomando en cuenta los objetivos anteriores, cumplir con la legislación automotriz de 1983.

2.3.6 ESTRATEGIAS.

La planeación estratégica que rige la reorientación y modernización de la planta industrial que exige el cambio, consiste en desarrollar el mercado doméstico de vehículos en forma estable y a bajo costo, siguiendo la misma línea con mercados de exportación a precios competitivos.

Los lineamientos estratégicos se agrupan en 5 orientaciones,

las 3 primeras buscan la reorientación de la producción y las 2 restantes buscan una mayor independencia del exterior; esto último representará una mayor erogación de divisas a largo plazo, con el consiguiente beneficio inmediato para el consumidor que pagará el precio final con un menor grado de componentes de importación.

Las orientaciones estratégicas son:

PRIMERA. Desarrollar una nueva línea de automóviles de menor tamaño y número de cilindros, que incorporen los últimos adelantos de la ingeniería automotriz internacional, para atender las necesidades básicas del mercado.

SEGUNDA. Fortalecer a los proveedores de autopartes, para incrementar el grado de integración de los vehículos producidos.

TERCERA. Vincular la oferta de las empresas con el exterior, para poder ser autosuficientes en divisas.

CUARTA. Crear una base tecnológica propia, que complemente la que es necesaria importar y así reducir el monto de divisas necesarias para el pago de tecnología de importación.

QUINTA. Por último, buscar el apoyo financiero tanto de la Banca Nacional, como de los fondos especializados del gobierno, que constituyen un importante elemento de apoyo para las 5 orientaciones antes mencionadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III

ESTRATEGIAS DE PLANEACION

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION CORPORATIVA.

Es de suma importancia la planeación para el desarrollo de una organización, ya que describe en el presente el futuro de una organización. También permite al administrador ver, evaluar, aceptar y rechazar un determinado número de alternativas, especificar sus objetivos y la forma en que se lograrán los mismos, "no se puede determinar un plan hasta que se sepan claramente los objetivos, porque su desarrollo requiere tanto de arte como de ciencia". (7)

3.1.1 CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION CORPORATIVA.

El proceso de elaboración de planes es de suma importancia, puesto que el valor principal de la planeación no radica en los planes desarrollados, sino en el proceso de elaboración.

La importancia de la planeación, reside en la participación más que en el uso de los planes.

(7) Bruce D. Henderson, "On Corporate Strategy", pág.4.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La planeación actual muchas veces está mal enfocada, pues trata de mejorar deficiencias existentes en la administración.

La planeación es la proyección de un sistema de dirección que minimiza el uso de la planeación para la corrección de deficiencias.

Sin embargo, para estar en condiciones de aprovechar las oportunidades que se presentan continuamente, se deberán preparar planes para cada evento relevante con posibilidades de presentarse. Por exigencia de las condiciones cambiantes del medio ambiente actual, un plan corporativo debe ser flexible para que pueda ajustarse rápidamente sin que pierda su efectividad.

Por otro lado, el proceso de planeación se puede convertir en una actividad que implique un costo superior al beneficio proporcionado, por lo que debe vigilarse el comportamiento de éstos para efectos de que la actividad sea rentable.

Por esta razón debe cuidarse que el sistema de planeación esté apoyado por un conjunto de herramientas que permitan proporcionar los elementos de juicio necesarios para la oportuna toma de decisiones y que la metodología que se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

utiliza para llevar a cabo la planeación sea clara y sencilla para una mejor comprensión del personal participante.

3.1.2 LIMITANTES PARA EL DESARROLLO DE PLANEACION CORPORATIVA.

Algunos gerentes tienden a resistirse a la aceptación de sistemas administrativos como la planeación, debido, principalmente, al desconocimiento de los beneficios que trae consigo la implantación formal de esta actividad, comparado con los costos que la Empresa tendría que hacer por la falta de esta actividad. De cualquier forma la planeación representa limitantes: El costo es un factor limitante en la planeación, ya que el nivel remunerativo del personal encargado de llevar a cabo esta función es alto por sus conocimientos y experiencia. Por otra parte, el desarrollar una planeación formal en la Empresa implica ciertos cambios estructurales que originan determinados costos.

Otros factores limitantes son la dificultad y el tiempo, ya que la planeación requiere un alto nivel de creatividad e imaginación en los individuos encargados de la formulación de planes. Tal vez el problema principal de este personal

ejecutivo sea la escasez de tiempo para desarrollar ciertas actividades, por esa razón, con mucha frecuencia no se asigna tiempo al desarrollo de planes.

Hay que considerar que la planeación no es un instrumento para conocer futuros y tomar decisiones, más bien "permite adoptar decisiones en el presente sobre la base de ciertas condiciones futuras". (8)

Para que los planes tengan valor real, la planeación y la implementación deben guardar una estrecha relación. Sin embargo, pueden surgir resistencias y el esfuerzo dedicado a la planeación puede diluirse. Constituyen así otra limitante. Es así como surge la necesidad de crear una infraestructura adecuada en materia organizacional, de recursos humanos y financieros que permita desarrollar funciones de planeación, que hasta ahora existe en muy pocas organizaciones y que a veces ni siquiera cumple sus funciones.

Se gana muy poco estableciendo un extenso marco de premisas, planes y políticas basadas en los pronósticos que tienen

(8) Radford K.J., "Strategic Planning", pág. 17.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

pocas probabilidades de permanecer estables por algún periodo prolongado. Si el implementar un plan depende de un conjunto de circunstancias que surgirán en el futuro y estas circunstancias nunca acontecen, el esfuerzo por planear se vuelve en gran parte inútil.

Asimismo, el cambio puede ser tan rápido que aún los pronósticos más precisos no permanecen realistas durante el tiempo requerido por el proceso de planeación.

3.1.3 INTERACCION EN LA PLANEACION.

El planeador buscará no retroceder a un estado anterior, no le satisface el estado actual y no se conforma con aceptar lo que pudiera suceder, cree que el futuro depende principalmente de uno mismo, de lo que se haga ahora. Por eso, la mejor forma de anticiparse al futuro, será diseñar las organizaciones de tal manera que sean capaces no sólo de adaptarse, sino de forzar los cambios y circunstancias.

Existen 3 conceptos de apoyo sobre la interacción en la planeación:

a) Sinergia - Aquí el principal beneficio de la planeación

no proviene de llevar a cabo programas y proyectos, sino de la fuerza que toma la organización por la sinergia y adaptabilidad que proporciona el aprendizaje. Este concepto, en términos administrativos, frecuentemente se describe como la suma $2+2=5$, busca una postura de producto-mercado que en combinación es mayor que la suma de sus partes". (9)

- b) **Consistencia** - Significa que el proceso no debe ser intermitente, es algo que exige continuidad, además, se deben revisar y cambiar las estrategias cada vez que los acontecimientos proporcionan nueva información sobre el control del futuro.
- c) **Integridad** - No se puede planear ninguna de las partes sin planear, simultánea e interdependientemente, todas las demás del mismo nivel. Tampoco se puede planear un solo nivel de la organización sin planear todos los demás.

(9) Igor Ansoff H., Corporate Strategy, pág. 75.

3.1.4 UBICACION DEL AREA DE PLANEACION EN LA ORGANIZACION.

Para formalizar el área de planeación es necesario ubicarla dentro del organigrama de la organización. Algunos administradores la ubican como staff en la organización. Pero también puede considerarse dentro de la estructura como una área funcional.

3.1.5 LA PLANEACION CORPORATIVA INSTRUMENTO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EMPRESARIAL.

En época de inflación y crecimiento industrial como la que se está padeciendo desde hace algunos años, el tema de eficiencia adquiere mayor relevancia "aun cuando hay que hacer ajustes de vez en cuando, los cambios son usualmente dirigidos solamente a mantener o mejorar la eficiencia funcional, haciendo planes de mercadotecnia o reduciendo costos de producción". (10)

(10) Theodore A. Smith, Dynamic Business Strategy, pág. 7.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una importancia decisiva en todos los sectores.

Los expertos explican de muchas maneras la repentina relevancia que adquiere la eficiencia en estas épocas pero, en todos los casos, coinciden en que falta producir más con los mismos recursos.

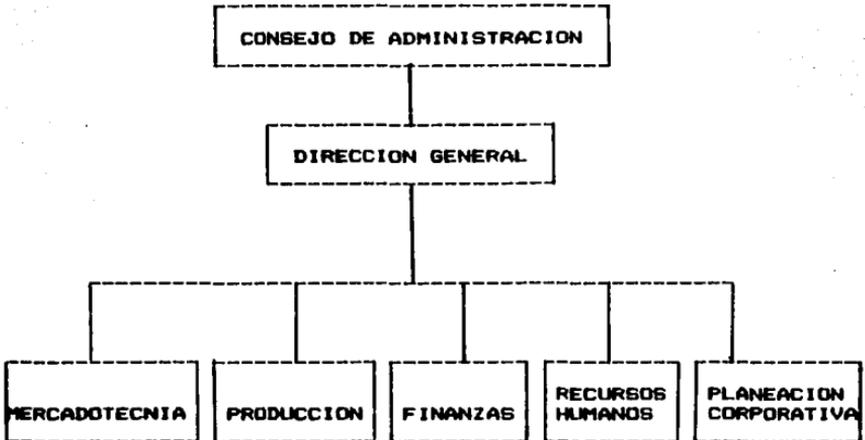
La eficiencia, desde luego, es una meta importante en todas las sociedades, en todos los sistemas económicos, en todas las épocas, pero en tiempos de inflación adquiere mayor importancia. Sin embargo, como es en la alta gerencia de una Empresa se toman las decisiones críticas de las que depende el futuro de una organización, donde se ve más claramente la necesidad de elevar la eficiencia de la Empresa para no poner en peligro su continuidad, los ejecutivos de muchas organizaciones lamentablemente no instrumentan las acciones necesarias para lograr lo anterior.

Asimismo, el directivo asume que la eficiencia no puede aumentarse mediante fórmulas mágicas, la elevación de la eficiencia exige un plan dentro de la Empresa que sea ordenado metódico y que asegure resultados a corto, mediano y largo plazos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FIGURA 1

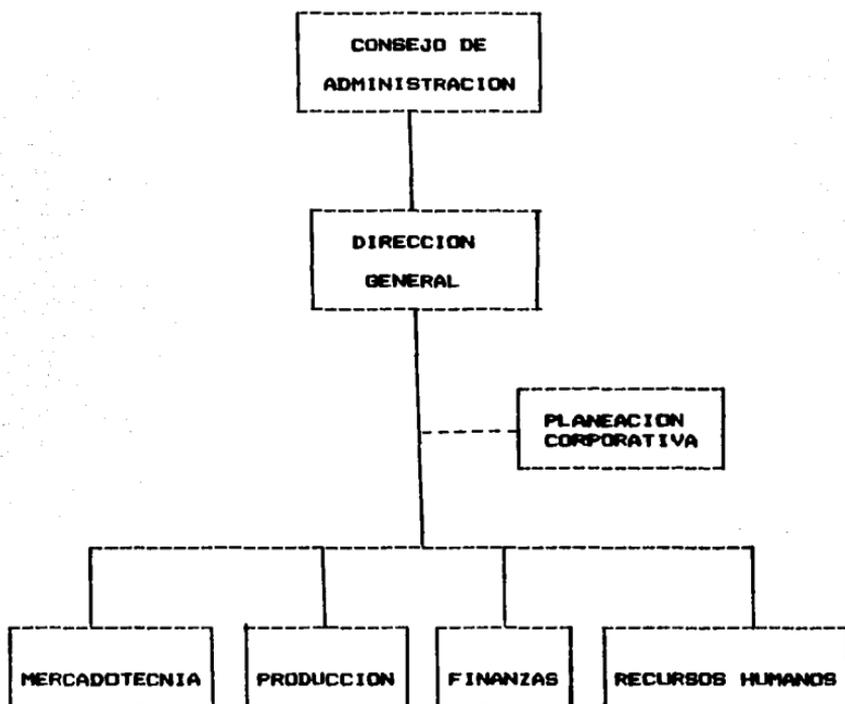
LA PLANEACION CORPORATIVA COMO
AREA FUNCIONAL EN LA ORGANIZACION



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FIGURA 2

LA PLANEACION CORPORATIVA COMO STAFF EN LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.6 MARCO NORMATIVO PARA LA PLANEACION CORPORATIVA.

El marco normativo de planeación es un documento que define los lineamientos bajo los cuales se desarrollará la planeación en una Empresa, es decir, indica los elementos necesarios para llevar a cabo esta actividad.

Resulta muy importante elaborar este documento al principio de la planeación, ya que permite tener una visión de los alcances de la planeación corporativa.

"El marco normativo de planeación contiene los puntos siguientes: (ii)

- a) Definición de las normas que regularán la actividad de planeación.
- b) Descripción del perfil de los diversos tipos de planes.
- c) Formulación del portafolio de planes.
- d) Relación de instrumentos auxiliares para la planeación.

(ii) Octavio Aguirre, Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana, pág. 45.



1. Estudios de preinversión.
2. Programa de actividades básicas.
3. Sistema integral de información.
4. Manuales para la planeación.

A) DEFINICION DE LAS NORMAS QUE REGULAN LAS ACTIVIDADES DE LA PLANEACION CORPORATIVA.

Las normas basan su planeación en lo que se refiere a:

Elaboración.
Participación.
Integración.
Revisión.
Autorización.
Adecuación.
Implementación.
Calenderización.
Organización.
Coordinación.

B) DESCRIPCION DEL PERFIL DE LOS PLANES.

Planes Estratégicos.
Elementos Integrantes.

Los elementos que integran un plan estratégico son los propósitos institucionales, los cuales son los ideales que desea alcanzar la Empresa.

C. FORMULACION DEL PORTAFOLIO DE PLANES.

El portafolio de planes es un valioso instrumento para la planeación, ya que describe el conjunto global de planes que se encuentran en proceso de formulación o implementación.

Los puntos contenidos en el portafolio de planes son los siguientes (ver cuadro):

Código del plan.

Descripción del plan.

Tipo del plan.

Áreas participantes en el plan.

Interrelación con otros planes.

Costo estimado del plan.

Beneficios esperados con la implementación del plan.

D) RELACION DE LOS INSTRUMENTOS AUXILIARES PARA LA PLANEACION CORPORATIVA.

Los instrumentos principales que sirven de apoyo al

desarrollo de la planeación corporativa en la empresa son los siguientes:

1. Estudios de preinversión. Son los estudios necesarios para la formulación de un proyecto de inversión donde se describe en una secuencia, las actividades tentativas a buscar, analizar y coordinar, un conjunto de informes y datos, cuyas conclusiones son los elementos de juicio necesarios para la toma de decisiones, ante la disyuntiva de aceptar o rechazar las proposiciones de acción contenidas en él.
2. Programa de actividades básicas de la empresa. Este programa se elabora con el fin de determinar las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas principales de la organización, asimismo, sienta las bases necesarias para la coordinación entre la ejecución de los planes y su evaluación relativa.
3. Sistema integral de información. El sistema integral de información proporciona, en forma veraz y oportuna, los datos necesarios para el desarrollo de los siguientes planes:

DE VENTAS.

Plan de ventas nacionales.

Plan de exportaciones.

Plan de ventas especiales.

Plan de nuevos productos.

Plan de ventas a gobierno.

DE PRODUCCION.

Plan de producción.

Plan de lanzamiento de nuevos productos.

Plan de integración.

Políticas de inventarios.

DE FINANZAS.

Financiamiento corporativo.

Financiamiento operativo.

DE RECURSOS HUMANOS.

Plan de capacitación y adiestramiento.

Plan de promociones.

Plan de contrataciones.

4. El manual de implementación. Es el documento que describe el conjunto total de acciones que se llevarán a cabo en el desarrollo de un plan.

La importancia de este documento radica en la necesidad de implementar un control integral al desarrollo y ejecución de un plan.

CUADRO V.

ILUSTRACION DEL PORTAFOLIO DE PLANES. (12)

CODIGO DEL PLAN	DESCRIPCION DEL PLAN	TIPO DE PLAN	AREAS PARTICIPANTES EN EL PLAN	INTER-RELACION DE PLANES	COSTO ESTIMADO DEL PLAN (1)	BENEFICIOS ESPERADOS
2.12	Incrementar eficiencia de la estructura comercial	Táctico	A.D.	2.1	1,410	2,941
2.13	Otorgamiento de prestaciones al personal	Táctico	A.D.	2.8	2,300	3,700
1.7	Desarrollo de Coinversiones	Estratégico	A.	1.1		
1.8	Introducción a nuevos mercados	Estratégico	A.D.	1.3	1,050	2,700
1.9	Incurción a nuevos segmentos del mercado	Estratégico	A.D.	1.3	930	1,800
2.14	Reducción de costos de distribución	Táctico	A.C.	2.17	215	600
3.10	Incrementar seguridad industrial	Operativo	A.B.H.	3.3	320	745
1.10	Penetración en el mercado	Estratégico	A.D.	1.8 1.9	2,950	4,550
1.13	Ampliación de instalaciones fabriles	Estratégico	A.B.	1.5	1,035	2,230

(1) Miles de pesos.

(12) Octavio Aguirre, Ob. Cit. Pág. 46

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Políticas integrales. Constituyen el marco de referencia bajo el cual se desarrollará la organización.

Objetivos estratégicos. Son los resultados cuantificables que espera lograr la organización en un periodo a largo plazo.

Estrategias corporativas. Son los cursos de acción necesarios para lograr los objetivos estratégicos fijados.

PLANES TACTICOS

ELEMENTOS INTEGRANTES.

Los elementos integrantes de un plan táctico son los siguientes:

Objetivos tácticos. Constituyen la expresión cuantitativa que se desea alcanzar a corto plazo, mediante la implementación de este tipo de plan.

Tácticas. Son los cursos de acción necesarios para alcanzar los objetivos tácticos fijados.

Programas tácticos. Son las actividades necesarias para lograr los objetivos tácticos establecidos, siguiendo

una secuencia y un orden determinado.

Presupuestos. Consisten en la expresión cuantitativa de los programas formulados.

PLANES OPERATIVOS.

ELEMENTOS INTEGRANTES.

Los elementos integrantes de un plan operativo son:

Subobjetivos. Los resultados cuantificados que pretende lograr una unidad específica de la organización en un periodo a corto plazo.

Tácticas operativas. Es el conjunto de acciones que deberán llevarse a cabo para alcanzar los subobjetivos establecidos.

Programas operativos. Son las actividades necesarias para lograr los subobjetivos establecidos bajo una secuencia y orden determinado.

3.2 CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

La planeación estratégica se enfoca a las áreas de mayor

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

importancia de una organización y al desarrollo de planes a largo plazo "en el proceso de decidir sobre objetivos de la organización y cambios de los mismos, los recursos utilizados para lograrlos, y las políticas que han de regir la adquisición, uso y disposición de tales recursos". (13)

En los planes estratégicos se definen tanto los fines como los medios que se utilizarán, ya que es un proceso totalmente dinámico y se ajusta a las condiciones cambiantes conforme se vaya haciendo necesario. Se dirige desde los máximos niveles directivos e implica un alto grado de creatividad en el personal encargado de desarrollarlos.

Los puntos que han de tomar en cuenta en la realización de planes estratégicos son los siguientes:

- Marco político.
- Esquema social.
- Entorno económico.
- Estado tecnológico.
- Situación competitiva.
- Investigación de mercados.

(13) Robert N. Anthony, Planning Control Systems, pág. 16.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Proyección de comercialización.
Fijación de precios.
Niveles de producción.
Sistemas tecnológicos.
Nuevos productos.
Inversiones a realizar.
Fuentes de financiamiento.
Tasas de rentabilidad para nuevos proyectos.
Marco legal y fiscal.
Contexto laboral de la Empresa.

3.2.1 EL CONTENIDO DE UN PLAN ESTRATEGICO.

Los elementos que conforman la estructura básica de un plan estratégico son de suma importancia en el proceso planificado, este proceso se podrá describir como "si se tomó una Empresa o conjunto de circunstancias existentes en un tiempo se reconoce que consiste de elementos, partes y factores, los cuales juntos crean un sistema y son:" (14)

(14) George Steiner, Top Management Planning, pág. 482.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Propósitos institucionales.

Políticas integrales.

Objetivos estratégicos.

Estrategias corporativas.

3.2.1.1 PROPOSITOS INSTITUCIONALES.

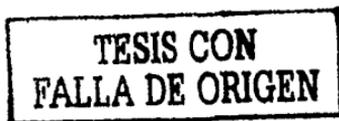
Los propósitos son aquellas finalidades supremas que definen la razón de existencia de la organización, así como su naturaleza y carácter.

Es la actividad más importante del proceso de planeación, ya que los valores de los directivos se reflejan en la fijación del conjunto de propósitos de la Empresa.

El proceso para establecer los propósitos institucionales en la Empresa, se realiza llevando a cabo en forma secuencial los pasos siguientes: (15)

1. Elaboración del diagnóstico corporativo.

(15) Octavio Aguirre, Ob. Cit., pág. 60



2. Desarrollo del escenario integral de la Empresa.
3. Formulación de las proyecciones de referencia.
4. Formulación de las proyecciones contingentes.
5. Evaluación de las variaciones ocurridas entre las dos proyecciones anteriores.
6. Realización de un esquema de alternativas.
7. Establecimiento de los propósitos institucionales.

La elaboración del diagnóstico corporativo tiene como finalidad conocer la situación actual de un conjunto de factores que ejercen una influencia determinante en la marcha de una Empresa.

Por lo anterior, se deberá llevar a cabo un diagnóstico que permita detectar el estado de los factores siguientes:

- Situación política nacional e internacional.
- Crecimiento demográfico de la población.
- Poder adquisitivo del público consumidor.
- Necesidades y preferencias de la sociedad.
- Estado de la economía internacional.
- Comportamiento del producto nacional bruto.
- Política del gasto público federal.
- Nivel de inversiones privadas.
- Capacidad de financiamiento de la Banca Comercial.

Cambios e innovaciones tecnológicas.

Marco legal y fiscal.

Clima laboral.

Situación de la oferta y demanda de productos.

Postura de los competidores de la Empresa.

Una vez que se ha conocido la situación del medio ambiente que rodea a la organización por medio del diagnóstico corporativo, se hace indispensable anticiparse al futuro, analizando los puntos fuertes y/o débiles de la Empresa:

DESCRIPCION DE PUNTOS FUERTES DE MERCADOTECNIA.

Imagen agradable de la Empresa en los clientes.

Preferencia de los consumidores por los productos de la Empresa.

Mercados diversificados.

Eficiente sistema de distribución.

Nivel de precios competitivos.

DE PRODUCCION.

Alto índice de calidad en los productos.

Excedente en la capacidad instalada.

Elevada rotación de inventarios.

DE FINANZAS.

Alta capacidad crediticia.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Satisfactorio nivel de liquidez.

Elevado margen de utilidad sobre ventas.

DE PERSONAL.

Personal ejecutivo de alto nivel.

Personal operativo con elevado grado de capacitación.

Inmejorables relaciones humanas en la Empresa.

DE LOCALIZACION DE LAS INSTALACIONES.

Cercanía con respecto al mercado de proveedores y consumidores.

Aprovechamiento de estímulos fiscales.

Adecuados medios de comunicación.

DE ABASTECIMIENTO DE MATERIALES.

Fuentes de abastecimiento nacionales y locales.

Ausencia de importaciones de materiales.

Bajos costos de transportación.

DESCRIPCION DE PUNTOS DEBILES DE MERCADOTECNIA.

Foca investigación de nuevos mercados.

Participación minoritaria en el mercado.

Limitada capacidad de promoción.

Costosa fuerza de ventas.

...S CON
FALLA DE ORIGEN

DE PRODUCCION.

Baja productividad.

DE FINANZAS.

Bajo índice de utilidad sobre la inversión.

Apalancamiento operativo elevado.

DE PERSONAL.

Fuerte rotación de personal.

Reducido número de ejecutivos.

DE LOCALIZACION.

Imposibilidad de ampliación.

Escasez de mano de obra calificada.

DE ABASTECIMIENTO.

Capacidad de almacenamiento limitada.

Inconsistencia en la recepción de materiales.

IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO.

Adquisición de otras Empresas.

Fusión con otras Empresas.

DE DIVERSIFICACION.

Desarrollo de nuevas líneas de productos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Incursión a nuevos segmentos de mercado.

GUBERNAMENTALES.

Estímulos fiscales a la exportación.

Estímulos fiscales a la reinversión.

FINANCIERAS.

De inversión.

De financiamiento.

IDENTIFICACION DE AMENAZAS ECONOMICAS.

Contracción de las inversiones.

Baja en la producción industrial.

Estado recesionario.

Inflación creciente.

Disminución del ahorro.

POLITICAS Y SOCIALES.

Inestabilidad política.

Cambio de régimen.

Nuevas preferencias del consumidor.

DE MERCADO.

Contracción de la demanda.

Incursión del sector oficial.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Nuevos competidores.

LEGALES Y LABORALES.

Aplicación de nuevas cargas impositivas.

Nuevas concesiones al sector obrero.

Nuevas reglamentaciones laborales.

TECNOLOGICAS.

Aparición de innovaciones tecnológicas.

Nuevos productos sustitutos.

DE ABASTECIMIENTO.

Escasez de materias primas básicas.

Política restrictiva a las importaciones de productos.

3.2.1.2 POLITICAS INTEGRALES.

Son los lineamientos generales que indican a los administradores cómo deben de orientar sus acciones. Son indispensables para lograr una adecuada formalización en la organización, ya que los factores que presionan para desarrollar las políticas escritas son: tamaño de la Empresa; tipo de organización y estilo de dirección.

La responsabilidad de la formulación de políticas recae en el nivel supremo de la organización.

LAS POLITICAS INTEGRALES.

Establecen un marco uniforme para las decisiones precisando el punto de vista y la filosofía de la dirección, además, fijan los límites y los campos de acción en que las personas pueden tomar decisiones.

3.2.1.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

Estos son los resultados cuantificables que se buscan alcanzar a una fecha determinada y cubren un periodo más o menos largo para su realización. Generalmente, la Empresa buscando obtener los mayores beneficios, en términos numéricos, utilizando lo mejor posible los recursos. En términos generales, son los guías que señalan la dirección que lleva la Empresa, como ejemplos citar:

Lograr una participación en el mercado del 10% en los próximos años.

Incrementar la utilidad de la Empresa 25% durante el año actual.

Introducir tres líneas nuevas de productos en el mercado nacional en los años de 1984, 1985 y 1986.

Otorgar dividendos en efectivo, a los señores accionistas por un 20% de las utilidades generadas en los próximos tres años.

Ampliar la capacidad instalada del equipo en 60% durante los años de 1984, 1985 y 1986.

Aumentar el rendimiento sobre la inversión en 5% anual durante los próximos cinco años.

3.2.1.4 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

La palabra estrategia deriva del griego "Strategos", y significa arte del generalato, lo que equivale a las medidas que toma un general.

En el siglo XVIII el vocablo Estrategia, se refería al arte

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

y ciencia de dirigir las fuerzas militares para derrotar al enemigo, así como las acciones políticas económicas destinadas a mejorar las posibilidades de victoria militar.

En los últimos años, el concepto de Estrategia se ha introducido al terreno de las ciencias administrativas.

Las estrategias corporativas consisten en la asignación de recursos determinados con el fin de alcanzar objetivos estratégicos.

PUNTOS DE CONSIDERACION PARA LA CREACION DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

Es importante resaltar que las estrategias corporativas constituyen uno de los factores básicos para el éxito o fracaso de una Empresa. El establecer estrategias requiere de mucha imaginación y creatividad.

Las estrategias deben ser congruentes con los valores de los ejecutivos de la Empresa, con los ideales de la organización y con el medio ambiente en el que se desarrolla la Empresa.

Hay que procurar que los conceptos de las estrategias sean entendibles a todos los usuarios; pueden ser orales o

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

escritas. El número de estrategias en una Empresa va de acuerdo a la magnitud de la organización; cabe también señalar que la elaboración de estrategias se debe realizar continuamente y de acuerdo a un calendario establecido.

Un elemento de vital importancia para el desarrollo de estrategias es la información, ya que es la materia prima para las decisiones, es lo único con que cuenta un ejecutivo para trabajar: información relativa al mundo que lo rodea, de su organización, del comportamiento de las áreas funcionales de la Empresa, de las cosas, condiciones y personas.

Ya que la información es un elemento muy importante para el proceso de elaboración de estrategias, es necesario conocer los aspectos siguientes:

- a) Objetivos estratégicos de la Empresa.
- b) Alcances y limitaciones de los recursos de la organización.
- c) Estrategias de la fuerza competitiva.
- d) Puntos fuertes y débiles de competidores.
- e) Situación actual y perspectivas del medio ambiente económico.

Una vez que se dispone del marco de información necesaria,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

se puede proceder a desarrollar las estrategias corporativas.

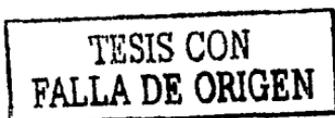
Las estrategias corporativas pueden ser desarrolladas ya sea por un experto en planeación o un ejecutivo de alto nivel, las ideas de éstos pueden ser sometidas a la aprobación final de un comité de planeación, cabe señalar que existen técnicas cuantitativas para la selección de estrategias, siendo una de ellas el análisis de sensibilidad que se ilustra a través de un árbol de decisión.

3.3 CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION TACTICA.

En la planeación táctica se coordinan funciones importantes de la Empresa y su realización se enfoca al corto y mediano plazo, identificando los medios necesarios para el logro de los objetivos.

Por lo general, los encargados responsables de la formulación de dichos planes, son los principales ejecutivos de línea.

Se puede decir que el conjunto de planes tácticos soportan y complementan un plan estratégico.



Los planes tácticos están sustentados en valores más objetivos que subjetivos; la información necesaria para estos planes se genera dentro de la estructura de la Empresa; la incertidumbre en un plan táctico tiende a disminuir.

Los elementos que forman parte de un plan táctico funcional, son cuatro:

1. **Objetivos.** Son las expresiones cuantitativas de los resultados que esperan lograr las áreas funcionales de la organización en un periodo a corto plazo.

Para ilustrar lo anterior, se cita el siguiente ejemplo:

AREA FUNCIONAL	RESULTADO ESPERADO	PERIODO DE DURACION
Mercadotecnia	Aumentar en 10% el volumen de ventas.	1 año
Produccion	Disminuir en 5% el nivel de desperdicio.	1 año
Finanzas	Otorgar en efectivo 20% de las utilidades a los accionistas.	1 año
Recursos Humanos	Incrementar 10% la productividad del personal.	1 año

"La estrategia puede ser agresiva y requiere valerse de la ventaja que tiene la Empresa sobre sus competidores; puede ser defensiva y entonces exige de claves, en aquellas áreas en que la Empresa se encuentra falla". (16)

2. Tácticas. Son el conjunto de acciones que se llevan a cabo para el logro de los objetivos funcionales establecidos, por ejemplo:

OBJETIVO	TACTICAS
Aumentar 10% el volumen de ventas.	Desarrollo de campañas publicitarias. Fortalecimiento de la fuerza vendedora.
Disminuir 5% el nivel de desperdicios.	Incremento en las comisiones otorgadas a vendedores. Sustitución de maquinaria. Nuevos métodos de procesamiento. Capacitación al personal.

(16) Igor Ansoff H., "Corporate Strategy", pág. 127.

3. **Programas Tácticos.** Son las actividades que se realizarán para lograr los objetivos establecidos siguiendo una secuencia cronológica determinada y especificando la duración de cada actividad.

4. **Presupuestos.** Estos son los esquemas que definen en términos cuantitativos (monetarios), la secuencia y la forma en que se obtendrán y se asignarán los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de una organización. Se pueden clasificar de la siguiente manera:

PRESUPUESTO DE INGRESOS.

- De ventas.
- De financiamientos recibidos.
- De otros ingresos.

PRESUPUESTO DE EGRESOS.

- De materias primas.
- De mano de obra directa.
- De gastos de producción.
- De gastos de venta.
- De gastos de administración.
- De otros gastos y otros productos.
- De inversiones de capital.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PRESUPUESTO DE INVENTARIOS.

De materia prima.

De productos en proceso de transformación.

De productos terminados.

PRESUPUESTO DE ESTADOS FINANCIEROS.

Balance General.

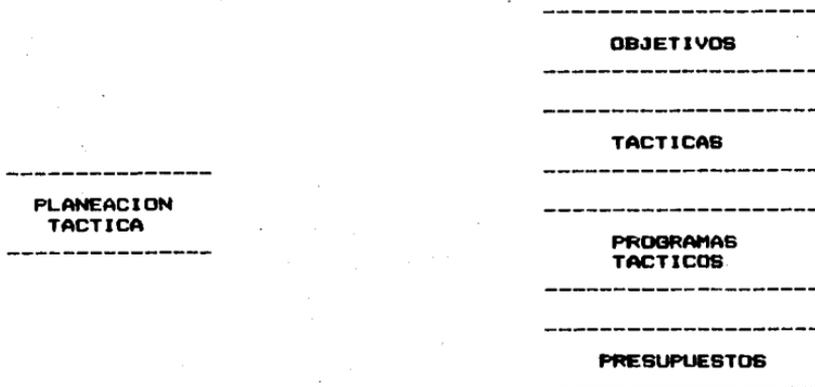
Estado de Resultados.

Presupuesto de entradas y salidas de efectivo.

Presupuesto de estados de origen y aplicación de recursos.

FIGURA 3.

LOS ELEMENTOS DE LA PLANEACION TACTICA.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.3.1 PLANEACION DE MERCADOTECNIA.

"El crecimiento de la Empresa está definido, en gran parte, por su planeación estratégica, la cual implica un reagrupamiento de sus necesidades y el mejor medio para satisfacerlos". (17)

Al hablar de planeación de mercadotecnia, hay que considerar elementos como la participación en el mercado, volumen de ventas y fijación de precios.

En la planeación de la participación en el mercado se marcan los fines que pretende lograr la Empresa en materia de mercado, a través del establecimiento de objetivos, y se describen las tácticas que se implementarán.

Para la fijación de objetivos se debe de hacer un análisis de los lineamientos establecidos en la planeación estratégica para considerar aspectos tales como el marco socioeconómico, oportunidades y amenazas del medio ambiente, los propósitos, políticas y objetivos

(17) Bruce D. Henderson, Ob. Cit., pág. 148.



estratégicos.

"Precios que contengan altos márgenes de utilidad invitan la entrada de nuevos competidores, expansión de capacidad y competencia de precios, precios con margen de utilidad reducido, desalientan la inversión y resulta en menos competidores". (18)

Por esto hay que hacer una recopilación de información sobre el perfil de los consumidores, demanda potencial real futura de los productos de la Empresa y todo lo relativo a la competencia.

Posteriormente, después de establecer hipótesis sobre estos aspectos, se formulan algunos pronósticos para definir los objetivos.

Una vez fijados los objetivos, se pueden definir las tácticas para lograr los mismos, estableciendo diversos cursos de acción, evaluando su costo y seleccionando los que se implementarán.

(18) Igor, Ansoff H., Ob. Cit., pág. 275.

Posteriormente se llega a la formulación de programas donde especifica la secuencia cronológica (calendarización) y la duración de las actividades que habrán de realizarse para lograr los objetivos fijados.

En la planeación de ventas se pretende definir el volumen de productos que la Empresa piensa realizar, para esto define los objetivos, las tácticas y los programas correspondientes.

Para la fijación de objetivos se realiza un análisis de los lineamientos establecidos en la planeación estratégica para considerar aspectos como el marco sociopolítico nacional e internacional. Oportunidades y amenazas en el medio ambiente, los propósitos, políticas y objetivos estratégicos.

También se recopila información sobre clientes, consumidores, medios de promoción y distribución, recursos de la organización y nuevos proyectos.

En base a esto, se pasa a fijar objetivos, luego habrá que definir las tácticas para llevar a cabo el lograr los objetivos establecidos y finalmente se formulan los programas correspondientes.

El proceso de planeación de los precios de los productos de la organización, consiste en el establecimiento de objetivos, tácticas y programas.

Para la fijación de objetivos en materia de precios se debe hacer un análisis de los lineamientos establecidos en la planeación estratégica para considerar situaciones del entorno económico.

Recopilación de información tal como el comportamiento de los costos, precios competitivos, actitudes del consumidor y márgenes de utilidad.

Se deben fijar objetivos, definir tácticas y formular programas, encaminados siempre a la conservación y obtención de un segmento del mercado, pues "los productos que más obtienen utilidades son los que dominan el segmento de mercado a que sirven". (19)

"La mayoría de las Empresas buscan mejorar sus productos e incrementar su participación en el mercado, por lo que sería incorrecto afirmar que las Empresas descuidan problemas

(19) Bruce D. Anderson, "On Corporate Strategy", pág. 153.

estratégicos de mercadotecnia, sino que simplemente son mal enfocados". (20)

EJEMPLO DEL CONTENIDO DE UN PLAN DE MERCADOTECNIA.

I. Información básica y análisis del negocio.

A) Entorno general e indicadores económicos de los últimos 5 años y de los próximos 10 años. (PNB, crecimiento de la población, tendencia de precios).

B) Análisis de información histórica (5 años), presente y futura (10 años) de:

1. Mercado total por producto.
2. Características de mercados, metas.
3. Ventas potenciales y volumen esperado de cada producto y segmento del mercado.
4. Postura presente de cada producto, incluyendo fuerzas y debilidades, en relación

(20) George A. Steiner, "Top Management Planning", pág. 699.

ANÁLISIS CON
FALLA DE ORIGEN

a la aceptación de producto, canales de distribución, promoción y precio.

- C) Análisis de información de la competencia, incluyendo pasado y presente de:
1. Segmentos de mercado.
 2. Aceptación de producto.
 3. Potencial del producto a futuro en precio, promoción y cambios en los canales de distribución.
 4. Fuerzas y debilidades de la mercadotecnia del competidor.
- D) Análisis de cambios futuros en factores estratégicos del éxito en el mercado de cada producto en su mercado.
- E) Análisis de problemas y oportunidades de integración entre las funciones de la compañía y mercadotecnia.
- F) Conclusiones, señalando los cambios en el entorno de la firma y dentro de ella, que pueden

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

representar nuevos problemas o grandes oportunidades.

II. Objetivos y metas de mercadotecnia (corto y largo plazo).

- A) Los concernientes a volumen, ganancias y segmento de mercado.
- B) Los concernientes a elementos básicos de la mercadotecnia, como producto, promoción, distribución y precio.

III. Estrategias de Mercadotecnia (corto y largo plazo).

- A) Desarrollo del producto.
- B) Técnicas de distribución.
- C) Precios.
- D) Promoción.
- E) Utilidades.
- F) Segmento mercado.

IV. Planes a 10 años.

- A) Desarrollo de producto.

V. Planes Detallados a 1 año.

VI. Sumario financiero (resultados esperados a 10 años).

Estos planes deben permanecer confidenciales y deberán de encajar con el resto del esfuerzo planificado de toda la Empresa, siendo apropiados con lo que la Empresa quiera hacer, los riesgos dispuestos a tomar, y que, obviamente sirvan para alcanzar los objetivos deseados en mercadotecnia.

3.2.2 PLANEACION DE LA PRODUCCION.

"La planeación de la producción es la actividad de decidir acerca de los medios que la Empresa necesitará para sus futuras operaciones manufactureras y para distribuir esos medios de tal suerte que se haga el producto deseado en las cantidades necesarias, al menor costo total". (21)

Por eso, planear la producción significa fijar los niveles de las operaciones fabriles en el futuro. A fin de poder

(21) Octavio Aguirre, "La Planeación Corporativa de las Empresas Mexicanas", pág. 130.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

llegar a un plan de producción, es preciso que la dirección de la Empresa tome un número de importantes decisiones. Entre ellas, la correspondiente a la cantidad de mano de obra que se tendrá disponible durante el periodo planeado, la necesidad de reclutamiento, la determinación de las capacidades de planta y equipo y el establecimiento de los niveles deseados de las existencias. La planeación de la producción fija el marco dentro del cual deben operar los programas detallados y los esquemas de control de existencias.

La planeación de la producción está relacionada específicamente con el futuro, con la distribución de las operaciones de producción para satisfacer las ventas futuras pronosticadas.

La capacidad de producción se define como el valor resultante de la coordinación de los factores de la producción: mano de obra, materiales, maquinaria, capital de trabajo, etc.

Los inventarios consisten en la reserva de seguridad de la capacidad productiva, que se usará como elemento de absorción entre los pasos de la fabricación y el proceso de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

comercialización.

Hay dos factores que son necesarios para fijar los objetivos de producción: capacidad de producción y nivel de inventarios.

La capacidad de producción incluye insumos de materia prima y materiales requeridos; disponibilidades de los insumos; necesidades del equipo fabril; capital de trabajo necesario; costos de las materias primas básicas y expectativas del mercado en cuanto a:

Volumen.

Calidad.

Oportunidad.

Garantía.

Características del segmento del mercado a satisfacer.

Vida útil del producto.

Tecnología disponible y su aplicación.

Tipo de fabricación a desarrollar.
Sistema de transportación utilizado.
Lote económico y rotación de inventarios.
Mantenimiento que se dará a las instalaciones.
Necesidades básicas de recursos humanos.
Apoyos organizacionales requeridos.

Para poder hacer frente a la planeación de la producción, hay que realizar un pronóstico de la demanda esperada para los productos de la Empresa, para estar en condiciones de conocer el nivel de abastecimiento de insumos requeridos, determinar las necesidades en materia de recursos humanos, definir los recursos financieros necesarios y cuantificar los niveles de inventario.

Sin embargo, un pronóstico de la demanda esperada de los clientes no es, por sí solo, una base adecuada para la planeación de la producción. Este pronóstico debe convertirse en una especificación de los requerimientos de producción.

1. Hacer el pronóstico de la demanda en un calendario compatible con las operaciones de producción.
2. Tener en cuenta posibles errores en el pronóstico.

3. Considerar las existencias en puntos de almacenamiento que abastecen operaciones en etapas posteriores.

Los pronósticos de demanda se establecen, como un cuadro de demanda anticipada para el periodo de tiempo que se desea planear.

DEMANDA.

Magnitud de los pedidos.

Frecuencia de los pedidos.

Uniformidad de la demanda.

Demoras en el cumplimiento de pedidos.

Sistema de distribución.

PRODUCCION.

Forma de organización de la producción.

Etapas del proceso de fabricación.

Grado de especialización del producto en cada etapa de transformación.

Tiempos de procesamiento requeridos en cada etapa.

Capacidad de producción.

Flexibilidad en la producción.

Capacidad de almacenamiento.

Requerimiento de calidad.

COSTOS.

Costos de oportunidad por no aprovechar descuentos por volumen.

Gastos de producción.

La elaboración del programa de producción tiene el propósito de especificar el calendario en el cual se llevará a cabo la transformación de los productos de la organización.

Para la formulación del programa hay que basarse en los puntos siguientes:

Programa de ventas.

Nivel de inventarios.

Rotación de inventarios.

Niveles de seguridad.

Disponibilidad de insumos.

Traslado de insumos.

Estado de las instalaciones fabriles.

Mantenimiento a las instalaciones.

Asignación de recursos humanos.

Capacidad de almacenamiento.

3.3.3 PLANEACION FINANCIERA.

Es el proceso por el cual se definen las pretensiones financieras de la organización y la asignación de recursos que habrá de realizarse, para cumplir con estas expectativas. Se requiere "la habilidad de pronosticar la posición financiera de la Empresa en cada año incluido en el periodo de planeación y poder hacerlo conforme a una gran variedad de suposiciones respecto a condiciones políticas y ambientales". (22)

Las empresas de hoy en día están afrontando un medio ambiente demasiado incierto al enfrentarse a problemas tales como la inflación, recesión, escasez de recursos financieros, aumento de competidores, restricciones legales, conflictos laborales, etc.

Por lo anterior, cada vez se hace más importante la necesidad de llevar a cabo una mejor administración, la cual se realiza empleando técnicas altamente reconocidas como la

(22) Rusell Ackoff, "Un concepto de Planeación de Empresas, pág. 70.

planeación financiera.

La planeación financiera tiene las siguientes características:

- Constituye una guía para regular el comportamiento de la organización.
- Permite la simulación de situaciones deseadas.
- Facilita la asignación de recursos financieros.
- Establece parámetros que permiten la evaluación de resultados.
- Expresa cuantitativamente la situación futura de la organización.
- Regula las decisiones relativas al uso y disposición de las finanzas.

El ámbito de cobertura de la planeación financiera se enfoca a las áreas siguientes:

Efectivo.

Inversiones.

Utilidades.

En el proceso de planeación resulta indispensable, conocer la situación financiera de la empresa.

La realización de este diagnóstico financiero se desarrolla aplicando un conjunto de técnicas que permiten analizar los eventos pasados, los cuales servirán de referencia para proyectar el futuro, y son:

1. ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS.

El análisis de razones es una de las técnicas más usadas por el interés que despiertan en conocer las causas que determinaron los resultados obtenidos por la empresa.

ANALISIS DE LIQUIDEZ Y DE ESTABILIDAD.

Para conocer algunos aspectos de la situación financiera de la empresa, como lo son la posición de liquidez de la empresa, el grado de protección de los créditos, así como la proporción de la deuda respecto al capital propio de la empresa, se emplean las razones siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIOS

PASIVO CIRCULANTE

Indica la liquidez de la empresa.

PASIVO TOTAL

ACTIVO TOTAL

Indica la forma en que se están financiando los activos de la empresa.

PASIVO TOTAL

CAPITAL APORTADO

Indica la relación de la deuda con el capital propio.

ANALISIS DE LA EFICIENCIA DE LOS ACTIVOS.

Para medir la eficiencia con que han sido utilizados los activos de la empresa en relación a la utilidad generada se emplea la razón siguiente:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

ANALISIS DE LOS GASTOS OPERATIVOS.

Varios tipos de gastos están relacionados a las ventas de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

una empresa como son los gastos de administración, de promoción y distribución. Para conocer el porcentaje que representan estos gastos de las ventas netas se utiliza la siguiente razón:

$$\frac{\text{DIVERSOS TIPOS DE GASTOS}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

ANALISIS DE LA CONTRIBUCION MARGINAL.

Este tipo de cálculo implica un análisis muy selectivo para poder determinar razonablemente los costos fijos y los costos variables de un negocio; para conocer la contribución marginal, se usa la siguiente razón:

$$\frac{\text{VENTAS NETAS - COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

ANALISIS DEL COSTO DE LAS VENTAS.

Esta razón indica el costo de ventas netas realizadas, y se expresa en la forma siguiente:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

COSTO DE VENTAS

VENTAS NETAS

ANALISIS DE LA UTILIDAD DE VENTAS REALIZADAS.

Esta razón expresa la efectividad del costo respecto al precio y se expresa en la forma siguiente:

UTILIDAD NETA

VENTAS NETAS

Para efectos de conocer el impacto del costo financiero e impuestos, ésta presenta algunas variantes como son el cálculo de la utilidad antes de interés e impuestos y utilidad después de interés e impuestos, las cuales se expresan en la forma siguiente:

UTILIDAD NETA ANTES DE INTERES E IMPUESTOS

VENTAS NETAS

UTILIDAD DESPUES DE INTERES E IMPUESTOS

VENTAS NETAS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANALISIS DE LA RENTABILIDAD DEL CAPITAL.

Para medir el rendimiento sobre el capital invertido por los accionistas se usa la razón siguiente:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL INVERTIDO POR LOS ACCIONISTAS}}$$

2. ANALISIS DEL FLUJO DE EFECTIVO.

Con el fin de identificar las partidas que entre dos fechas modificaron la situación financiera de la empresa, especificando el origen y la aplicación de recursos, se desarrolla este análisis, el cual presenta un resumen de los cambios que hubo tanto en el pasivo como en el capital contable invertidos en una empresa y las repercusiones de dichos cambios en el activo de la misma. Su objeto es presentar en forma lógica, las dos fuentes de recursos, ajenos y propios de una empresa, en un periodo determinado, mostrando en forma adecuada los canales a través de los cuales se obtuvieron tales recursos, así como la aplicación que se hizo de ellos.

Además, por medio de ese análisis del flujo de efectivo, se está en posibilidad de:

- Conocer el tratamiento que se da a los superávits ocurridos.
- Identificar las causas por las cuales se presentan los déficits de efectivo.
- Detectar la frecuencia con que se presentan los faltantes de efectivo.
- Saber la forma en que se cubren los déficits de efectivo.

3. ANALISIS DEL RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION.

Este análisis tiene la finalidad de calcular el rendimiento de los activos de la empresa, ponderando la tasa de utilidad que se obtiene por las ventas realizadas, con la tasa de efectividad de las inversiones.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La fórmula para calcular el rendimiento de las inversiones es la siguiente:

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{INVERSION}} \times \frac{\text{UTILIDAD}}{\text{VENTAS}}$$

FIGURA 4.

LA IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO FINANCIERO.

DETERMINA

LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA

LA PROTECCION DE PASIVOS

LA EFICIENCIA DE LOS ACTIVOS

EL RENDIMIENTO DE LAS INVERSIONES

LA RENTABILIDAD DEL CAPITAL

LA EFECTIVIDAD DE LAS VENTAS

LA LUCRATIVIDAD DE LAS VENTAS

EL NIVEL DE FINANCIAMIENTO

LA FORMA Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dentro de la planeación financiera se encuentra la planeación del efectivo que comprende la fijación de objetivos, definición de tácticas y formulación de presupuestos.

Para la fijación de objetivos habrá que hacer un análisis de los lineamientos contenidos en los planes estratégicos, de los objetivos establecidos en mercadotecnia, producción, recursos humanos y del flujo de efectivo.

Posteriormente se formulan las tácticas para el cumplimiento de los objetivos fijados y finalmente, se elabora el presupuesto de efectivo, cuantificando y calendarizando tanto los ingresos como los egresos y determinando qué se hará con el efectivo que sobre.

Otro punto a considerar en la planeación financiera es la planeación de inversiones. Para la fijación de objetivos hay que hacer un análisis de los lineamientos establecidos en la planeación estratégica, tales como la situación del medio ambiente económico y financiero.

Un análisis de los objetivos de las principales áreas funcionales, un planteamiento de alternativas de inversión y una evaluación financiera de las alternativas de inversión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es preciso considerar algunos métodos de alternativas de inversión. Hay algunos métodos que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo:

Rendimiento contable.

Rentabilidad promedio sobre inversión inicial.

Periodo de recuperación.

Y otros métodos basados en los flujos de efectivo descontados:

Valor presente neto.

Tasa interna de rendimiento.

El método del rendimiento contable, es el rendimiento que se obtiene cada año sobre la inversión pendiente de depreciar y se calcula de la forma siguiente:

$$\text{RENDIMIENTO CONTABLE} = \frac{\text{UTILIDAD NETA DE CADA AÑO}}{\text{INVERSIÓN FIJA NO DEPRECIADA}} \times 100$$

El de la rentabilidad promedio sobre inversión inicial que sirve para facilitar la comparación de alternativas de inversión usando el índice de rentabilidad que se calcula de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la siguiente manera:

$$\text{RENTABILIDAD PROMEDIO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA PROMEDIO POR AÑO DURANTE LA VIDA ÚTIL}}{\text{INVERSIÓN FIJA ORIGINAL + CAPITAL DE TRABAJO}}$$

Método del período de recuperación:

- Análisis del objetivo fijado.
- Análisis de las tácticas a implementar.
- Descripción de las actividades a desarrollar.
- Determinación de la duración de cada actividad.
- Definición de la secuencia de cada actividad.
- Calendarización de las actividades.

PLANEACION DE UTILIDADES.

La planeación de utilidades obliga a todos los miembros de la administración a participar en el establecimiento de planes, al establecimiento de cifras, de sus requerimientos para obtener resultados satisfactorios, y a planear un uso más racional de mano de obra, materiales, instalaciones y capital. En resumen, puntualiza la eficiencia empresarial.

Hay seis pasos que realizar en el proceso de fijación de objetivos, que son:

1. ANALISIS DE LOS INGRESOS DE VENTAS.

Este proceso de análisis se realizará contemplando los aspectos siguientes:

Lineamientos contenidos en los planes estratégicos.

Lineamientos contenidos en los planes de mercadotecnia.

Una vez considerados los puntos anteriores, se procede a cuantificar el valor de los volúmenes de venta que se esperan realizar, determinando así los ingresos que obtendrá la empresa por concepto de ventas.

2. ANALISIS DE COSTOS FIJOS.

Los costos fijos son aquellos que no varían con la producción o la actividad productiva. Se acumulan con el transcurso del tiempo, es decir, son costos de tiempo. Permanecen constantes durante un periodo dado. Los costos fijos son de dos tipos:

a) Ciertos costos fijos son establecidos por

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

decisiones administrativas previas. Algunos ejemplos de estos costos son depreciación, impuestos y seguros, etc.

- b) Algunos costos fijos son establecidos por decisiones administrativas en base al corto plazo. Sueldos, gastos de publicidad, gastos de inversión, etc.

METODO DEL VALOR PRESENTE NETO.

Es un método que permite comparar diversas alternativas de inversión que son mutuamente excluyentes. En la medida que esos valores netos, basados en el total de la inversión, sean positivos la tasa de rendimiento esperada es mayor que la tasa mínima de rendimiento establecida. Cuando se están comparando proyectos que son mutuamente excluyentes, se tendrá la mejor opción desde el punto de vista económico cuando se selecciona el proyecto que tenga el mayor valor presente neto, cuando estos valores empiezan a decrecer significa que la tasa de rendimiento sobre la inversión adicional es inferior a la tasa mínima de rendimiento establecida.

La fórmula utilizada en este método es la siguiente:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VALOR PRESENTE NETO = $\frac{\text{VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO}}{\text{VALOR PRESENTE NETO DE LA INVERSION TOTAL}}$

METODO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO.

La tasa interna de retorno es un índice de evaluación ampliamente aceptado. Se define como la tasa de interés que reduce el valor presente a cero, la tasa de rendimiento debe satisfacer la siguiente ecuación:

VALOR PRESENTE NETO = $\frac{\text{VALOR PRESENTE DE FLUJOS DE EFECTIVO}}{\text{VALOR PRESENTE DE INVERSIONES}}$

En el cálculo de la tasa de retorno no se toma en cuenta la reinversión de los ingresos cuando las inversiones proceden a los flujos de efectivo o a los ahorros. La tasa de rendimiento presenta el interés que se está obteniendo sobre la inversión pendiente de recuperar al final de cada año.

El proceso de elaboración de tácticas se realiza en función al objetivo establecido considerando los pasos siguientes:

Descripción de la gama de cursos de acción.

Evaluación de cada curso de acción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Jerarquización de los cursos de acción.
- Discriminación de cursos de acción.
- Selección de cursos de acción.
- Definición de las tácticas a implementar.

La formulación de los programas de inversión básicamente se desarrolla considerando el proceso siguiente.

Una vez que se ha realizado la identificación de los costos fijos, se está en condiciones de conocer el apalancamiento operativo que tiene la empresa, es decir, el uso que se está dando a los activos fijos, asimismo, se determina su grado de apalancamiento para saber el cambio en las utilidades, derivado de un cambio en los niveles de producción, el cual se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCION} \\ (\text{PRECIO-COSTO VARIABLE})}{\text{-----} \\ \text{VOLUMEN DE PRODUCCION} \\ (\text{PRECIO-COSTOS VARIABLES})-\text{COSTOS FIJOS}}$$

3. ANALISIS DE COSTOS VARIABLES.

Los costos variables son aquellas partidas de costos que varían en proporción directa con la producción o actividad

en un centro de responsabilidad. Los costos variables son costos de actividades porque se acumulan como resultado de la producción, actividad o trabajo realizado. No existirían si no fuera por la realización de alguna actividad. Los costos variables aumentan o disminuyen directamente con cambios en la producción; por eso, si se duplica la producción, el costo variable se duplica; o si la producción disminuye en un 10%, el costo disminuye en un 10%.

Los costos semivariables o semifijos son aquellas partidas de costos que aumentan o disminuyen a medida que la producción o actividad aumenta o disminuye, pero no proporcionalmente. Esta definición implica necesariamente que los costos semivariables posean algunas de las características de ambos costos, fijos y variables. En general, la variabilidad de los costos semivariables puede atribuirse al efecto combinado de: el transcurso del tiempo, la actividad de producción y las decisiones administrativas. Los costos semivariable frecuentemente representan una porción significativa de los gastos de la empresa.

La identificación y clasificación de los costos anteriores se puede realizar aplicando las técnicas siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Análisis de datos históricos.

Métodos de correlación.

Métodos de mínimos cuadrados.

Métodos intuitivos.

4. ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

Se han diseñado varias técnicas para apoyar a la dirección de una empresa en la planeación de utilidades, algunas de estas no han sido aceptadas totalmente por parte de los administradores por las limitaciones que presentan. Sin embargo, la técnica del punto de equilibrio ha encontrado gran aceptación por ser un medio que proporciona información vital y necesaria para orientar las utilidades, ya que predice las repercusiones que tendrán las decisiones tomadas sobre las utilidades futuras.

Esta técnica es un método sencillo y fácilmente entendible, por lo que un análisis detallado de los datos de equilibrio proporcionará las repercusiones de las decisiones que se tomen en materia de:

Costos fijos.

Costos Variables.

Precios.

Utilidades.

El punto de equilibrio es el nivel o punto de ventas en el que las pérdidas terminan y empiezan las utilidades.

Prácticamente, todas las acciones o decisiones que se toman en una empresa afectan los factores de costos, precios, volumen o utilidades. Esta técnica manifiesta la interacción o influencia mutua de todos estos factores de modo tal que la dirección puede elegir la mejor alternativa que se presente. La información requerida para efectuar este tipo de análisis es la descripción analítica de los costos fijos y costos variables para así estar en condiciones de determinar las repercusiones del volumen sobre los costos, los precios y utilidades. Así, el requisito fundamental para la utilización del sistema de equilibrio consiste en hacer la separación de costos antes mencionada. Hay que realizar cálculos para conocer resultados futuros de decisiones tomadas.

a) **CALCULOS DE LA CONTRIBUCION MARGINAL.**

La contribución marginal es la diferencia entre el precio de venta y los costos variables, y la fórmula

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

se expresa de manera siguiente:

$$B V = P V - \frac{V}{P V}$$

Donde: B V = Contribución Marginal.

P V = Precio de Venta.

V = Costos Variables.

b) CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

Fundamentalmente el punto de equilibrio muestra cual es la aportación de los ingresos que va a igualar a los gastos fijos y arriba de este nivel de venta, el ritmo de aumento en las utilidades. La fórmula para el cálculo es la siguiente:

$$P E = \frac{F}{B V}$$

Donde: F = Costos Fijos.

BV = Contribución Marginal.

c) CALCULO DE LAS UTILIDADES.

Se considera que las utilidades son la aportación

bruta de las ventas menos los gastos fijos y este cálculo se efectúa empleando la siguiente ecuación:

$$U = (W - P E) B V$$

Donde: W = Ventas.

P E = Punto de Equilibrio.

B V = Beneficio-volumen.

d) CALCULO DEL MARGEN DE SEGURIDAD.

El margen de seguridad es la disminución porcentual de las ventas que puede producirse antes de que empiecen las pérdidas, esta fórmula es expresada de la manera siguiente:

$$M s = \frac{(W - P E)}{W}$$

Donde: W = Ventas.

P E = Punto de Equilibrio.

e) CALCULO DE LAS VENTAS.

Resulta deseable conocer el nivel de ventas necesario

para satisfacer determinadas condiciones de costos y utilidades. Este cálculo es expresado con la fórmula siguiente:

$$X = F + V + B$$

Donde: X = Ventas.
F = Costos Fijos.
V = Gastos Variables.
B = Utilidades.

f) CALCULOS DE LOS COSTOS FIJOS.

Para conocer la proporción de los costos fijos se utiliza la fórmula siguiente:

$$F = (W \times BV) - U$$

Donde: W = Ventas.
BV = Relación volumen-beneficio.
U = Utilidades.

g) CALCULO DE LOS COSTOS VARIABLES.

Para calcular los costos variables se emplea la

ecuación siguiente:

$$V = W - F - U$$

Donde: W = Ventas.
F = Costos Fijos.
U = Utilidades.

5. ANALISIS DEL RENDIMIENTO MARGINAL.

Incluye los siguientes estudios:

EL CRECIMIENTO PORCENTUAL DE INGRESOS.

FORMULA 1.

INGRESOS = VOLUMEN + PRECIO + (VOLUMEN) (PRECIO)

Lo anterior indica que el incremento porcentual en ingresos de un año al otro es una función del porcentaje de incremento en volumen, en precio y la combinación del incremento en volumen por el incremento en precio.

Consecuentemente, si hubiera un 20% de incremento en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

volumen y un 25% de incremento en precio, el incremento porcentual total sería:

$$\text{INGRESOS} = 0.20 + 0.25 + (0.20) (0.25) = 50.0 \%$$

Esta misma situación es aplicable a incrementos esperados en costos variables, ya que éstos se comportan directamente a los incrementos en ingresos.

FORMULA 2.

$$\text{COSTOS VARIABLES} = \text{VOLUMEN} + \text{PRECIO} + (\text{VOLUMEN}) (\text{PRECIO})$$

El incremento en volumen de los costos variables es similar al de los ingresos, ya que a mayor volumen de ventas (producción) el volumen de las materias primas se comportan en la misma forma; por otro lado, el incremento en precio en la fórmula (1) se refiere al aumento en precio de venta y en la fórmula (2) se refiere al aumento en precio de la materia prima. Este deber ser un promedio ponderado de las materias primas incluidas en el costo de producción.

En los costos fijos. En el caso de los costos fijos, éstos no se ven incrementados al aumentar el volumen de

producción de ventas.

FORMULA 3.

$$\text{COSTOS FIJOS} = \text{PRECIO.}$$

Como se mencionó anteriormente, los costos fijos, por su naturaleza, disminuyen su participación unitaria a medida que el volumen de producción se incrementa. Esto es un factor positivo si se considera que un incremento en volumen sin aumento en estos costos, produciría una mejora en la contribución a resultados.

Uniendo las tres fórmulas anteriores, se tiene:

$$(1) \quad I = V + P1 + V.P.$$

$$(2) \quad C.V. = V + P2 + V.P.2.$$

$$(3) \quad C.F. = P3.$$

Donde: I = Ingresos.

V = Volumen de producción o ventas (en porcentaje).

P1 = Precio de venta.

V.P. = Producto volumen por precio = incremento.

C.V. = Costos variables.

P2 = Costos variables en porcentaje.

V.P. = Productos volumen por precio de costos variables.

C.F. = Costos fijos.

P3 = Costos fijos en porcentaje.

La finalidad, en este caso, es mantener una contribución final a resultados de cierto porcentaje fijado.

Con base en esto, se deben combinar los incrementos en el precio de venta por producto con los incrementos en el costo (precio de las materias primas y los aumentos en los costos fijos), de tal forma que junto con cambios en el volumen de producción (o ventas) se obtenga la mezcla de ellos que permita cumplir con la contribución requerida a resultados.

6. DEFINICION DE OBJETIVOS.

Después de haber desarrollado los pasos anteriores, se está en posibilidad de establecer los objetivos que se pretendan alcanzar, por lo cual se plantean un conjunto de alternativas, mismas que se evalúan en función a su contribución individual al logro de los propósitos

institucionales. Realizada la evaluación se definen los objetivos en materia de utilidades, mismos que se expresarán en términos cuantitativos, especificando su plazo de realización.

Ejemplos:

Incrementar la utilidad de la empresa en un 10% en el presente año. Obtener una rentabilidad sobre el capital invertido del 35% en 1981. Lograr una utilidad neta del 15% sobre las ventas realizadas en el próximo año.

Alcanzar en el año actual una utilidad neta de 100 millones de pesos.

Por último, hay que definir las tácticas que se implementarán tomando en cuenta los puntos siguientes:

- 1o. Análisis de los objetivos establecidos.
- 2o. Generar un marco de alternativas relevantes.
- 3o. Identificar posibles restricciones para cada alternativa.
- 4o. Cuantificar las alternativas.

- 5o. Evaluar cada alternativa.
- 6o. Jerarquizar cada alternativa en función a su importancia.
- 7o. Considerar la intuición y el juicio en la selección de tácticas.
- 8o. Buscar una combinación óptima de alternativas de fijación de las tácticas.
- 9o. Selección de las alternativas que se implementarán.
- 10o. Definición de las tácticas a implementar.

3.3.4 PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Al hablar de planeación de recursos humanos, se está refiriendo a elementos como el uso de la mano de obra, su selección, su capacitación, su desarrollo dentro de la empresa y planeación de las funciones.

Para fijar los objetivos que se pretenden lograr dentro de esta área en la empresa, habrá que realizar un análisis de

los lineamientos establecidos en la planeación estratégica, considerando aquellos elementos que influirán en la determinación del tipo de personal de la empresa como el entorno socioeconómico, las oportunidades y amenazas del medio ambiente, los propósitos, políticas y objetivos estratégicos.

Para esto último habrá que hacer una recopilación de información sobre la cantidad de personal que requiere la empresa, la forma en que se distribuirá el personal de reciente ingreso, las formas de seleccionar y contratar al personal, los métodos que se emplean en la capacitación y el entrenamiento, el diseño de las tareas para obtener la máxima productividad y, por último, todo lo relacionado al desarrollo dentro del ambiente de trabajo.

Una vez definida la información, se procede a formular algunos pronósticos como, por ejemplo, el buscar el número mínimo de hombres para alcanzar las diversas metas y así poder definir objetivos.

Una vez fijados los objetivos, se pueden definir las tácticas para lograr lo mismo, estableciendo cursos de acción, evaluando su costo y seleccionando aquellos que se implementarán.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por último, se llega al aspecto más concreto de la planeación, que es la formulación de programas en donde se calendarizan las actividades más relevantes y se señala la duración de las mismas.

PLANEACION DE LAS FUNCIONES DE PERSONAL.

Originalmente el departamento de personal ocupaba un renglón más bajo dentro de las organizaciones, siendo sus funciones cosas sencillas como el mantener la información relacionada con personal (fechas de contratación, tipo de trabajo desempeñado, sueldo, etc.) Es hasta hace relativamente poco que se elevó este departamento a una posición de alta gerencia. Las crecientes demandas de los sindicatos y su respuesta a ellos, quizá fue lo que provocó este fenómeno. Sin embargo, esto no es lo más importante a considerar en la planeación de personal. Es la gente misma lo que lleva a más y más compañías a planear en este departamento. "Hay un reconocimiento, de que la ventaja competitiva más grande para una compañía, a largo plazo, es lo competente de su personal". (23) Esto significa que se debe planear el desarrollo de una persona adecuada para el puesto adecuado, brindándole conocimientos y experiencia.

(23) George A. Steiner, "Top Management Planning", pág. 702.

Por otro lado, la fuerza productiva busca mayor satisfacción de su experiencia en el trabajo. Esto puede ayudar para que se implementen planes de entrenamiento y así desarrollar a cada persona en un puesto determinado, incluso con varios años de anticipación. A su vez estos años son necesarios para que la persona desarrolle plenamente sus facultades y experiencia.

Los objetivos, estrategias y planes detallados para el desarrollo de un técnico profesionalista, diferirán de aquellos de los Gerentes Departamentales, por ejemplo:

	TECNICOS	GERENTE
OBJETIVO	TENER A LOS MEJORES TECNICOS EN NUEVAS TECNOLOGIAS.	TENER A LOS GERENTES ADECUADOS A CADA DEPARTAMENTO, ESPECIALISTAS EN SU RAMO.
ESTRATEGIAS	ENTRENARLOS EN DESARROLLO DE PRODUCTOS QUE APLIQUEN NUEVAS TECNOLOGIAS.	CONTROLARLOS A UN NIVEL MAS BAJO CON ANTICIPACION Y APLIQUEN SUS CONOCIMIENTOS.
PLAN	PONERLOS A TRABAJAR EN NUEVOS PRODUCTOS PARA QUE TAMBIEN ADQUIERAN EXPERIENCIA QUE DARA FRUTOS POSTERIORMENTE	PONERLOS A TRABAJAR EN EL DEPTO. DESEADO Y QUE ADQUIERAN EXPERIENCIA, PARA QUE CUANDO LLEGUE EL MOMENTO OPORTUNO SEAN LOS GERENTES DE ESE DEPARTAMENTO

3.4 PLANEACION OPERATIVA.

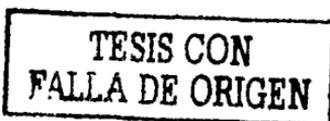
La planeación operativa es una actividad indispensable para respaldar los planes tácticos y estratégicos. Sólo de esta manera se puede decir que se está llevando a cabo una planeación integral.

"En el nivel apertura el sistema requiere relativamente más control de producción.

Los administradores tienen que ver con el control operacional diario, es decir, lograr los objetivos a corto plazo bajo situaciones en las cuales el desempeño puede evaluarse en función de efectividad y eficiencia". (24)

El hecho de que en la planeación operativa estén considerados los planes a corto plazo se debe a que este nivel se enfoca a actividades específicas de la Empresa. Es por esto que el periodo de duración de los planes es corto.

(24) Fremont E. Kast, "Administración en las Organizaciones", pág. 492.



Es importante recalcar que la planeación operativa es el soporte de los planes tácticos.

La responsabilidad de que estos planes se lleven a cabo, recae en última instancia en el Gerente de cada Área funcional, los cuales tendrán un menor grado de incertidumbre que si desarrollan algún plan de los antes mencionados en los incisos anteriores.

Para ilustrar este tipo de planeación se presenta el siguiente ejemplo:

DESCRIPCION DEL PLAN:	Introducir un nuevo producto en el mercado.
RAZON DEL PLAN:	Aumentar el volumen de ventas.
DURACION:	1o. Enero al 1o. de Julio.
AREA FUNCIONAL:	Mercadotecnia.
SUBDIVISION DEL AREA:	Desarrollo de productos.
RESPONSABLES:	Gerente de desarrollo de nuevos productos. Gerente de Mercadotecnia.
SUBOBJETIVO:	Vender 20,000 unidades en ese periodo.
TACTICAS:	Campañas promocionales. Rebajas en el precio.

ASIGNACION DE RECURSOS 1.

Financieros \$500.000.00

Humanos \$ 50 horas-hombre-mes.

De esta manera se puede observar la consolidación de todos los esfuerzos de las diferentes planeaciones para poner en práctica todo un plan o proceso de planeación.

3.5 MODELO DE PLANEACION.

El modelo de planeación busca la selección de alternativas óptimas, mediante la recopilación, análisis y evaluación de información relevante del presente y del pasado, para que se pueda escoger el curso de acción posible y lograr los objetivos establecidos.

A continuación se muestra un modelo que condensa la planeación estratégica, táctica y operativa con sus elementos:

FIGURA 5

MODELO DE PLANEACION A TRES NIVELES

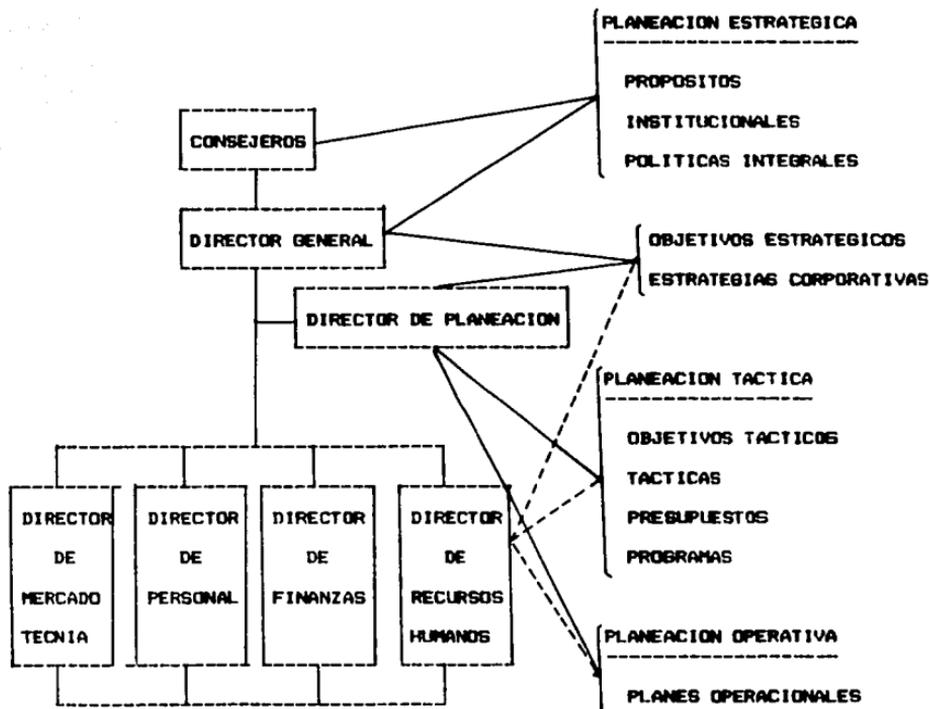
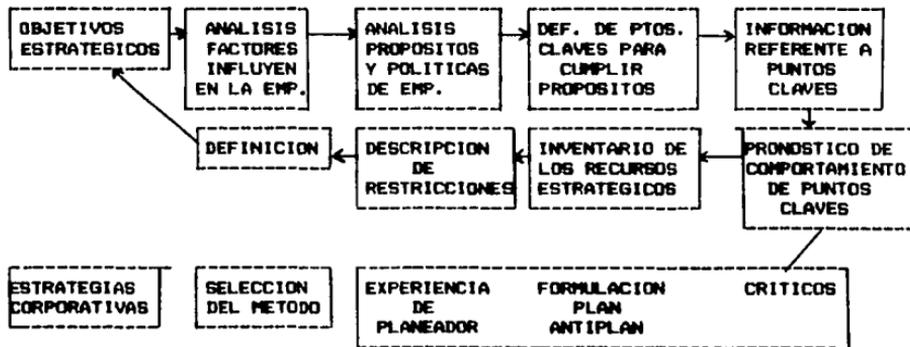
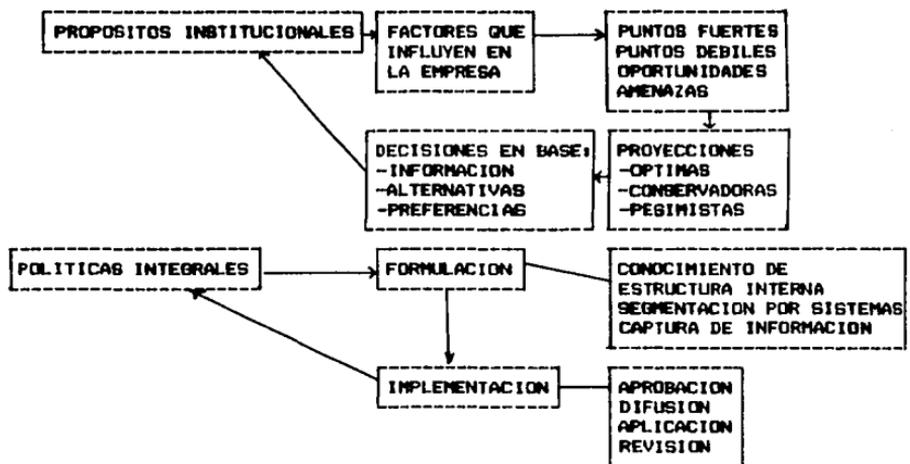


FIGURA 6

PLANEACION ESTRATEGICA



FORMULACION DE LAS ESTRATEGIAS

FIGURA 7

PLANEACION TACTICA

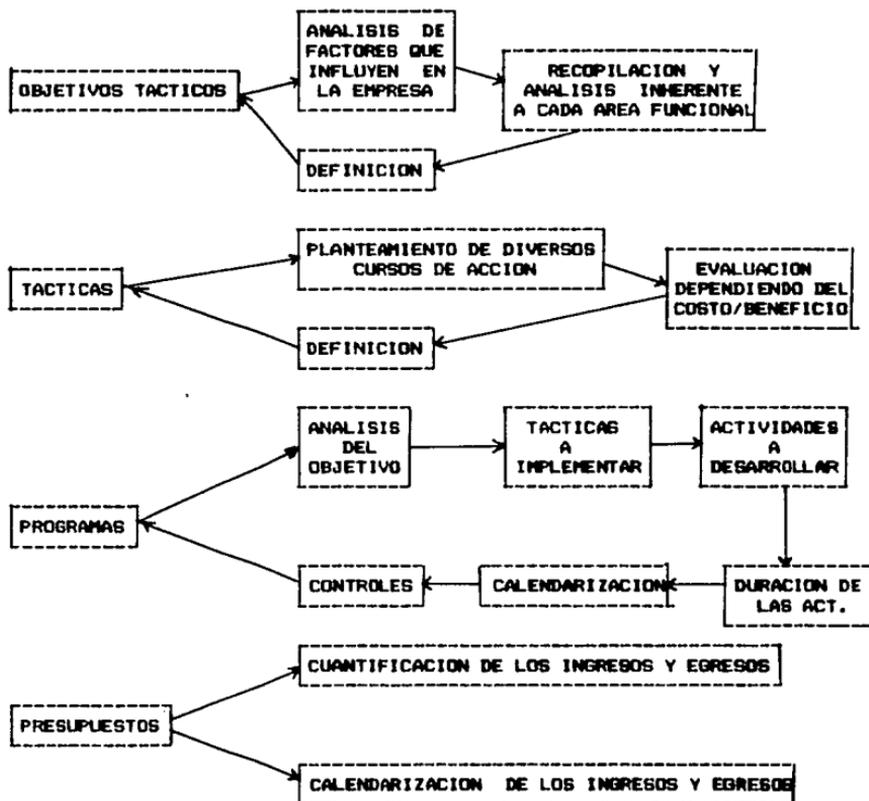
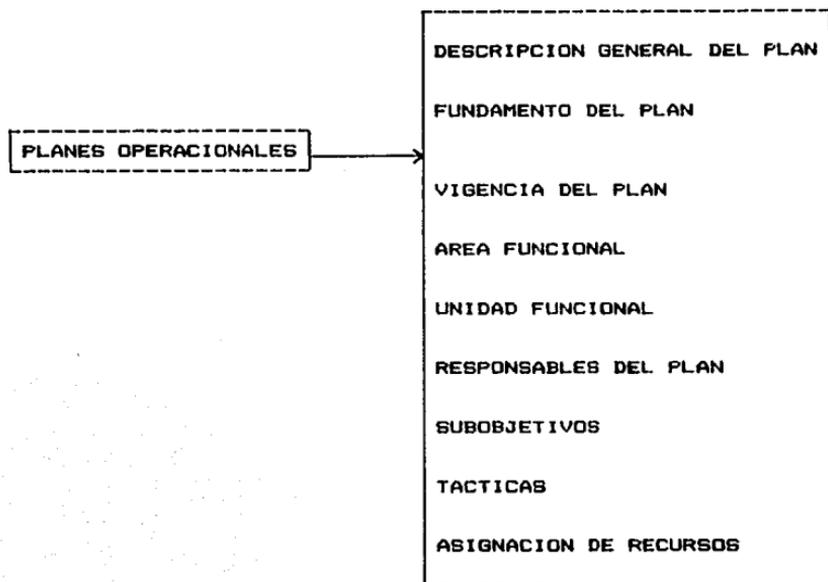


FIGURA 8

PLANEACION OPERATIVA



CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LA
INVESTIGACION DE CAMPO

**4.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS CUESTIONARIOS
APLICADOS A LAS EMPRESAS AUTOMOTRICES.**

**PREGUNTA 1. Su empresa lleva a cabo planeación para el
logro de objetivos?**

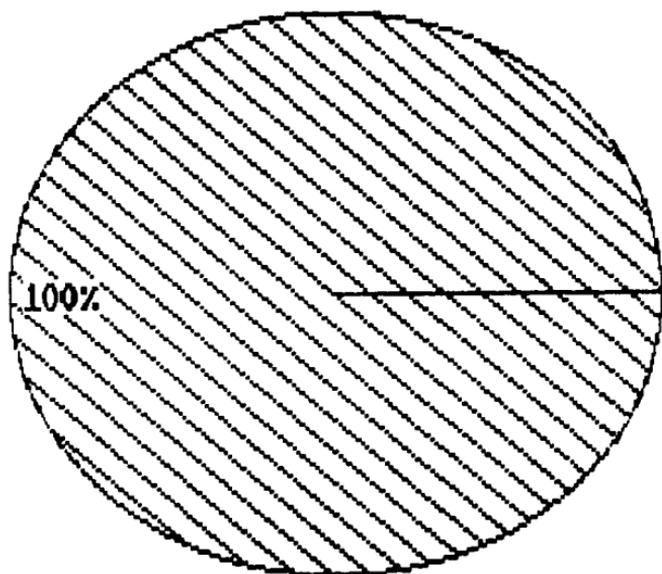
SI () NO ()

DESCRIPCION DE LA INFORMACION.

Con respecto al empleo de la planeación para el logro de los objetivos de la empresa, el 100% de ellas la lleva a cabo.

INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

Para cualquier empresa de la magnitud que tienen las de la industria automotriz, es prácticamente imposible sobrevivir sin la utilización adecuada de los instrumentos administrativos de planeación.



SI

PREGUNTA 2. Considera indispensable llevar a cabo algunas estrategias de planeación para el desarrollo de su empresa?

SI (6)

NO (0)

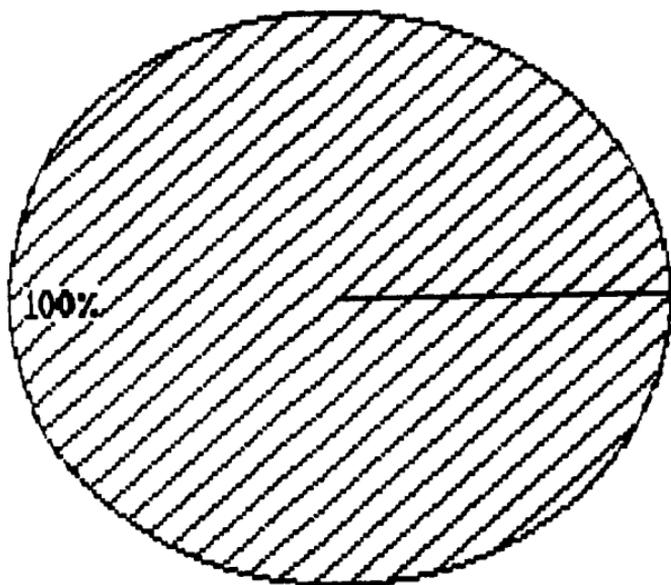
DESCRIPCION DE LA INFORMACION.

Todas las empresas de la industria automotriz consideran indispensable llevar a cabo estrategias de planeación.

INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

Debido al tamaño de dichas empresas, su administración resulta más compleja, por lo que la planeación y el implemento de estrategias forman parte del proceso de desarrollo que tienen.

Por otro lado, es necesario considerar que todas las empresas tienen su sede social en el extranjero, por lo que la gerencia general de éstas emite los planes principales que son complementados por los locales.



 SI

PREGUNTA 3. Cuáles serían algunos de los elementos en que se basan para realizar la planeación estratégica?

DESCRIPCION DE LA INFORMACION.

- 50% a) Toma en consideración el proceso administrativo.
- 20% b) Se basa principalmente en el marco legal.
- 30% c) Se basa en factores financieros.

INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

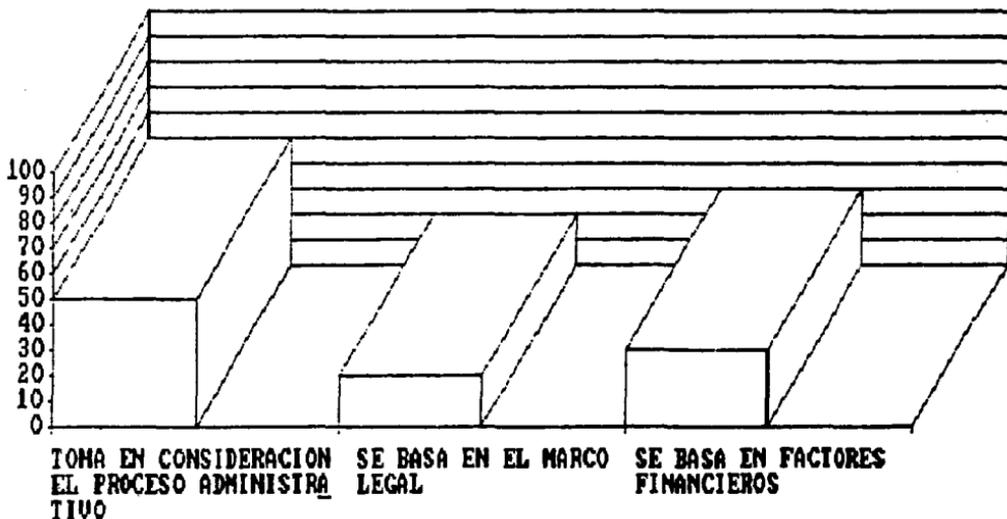
En el 50% de las empresas automotrices que elaboran su planeación estratégica en base al proceso administrativo se observó el seguimiento de los principales elementos para una buena administración.

Al hablar de proceso administrativo basado en planeación se aceptó como tales o con pequeñas variaciones, todos los demás elementos del proceso.

El 20% de las empresas se basan en el marco legal para realizar este tipo de planeación, debido a que los decretos

presidenciales hasta ahora publicados han marcado la línea a seguir para el futuro de la industria.

Un 30% de las empresas automotrices toman como base los factores financieros para la planeación estratégica, ya que resulta demasiado complejo realizar análisis profundos en este aspecto, basándose en otros criterios de evaluación.



PREGUNTA 4. Cuáles son las áreas que abarca la planeación de la empresa?

DESCRIPCION DE LA INFORMACION.

El 67% de las empresas abarca las áreas en forma detallada. El 33% restante abarcan principalmente los intereses gerenciales.

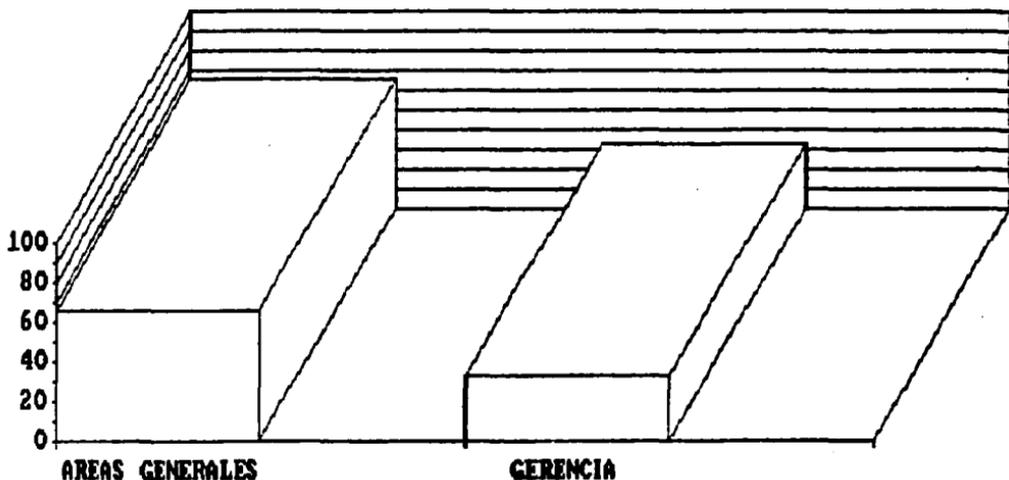
INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

La intención de abarcar toda la magnitud de la empresa a través de sus áreas más importantes no es una tarea fácil, pues se requiere de una información actual y accesible. Pero la magnitud que contienen los planes estratégicos justifica tal procedimiento, es por esto que el 60% de las empresas realiza este tipo de planeación.

El restante 40% de las empresas abarca para su planeación las cuatro principales áreas de toda empresa: producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos. Esto se traduce finalmente en una administración por objetivos, en

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

donde las gerencias acomodan sus planes respecto a los planes generales de la empresa.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 5. Los planes estratégicos son realizados:

- a) Por departamento (4)
- b) Como empresa en general (2)

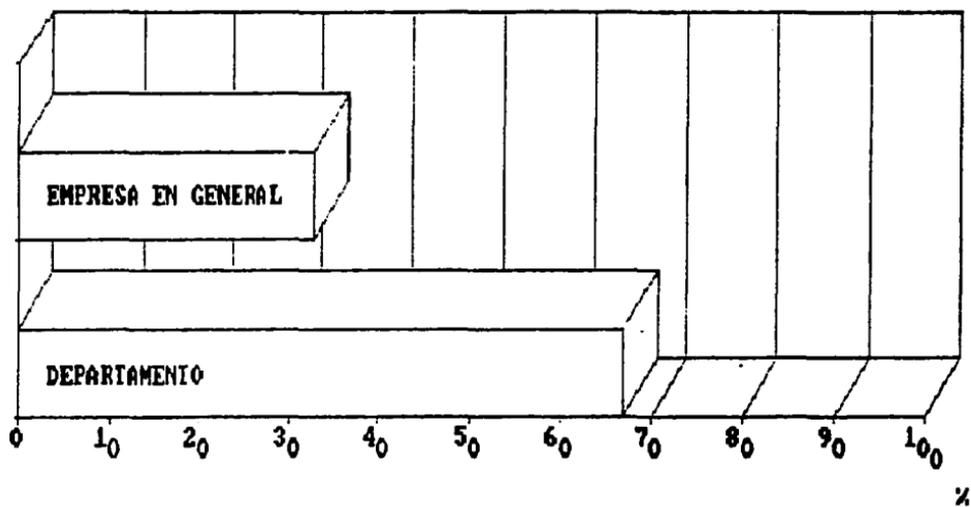
DESCRIPCION DE LA INFORMACION.

De los planes estratégicos realizados por departamento o nivel detalle, el 67% de las empresas automotrices, y como empresa en general el 33%.

INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

Con esta pregunta se puede ratificar que la realización de la planeación estratégica (pregunta anterior) está estrechamente ligada a la realización de los planes estratégicos y ejecución de los mismos, ya que en esta respuesta aparece el mismo porcentaje de la pregunta anterior.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



%

**INDICIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA 6. La planeación estratégica de su Empresa abarca:

~
ANOS: 3 (1) 5 (4) 10 (1) más de 10 (0)

DESCRIPCION DE LA INFORMACION:

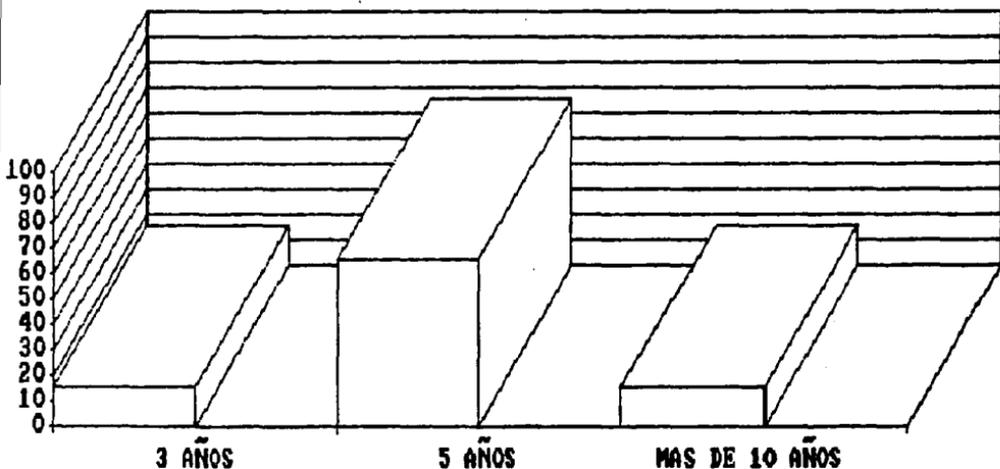
Sobre la planeación estratégica se obtuvieron los siguientes resultados:

- A 3 años la realiza el 16% de las empresas.
- A 5 años la realiza el 66% de las empresas.
- A 10 años la realiza el 16% de las empresas.
- A + 10 años la realiza el 0% de las empresas.

INTERPRETACION.

Como se puede apreciar, la mayoría de las empresas realizan su planeación estratégica a 5 años. Este es un plazo mediano, que permite efectuar cambios correctivos. Como no es un plazo demasiado largo, las mismas personas que

participan en el inicio de plan, generalmente lo terminan. Por otro lado, se puede ajustar el plazo de 5 años de tal manera que coincida con un sexenio presidencial y así seguir una sola política nacional. Un periodo mayor tendría políticas gubernamentales obsoletas.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

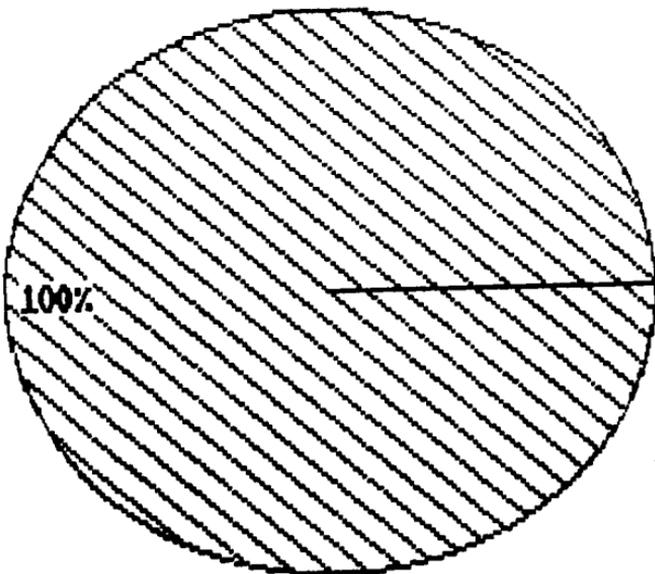
PREGUNTA 7. Considera Ud. que su Empresa se vio afectada por la Crisis de 1982?

SI (6)

NO (0)

DESCRIPCION DE LA INFORMACION.

El 100% de las empresas respondió que si les había afectado la crisis. Las principales razones se ponen de manifiesto en la siguiente pregunta.



SI

PREGUNTA 8. De los siguientes aspectos enumere en orden de importancia del 1 al 8 los que más se agudizaron por la crisis en su Empresa.

- | | |
|--|-----|
| Adquisición de divisas para las importaciones. | (5) |
| Créditos con tasas de interés elevadas. | (4) |
| Escasez de materias primas. | (3) |
| Altos costos de producción. | (2) |
| Disminución drástica de la demanda. | (1) |
| Altos costos de publicidad. | (7) |
| Disponibilidad de mano de obra. | (8) |
| Escasez de alternativas de crecimiento. | (6) |

DESCRIPCION DE LA INFORMACION.

En promedio, se comprobó que los 4 problemas que más se agudizaron por la crisis fueron la disminución drástica de la demanda, los altos costos de producción, la escasez de materias primas, y los créditos con tasas de interés

elevados. En orden de importancia les siguen, la adquisición de divisas para importaciones, la escasez de divisas para importaciones, altos costos en publicidad y disponibilidad de mano de obra.

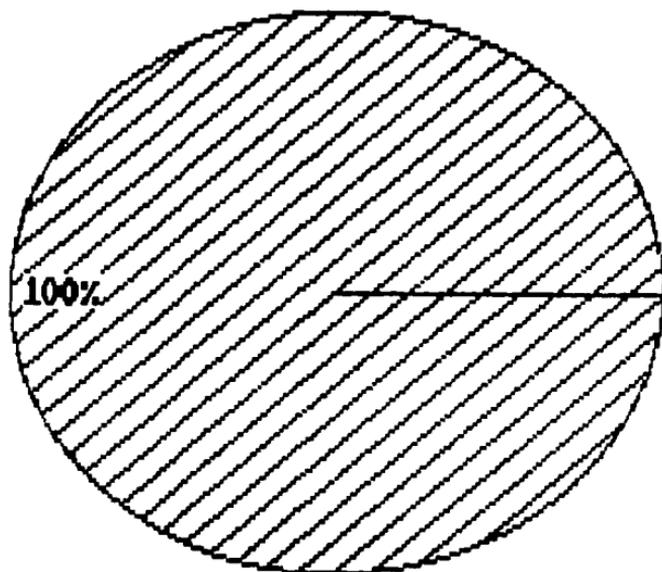
INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

La primera consecuencia de la crisis no se hizo esperar, una inflación galopante se apoderó de la economía del país, provocando altos costos de producción que se tradujeron en una reducción drástica de la demanda. El cambio repentino de la paridad del peso frente al dólar y las altas tasas de interés son las causas inmediatas anteriores a la caída de la demanda de autos. Los demás aspectos fueron surgiendo y cobrando importancia por medio de una reacción en cadena.

Falta Página

153

tecnología nacional que buscan la adaptación de modelos para el mercado de México.



**DEPENDEN DE TECNOLOGIA
DEL EXTRANJERO**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 10. Dentro de los rangos siguientes, en cuál situaría a su Empresa en lo referente a importación del Proceso Productivo?

0-30% (2) 31-60% (4) 61-100% (0)

DESCRIPCION DE LA INFORMACION.

El 67% respondió que dependen entre 31 y 60% de importaciones de materia prima.

El 33% respondió que dependen entre 0 y 30% de importaciones de materia prima.

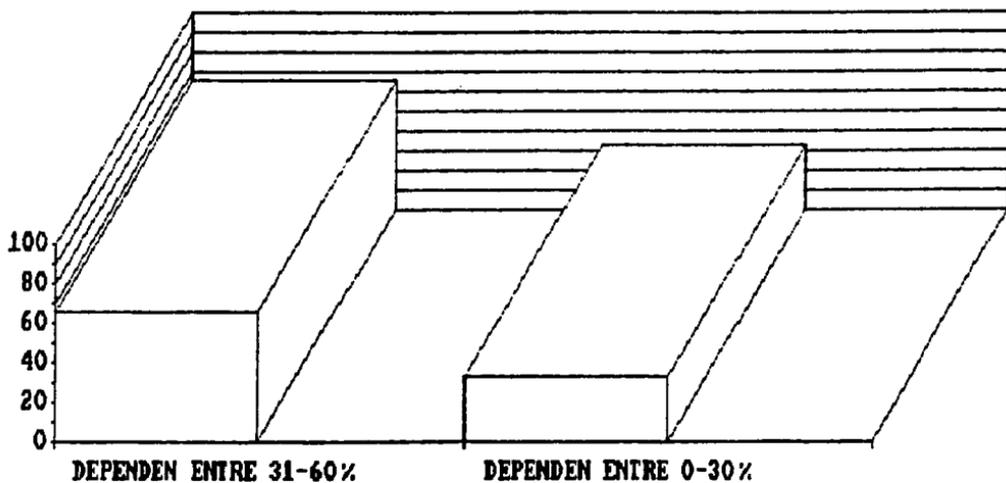
Ninguna empresa depende en un porcentaje mayor del 61% de importaciones de materia prima.

INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

De acuerdo a los decretos que regulan a la industria, ninguna empresa depende más del 61% de integración de partes nacionales. Sin embargo, en promedio dependen de la mitad de los componentes de un auto como provenientes del extranjero. Esta situación se debe a que hay determinada

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

maquinaria que sólo existe en sus países y que simplemente no es costeable traer a nuestro país por los volúmenes de producción tan bajos que se manejan en México. Estas partes son las piezas que conforman la carrocería, algunos componentes internos y de tren motriz (menos el motor). Para el resto de las piezas (porcentaje minoritario) se han desarrollado proveedores nacionales muy confiables. Estas son partes plásticas de los interiores, tapicería, componentes eléctricos y los neumáticos, entre otros.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 11. Cree usted que la política gubernamental referente al sector limita en cierto grado la productividad de la compañía?

SI (4) NO (2)

DESCRIPCION DE LA INFORMACION.

El 67% respondió que el decreto emitido en septiembre de 1983 limita la productividad de su compañía.

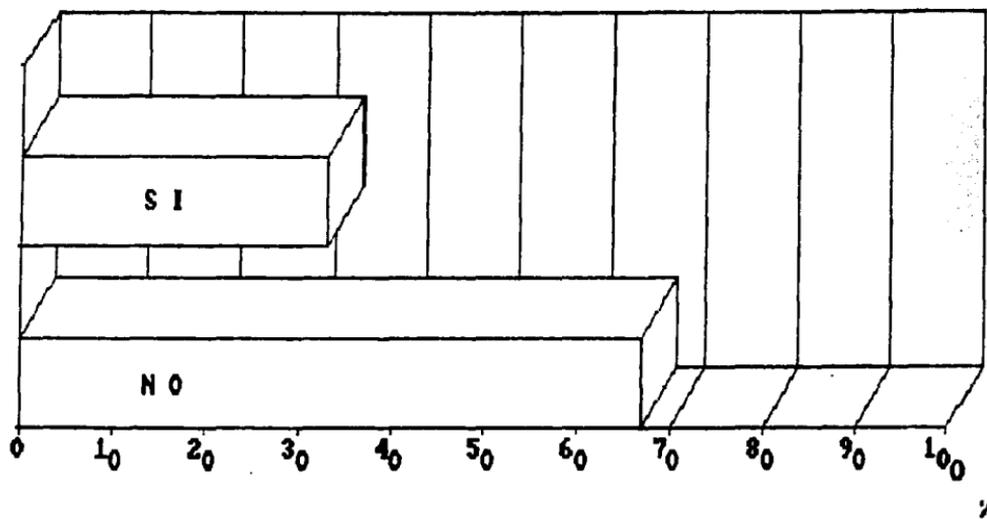
El 33% respondió negativamente a esta pregunta.

INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

El decreto limita las líneas de modelos que se pueden producir para los años 1984, 1985, 1986 y 1987, con miras a obligar a las empresas a ser competitivas a nivel internacional, incorporando mayor contenido nacional de autocomponentes. Sin embargo, esta situación legal puede ser una arma de dos filos que limite la productividad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

empresarial automotriz. Lo que es bueno para el país no siempre lo es para las empresas automotrices, que tendrán que ajustarse siempre al marco legal imperante, pues quizá la demanda no concuerde a largo plazo con lo establecido en el decreto.



DECIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 13. Para hacer frente a la crisis, tienen establecidos procesos para elaborar planes estratégicos de las siguientes áreas?

DESCRIPCION DE LA INFORMACION.

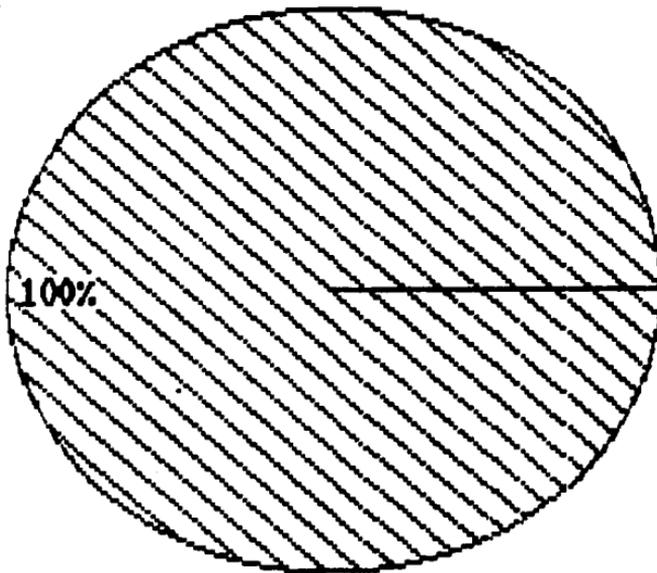
El 100% de las empresas respondieron que si tienen establecidos procesos para hacer frente a la crisis en cada una de las áreas principales de la empresa.

INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

Desde los inicios de la crisis en 1982, las empresas empezaron a instrumentar planes estratégicos para hacer frente a ésta. Todas identificaron, inmediatamente y hasta con anticipación, la necesidad de hacer planes para superar los problemas que se presentaban. La planeación financiera fue la que más importancia cobró, para la consecución de los objetivos empresariales a corto plazo, asimismo, se puso más énfasis en la planeación de la producción y recursos humanos como respuesta a las nuevas exigencias de la demanda y se implementó una nueva estrategia de mercadotecnia:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SI TIENEN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 14. Qué factores considera que han contribuido a la desocupación de la fuerza productiva de su empresa?

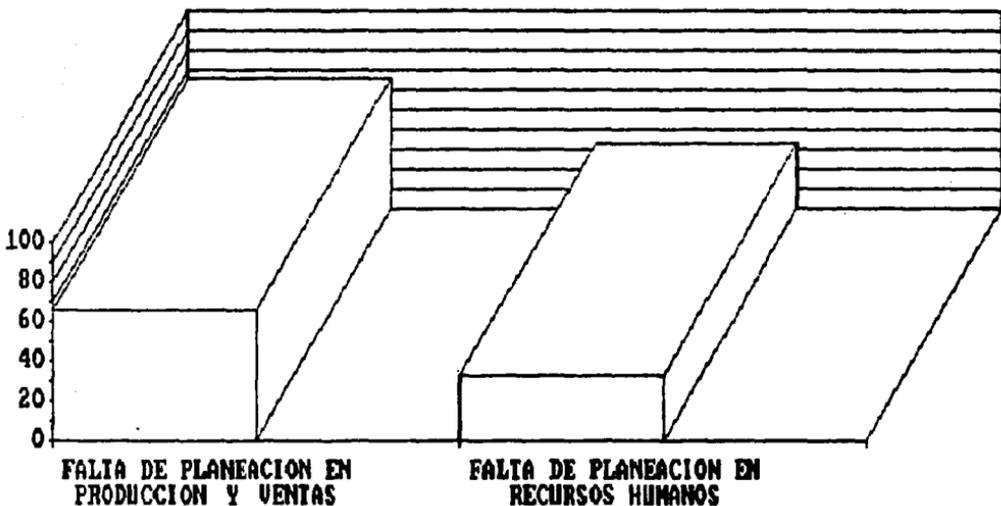
DESCRIPCION DE LA INFORMACION.

El 67% de las empresas consideran que los factores más importantes han sido la falta de planeación en el crecimiento de la producción y el presupuesto de ventas. El 33% respondió que la falta de planeación de la estructura de recursos humanos fue el único factor que contribuyó a la desocupación.

INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

Debido a que el cambio provocado por la crisis en demanda fue muy repentino, la mayoría de las empresas que estaban trabajando hasta con tres turnos tuvieron que despedir a grandes cantidades de elementos de su fuerza productiva. Sin embargo, coinciden en señalar a la falta de planeación tanto en la producción como en los presupuestos de ventas

como una resistencia al cambio, pues además de que fue un cambio muy repentino nunca se había visto un daño tan severo a la economía, por lo que no se reconoció a la crisis en toda su magnitud de inmediato.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 15. Considera que si se hubiera implementado una planeación estratégica adecuada a su Empresa, el efecto de la crisis sería menor?

SI (4) NO (2)

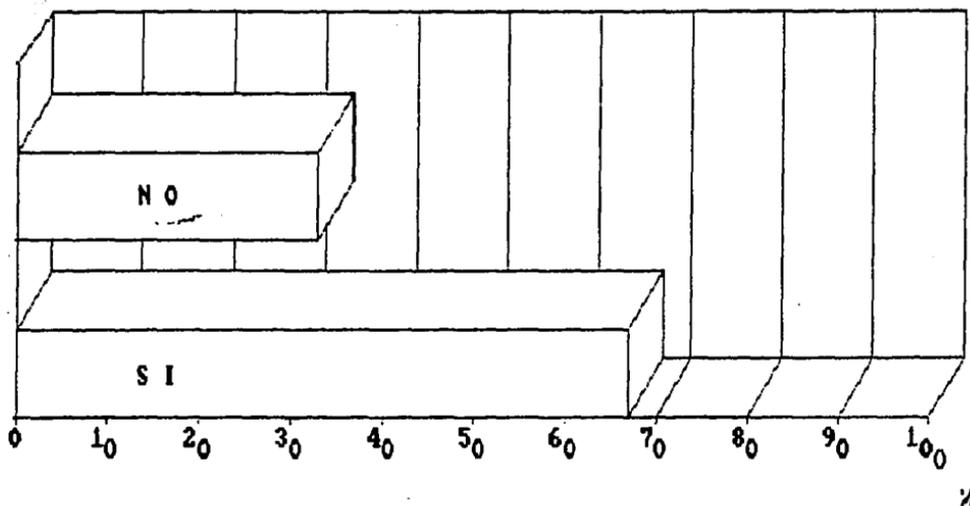
DESCRIPCION DE LA INFORMACION.

El 67% respondió que si sería menor el impacto de la crisis si se hubiera implementado una adecuada planeación estratégica. El 33% restante respondió negativamente.

INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

En realidad, todas las empresas tienen sus estrategias de planeación en base a un entorno económico nacional promedio, sin embargo, en todos los negocios existe el elemento riesgo, por lo tanto, siempre habrá situaciones imposibles de predecir, aunque en este caso ya existía el precedente de la crisis de 1976 que la mayoría de las empresas deberían de haber tomado en cuenta dentro de hechos predecibles como consecuencia del fin de sexenio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

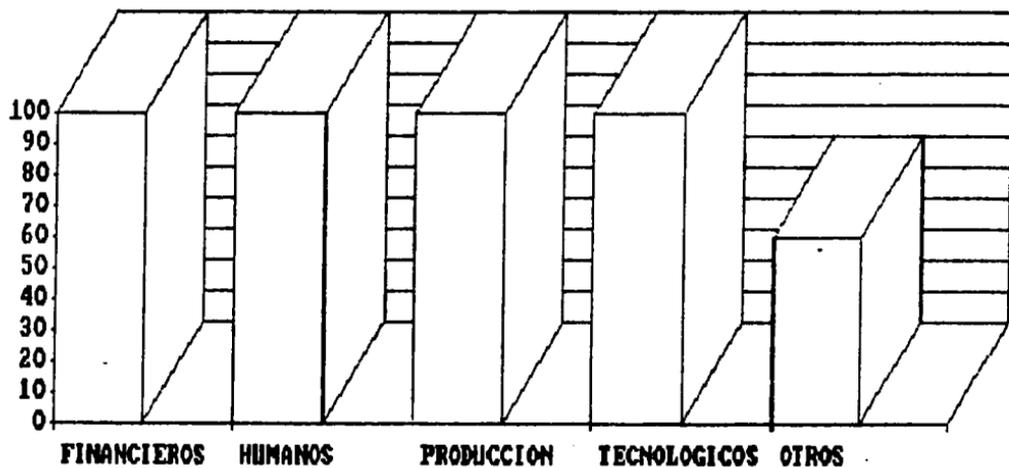
PREGUNTA 17. Qué recursos cree usted que se ven optimizados al llevar a cabo una planeación estratégica?

DESCRIPCION DE LA INFORMACION.

Financieros	(6)	100%
Humanos	(6)	100%
Producción	(6)	100%
Tecnológicos	(6)	100%
Otros	(4)	60%

INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

Todas las empresas contestaron que las 4 áreas principales de las empresas se ven optimizadas por la planeación estratégica, reconocen su importancia para el logro de objetivos y desarrollo eficiente de la empresa.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 18. Qué beneficios considera usted que puede aportar a su Empresa el establecimiento de estrategias de planeación?

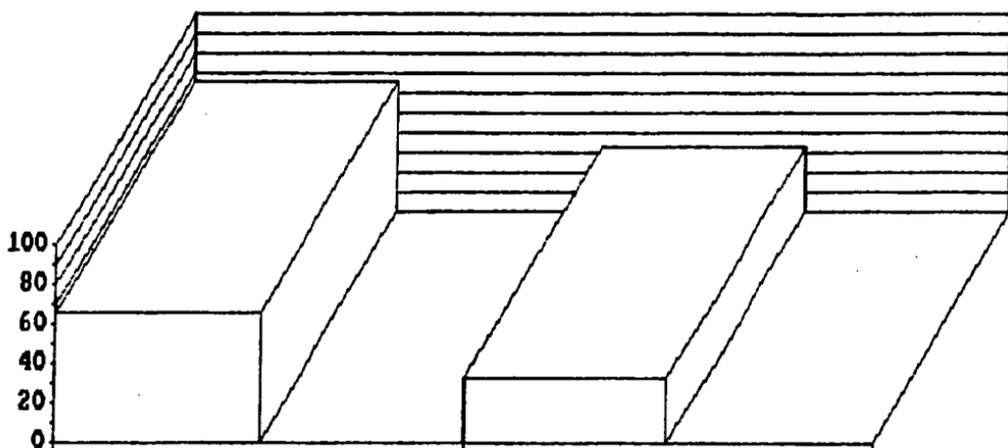
DESCRIPCION DE LA INFORMACION

- Desarrolla eficientemente las actividades de la empresa. (2)
- Mejora la asignación de los recursos. (2)
- Facilita el logro de los objetivos. (4)

INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

En general, la mayoría de las empresas (67%) reconoce que la planeación es un elemento indispensable para fijar sus objetivos y lograrlos, y que mejora la asignación de recursos (33%) además de dar eficiencia a las actividades de la empresa.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



**LA PLANEACION ES ELEMENTO
INDISPENSABLE PARA FIJAR
SUS OBJETIVOS.**

**MEJORA LA ASIGNACION DE
RECURSOS Y DA EFICIENCIA
A LAS ACTIVIDADES DE LA
EMPRESA.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.2 COMPARACION DE OBJETIVOS CONTRA RESULTADOS.

OBJETIVOS.

OBJETIVO 1.1.1 Determinar los beneficios que pueden aportar las estrategias de planeación de la empresa.

El objetivo fue cumplido por:

PREGUNTA 17. Los recursos que se ven optimizados al llevar a cabo una planeación estratégica son:

	EMPRESAS	%
FINANCIEROS	6	100
HUMANOS	6	100
PRODUCCION	6	100
TECNOLOGICOS	6	100

PREGUNTA 9. Qué beneficios considera usted que puede aportar a su empresa el establecimiento de estrategias de planeación?

	EMPRESA	%
FACILITA EL LOGRO DE OBJETIVOS	4	66
MEJORA LA ASIGNACION DE LOS RECURSOS	1	17
EFICIENCIA EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES	1	17
	6	100

OBJETIVO 1.1.2.1 Establecer las herramientas básicas de planeación necesarias para mantener a cualquier empresa automotriz en competencia con las demás del ramo.

El objetivo se cumplió a través del capítulo III, en donde se tratan las estrategias de planeación básicas para cualquier empresa de este tipo. Haciendo un análisis de la planeación, desde la corporativa hasta la operativa, se hace resaltar la importancia de tener perfectamente definidas las características de estas herramientas y la forma de desarrollarlas para mantener a la empresa en competencia.

OBJETIVO 1.1.2.2 Investigar sobre los diferentes aspectos de planeación en los cuales se encuentra enmarcada la

empresa automotriz de la situación actual.

El objetivo fue cumplido a través de:

PREGUNTA 2. Considera indispensable llevar a cabo algunas estrategias de planeación para el desarrollo de su empresa?

	EMPRESAS	%
SI	6	100
NO	0	0
	6	100

PREGUNTA 3. Cuáles serían algunos de los elementos en que se basan para realizar la planeación estratégica?

	EMPRESAS	%
PROCESO ADMINISTRATIVO	3	50
FACTORES FINANCIEROS	2	33
MARCO LEGAL	1	17
	6	100

PREGUNTA 4. **Cuales son las áreas que abarca la planeación de la empresa?**

	EMPRESAS	%
AREAS GENERALES	4	67
AREAS GERENCIALES	2	33
	6	100

PREGUNTA 5. **Los planes estratégicos son realizados.**

	EMPRESAS	%
POR DEPARTAMENTO	4	67
COMO EMPRESA EN GENERAL	2	33
	6	100

PREGUNTA 6. **La planeación estratégica de su empresa abarca.**

	EMPRESAS	%
3 ANOS	1	17
5 ANOS	4	66
10 ANOS	1	17
MAS DE 10 ANOS	0	0
	6	100

PREGUNTA 9. Dentro de los rangos siguientes, en cuál situaría a su empresa en lo referente a dependencia tecnológica del extranjero.

	EMPRESAS	%
0 - 50%	0	0
51 - 100%	6	100
	6	100

PREGUNTA 10. Dentro de los rangos siguientes, en cuál situaría a su empresa en lo referente a importación de materiales para el proceso productivo?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	EMPRESAS	%
0 - 30%	2	33
31 - 60%	4	67
61 - 100%	0	0
	6	100

Este objetivo también se cumplió a través del capítulo II, en donde se realiza un análisis de la industria automotriz, desde su inicio en el país hasta nuestros días.

OBJETIVO 1.1.2.3 Determinar el modelo de planeación más eficiente para aplicarlo a la empresa automotriz.

Para el cumplimiento de este objetivo se desarrolló el capítulo III, en donde se plantearon las estrategias de planeación necesarias para determinar un modelo eficiente aplicable a esta industria, abarcando todos los niveles de planeación dentro de la empresa.

OBJETIVO 1.1.2.4 Establecer las técnicas de planeación que servirán para aprovechar mejor los recursos (humanos, materiales, financieros y tecnológicos).

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El objetivo se cumplió en el capítulo III, donde se trata la planeación, principalmente en el inciso 3.3, donde se presentan las características de la planeación táctica, asimismo, en los puntos 3.3.1, 3.3.2, 3.3.3 y 3.3.4 se establecen algunas técnicas de planeación para el mejor aprovechamiento de los recursos.

OBJETIVO 1.1.3.5 Obtener información teórica para la determinación de planes estratégicos de las empresas automotrices.

El objetivo se cumplió a través de:

PREGUNTA 1. Su empresa lleva a cabo planeación para el logro de sus objetivos?

	EMPRESAS	%
SI	6	100
NO	0	0
	6	100

Además, el objetivo fue cumplido a través de los capítulos II y III, en donde se trata a la industria automotriz y la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

planeación. En estos dos capítulos se trató de reunir la información de mayor relevancia para la determinación de las estrategias adecuadas aplicables a la planeación de esta industria. Fácilmente se puede apreciar que el esquema de planeación presentado servirá de apoyo a la empresa automotriz mexicana.

OBJETIVO 1.1.2.6 Recabar la información necesaria sobre la industria automotriz y el efecto que tuvo en ella la crisis.

El objetivo fue cumplido a través de:

PREGUNTA 7. Considera usted que su empresa se vio afectada por la crisis de 1982?

	EMPRESAS	%
SI	6	100
NO	0	0
	6	100

PREGUNTA 9. Dentro de los rangos siguientes, en cuál situaría a su empresa en lo referente a dependencia tecnológica del extranjero?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	EMPRESAS	%
0 - 50%	0	0
51 - 100%	6	100
	6	100

PREGUNTA 10. Dentro de los rangos siguientes, en cuál situaría a su empresa en lo referente a importación de materiales para el proceso productivo?

	Empresas	%
0 - 30%	2	33
31 - 60%	4	67
61 - 100%	0	0
	6	100

PREGUNTA 11. Cree usted que la política gubernamental referente al sector limita en cierto grado la productividad de la compañía?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	EMPRESAS	%
SI	4	67
NO	2	33
	6	100

Este objetivo también se cumplió en el capítulo II, principalmente en el inciso 2.3, donde se presenta la información sobre el efecto que tuvo la crisis en esta industria. Los estragos de esta situación tuvieron impacto en todas las áreas de las empresas, lo que las orilló a modificar su actuación para poder hacer frente a sus necesidades no previstas. La carencia de divisas para el pago de sus importaciones, la gran dependencia del extranjero y la caída de la demanda las obligaron a implementar estrategias congruentes con las circunstancias.

4.3 COMPARACION DE HIPOTESIS CONTRA RESULTADOS.

HIPOTESIS.

HIPOTESIS 1.3.1 Si se hubiera implementado una planeación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

estratégica adecuada en el ramo automotriz, sería menor el efecto de la crisis.

La hipótesis fue comprobada a través de:

PREGUNTA 7. Considera usted que su empresa se vio afectada por la crisis de 1982?

	EMPRESAS	%
SI	6	100
NO	0	0
	6	100

PREGUNTA 8. De los siguientes aspectos, enumere en orden de importancia del 1 al 8, los que más se agudizaron por la crisis de la empresa.

	Promedios
Adquisición de divisas para importaciones.	(5)
Créditos con tasas de interés elevadas.	(4)
Escasez de materia prima.	(3)
Altos costos de producción.	(2)
Disminución drástica de la demanda.	(1)

- Altos costos de publicidad. (7)
- Disponibilidad de mano de obra calificada. (8)
- Escasez de alternativas de crecimiento. (6)

PREGUNTA 13. Para hacer frente a la crisis, tienen establecidos procesos para elaborar planes estratégicos en las siguientes áreas?

	EMPRESAS	%
FINANZAS		
SI	6	100
NO	0	0
MERCADOTECNIA		
SI	5	83
NO	1	17
PRODUCCION		
SI	6	100
NO	0	0
RECURSOS HUMANOS		
SI	4	67
NO	2	33

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 15. Considera que si se hubiera implementado una planeación estratégica adecuada en su empresa, el efecto de la crisis sería menor?

	EMPRESAS	%
SI	4	67
NO	2	33
	6	100

Es innegable el gran impacto negativo que tuvo la crisis en esta industria. Debido al tamaño de dichas organizaciones y a la influencia administrativa proveniente de la casa matriz en el extranjero, todas las empresas tienen establecidos los procesos para la elaboración de planes estratégicos. El problema consistió en una inadecuada planeación estratégica accesible a las necesidades del país. No se previó en su momento adecuar los planes para situaciones futuras difíciles, tomando en cuenta la crisis de energéticos por las que atravesó el mundo y además, la poca integración nacional de los vehículos, detectada anteriormente.

La hipótesis se aprueba, ya que se considera que la

implementación de estrategias adecuadas hubieran disminuido el impacto de la crisis, por lo menos en lo que respecta a las variables que la empresa puede controlar.

HIPOTESIS 1.3.2 Si se consideran estrategias de planeación para la administración de las empresas de la industria automotriz, se podrá optimizar el uso de los recursos financieros, humanos, de producción y tecnológicos, y el impacto de la crisis en la empresa sería menor.

La hipótesis fue comprobada a través de:

PREGUNTA 17. Qué recursos cree usted que se ven optimizados al llevar a cabo una planeación estratégica?

	EMPRESAS	%
FINANCIEROS	6	100
HUMANOS	6	100
PRODUCCION	6	100
TECNOLOGICOS	6	100

PREGUNTA 18. Qué beneficios considera usted que puede aportar a su empresa el establecimiento de

estrategias de planeación?

	EMPRESAS	%
DESARROLLA EFICIENTEMENTE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	2	33
MEJORA LA ASIGNACION DE LOS RECURSOS	2	33
FACILITA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	4	66

La experiencia de las empresas del ramo automotriz comprueba, una vez más, que la utilización de la planeación en la administración permite que se optimicen los recursos con los que cuenta la empresa, facilitando el logro de los objetivos organizacionales.

CONCLUSIONES

La planeación es un proceso por medio del cual se decide, antes de iniciar cualquier acción que se va a hacer y cómo se hará. Es la proyección de un futuro deseado y la probabilidad de obtener un resultado favorable, el cual dependerá de la correcta instrumentación del proceso.

A través del establecimiento de estrategias de planeación se busca un mejor aprovechamiento de los recursos con que opera la empresa (humanos, materiales, financieros y tecnológicos). Esta optimización no es producto de la casualidad sino de un desarrollo con objetivos definidos.

La planeación estratégica es el proceso en el cual se fijan los propósitos, se definen las políticas, objetivos y estrategias en planes detallados para establecer una estructura organizacional que permita una continua toma de decisiones. Normalmente, se enfoca al desarrollo de planes a largo plazo, pero bajo una situación determinada, que afecte integralmente a la organización, éstos se pueden establecer para el corto plazo.

La planeación estratégica encauza sus esfuerzos hacia las áreas de mayor relevancia en la organización, teniendo una perspectiva integral.

La importancia de la planeación táctica radica en el desarrollo de planes específicos para cada una de las Áreas funcionales de la empresa, la información necesaria para este tipo de planes se genera dentro de la estructura interna de la empresa.

El respaldo de las estrategias antes mencionadas se encuentra en la planeación operativa, que son los planes a corto plazo que se desarrollan para planear actividades operativas de la empresa.

La empresa automotriz cuenta con una infraestructura que actualmente le permite garantizar el desarrollo de la industria en sus más altos niveles.

La incidencia que tuvo la crisis sobre esta industria reclama un cambio estructural basado en nuevas estrategias de planeación. Estas deben ser capaces de atender las exigencias propias del tiempo en que vivimos, para que con la correcta utilización de los recursos se maximice la eficiencia para lograr los niveles de competencia internacional.

Dadas las características que presentan estas empresas, la planeación surge como un elemento imprescindible en la administración para el logro y consecuencia de

sus objetivos.

En la industria automotriz mexicana se encontró que la planeación estratégica debe de basarse en el proceso administrativo integral, tomando en cuenta el marco legal del medio y los factores financieros, para la acertada toma de decisiones.

La mayor parte de estas empresas realizan sus planes detallados en cada área funcional a mediano plazo, los cuales convergen con los planes centrales dados por las políticas y propósitos Institucionales.

El desequilibrio económico que se presenta en el país desde 1982, ha incidido fuertemente en la industria. Los altos costos provocados por los cambios en paridad de nuestra moneda, y la pérdida de poder adquisitivo del mercado dieron por resultado una drástica disminución de la demanda, hasta niveles no vistos desde hace una década.

Las estrategias de planeación deben orientarse a la optimización de recursos dentro de los factores contables (producción, recursos humanos, mercadotecnia y finanzas) para poder enfrentar los cambios bruscos de los factores no controlables (medio ambiente, entorno económico nacional,

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

disposiciones gubernamentales, etc.).

En resumen, la planeación estratégica de las empresas automotrices, dada la situación actual, deberá enfocarse al cambio estructural adecuado tanto al mercado nacional como del internacional. De no ser así, las empresas quedarán en la misma posición anterior a la crisis, con el gran riesgo de que la historia se repita.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ACKOFF L. RUSSELL.

"Un Concepto de Planeación de Empresas".

Editorial Limusa.

México, 1974.

ABUIRRE, OCTAVIO.

"Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana".

Editorial Eduven.

México, 1981.

ANSOFF H. IGOR.

"Corporate Strategy".

Editorial McGraw-Hill.

Estados Unidos, 1965.

KAST, FREMONT E.

"Administración en las Organizaciones".

Editorial McGraw-Hill.

México, 1979.

HENDERSON, BRUCE D.

"On Corporate Strategy".

Editorial ABT Books.

Estados Unidos, 1979.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LARIS C. FRANCISCO J.

"Estrategias para la Planeación y el Control Empresarial".

Editorial Trillas.

México, 1978.

RADFORD K.J.

"Strategic Planning".

Editorial Prentice-Hall.

Estados Unidos, 1980.

SMITH, THEODORE A.

"Dynamic Business Strategy".

Editorial McGraw-Hill.

Estados Unidos, 1977.

STEINER, GEORGE A.

"Top Management Planning".

Editorial Macmillan Company.

Estados Unidos, 1969.

TERRY R. GEORGE.

"Principios de Administración".

Editorial CECSA.

México, 1971.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REVISTAS.

"EXPANSION".

Marzo 28, 1984.

Grupo Expansión.

"BOLETIN AMIA".

Junio, 1984.

Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.

"BOLETIN AMIA".

Enero, 1984.

Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.

"EL MERCADO DE VALORES".

Julio 9, 1984.

Nafinsa.

"INDUSTRIA AUTOMOTRIZ DE MEXICO EN CIFRAS".

AMIA.

México, 1983.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DOCUMENTOS.

Diario Oficial de la Federación:

25 Agosto de 1962.

24 Octubre de 1972.

20 Junio de 1977.

21 Septiembre de 1983.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**