

38  
24



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA SUBCONTRATACION DE PROCESOS  
INDUSTRIALES, UNA OPCION DENTRO DE LA  
PLANEACION ESTRATEGICA.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO EN  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
HUGO AGUSTIN GUERRA SANVICENTE**

**ASESORES DE TESIS: C.P. Y M.A. SALVADOR RIJIZ DE CHAVEZ OCHOA  
LIC. JOSE SILVESTRE MENDEZ MORALES**

**MEXICO, D. F.**

**1995.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## PROLOGO

La investigación que tiene el lector en sus manos, redactada en un lenguaje llano, exenta en lo posible de términos administrativos, muestra parte de una estrategia a seguir para el desarrollo de México, la cual es factible de aplicarse dentro del actual modelo económico establecido. Dicha estrategia es la subcontratación de procesos empresariales, de esta solamente se muestra una parte de la misma, la cual se enfoca en la presente obra a la subcontratación de procesos industriales, como una estrategia dentro de la planeación estratégica. La razón de solo estudiar en la presente investigación a industrias, obedece a que se considera mas importante para un país en vías de desarrollo como México, el desarrollar en forma prioritaria a la industria instalada en el territorio nacional, ya que es la única capaz de generar riqueza y desarrollo permanente, bajo esquemas y estrategias con características determinadas como la subcontratación.

Esta investigación como se mencionó, pretende ser una de las partes que conformarán la estrategia de subcontratación para el desarrollo nacional, el resto de las partes aparecerán en publicaciones futuras.

## RECONOCIMIENTOS

El contenido de la presente investigación, refleja la contribución de muchas personas.

Es por ello que a través de este medio quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi amigo David Cervantes y a mis asesores de tesis sin los cuales esta investigación no hubiera podido ser realizada. Por último, doy gracias a las personas de mi familia, a amigos y aquellas personas que ayudaron de forma directa o indirecta al desarrollo del presente trabajo.

## Índice

Contenido	Página
<b>Capítulo uno. Introducción</b>	
I. Importancia	1
II. Elección del tema	2
III. Problemática enfrentada	2
IV. Metodología	4
1. Recopilación de los datos	4
2. Procesamiento de datos e interpretación de la información	6
V. Descripción de cada capítulo	7
<b>Capítulo dos. La subcontratación</b>	
I. Historia de la subcontratación	9
II. Concepto	12
III. El objetivo principal de la subcontratación	13
IV. Partes de la subcontratación	14
1. Subcontratista	14
2. Contratista	15
3. País	15
V. Tipos de subcontratación	17
1. Subcontratación de capacidad	17
2. Subcontratación de especialidad	17
3. Subcontratación de equipamiento o infraestructura	18

4. Subcontratación económica	18
5. Subcontratación dinámica	18
VI. Requisitos básicos de la subcontratación	19
VII. Análisis del modelo de subcontratación	20
1. Ventajas del modelo de subcontratación para el subcontratista	21
A. Ventajas para el producto.	21
B. Ventajas para el mercado.	22
2. Desventajas del modelo de subcontratación para el subcontratista	22
3. Condiciones del modelo de subcontratación para el subcontratista	23
4. Limitantes del modelo de subcontratación para el subcontratista	24
5. Ventajas del modelo de subcontratación para el contratista	25
A. Ventajas para el producto	26
B. Ventajas para el mercado	26
6. Desventajas del modelo de subcontratación para el contratista	27
7. Condiciones del modelo de subcontratación para el contratista	27
8. Limitantes del modelo de subcontratación para el contratista	28
VIII. La toma de decisión del modelo de subcontratación	29
1. Decisiones del contratista	30
2. Decisiones del subcontratista	34

<b>IX. Mecanismos actuales de promoción de la subcontratación</b>	<b>37</b>
1. Bolsa de subcontratación	37
2. Ferias	40
3. Salones de compradores	40
<b>X. La subcontratación en otros países y en México</b>	<b>41</b>
1. Japón	41
2. Italia	47
3. Taiwán	49
4. El caso de la subcontratación en México	50
A. Antecedentes	50
B. Situación actual	52
<b>Capítulo tres. La planeación estratégica</b>	
<b>1. Planeación estratégica y subcontratación</b>	<b>55-83.</b>
1. Concepto de planeación estratégica	56.
2. Fin	56
A. Reforzar la posición	57
B. Aumentar la posición	57
a) Aumentar la posición total	57
b) Aumentar la posición parcial	57.
3. Elementos	58
A. Las estrategias	58
B. Las tácticas	58
4. Tipos	58
5. Importancia	59
A. Mejorar resultados	59

B. Competir	60
C. Elevar la productividad	60
D. Mejorar la calidad	60
6. Ventajas, desventajas, condiciones y limitantes de la planeación estratégica	60
A. Ventajas	60
a) Ventajas para la dirección de la empresa	61
b) Ventajas para el mercado	62
c) Ventajas para el producto	62
B. Desventajas	63
a) Desventajas de uso	63
b) Desventajas en implantación	65
C. Condiciones	65
D. Limitantes	66
7. Fases de la planeación estratégica	66
A. Definición de la misión	68
B. Situar en la observación de la vida de la empresa	68
a) Situación interna	69
a. Situación interna pasada	70
b. Situación interna presente	71
c. Situación interna futura	73
b) Situación externa	75
a. Situación externa pasada	76
b. Situación externa presente	78
c. Situación externa futura	79



C. Evaluación de los resultados del análisis situacional	81
D. Definición o redefinición de objetivos a largo y corto plazo	82
E. Definición o redefinición de la estrategia para alcanzar los objetivos	82
F. Asignación de recursos, realización de programas y planes y asignación de funciones	83
G. Supervisión de operaciones (control)	83
II. Ubicación e implantación de la estrategia operativa a utilizar	84
t. Clases de estrategias	84
A. Estrategias de crecimiento por integración vertical	86
a) Estrategia de integración vertical hacia adelante	86
b) Estrategia de integración vertical hacia atrás	87
c) Estrategia de integración horizontal	88
B. Estrategias de diversificación	89
a) Estrategia de diversificación concéntrica	89
b) Estrategia de diversificación horizontal	90
c) Estrategia de diversificación de conglomerado	91
C. Estrategias de complementación	93
a) Estrategia de empresa integradora	93
b) Estrategia de la subcontratación	94

D. Estrategias de crecimiento intensivo	95
a) Estrategia de penetración de mercado	95
b) Estrategia de desarrollo de mercado	96
c) Estrategia de desarrollo de producto	97
E. Estrategias de mantenimiento	98
a) Estrategia de estabilidad	98
b) Estrategia de cosecha	99
F. Estrategias de defensa	100
a) Estrategia de cambio	100
b) Estrategia de división	101
c) Estrategia de liquidación o cambio	102
d) Estrategia de quiebra	102
III. La subcontratación contra el crecimiento interno y la integración	103
1. Opciones	103
A. Integración vertical	104
B. Crecimiento vertical	104
C. Subcontratación	104
2. Comparación	105
3. Consecuencias negativas de la implantación de opciones	106
A. Principales consecuencias negativas o desventajas de la integración	106
B. Principales consecuencias negativas o desventajas del crecimiento interno	107
C. Principales consecuencias negativas o desventajas de la subcontratación	109

**Capítulo cuatro. Investigación de campo**

I. Proceso de la investigación	110
II. Análisis de casos prácticos	113
1. Análisis por empresa seleccionada	114
A. Empresa <i>A</i> , (subcontratista)	114
B. Empresa <i>B</i> , (subcontratista)	120
C. Empresa <i>C</i> , (contratista)	126
D. Empresa <i>D</i> , (contratista)	131
2. Resumen de casos prácticos	145
A. Referente a subcontratistas	145
a) Datos generales	145
b) Producción	145
c) Control de calidad	148
d) Ventas	148
e) Administración	149
f) Integración con bolsa de subcontratación	149
g) Promoción	150
B. Referente a contratistas	150
a) Datos generales	150
b) Producción	150
c) Ventas	152
d) Administración	153
e) Integración con bolsa de subcontratación	153
f) Promoción	154

**Capítulo cinco. Obtención de ventajas por medio de la subcontratación como un instrumento de política y otros**

**I. Propuesta de un instrumento de política, para el desarrollo**

industrial 155

1. Antecedentes 155

2. Análisis 157

3. Características que debe tener un instrumento de política para el desarrollo industrial 161

**Capítulo seis. Conclusiones**

I. Respecto a los cuatro casos analizados 168

1. Obtener ventajas en sus productos 168

2. Obtener ventajas en su mercado 170

3. Obtener ventajas en su dirección 170

II. Conclusiones finales 171

**Apéndices**

Apéndice A (cuestionario aplicado a empresas subcontratistas) 176

Apéndice B (cuestionario aplicado a empresas contratistas) 181

Apéndice C. Análisis complementarios que se efectúan en la planeación estratégica 185

**Bibliografía 188**

## CAPITULO UNO. INTRODUCCION

### 1. IMPORTANCIA

En cualquier país en donde existan empresas la aplicación o uso de sistemas administrativos en ellas es el único medio que les da la posibilidad de:

- 1. Lograr sus fines.
- 2. Competir en diferentes mercados.
- 3. Elevar la productividad y calidad.
- 4. Desarrollarse.

Sin embargo los sistemas administrativos se valen de diversas herramientas para lograr sus fines, como: administración por objetivos, control de calidad, reingeniería, planeación estratégica, etc. De todas estas herramientas de la administración, la planeación estratégica se presenta como una de las más completas, ya que sitúa a la empresa en el lugar en que se encuentra ella y a sus productos en su respectivo grupo de competencia, determina sus puntos débiles para que los elimine o disminuya; amenazas, para que las evite o disminuya su impacto y los puntos fuertes y oportunidades, para que con base en ellos, construya sus ventajas por medio de diferentes estrategias, para ubicarle en el escenario que le sea más favorable a sus fines.

Muchas empresas de diferentes tamaños de países desarrollados al aplicar ésta herramienta y al utilizar como una de sus estrategias principales a la subcontratación (en la cual se da el enlace entre empresas demandantes de: piezas, partes, componentes y procesos, bajo diseño específico y empresas oferentes de: piezas, partes, componentes y procesos, bajo especificaciones requeridas) han logrado obtener individualmente ventajas y resultados favorables para su desarrollo y en conjunto complementar de una manera

eficiente las cadenas productivas y ventajas para su país al elevar el Producto Interno Bruto (JICA, 1994).

## **II. ELECCION DEL TEMA**

El uso de la planeación estratégica y de la estrategia de subcontratación en empresas extranjeras, les ha proporcionado a las mismas ventajas y resultados favorables. Es por eso que el uso de la planeación estratégica o estrategia en la planeación, en los sistemas administrativos de las empresas en México y el uso en las mismas de la estrategia de subcontratación para que éstas complementen sus productos y ayuden a la integración de cadenas productivas, se presenta como una gran oportunidad para el desarrollo del sector industrial nacional. Por este motivo se decidió desarrollar los temas de planeación estratégica y subcontratación, ya que en México es grande el desconocimiento de ambas como posibilidad para el desarrollo de las empresas (Canacintia, 1995).

## **III. PROBLEMATICA ENFRENTADA**

En torno de estos dos temas surgen los siguientes problemas, debido a que las condiciones actuales señalan que las empresas en su gran mayoría de escala menor enfrentan (PDMPME, 1989-94):

1. Falta de información.
2. Falta de administración.
3. Falta de información técnica.
4. Falta de articulación de la planta industrial.

Debido a lo anterior resulta evidente que las empresas nacionales desconocen (Canacintra, 1995):

- A. Qué es y que ventajas proporciona la subcontratación.
- B. Si es posible mejorar la posición de la empresa en su sector por medio de la subcontratación.
- C. Si su implantación hará más competitiva a la empresa.
- D. Si por medio de la subcontratación las empresas pueden tener acceso a tecnologías más avanzadas y a mercados que redunden en una mejor posición para la empresa.
- E. Si es posible implantar a la subcontratación como un instrumento de política que propicie el desarrollo de la planta industrial.
- F. Si es posible realizar una aplicación de un modelo de subcontratación de calidad en las empresas industriales nacionales.

Todo ello lleva al siguiente planteamiento del problema de todo administrador de cualquier empresa:

**¿Cómo las empresas pueden obtener o aumentar ventajas frente a sus competidores?**

Con el fin de tratar de dar una respuesta que sea una alternativa de solución a esos problemas se plantearon los siguientes objetivos de trabajo:

**Objetivo de trabajo 1.** Hacer un diagnóstico de la subcontratación y la planeación estratégica.

**Objetivo de trabajo 2.** Hacer un análisis de unos casos de empresas que emplean el modelo de la subcontratación o de un sistema de administración orientado estratégicamente, o de una combinación de ambos en la mismas.

La **unidad de observación** es la empresa industrial en México.

Sin embargo para alcanzar estos dos objetivos se enfrentaron las siguientes limitaciones o problemas:

- A. Escasez de información referente a la subcontratación.
- B. Rememoria de las empresas a aplicar estudios en ellas.
- C. Información técnica complicada referente al tema de subcontratación.
- D. Falta de información que enlace los temas seleccionados de: planeación estratégica y de subcontratación.

Las tres primeras limitantes fueron resueltas gracias a la ayuda recibida por parte de funcionarios de Camacinta especialistas en el tema de subcontratación, quienes se encargaron de proporcionar el enlace con empresas con las características requeridas. Para superar la última limitante se hizo una amplia consulta de la bibliografía existente.

#### **IV. METODOLOGIA**

##### **I. Recopilación de datos**

Para alcanzar los objetivos de trabajo era necesario desarrollar los elementos y características del modelo de subcontratación y de la planeación estratégica, para una comprensión de ambos. Los elementos y características del modelo de subcontratación y de la planeación estratégica quedaron establecidos en el marco teórico, el cual comprende el capítulo dos, referente a la subcontratación y el capítulo tres sobre la planeación estratégica. Asimismo la conformación del marco teórico se realizó tomando como fuente información documental de el conjunto de libros que aparecen en la bibliografía,



estableciéndose el punto de contacto entre el modelo de subcontratación y la planeación estratégica.

Una vez conocidos los elementos, características y relaciones de ambos temas era necesario para alcanzar el segundo objetivo de trabajo realizar un análisis práctico de la operación de unas empresas subcontratistas y unas contratistas, que emplearan o no un sistema administrativo orientado estratégicamente. La población consiste en el extenso conjunto de las empresas industriales en México, por lo que se procedió a seleccionar los casos de cuatro empresas industriales, seleccionadas por muestreo no probabilístico de cuota. Los únicos estratos que se tomaron para la elección de las empresas, fueron de subcontratistas y contratistas, de las cuales se escogieron dos de cada estrato. De las empresas requeridas una de las empresas subcontratistas debía exportar parte de sus productos directamente y la otra subcontratista debía de complementar a una contratista y exportar indirectamente a través de esta, la cual se incluía en los casos y de la otra empresa contratista se analizarán sus registros contables y administrativos, para mostrar las posibles estrategias a través de las cuales puede obtener ventaja(s). La gran mayoría de las características que debían cumplir las empresas de la muestra fueron a petición del asesor, para demostrar que las empresas nacionales pueden exportar sus productos de manera directa o indirecta (integrando sus productos a otros).

Obviamente se trataba de un estudio de casos y no de una muestra representativa de la población de las empresas industriales mexicanas. La ventaja del trabajo realizado así, radica en que se analizan casos de la realidad mexicana de empresas ubicadas en las entidades federativas de San Luis Potosí (una), Distrito Federal (una) y Querétaro (dos).

Por lo expuesto y por razones de tiempo y recursos fue que se fijaron dos objetivos de trabajo, los cuales sólo necesitan ser alcanzados y no comprobados como en el caso de una hipótesis de trabajo. Además, por considerarse que la mayoría de las empresas atraviesan escenarios similares, los problemas que tengan los casos seleccionados los tendrán probablemente la mayoría de las industrias.

Las técnicas utilizadas para la recolección de información fueron la búsqueda bibliográfica y la aplicación de un instrumento (cuestionario) para los cuatro casos por medio de entrevistas estructuradas, las cuales medirían en un determinado grado cualitativamente hablando, el grado de orientación hacia la estrategia de los sistemas administrativos de los casos seleccionados, a través de conocer si utilizan análisis complementarios de la planeación estratégica (véase capítulo tres de planeación estratégica y apéndices) y de ver si proporcionan asistencia técnica a sus subcontratistas respectivos, dependiendo del nivel de subcontratación (véase capítulo seis conclusiones y figura 10). Además, para el caso de una empresa se analizaron sus registros contables y administrativos, los cuales proporcionaron la base para un análisis cuantitativo, el cual se asociaría al análisis cualitativo arrojado por la entrevista, para obtener un análisis completo.

## **2. Procesamiento de datos e interpretación de la información**

En el procesamiento de los datos, se cuidó que los datos fueran lo más precisos y claros posibles, la consistencia de los mismos, y la organización de manera uniforme. Aunque la totalidad de las preguntas del instrumento están organizadas en forma en que se facilite la codificación y tabulación, por razones de tiempo y recursos, solamente se procedió a un simple análisis de la información registrada en el instrumento (entrevista estructurada) y comentarios recabados, además de utilizarse porcentajes, razones y cuadros de manera auxiliar (la información que se obtuvo fue principalmente cualitativa, ya que no analizaron los registros contables de las empresas; que son los que proporcionan la información cuantitativa, salvo en un solo caso).

De tal forma que los resultados arrojados por el análisis de la información, muestran las relaciones de los elementos de la empresa para su operación por medio de sus sistemas

administrativos y productivos, además de una idea de su situación financiera, grado de orientación estratégica y papel que juega la subcontratación en su operación.

Los datos arrojados por el análisis contestan los problemas planteados y se alcanzan los objetivos de trabajo planteados, mostrándose la importancia de la subcontratación y del uso de una administración orientada estratégicamente.

## V. DESCRIPCIÓN DE CADA CAPITULO

En el capítulo dos referente a la subcontratación, se trata de forma breve la historia de la subcontratación, mostrándose sus orígenes y algunos países en donde se ha aplicado en el transcurso de su historia. Este desarrollo del tema comprende no sólo su concepto, objetivos, elementos, tipos y requisitos básicos, sino que además se hace un análisis exhaustivo del modelo de subcontratación, en donde se desarrolla para cada elemento del modelo de subcontratación, las ventajas, desventajas, condiciones y limitantes, dentro de un entorno de planeación estratégica. Este análisis se complementa con el modelo de toma de decisión de la subcontratación, en el cual la empresa puede evaluar la ventaja y conveniencia de utilizar o no la subcontratación como estrategia para la obtención de ventajas. Por último se muestran mecanismos del modelo de subcontratación por los que las empresas se pueden promover; y, experiencia que han obtenido otros países con el uso del modelo de subcontratación como instrumento de política y como estrategia para el desarrollo de la planta industrial, abordándose el caso de México también.

En el capítulo tres referente a la planeación estratégica, se desarrollan de forma breve los elementos de su estructura, tratándose su concepto, objetivos, elementos, tipos, importancia, ventajas, desventajas, condiciones y limitantes, fases para la implantación de un sistema sencillo de planeación estratégica; se muestra y explica el conjunto de las estrategias de la planeación estratégica, sus condiciones para su implantación y resultados

que puede obtener cualquier empresa con la implantación de cualquier estrategia. Por último se ofrece una comparación de la subcontratación contra el crecimiento interno y la integración que son las estrategias más usadas en las empresas.

En el capítulo cuatro referente a la investigación de campo se muestra la forma en que se recopilaron los datos a través del cuestionario, se analiza cada caso práctico y se hace un resumen de los mismos.

En el capítulo cinco referente a un instrumento de política, se muestran las ventajas que podrían obtener las empresas y el país de elevar la subcontratación como instrumento de política para el desarrollo industrial y reglamentar un marco jurídico y mecanismos operativos que impulsen a la subcontratación y a la planeación estratégica para el mismo efecto: el desarrollo industrial.

En el capítulo seis referente a las conclusiones del presente trabajo, se muestran los requisitos que deben observar las empresas, que empleen la subcontratación como una de sus principales estrategias para obtener ventajas en sus productos, sus mercados y su dirección, así como una breve explicación de la forma en que fueron alcanzados los objetivos de trabajo y una respuesta opcional al planteamiento del problema.

## CAPITULO DOS. LA SUBCONTRATACION

### I. HISTORIA DE LA SUBCONTRATACION

La subcontratación surge como un proceso natural. Nace en forma paralela a la industria, acompañándola en su evolución como un espejo en el cual se refleja el desarrollo que a través del tiempo los países han alcanzado. El concepto de subcontratación aparece desde los inicios de la producción artesanal, la elaboración de instrumentos de labranza, herramientas manuales son el ejemplo de como se aplicó este mecanismo; al existir dos componentes: metal y madera, se tenían que elaborar las partes sobre medida, con el fin de que funcionaran adecuadamente (Canacinfra, 1994).

No obstante que este esquema de cooperación se utilizó durante varios años, la aplicación del mismo en forma organizada se remonta al Japón en 1934, cuando a solicitud de un grupo de pequeños industriales, el gobierno de la prefectura de Kochi, estableció y fomentó un mecanismo de canalización de la demanda como una respuesta concreta a la crisis económica que en ese tiempo afectaba a la industria japonesa. Esta medida de carácter local, dos años más tarde, con base al éxito logrado en su aplicación fue adoptada a nivel nacional por el Ministerio de Industrias de Japón. A partir de ese momento conociendo los problemas característicos de las pequeñas empresas que buscan competir en mercados más exigentes, se dictaron medidas de política económica con las cuales se apoyó el desarrollo de esas empresas. El primer esfuerzo realizado para fomentar la subcontratación fue el dar preferencia en la concesión de contratos a las empresas que utilizaran el mayor número de subcontratistas. Bajo esta política todos los pagos superiores a 50,000 dólares fueron

condicionados a una declaración del porcentaje de subcontratistas que era parte integrante de los contratos (Canacindra, 1994).

Posteriormente, en 1954 se creó la "Ley de pago a los subcontratistas" gracias a la cual se obligó a los contratistas a pagar en menos de 60 días, prohibiendo de igual forma la obligación de tener que adquirir las materias primas directamente con los contratistas y a no rechazar injustificadamente los pedidos efectuados, así como todo tipo de prácticas que condujeran a la reducción de precios pactados contractualmente.

Una segunda etapa en el desarrollo de la subcontratación dio inicio con la creación en 1958, por parte de los pequeños industriales cooperativistas en la ciudad de Burdeos, Francia de un instrumento específico que facilitó el enlace entre las empresas que ofertaban y demandaban procesos industriales, al cual se le denominó "Bolsa de Subcontratación de Procesos Industriales" mecanismo que también fue aplicado como una medida para combatir la falta de empleo y la capacidad ociosa causada en las pequeñas industrias de la localidad por la recesión económica (Canacindra, 1994).

El éxito alcanzado por las Bolsas en la década de los sesenta propició que este proceso se extendiera rápidamente dentro y fuera de Francia, facilitando su crecimiento, lo cual permitió que en poco tiempo esta nación llegara a tener más de cuarenta Bolsas de Subcontratación. Este sistema durante las dos décadas siguientes disminuyó su dinamismo, recuperándose ampliamente, influenciado por una serie de factores que lo han favorecido permitiendo así que a finales de los ochentas e inicio de los noventas recuperara su papel de promotor de las relaciones de subcontratación. En una tercera etapa se creó con bastante aceptación una forma de promover la subcontratación internacional a través de ferias, exposiciones y muestras de subcontratación, en las que las empresas generan un importante volumen de contactos nacionales e internacionales entre las industrias con ciertas

necesidades de subcontratación, y aquellas que poseen las capacidades y habilidades necesarias para satisfacerlas (Canacintra, 1994).

Un ejemplo reconocido mundialmente es el Foro de Contactación y Enlace denominado Mercado Internacional de Subcontratación el cual fue conformado en 1970. En sus dos primeros años de vida fue organizado en la ciudad de Nancy, Francia y debido al desarrollo alcanzado se decidió trasladar la sede del evento a distintas ciudades de esta nación, e incluso a otros países cercanos, como Alemania y Bélgica, con el fin de motivar y estimular la participación de un mayor número de subcontratistas y contratistas de los distintos países. Actualmente se celebran ferias de subcontratación no sólo en Europa, sino también en Asia y América (Canacintra, 1994).

El cuarto período se caracteriza por incorporar algunos de los avances más relevantes en sistemas de información, manejo de bancos de datos asistidos por computadora y nuevas aplicaciones de las telecomunicaciones (Canacintra, 1994).

## **H. CONCEPTO**

Con base en lo afirmado por Canacindra (1994) se desarrolló el concepto de subcontratación. La subcontratación es la relación económica que se establece entre la empresa contratista (qué manda hacer) y la empresa subcontratista (qué hace) bajo especificaciones técnicas: piezas, partes, componentes y procesos, para integrarlos al producto del contratista. Como consecuencia la subcontratación se establece como el enlace entre la oferta (subcontratistas) y la demanda (contratistas). La responsabilidad económica es de la empresa contratista, es decir, sobre ella recae la obligación de comercializar el producto además de pagar por los servicios del subcontratista.

La subcontratación se define como una relación económica, debido a que en ella se establece un vínculo o nexo entre dos partes, y este vínculo tiene un carácter de intercambio de valores, que pueden ser cuantificados; de aquí su orientación económica. La subcontratación es un término muy general de frecuente empleo en la literatura económica y designa un modo de producción específico, en el que determinadas fases de un ciclo productivo son encargadas a empresas auxiliares en la operación concreta que se necesite. La subcontratación se da por la división técnica del trabajo en las empresas, se podría decir que la subcontratación es un mecanismo de descentralización productiva mediante el cual una empresa exterioriza sus necesidades de su proceso de producción de piezas, partes, componentes y procesos que pueden ser realizados con ventaja. Una vez conocida la definición de subcontratación, es necesario establecer cual es la finalidad que persigue la subcontratación de esta manera se puede obtener un panorama más amplio que permite saber qué es la subcontratación y qué persigue, o cuál es su objetivo.

Porter (1993a), define a la subcontratación como una forma de integración piramidal.



### III. EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA SUBCONTRATACION

Debido al carácter dicotómico de la subcontratación resulta indispensable colocarse en ambas partes del concepto de subcontratación, es decir, el subcontratista y el contratista para establecer el objetivo que persigue la subcontratación desde el punto de vista de las partes que intervienen en el proceso.

Objetivo de la subcontratación desde el punto de vista del contratista, es el mandar hacer, bajo ciertas especificaciones, piezas, partes, componentes y procesos para integrarlos a la fabricación de su producto, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva (Canacitra, 1994).

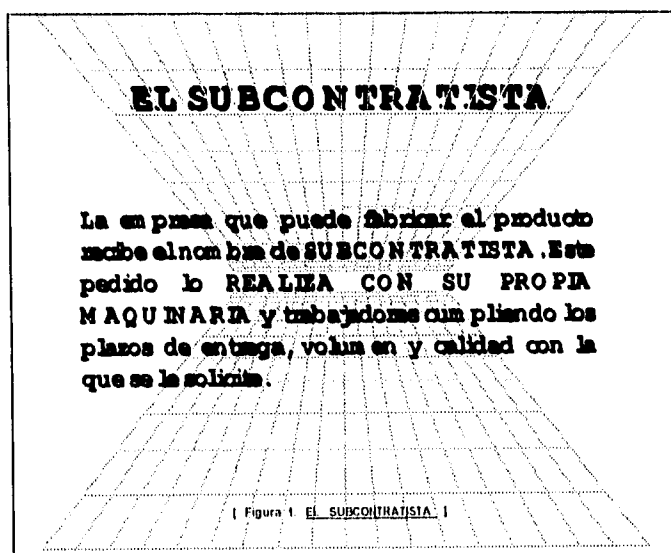
Objetivo de la subcontratación desde el punto de vista del subcontratista, aprovechar la capacidad instalada para hacer bajo ciertas especificaciones piezas, partes y componentes y procesos para obtener una mayor rentabilidad (Canacitra, 1994).

El objetivo que persigue el proceso de subcontratación se debe complementar con la definición de las partes del mismo y de esta forma conocer ¿qué es?, ¿para qué sirve?, y ¿qué partes la integran?

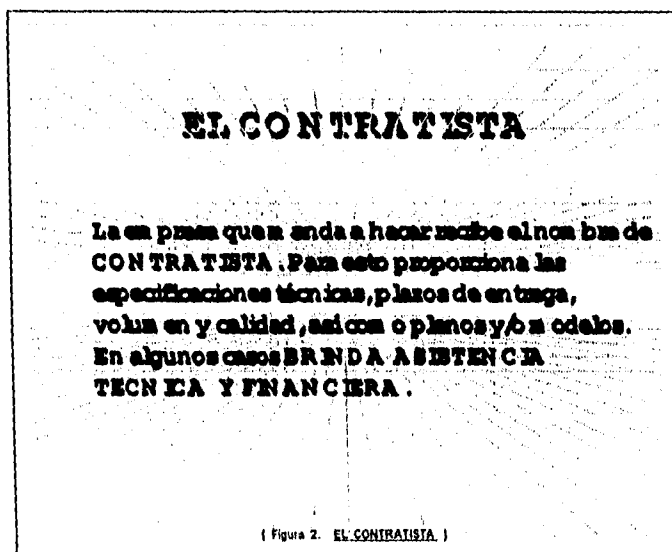
#### IV. PARTES DE LA SUBCONTRATACION

En esta relación económica como ya se explicó con anterioridad, intervienen:

1. **Subcontratista**, concepto basado en los señalamientos de Canacindra (1994). Son las empresas que hacen; casi siempre empresas micros, pequeñas y medianas, la razón de esta situación, es porque estas empresas, por sus características se especializan en determinadas piezas, procesos, partes y componentes por lo que, encajan perfectamente en los procesos productivos de las empresas grandes, integrándose a sus productos, (ver figura 1. EL SUBCONTRATISTA ).

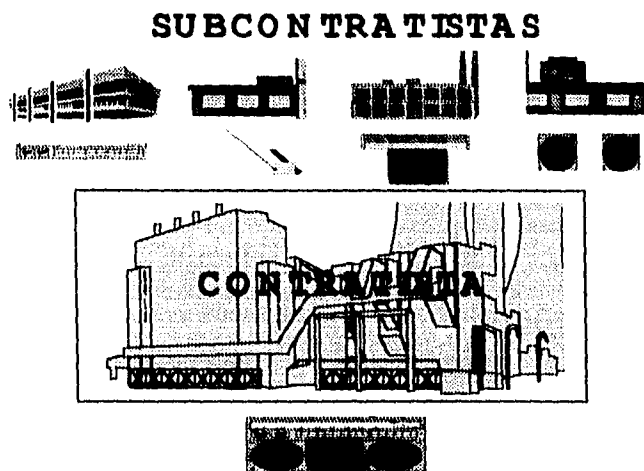


2. **Contratista**, concepto basado en los señalamientos de Canacintra. Son las empresas que mandan hacer, piezas, partes, procesos y componentes, para integrarlos a su(s) producto(s). (ver figura 2. EL CONTRATISTA )



3. **País**, concepto basado en lo desarrollado por Porter (1993a). Territorio en el que se da la relación de subcontratación, bajo las normas, leyes, políticas y cultura respectiva; estas varían de un país a otro. Las ventajas que la subcontratación ofrece a nivel de un país son claras. Al favorecer la especialización de industrias subcontratistas, se consigue un desarrollo tecnológico más rápido e integral, el país recibe beneficios ya que la subcontratación atrae inversiones extranjeras directas, propiciando la creación de empresas, manteniendo y generando así nuevos empleos, fomenta las exportaciones indirectas y directas al eliminar barreras, propiciando así la modernización de la planta productiva nacional y la obtención de mayores recursos.

Es importante establecer diferencias entre un proveedor y un subcontratista, conceptos basado en lo desarrollado por Canacina (1994). El primero es el que suministra productos de uso común, sin tomar en cuenta requerimientos especiales del cliente, estos productos pueden considerarse como productos finales (la mayoría de las veces) y por lo tanto comercializables directamente; el segundo es aquél que produce piezas, partes, componentes y procesos adaptables a las necesidades del contratista, estos no son necesariamente productos finales son productos que se integrarán a los productos del contratista. (ver figura 3. INTEGRACION DE PRODUCTO)



(Figura 3. INTEGRACION DE PRODUCTO)

Conocidos las partes que integran el proceso es indispensable definir las formas como estas interactúan para cumplir con el objetivo anteriormente mencionado, de aquí se desprende el análisis de los tipos de subcontratación.

## V. TIPOS DE SUBCONTRATACION

De acuerdo a las necesidades del contratista se pueden identificar diferencias claras entre las distintos tipos de subcontratación, que se utilizan en determinadas circunstancias y los cuales serán explicados a detalle; tipos:

**1. Subcontratación de capacidad.** Es cuando la demanda es mayor que la capacidad productiva de la empresa. Se contrata temporalmente a una(s) empresa(s) para la realización de, piezas, partes, procesos y componentes, para satisfacer la demanda pico (Canacindra, 1994). La ventaja de este tipo de subcontratación es que propicia la complementariedad y alianza de empresas cuando la demanda del producto es elevada.

Tiene la desventaja de que cuando la demanda llega a disminuir las empresas pueden volverse competidoras, razón por la cual se le considera una relación cambiante o inestable.

**2. Subcontratación de especialidad.** Implica un auténtica complementariedad, ya que la empresa contratista busca: tecnologías, equipo, mano de obra especializada mientras que la empresa subcontratista lo que busca son mercados (Beltrán, 1989).

La principal ventaja de este tipo de subcontratación es que genera relaciones estables y equilibradas entre ambos tipos de empresas.

Para que esta relación sea equilibrada y la empresa subcontratista siga conservando la demanda es vital que la empresa subcontratista actualice y modernice sus estructuras productivas y sistemas, para no perder la especialización y no perder el interés de la empresa contratista.

**3. Subcontratación de equipamiento o infraestructura.** Se utiliza cuando el subcontratista fabrica algún elemento del aparato productivo del contratista, es decir, cuando produce alguna(s) de las piezas, partes, componentes y/o procesos que se requieren para la producción, operación y mantenimiento de las plantas o centros de trabajo de la empresa principal, que es a la vez el demandante final (Canacintra, 1994).

**4. Subcontratación económica.** Esta se lleva a cabo cuando el producto que fabrica la empresa contratista requiere de numerosos procesos productivos y esta no cuenta con la capacidad para hacerles frente o no le son costeables, o pueden disminuir costos por lo que establece relaciones con un diverso número de subcontratistas para que se hagan cargo de etapas del proceso que le sea conveniente (Canacintra, 1994).

**5. Subcontratación dinámica.** Esta se lleva a cabo como proceso de vinculación ya que las empresas contratistas no sólo encomiendan la fabricación de piezas, componentes, partes y/o procesos sino que, además se pacta la elaboración del propio diseño y los planos, habiéndole fijado tan sólo las especificaciones y las normas precisas. El subcontratista participa en la elaboración del producto acorde a las líneas de producción. Con el tiempo esta relación se va haciendo más sólida, la única desventaja es que el subcontratista se confie y no se mantenga competitivo (Canacintra, 1994).

Como se ha podido observar las empresas utilizan el esquema de subcontratación por tres motivos, los cuales son vitales en el logro de objetivos de cualquier empresa:

- A. Existir en su sector una demanda insatisfecha a la cual no pueden hacer frente (Porter, 1993a).
- B. Por pretender obtener una ventaja significativa en la reducción de sus costos (Porter, 1993a).
- C. Por obsolescencia o insuficiencia de sus procesos (Canacitra, 1994).

Cada uno de estos motivos por los cuales la empresa subcontrata, son vitales y están presentes en cada una de los tipos de subcontratación descritos con anterioridad.

Estos tres elementos al ser considerados dentro de la planeación estratégica definen el grado de competitividad de las empresas y sirve de base para establecer el momento de cambio o de cierre de la misma.

## **VI. REQUISITOS BASICOS DE LA SUBCONTRATACION**

Después de definir el proceso de subcontratación así como sus elementos y tipos, es importante señalar que deben de existir en la empresa condiciones previas que asegurarán el éxito del modelo así como su eficiencia, funcionalidad y el mantenimiento de la calidad de los productos fabricados bajo este esquema; los cuales la Canacitra, (1994) establece como se describe a continuación.

Que el perfil de las empresas subcontratistas sea complementario al del contratista con la finalidad de asegurar la calidad, volumen y la entrega oportuna de las piezas, componentes, procesos y partes. Esta situación es de suma importancia para la relación, debido a que una empresa

contratista de primer nivel que compite en un sector importante y cuenta con una gran participación de mercado; requiere del aseguramiento de la calidad de sus productos y de tiempos de entrega que le permitan reducir costos y gastos y ofrecer un buen servicio a sus clientes, de esta manera no perder su lugar en el sector y obtener una ventaja que le permita competir de una manera más eficaz.

Innovación en los procesos productivos del subcontratista. Si el subcontratista quiere mantener el interés del contratista en sus servicios y mantener un estándar de calidad o un adecuado nivel de costos, o ambos, debe preocuparse por innovar en sus procesos.

Después de definir a la subcontratación se deben conocer las ventajas y desventajas que proporciona el proceso para tener bases suficientes para evaluar las alternativas y seleccionar la más adecuada

## **VII. ANALISIS DEL MODELO DE SUBCONTRATAACION**

Se dice que con la especialización de las empresas subcontratistas se favorece la eficiencia, ya que en la mayoría de las ocasiones se consigue una mejoría en el proceso de producción y en la tecnología de fabricación únicamente (Porter, 1993a).

La especialización forma parte de las estrategias de las empresas subcontratistas, sin embargo la decisión de la dirección de las empresas subcontratistas y contratistas, requiere el analizar diversos factores y elementos. El presente punto proporciona un margen adicional para valorar el modelo, el cual será complementado con el punto de toma de decisión.



### *1. Ventajas del modelo de subcontratación para el subcontratista*

Las ventajas se presentan en una serie de beneficios susceptibles de ser aprovechados. Estas oportunidades serán diferentes para cada empresa por enfrentar cada una de ellas una situación diferente.

Para mayor sencillez se dividió el análisis de las ventajas en dos diferentes renglones:

**A. Ventajas para el producto.** Por ser el resultado de la administración en conjunto de toda la empresa (Kotler, 1991).

a) Aprovecha la capacidad instalada sobrante y le permite desarrollar, la tecnología de fabricación, por la rentabilidad obtenida (Canacintra, 1994).

b) Le permite aprovechar la capacidad instalada ociosa haciendo una diversificación de los productos, satisfaciendo la necesidad de los clientes y la necesidad de nuevos clientes (Canacintra, 1994).

c) Eleva la eficiencia de la mano de obra de la compañía, por lo consiguiente del sector (esto es entre comillas ya que si la empresa no tiene un buen sistema administrativo, o productivo por lo menos no podrá elevar la calidad de la mano de obra de manera significativa), (Canacintra, 1994).

d) Le permite reducir el costo y duración de capacitación de personal al recibir diseños específicos y asesoría técnica en algunos casos (Canacintra, 1994).

e) Puede tener acceso a tecnología de punta si se efectúa una transferencia (Canacintra, 1994).

**B. Ventajas en el mercado.** Por ser este el demandante de los productos de la empresa (Kotler, 1991).

a) Si el mercado de los productos del subcontratista es seguro, le da la posibilidad de inversión en él, y la ampliación del mercado penetrado por la empresa, aumentando así la posición de la empresa, si la empresa dispone de los recursos necesarios para inversión (Kotler, 1991).

b) Permite penetrar en nuevos mercados, al eliminar barreras y obstáculos, para la distribución e ingreso de los productos de la empresa subcontratista (Kotler, 1991).

c) Da la posibilidad de ingresar a nuevos mercados regionales, nacionales o mundiales (Kotler, 1991).

d) Puede entrar a nuevos segmentos de mercado si se adapta el producto a las necesidades del cliente (Kotler, 1991).

e) Permite entrar a segmentos de mercado similares a los de la clientela actual, desarrollando y adaptando los productos a las necesidades del cliente (Kotler, 1991).

## ***2. Desventajas del modelo de subcontratación para el subcontratista***

Aunque las ventajas son varias éstas siempre serán menores para la empresa subcontratista, por la situación de dependencia, de pedidos que efectúa la empresa contratista.

En el modelo de subcontratación las desventajas se presentan como una serie de peligros latentes, los cuales si ya se presentan son a veces corregibles, si no se presentan son a veces evitables y a veces no. Desventajas.

**A. Riesgo si se depende de un solo cliente y se atraviesa por crisis (Porter, 1993a).**

**B. Riesgo si se está atendido a los pedidos y acciones de unos pocos contratistas (demanda), (Porter, 1993a).**

C. Riesgo al efectuar inversiones en maquinaria y equipo, por estar latente siempre la amenaza de productos de la competencia mejores y de sustitutos (Porter, 1993a).

D. Riesgo al invertir en bienes de capital, estos pueden descapitalizar a la empresa, o se recupera la inversión en ellos en un largo plazo, por el alto costo de ellos en especial en los países en vías de desarrollo (Vera, 1991).

E. La obsolescencia de los bienes de capital puede ser rápida y los productos sustitutos amenazan (Canacitra, 1994).

Las desventajas variaran en los diferentes grupos que se encuentren las empresas y de acuerdo a las circunstancias particulares de cada empresa.

### *3. Condiciones del modelo de subcontratación para el subcontratista*

Conocidas las ventajas y desventajas del modelo de subcontratación, es necesario conocer las condiciones que necesitan las empresas subcontratistas, las cuales consisten en una serie de factores que permiten el crecimiento o desarrollo de la empresa subcontratista. Condiciones:

A. Las empresas subcontratistas independientemente de su tamaño, deben poseer una administración eficiente que gule las operaciones administrativas y técnicas (Vera, 1991). Si la empresa no tiene una administración eficiente deberá mostrar algún grado mayor de eficiencia en los departamentos de producción y ventas frente a los demás, por ser los responsables de la comercialización de los productos.

B. La administración usada debe tener una orientación estratégica, para que aproveche las oportunidades, evite peligros, refuerce debilidades y mantenga o aumente sus fortalezas (Vera, 1991) y (Ruc, 1989).

C. Necesita hacerse llegar recursos (Vera, 1991), para la implantación del modelo de subcontratación, su crecimiento o desarrollo.

D. Necesita de instrumentos y técnicas administrativas que permitan el desarrollo del modelo de subcontratación y de las empresas (Canacintra, 1994).

E. Las empresas subcontratistas deben contar con la solvencia económica y financiera (Vera, 1991), para entregar la producción a tiempo.

F. La empresa subcontratista debe entregar el producto solicitado en el tiempo fijado, en el contrato (ésto a veces no se cumple por la falta de recursos).

Las condiciones, que las empresas subcontratistas deben tener o alcanzar se dan como un óptimo, para poder realizar una subcontratación de calidad (véase planeación estratégica y subcontratación del capítulo tres), la mayoría de las empresas subcontratistas en México, no las presentan; esto da como consecuencia una falta de competitividad de las empresas subcontratistas, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, lo que se traduce en que las empresas subcontratistas, no calificarán para los contratos de las empresas contratistas, que son por lo general grandes y medianas (Canacintra, 1995).

#### *4. Limitantes del modelo de subcontratación para el subcontratista*

Las condiciones, presentadas se manifiestan, como las óptimas para desarrollar las empresas subcontratistas.

El óptimo no siempre es alcanzado, por ineficiencia, desconocimiento, carencia de instrumentos que contribuyan a su desarrollo, por falta de apoyo, políticas, etc. Todos estos factores constituyen una serie de limitantes (PMDMPM, 1989-94).

A. En México la mayoría de las empresas independientemente de que sean subcontratistas carecen de una orientación estratégica (Canacintra, 1995).

**B.** La administración usadas en las empresas micro, pequeñas y medianas no tienen un sistema administrativo adecuado, esto ocasiona que las técnicas y procedimientos que utiliza la empresa sean deficientes, restándole competitividad (Canacintra, 1995).

**C.** La calidad de los productos y de las empresas es deficiente (Canacintra, 1995); por ser esta el resultado de su sistema administrativo.

**D.** El desempeño del personal no es el óptimo por carecer de un sistema administrativo eficiente, que los guíe y de una cultura de calidad (PMDMPMI, 1989-94).

**E.** Se carece de un instrumento que permita el desarrollo de la subcontratación (Canacintra, 1995).

**F.** Se carece de una cultura que permita el desarrollo de asociaciones (PMDMPMI, 1989-94).

**G.** Restricciones al financiamiento además de no favorecer la política fiscal (Canacintra, 1995).

**H.** La empresa contratista y subcontratista se deberían desarrollar a la par pero por carecer de un instrumento y de las condiciones para que el modelo de subcontratación se desarrolle en México, las empresas contratistas optan por importar más o integrarse (Canacintra, 1995).

### ***5. Ventajas del modelo de subcontratación para el contratista***

Las ventajas para el contratista al igual que para el subcontratista se traducen en una serie de oportunidades susceptibles de aprovecharse, éstas varían de acuerdo a las condiciones de cada empresa y el grupo en el que se encuentren.

Las ventajas para el contratista, al igual que en el caso del subcontratista se dividirán para mayor sencillez en el análisis, en dos diferentes renglones.

**A. Ventajas para el producto.** Por ser el resultado de la administración de la empresa (Kotler, 1991):

- a) Economiza capital y mano de obra
- b) El subcontratar le permite centrar recursos en productos y procesos (Canacindra, 1994).
- c) Le permite aprovechar el diferencial de sueldos de las empresas subcontratistas (Canacindra, 1994). Le evita hacer inversiones en tecnología y distraer recursos aprovechando, equipo, recursos, patentes, procesos y maquinaria del subcontratista (Canacindra, 1994).
- e) Puede ahorrar impuestos (IVA) del valor de las compras facturadas, por los subcontratistas, reduciendo así la desventaja frente a la integración vertical (Canacindra, 1994).
- f) Evita incurrir en costos fijos que tendría si se integrara (de no integrarse en periodos de baja demanda estos costos serían variables), (Porter, 1993a).
- g) Le permite diferenciar su producto si contribuye a que el subcontratista desarrolle insumos para la empresa y por tecnología ad hoc, o por transferencia de la misma (Canacindra, 1994).

**B. Ventajas en el mercado.** Por ser este el demandante de los productos de la empresa (Kotler, 1991):

- a) Le evita hacer inversiones en un mercado en incertidumbre (Porter, 1993a).
- b) Evita costos en periodos de baja demanda, por fluctuaciones cíclicas, estacionales, evitando tener instalaciones ociosas (Porter, 1993a).
- c) Le permite abastecer mercado en meses pico (Canacindra, 1994).
- d) Le permite aprovechar oportunidades de nuevos pedidos sin invertir en instalaciones (Canacindra, 1994).

e) Le permite entrar a nuevos segmentos de mercado o similares a los que abastece, adaptando insumos, productos o desarrollándolos, de acuerdo a las necesidades del cliente (Kotler, 1991).

Las ventajas para el contratista como ya se había mencionado son mayores que para el subcontratista, debido a que el modelo está diseñado para las necesidades del contratista más que para las del subcontratista.

#### *6. Desventajas del modelo de subcontratación para el contratista*

Las desventajas para el contratista se traducen como una serie de peligros que puede enfrentar, en caso de tomar una decisión incorrecta. Las desventajas para el contratista son:

A. Calidad mala de los productos, o de los servicios proporcionados con los productos (Canacindra, 1995).

B. Entrega en diferente periodo, si la empresa subcontratista no tiene solvencia financiera (Canacindra, 1994).

C. Ineficiencia en el aprovisionamiento, si el abastecimiento lo realiza un solo subcontratista (Porter, 1993a).

D. Peligro del secreto profesional (Porter, 1993a).

#### *7. Condiciones del modelo de subcontratación para el contratista*

Conocidas las ventajas y las desventajas de la empresa contratista, será necesario conocer las condiciones que debe tener una empresa contratista, las condiciones son una serie de factores y elementos que permiten el crecimiento o desarrollo de las empresas contratistas.

Las condiciones que la empresa contratista debe tener, se manifiestan como un óptimo a tener o alcanzar, para realizar una subcontratación de calidad, estas condiciones tal vez algunas de las empresas grandes en el país no las tengan.

**Condiciones:**

**A.** Las empresas contratistas deben poseer sistemas de administración, que estén orientados estratégicamente, al igual que las subcontratistas (Vera, 1991), para complementar la cadena de producción de una manera más conveniente.

**B.** Los sistemas administrativos de las empresas deben tener también una orientación hacia la calidad, para demandar calidad de los subcontratistas, y ofrecer calidad a los clientes. (Esto permitirá satisfacer al mercado nacional y al extranjero), (Porter, 1993b).

\* La calidad ofrecida es variable, esta varía de acuerdo al producto, necesidades, segmento, etc.

**C.** Las empresas subcontratistas que se contraten, deben poseer condiciones mínimas de tecnología y procedimientos, que le permitan desarrollar productos, o bien para que se pueda efectuar una transferencia de tecnología para que cumpla con los requisitos que requiere la empresa contratista (Canacindra, 1995)

**D.** Las empresas contratistas deben hacer una clasificación completa de sus productos por líneas en su amplitud y profundidad (Kotler, 1991), así como el desglose de las piezas, partes, componentes y procesos de los mismos, para encontrar rápidamente al subcontratista idóneo.

**8. Límites de el modelo de subcontratación para el contratista**

Las condiciones presentadas se dan como óptimas, que no son alcanzadas por: ineficiencia, sistemas equivocados, políticas, orientación diferente a la complementación de productos, supuestos, etc.



Las limitantes\* se dan como una serie de factores que dificultan el crecimiento y desarrollo de las empresas. Las cuales a continuación se listarán:

\*Limitantes tomadas del comentario de un funcionario especialista en subcontratación

A. Para el modelo se observa, que la mayoría de las empresas contratistas, ayuda en determinado grado a las empresas subcontratistas (Canacindra, 1995).

B. Para el funcionamiento del modelo, se observa que una buena parte de las empresas subcontratistas no cumplen con la calidad requerida, volúmenes requeridos, plazos para entrega, o no existen empresas subcontratistas que hagan el producto requerido (Canacindra 1995).

#### **VIII. LA TOMA DE DECISION DEL MODELO DE SUBCONTRATACION**

La decisión de subcontratar emana de la estrategia global de la empresa, pero la política de subcontratación adoptada, es decir, la forma como la empresa adoptará y manejará este curso de acción debe guiarse por las decisiones de la dirección general; esta política esta en función de:

- La vocación de la empresa (Canacindra, 1994).
- Las posibilidades de crecimiento de la empresa (Kotler, 1991).
- Asegurar la estabilidad y la promoción de la empresa y su personal (Kotler, 1991).

Sin embargo, además de estas orientaciones existen situaciones en las que el contratista debe decidir cuando subcontratar (dilema, hacer o mandar hacer) y por su parte el subcontratista deberá establecer si acepta o rechaza el pedido.

## 1. Decisiones del contratista

La toma de decisión se desarrolló en base a lo citado por Canacina (1994). Partiendo de la situación en la que el contratista es una empresa de cualquier tamaño, dependiendo del nivel de subcontratación y los subcontratistas son también empresas de cualquier tamaño, las decisiones antes mencionadas deben estar antecedidas por cálculos y análisis objetivos que permitan tomar la mejor decisión entre hacer o mandar hacer. Así el contratista al tomar la decisión de dar trabajo a las empresas subcontratistas especializadas o hacer los procesos industriales, el mismo debe considerar sus montos de inversión, gastos de operación, mantenimiento, almacenaje, mano de obra, transporte, supervisión, administración y aumentos de carteras de clientes, entre otros.

Cuando una empresa se enfrenta a la decisión de integrar procesos industriales, o lanzar al mercado un nuevo producto, o desea abaratar sus costos y precios, es recomendable que tome en cuenta consideraciones importantes de no hacerlo estaría desperdiciando sus recursos.

La empresa debe estudiar y seleccionar entre un gran número de alternativas, aquellas que se adapten mejor a las circunstancias que están enfrente, la empresa puede decidir entre, realizar todas las operaciones de fabricación en su planta, o mandar hacer fuera todas las piezas o partes que componen el proceso de producción, para realizar solamente la inspección y ensamble de las partes y componentes (Balaña, 1981).

Para tomar estas decisiones debe tomar en cuenta las ventajas de invertir o de mantener las inversiones sólo en aquellas actividades industriales que sean de su especialidad, dejando aquellos procesos con los que no está familiarizada a empresas que los realicen cotidianamente. Cuando una economía está en desarrollo como la de México, su actividad industrial requiere de condiciones fiscales, financieras, laborales, educativas y de una política industrial que permita y facilite el desarrollo e integración de cadenas productivas (García, 1989); esta situación proporcionará una oportunidad para que por medio de la subcontratación se abatan costos, se aumente el nivel de aprovechamiento de las instalaciones industriales, se capten mayores recursos y se haga un uso más racional de las inversiones

La decisión que debe tomar el contratista para seleccionar al subcontratista, no debe estar basada solamente en las diferencias de precios, sino fundamentalmente en el soporte técnico que deban tener esas partes o componentes que se desean subcontratar. El contratista debe hacer un minucioso análisis de las partes que componen el proceso total de fabricación del producto, identificando aquellas actividades industriales que resulten ser más rentables, para que tomando como punto de partida la actividad principal que realiza, pueda tomar la decisión de subcontratar aquellos procesos industriales que resulten ser menos rentables para él.

Este análisis debe tener un carácter permanente ya que las actividades industriales y los nuevos descubrimientos tecnológicos condicionan constantemente las diferentes etapas del proceso de producción de los bienes que se elaboran.

La decisión de hacer o mandar hacer se hace fundamentada sobre el criterio de rentabilidad

Se pretende presentar al industrial las soluciones más frecuentes a las que se enfrenta quien está elaborando ciertos productos y desea optimizar la utilización de sus recursos, tanto humanos como materiales.

Durante el planteamiento de este modelo de decisión se manejarán varios criterios, en cuanto a los volúmenes de producción de la empresa, en cuanto al grado de utilización de su capacidad disponible y en cuanto al grado de atractivo que representan las nuevas inversiones.

La decisión de hacer o mandar hacer que resulte ser la más adecuada ante cada una de las determinadas situaciones planteadas se analizará por medio de los siguientes ejemplos, (ver figura 4.

### TABLA DE DECISIONES DEL CONTRATISTA

<b>CARACTERISTICAS</b>				<b>DECISION</b>
<b>EQUIPO ACTUAL EXISTENTE</b>	<b>CAPACIDAD DISPONIBLE</b>	<b>VOLUMENES GRANDES</b>	PRECIO DE SUBCONTRATAR MENOR QUE COSTO DE PRODUCCION + UNA PARTE DE LOS GASTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA	SUBCONTRATAR
			PRECIO DE SUBCONTRATAR MAYOR QUE COSTO DE PRODUCCION + UNA PARTE DE LOS GASTOS GENERALES DE LA SOCIEDAD	PRODUCIR EN PLANTA*
		<b>VOLUMENES PEQUEÑOS</b>	PRECIO DE SUBCONTRATAR MENOR QUE COSTO DE PRODUCCION	SUBCONTRATAR
			PRECIO DE SUBCONTRATAR MAYOR QUE COSTO DE PRODUCCION	PRODUCIR EN PLANTA*
	<b>NO HAY CAPACIDAD DISPONIBLE</b>		RENTABILIDAD DE LA PRODUCCION MENOR QUE LA RENTABILIDAD DESEADA (PROPUESTA)	SUBCONTRATAR
			RENTABILIDAD DE LA PRODUCCION MAYOR QUE LA RENTABILIDAD DESEADA (PROPUESTA)	PRODUCIR EN PLANTA**
<b>NUEVA (S) INVERSION (ES) NECESARIA(S)</b>			RENTABILIDAD DE LA PRODUCCION ES MENOR QUE LA RENTABILIDAD DESEADA	SUBCONTRATAR
			RENTABILIDAD DE LA PRODUCCION ES MAYOR QUE LA RENTABILIDAD DESEADA	PRODUCIR EN PLANTA

\* A MENOS QUE LA RENTABILIDAD DEL PRODUCTO SE JUZGUE SUFICIENTE

\*\* A MENOS QUE SEA IMPOSIBLE DESARROLLAR CAPACIDAD INSTALADA A COSTA DE UNA FABRICACION MENOS RENTABLE

( Figura 4. TABLA DE DECISIONES DEL CONTRATISTA )

#### TABLA DE DECISIONES DEL CONTRATISTA):

A. Partiendo del hecho de que existe cierta capacidad disponible en una planta y de que se pretenden manejar en forma adicional grandes volúmenes de producción, se deben tomar en cuenta para tomar decisiones las siguientes consideraciones.

Si el precio que el subcontratista requiere para elaborar cierta parte del proceso de producción de, piezas, partes, componentes y/o procesos, es menor que el resultado de sumar el costo directo de

producción en que se incurrirá por realizar esas mismas operaciones en la planta, más una parte proporcional de los gastos generales de la industria, se recomienda dar las piezas, partes, componentes y procesos a subcontratar, en el caso contrario se recomienda producir en la planta.

**B.** Partiendo de que existe cierta capacidad disponible en la industria y de que se analiza la posibilidad de manejar pequeños volúmenes adicionales de producción, el proceso de decisión se simplifica ya que solamente se consideran las siguientes circunstancias.

Si el precio a que el subcontratista esté dispuesto a elaborar las piezas, componentes, partes y procesos, es menor al costo de producir esos productos en la planta, la decisión aconsejada es de subcontratar esos productos del proceso de producción. Si por el contrario el fabricarlos en la planta resulta menos costoso, se recomienda hacerlo así, siempre y cuando la rentabilidad de esa producción se juzgue suficiente.

**C.** En el caso de que no exista capacidad disponible en la empresa, el análisis se debe centrar en decidir los siguientes puntos.

Si la rentabilidad que genera esa parte del proceso productivo es menor a la rentabilidad que se desea obtener al producir en la planta, se aconseja subcontratar. En el caso de que la rentabilidad de la producción en planta de esos procesos industriales sea mayor a la que se pretende obtener; se recomienda producir en planta; a menos que sea necesario liberar una parte de la capacidad de la planta para otra fabricación más rentable.

**D.** Cuando se plantea la necesidad de realizar nuevas inversiones o ampliaciones de capacidad la toma de decisiones debe basarse en: mandar subcontratar en los casos en que la rentabilidad de la producción fabricando en la planta sea menor a la rentabilidad deseada; y producir internamente, mediante la realización de nuevas inversiones. Sólo se realizarán las piezas, partes, componentes y procesos, que resulten con una mayor rentabilidad que la deseada.

## 2. Decisiones del subcontratista

La toma de decisión se desarrolló en base a lo citado por Canacina, (1994). Los subcontratistas son generalmente empresas micros, pequeñas y medianas (pero pueden ser de cualquier tamaño dependiendo del nivel de subcontratación estos se enfrentan a diferentes circunstancias).

Cuando una empresa contratista, por lo general grande, les solicita alguna pieza, parte, componente o proceso industrial. La decisión de aceptar o rechazar el pedido solicitado implica el planteamiento de las siguientes circunstancias, aumento de los ingresos por ventas; mejor aprovechamiento de la maquinaria, el equipo y el personal, lo que se traduce en menores costos de producción, inversiones bien fundamentadas, aplicación de nuevas técnicas, adquisición de máquinas, equipos y herramientas nuevas.

Asimismo, el subcontratista requiere de mejorar las formas en que debe operar para proporcionar la calidad requerida, cumplir con los plazos de entrega fijados, ofrecer precio convenientes y poseer un nivel tecnológico y empresarial apropiado; en el caso de no cumplir con esto debe estar dispuesto a que su poder de negociación se vea disminuido. **El pequeño industrial debe llevar a cabo cálculos de costos y en estos considerar variables como el empleo de la capacidad instalada y el precio por unidad de producción.**

Al llevar a cabo el análisis tradicional de costo total se limita la objetividad del mismo; con el método de costeo marginal se puede determinar, después de haber cubierto los costos variables, la contribución que ese pedido hace al pago de los costos fijos, más una utilidad adicional que bajo ese método no se apreciaría.

La decisión de aceptar o rechazar un pedido, se hace en base a la rentabilidad y al costeo marginal.

Para el empresario subcontratista se presentan situaciones que a continuación se describen, en las cuales tiene que decidir si acepta o rechaza los pedidos de las grandes empresas; la decisión adecuada de aceptar o rechazar los pedidos debe hacerse ante una determinada situación el modelo

de decisión del subcontratista presenta tres ejemplos de decisión, (ver figura 5. TABLA DE DECISIONES DEL SUBCONTRATISTA).

### TABLA DE DECISIONES DEL SUBCONTRATISTA

CARACTERISTICAS		BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES	DECISION
TIENE CAPACIDAD O ESPECIALIDAD DISPONIBLE O EQUIPO Y/O PERSONAL	PEDIDOS PERMANENTES	LA NUEVA RENTABILIDAD CON EL PEDIDO MAYOR QUE LA RENTABILIDAD DESEADA	ACEPTA
		LA NUEVA RENTABILIDAD CON EL PEDIDO ES MENOR QUE LA RENTABILIDAD DESEADA	RECHAZA
	PEDIDOS OCASIONALES	COSTO MARGINAL (VARIABLE) MENOR QUE EL PRECIO PROPUESTO	ACEPTA
		COSTO MARGINAL (VARIABLE) MAYOR QUE EL PRECIO PROPUESTO	RECHAZA
NO TIENE CAPACIDAD O ESPECIALIDAD DISPONIBLE		SI LA RENTABILIDAD DE LA PRODUCCION ES MAYOR QUE LA RENTABILIDAD DESEADA	ACEPTA Y REALIZA LA INVERSION INICIAL
		SI LA RENTABILIDAD DE LA PRODUCCION ES MENOR QUE LA RENTABILIDAD DESEADA	DIFERENTES ALTERNATIVAS*

\* NO HACER LA INVERSION INICIAL  
 NEGOCIAR UN PRECIO MAS RENTABLE  
 ESTUDIAR LA POSIBILIDAD DE AMPLIAR EL MERCADO, PARA DISMINUIR LOS COSTOS FIJOS UNITARIOS

{ Figura. 5 TABLA DE DECISIONES DEL SUBCONTRATISTA }

A. Partiendo del hecho, de que el subcontratista industrial tiene una cierta capacidad o especialidad disponible, y los pedidos que le ofrecen son de tipo permanente, tendrá que tomar en cuenta las siguientes consideraciones.

Si en la nueva rentabilidad de su empresa o de su proceso industrial, esta contemplado en el análisis, el efecto que produce el nuevo pedido y éste es mayor que la rentabilidad que desea ganar,

se recomienda aceptar el pedido, en el caso de que la rentabilidad que desea sea menor se le aconseja rechazar el pedido.

B. Partiendo de que existe cierta capacidad o especialidad disponible y de que los pedidos que le están demandando sean de tipo ocasional para tomar la decisión debe tomar en cuenta las siguientes condiciones.

Si el costo marginal (variable) del nuevo pedido es menor que el precio que le han propuesto al subcontratista, se le recomienda aceptar el pedido, ya que este le permite además de cubrir la totalidad de sus costos variables, obtener un remanente para poder contribuir al pago de sus costos fijos y aumentar sus utilidades, en el caso de que el precio propuesto sea menor al costo marginal se aconseja rechazar el pedido.

C. Para el caso en el que el subcontratista no posea capacidad o especialidad disponibles, y considerando que los pedidos sean permanentes, tendrá que decidir entre hacer y no hacer la inversión.

Cuando la rentabilidad de producir el nuevo pedido (siendo este permanente) sea mayor que la rentabilidad que se desea ganar, se recomienda aceptar el pedido y realizar la inversión adicional.

En el caso de que la rentabilidad de producción sea menor que la rentabilidad deseada pueden surgir varias alternativas:

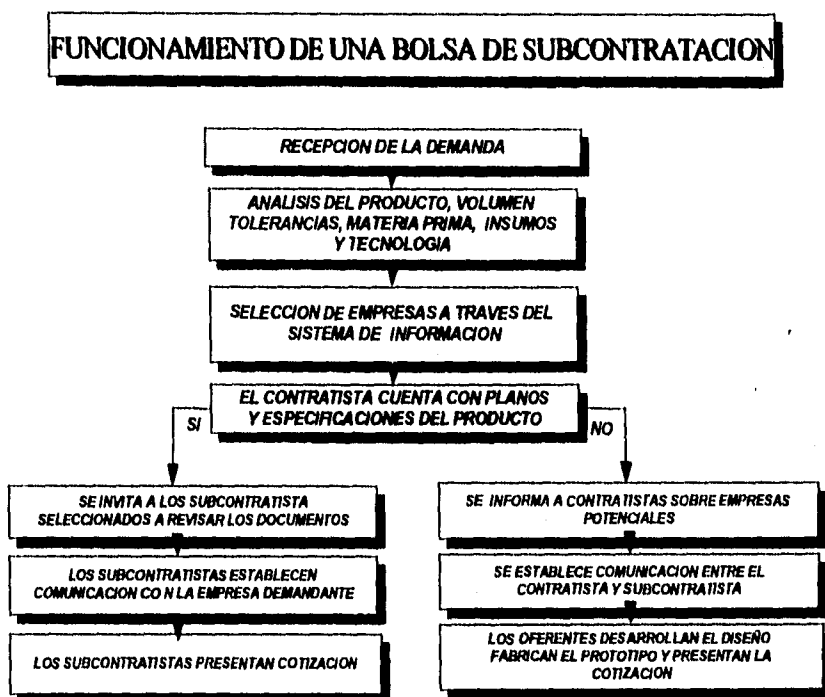
- El que decida no hacer la inversión adicional porque esta sea incosteable.
- En base al análisis de la rentabilidad de la nueva inversión, se puede negociar un precio más rentable con la empresa que demanda el pedido.
- Se puede estudiar la posibilidad de ampliar el mercado (con la obtención de otros pedidos, tanto permanentes como temporales) que le permitan disminuir los costos fijos unitarios, logrando que la rentabilidad de la producción sea mayor que la rentabilidad deseada.



## IX. MECANISMOS ACTUALES DE PROMOCION DE LA SUBCONTRATACION

### I. Bolsa de subcontratación

Una bolsa de subcontratación es un instrumento creado para cumplir con la función de enlace entre empresas contratistas y subcontratistas (Canacindra, 1994), proporcionando a ambos información a través de un sistema que proporciona datos clasificados de la maquinaria, los procesos que se desarrollan e información general de los subcontratistas, así como de los procesos, y cantidades demandadas por los contratistas, (ver figura 6. FUNCIONAMIENTO DE UNA BOLSA DE SUBCONTRATACION).



( Figura 6. FUNCIONAMIENTO DE UNA BOLSA DE SUBCONTRATACION )

El objetivo fundamental de una bolsa es hacer más transparente el mercado de la subcontratación, por ello, debe tener capacidad para responder rápida y eficazmente a las consultas con información actualizada, sobre cada uno de los subcontratistas afiliados, proporcionando:

- Nombre de los representantes de la empresa .
- Ubicación y giro.
- Maquinaria, equipo y procesos con que desarrolla sus productos.
- Capacidad instalada disponible.

Por otro lado la bolsa orienta a los subcontratistas en cuanto a las demandas actuales y futuras de los contratistas, así como, en cuanto a perfiles de subcontratistas que las grandes empresas requieren. Además la bolsa identifica los problemas comunes de sus afiliados, desarrollando actividades complementarias, para ofrecer soluciones en áreas como, tecnología, capacitación, adquisición de materias primas e insumos en común y financiamiento, entre otros (Balaña, 1981).

Una bolsa de subcontratación por sus características ofrece también otras ventajas, concentra información de vital importancia tanto para los contratistas como para los subcontratistas, estos tienen rápido acceso a información actualizada, lo cual implica que el contratista no tiene que invertir tiempo en buscar al subcontratista que requiere, y este obtiene mayores oportunidades de mercado ya que la bolsa concentra las demandas de los contratistas; ambas partes pueden obtener información sobre piezas, partes, componentes, procesos o servicios que necesitan mandar a hacer en otras regiones del país y aún en el extranjero a través del sistema de información inter-bolsa.

La bolsa de subcontratación tiene como finalidad primordial agilizar y mejorar el funcionamiento del mercado de subcontratación, poniendo en contacto directo a la oferta de los subcontratistas con la demanda de los contratistas, promoviendo así condiciones óptimas para que se efectúen las relaciones, sin detrimento de la eficiencia, y sin suprimir la libertad de las decisiones empresariales, como resultado del funcionamiento de este mecanismo debe de alentarse un desarrollo industrial sostenido y consistente, con el correspondiente y adecuado desarrollo de la tecnología productiva.

Como instrumento que enlaza a la demanda con la oferta (contratistas y subcontratistas) la bolsa de subcontratación realiza las siguientes funciones (Canacintrá, 1994):

A. La bolsa de subcontratación debe procurar orientar sus acciones hacia la obtención de pedidos de las grandes empresas industriales, con una actitud que esté encaminada a mantener una permanente gestión de mercado.

B. Estudia y reconoce las habilidades y potencial técnico de las pequeñas empresas subcontratistas afiliadas a ella, ya que en el profundo conocimiento de estos dos importantes puntos está basado el éxito de la bolsa.

C. Mantener informados a los subcontratistas sobre las posibles evoluciones y cambios que se presenten, tanto en los aspectos tecnológicos como en los de mercado, de manera que esta información pueda orientar a éstos para decisiones futuras.

D. Establecer y desarrollar un mecanismo que pueda identificar a las empresas subcontratistas más eficientes en cada especialidad, haciéndoles llegar las oportunidades de mercado detectadas.

E. Informar a los industriales afiliados sobre aquellos servicios con que cuenta la estructura industrial de la región.

F. Las bolsas de subcontratación tienen servicios complementarios tales como:

- a) Programas de desarrollo tecnológico (tecnología apropiada)
- b) Programas de formación de directivos.
- c) Información técnica e industrial sobre productos y mercados.
- d) Programas de desarrollo de la capacidad e iniciativa comercial de los industriales.
- e) Programas de innovación y alianzas estratégicas.

Éstos servicios buscan orientar al pequeño industrial para que sea capaz, por sí solo, de identificar los problemas reales con los que se enfrenta, mostrándole aplicaciones prácticas y como utilizar aspectos tecnológicos para mejorar la comercialización de sus productos.

## **2. Ferias**

Una consecuencia directa del auge experimentado por la subcontratación de especialidad durante los últimos años, prácticamente en la totalidad de los países europeos, ha sido la creación y promoción de ferias de subcontratación.

Las ferias son actualmente el instrumento más importante para relacionar a las empresas contratistas con las subcontratistas, además permiten conocer periódicamente los nuevos productos que aparecen en el mercado (Canacintsa, 1994). Constituyendo así una oportunidad excelente para desarrollar la política comercial de las empresas; los resultados conseguidos por las firmas participantes superan con mucho los que podría alcanzar una empresa actuando individualmente.

## **3. Salones de compradores**

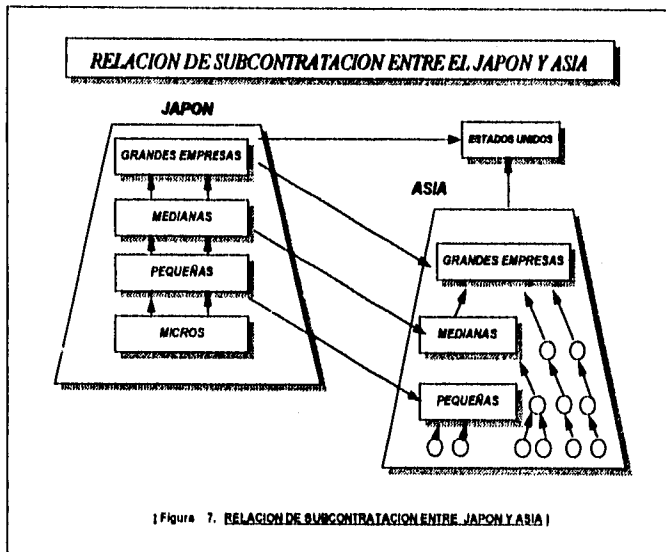
En los salones de compradores los contratistas exponen que quieren comprar, presentando su demanda a las empresas subcontratistas (Canacintsa, 1995).

## X. LA SUBCONTRATACION EN OTROS PAISES Y EN MEXICO

### I. Japón

El caso de Japón según la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) es particularmente ilustrativo. Se trata de uno de los países que se ha enfrentado en este siglo a dos grandes guerras, pese a que en ambas ha perdido, ha tenido un espectacular crecimiento, se ha consolidado en una de las economías más importantes del orbe, como ejemplo de ésto, tan solo en 1987 tuvo exportaciones por más de 200 mil millones de dólares, cifra tan sólo inferior a la lograda por Alemania Federal.

En la figura siete se puede ver como Japón ha logrado una ventaja competitiva sobre el resto del mundo, gracias a sus socios comerciales, (ver figura 7. RELACION DE SUBCONTRATACION ENTRE JAPON Y ASIA ).



Este crecimiento y desarrollo se ha sustentado en la base de una acción coordinada de industrias pequeñas y medianas, mediante la subcontratación, la cual se ha elevado al nivel de instrumento de política gubernamental, así como de la utilización de la calidad total a nivel macroeconómico y microeconómico (JICA, 1994) el ámbito microeconómico, la calidad total ha sido y sigue siendo una herramienta muy eficiente de la administración, para los organismos sociales.

"En Japón existen más de 6 millones de empresas pequeñas y medianas, en el sector secundario y terciario, que equivalen a alrededor del 99.4% del total de empresas. En ellos se ocupan casi 40 millones de personas (alrededor del 81.4% del empleo total) y se genera 61.5% de la producción".

"La clasificación de pequeñas y medianas empresas, en ese país, considera a los establecimientos con menos de 300 empleados que no rebasen los 100 millones de yenes de capital".

En Japón se han instrumentado una gran variedad de leyes y disposiciones gubernamentales, para promover el desarrollo de las empresas pequeñas y medianas. Ejemplo de ello es, la ley fundamental, para las Pequeñas y Medianas Empresas, publicada en 1963, de la cual se presentan algunos fragmentos que expresan su esencia: "tiene como objetivo máximo, promover el crecimiento y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas" en coordinación con todos los integrantes de la economía, para la mejora de las condiciones económicas y sociales de los trabajadores, así como de la sociedad en general. Además la ley estipula, que el gobierno debe actuar, en todos los ámbitos, para lograr los siguientes objetivos particulares: modernización de la planta industrial; mejora tecnológica; mejora de la eficiencia de la gestión de las empresas; incremento de la demanda; mejora y apoyo de la relación entre obreros y empresarios; mejora las condiciones de los obreros y trabajadores; asegura oportunidades justas para los empresarios pequeños y medianos. Asimismo, se señala la obligación de las empresas, para que incrementen su productividad y propicien las condiciones necesarias, para adaptarse, a los cambios tecnológicos y

económicos. Lo cual se traduce en la práctica en una reestructuración permanente, de las industrias y empresas que ha alcanzado su período más alto en los ochenta. Dicho proceso continúa hasta la fecha".

Resulta de interés observar algunas de las características del movimiento japonés, hacia la calidad. Entre las cuales sobresalen las siguientes:

A. "Estímulo del gobierno, en la iniciativa privada, hacia el control de calidad. La cual permitirá la competitividad a nivel nacional e internacional, así como una productividad con costos bajos y calidad".

B. "Formación y desarrollo de los trabajadores y empleados, para el desarrollo social. Aunque cabe subrayar que este realmente fue un objetivo secundario, no esperado en el principio del movimiento japonés, se ha fijado ya como un objetivo primario por tener, las condiciones propicias para su implantación y operación. Esto refuerza la frase de que mejores personas hacen mejores empresas".

C. "Promoción, del gobierno, hacia la implantación de la calidad total, como una herramienta de la administración y como una filosofía nacional".

En Japón se promueve el control total de calidad, a través de las siguientes organizaciones (JICA, 1994):

- Grupo de investigación en control de calidad.
- Comités del mes de la calidad.
- Comité para la conferencia nacional sobre control de calidad.
- Sede de círculos de control de calidad.
- Organismos regionales de círculos de control de calidad.

Uno de los mecanismos más importantes de fomento a las empresas pequeñas y medianas, es la subcontratación, que aunado al movimiento hacia la calidad, ha permitido la obtención de resultados sorprendentes. Mediante este instrumento ha sido posible integrar las empresas pequeñas y medianas, en el proceso productivo de la industria manufacturera. Su crecimiento y desarrollo así como su transformación y metas logradas no son debidas a un mecanismo indescifrable.

"Todo mecanismo en su operación tiene un proceso, el cuál ha servido para el desarrollo de la nación japonesa. La principal característica de este proceso es el haberse iniciado, en medio de una creciente oferta de mano de obra, el resultado después de un tiempo de este proceso de industrialización y desarrollo ha sido transformar tal excedente en un desempleo mínimo, de mano de obra, a pesar de que ni el proceso de industrialización ni las políticas de empleo se orientaron específicamente al desarrollo de actividades intensivas en la absorción de mano de obra". En cualquier caso, se puede decir que el mismo crecimiento y desarrollo del aparato productivo es debido a la coordinación de los integrantes de la economía, la cuál es debida a la implantación de modelos e instrumentos, en el que las empresas pequeñas y medianas son piezas claves para el cumplimiento de los objetivos planteados, y éxito. "El proceso de industrialización japonés, sentó sus bases en el impulso para el crecimiento y desarrollo de la industria pesada y la química, mediante asimilación, adaptación e innovación de tecnologías del exterior. Paralelamente se generó un avance simultáneo en las industrias intensivas en mano de obra, en concentración de capital, de diferentes tamaños, lo cual condujo al crecimiento de algunos sectores. Este patrón de crecimiento, es conocido como, de desarrollo dual, en el cual las pequeñas y medianas industrias juegan un papel importante para el crecimiento del producto que implica producción de artículos y un valor agregado". Por su especialización sectorial, las pequeñas y medianas empresas pueden clasificarse, en tres grupos principales (JICA, 1994):

- Las dedicadas a la producción de bienes de consumo.



- Las vinculadas a las grandes empresas que les suministran materias primas e insumos.
- Las dedicadas a la producción de artículos determinados, dirigidos principalmente, a la exportación.

"La complementariedad de las pequeñas y medianas empresas, hacia las grandes, es el factor explicativo del crecimiento y desarrollo de las primeras, en el Japón. Si bien se priorizaron, las inversiones para el crecimiento y el desarrollo de las grandes empresas, que por su dimensión y tecnología estaban en posibilidad, de competir en el entorno internacional, dentro del proceso productivo, e integrativo en la producción de artículos, en los diversos sectores, las empresas pequeñas y medianas son clave, por lo mismo tuvieron un espacio para su crecimiento y desarrollo".

"Por ejemplo, en la industria del acero, el 60% de los productos siderúrgicos (forja, fundición, etc.), se producen en pequeñas y medianas empresas. En el mismo caso se encuentra la industria textil, la automotriz, naviera y de metales no ferrosos".

La complementariedad consiste en la incorporación de piezas, componentes, subensambles y procesos, en productos finales. Ya sea para la exportación o para el uso nacional (Canacindra, 1994).

La producción de piezas, componentes, subensambles y procesos por diferentes empresas, genera una mayor especialización y un costo menor. Lo cual aunado a una coordinación de empresas de diferentes tamaños, y su integración conduce a la obtención de productos finales de calidad internacional (Canacindra, 1995).

Surge la pregunta, ¿qué son los niveles de productividad, en las empresas pequeñas y medianas son abismales, en comparación con los de las grandes empresas?. Este abismo se ha reducido notablemente durante el desarrollo del modelo, incluso la productividad de las primeras resulta mucho mayor que el de las segundas. Resultado de la inversión e incorporación de tecnología, desarrollo e investigación, realizada en las empresas.

Las siguientes preguntas que surgen, son: ¿qué papel juegan las inversiones en el desarrollo del modelo? y ¿de dónde provienen dichas Inversiones?.

La contestación a ambas preguntas es la siguiente. La inversión es componente central del proceso de modernización, de todas las empresas, pero principalmente de las pequeñas y medianas, por su fuerza y amplitud que adquiere bajo la forma de asistencia técnica, de desarrollo e investigación, así como de transferencia técnica, como parte del proceso de apoyo a la pequeña y mediana empresa. La inversión proviene principalmente del Estado y de los organismos dedicados al fin, también de la iniciativa privada, que debido al modelo de subcontratación implantado, la grande empresa se interesa e involucra en el crecimiento desarrollo y modernización de las pequeñas y medianas empresas y la promoción que se hace hacia las empresas subcontratistas (JICA, 1994).

"Las medidas que el gobierno japonés adoptó, para la promoción de empresas subcontratistas, se plasman en la ley que sobre esta materia se estableció, la cuál establece reglas promocionales que proporcionan directrices para subcontratistas y contratistas y un proyecto, en el que participan una cooperativa de subcontratistas con sus contratistas".

"Asimismo con el objetivo de ampliar su mercado de negocios a un panorama internacional. Se invita a corporaciones extranjeras a iniciar negocios en Japón, se promueve la complementariedad productiva, se promueven nuevas relaciones comerciales entre subcontratistas japoneses y firmas extranjeras, así como la comprensión de la subcontratación y estructura especializada en Japón. Por lo cual se estableció en 1991, el Centro Internacional de Información de la Subcontratación en todas las Asociaciones Japonesas de Promoción".

"Las funciones de este Centro es enlazar a los subcontratistas japoneses con firmas extranjeras (a través de una base de datos de más de 100,000 subcontratistas registrados y de videotapes que presentan a los subcontratistas, etc.); promover ante empresas extranjeras, interesadas en hacer negocios con subcontratistas japoneses, con la información impresa acerca de la práctica de negocios, leyes y disposiciones relacionadas con los

negocios de subcontratación y brindar asesoría y la documentación necesaria a los subcontratistas que intentan iniciar relaciones con firmas extranjeras".

## **2. Italia**

Canacina (1994) indica que durante los últimos quince años, en Italia se ha conformado un sector ampliamente desarrollado de micros, pequeños y medianas industrias que funcionan eficientemente, las cuales actúan en forma coordinada con las grandes industrias.

"La esencia, del éxito del modelo de integración italiano, (el cual corresponde a las empresas integradoras), es la coordinación y la descentralización productiva". Este proceso de integración ha conducido a un convencimiento ideológico de los micros, pequeños y medianos industriales a la ideología, de que la cooperación y especialización de los integrantes es mejor para producir todos como una sola unidad, en lugar de integrarse verticalmente u horizontalmente.

"Se aprovecha la flexibilidad productiva de los integrantes, que debido a sus dimensiones, puede aprovechar las economías de escala que ofrecen los equipos y ya no de la planta, sin las desventajas de las grandes empresas en el terreno laboral y operativo-administrativo".

En los últimos años, Italia se ha caracterizado por un rápido crecimiento económico, una sólida y diversificada inserción económica en el panorama internacional, así como la consolidación de la participación de la micro, pequeña y mediana empresa en su estructura industrial nacional. Canacina (1994).

A principios de los años 50s el 53% del empleo estaba localizado en empresas con menos de 100 trabajadores. Para 1981 dicha proporción había crecido al 59%, su participación en las ventas creció hasta el 46%, su contribución al producto del sector

manufacturero era del 47% y su participación en las exportaciones industriales alcanzó el 17%".

Por otra parte, resulta significativo resaltar el incremento del número de empresas pequeñas y medianas a diferencia del incremento de las empresa grandes (Canacindra, 1994).

"En la referente a la distribución y actividades de las mismas, las pequeñas empresas están especializadas en la producción de minerales no metálicas, maquinaria no eléctrica, maquinaria e instrumentos de precisión, calzado y vestuario, y las micro empresas en muebles de madera y alimentos base".

"El crecimiento diferencial del empleo, se ha dado gracias al predomnio en una dinámica de crecimiento de las micro y pequeñas empresas, ésto lleva a pensar que en la década de los 70s y los 80s, se ha realizado una modificación del padrón tecnológico, que dá como resultado una disminución del tamaño medio de las empresas".

Por otro lado, el dinamismo de las pequeñas y medianas empresas en términos de productividad y rentabilidad es superior al de las grandes empresas, ello se refleja en la disminución de los diferenciales de inversión por persona y en la productividad (Canacindra, 1994).

Las causas del éxito del modelo de desarrollo de la micro, pequeña y mediana industria, tienen explicaciones de carácter económico político y social.

En primer lugar el estado entendió muy temprano, que la expansión de la clase media, era un soporte muy importante en la realización de un proceso de democratizaciones el fomento a la micro, pequeña y mediana industria, fue vista como un instrumento de cohesión social (Canacindra, 1994).

Otro factor importante fue la industrialización agrícola y dentro de esta la pequeña propiedad (Canacindra, 1994). En Italia la complementación que las micros, pequeñas y medianas empresas hacen a las grandes empresas fue un elemento fundamental para la

reconversión y la descentralización de la producción, esta complementación permite a las grandes empresas mayor flexibilidad.

El aumento en el crecimiento de las exportaciones y su dinamismo es atribuible al modelo italiano de empresas integradoras.

### **3. Taiwán**

Según la Camacinta Taiwán ha logrado un importante crecimiento, gracias a su expansión internacional. Este crecimiento ha sido posible gracias a organismos como FETS, el cual es un organismo semigubernamental no lucrativo el cual tiene a su cargo la promoción del intercambio comercial de Taiwán con otros países y la realización de inversiones en el extranjero. Además apoya a las empresas en su país para que refuercen su competitividad en el mercado internacional.

"Fundado en 1970 por la iniciativa de la comunidad empresarial taiwanesa, el organismo recibe recursos públicos, pero se maneja como una empresa obligada a competir. Uno de sus objetivos es ayudar a la instalación, de negocios extranjeros en su territorio".

"Entre los principales servicios de fomento que ofrece FETS están: proporcionar información comercial a importadores y exportadores de y hacia Taiwán, organizar ferias comerciales y misiones de inversionistas, apoyar la realización de convenciones, promover diseños y tecnologías, introducir nuevos conceptos y materiales en lo que se refiere al empaquetado e impartir cursos y seminarios orientados a capacitar empresarios en torno al comercio internacional. Actualmente mantiene 28 oficinas representantes en 23 países. Además esta presente en México, Venezuela y Brasil".

"La competitividad lograda por Taiwán ha transformado a esta en una de las naciones con mayores reservas internacionales (más de 80, 000 millones de dólares), que le permiten promover intensamente la participación de sus empresas en el exterior. De acuerdo con la

legislación taiwanesa cada persona puede sacar del país hasta 5 millones de dólares sin requerir alguna autorización especial".

"En cambio las empresas están autorizadas a sacar todo el capital necesario que requiera su proyecto".

"Además esta nación posee tecnología de punta en algunas ramas".

#### **4. El caso de la subcontratación en México**

##### **A. Antecedentes**

Referente al caso mexicano Canacindra precisa lo siguiente.

Una de las características del desarrollo industrial en México ha sido la débil vinculación entre empresas de tamaño diferente, debido en parte a la concepción errónea que sugería un antagonismo entre la pequeña y la gran industria. En los años 70s resultaba evidente que el actor principal era la gran empresa pública, privada o transnacional.

"Así, la posible contribución de la industria pequeña y mediana al crecimiento económico se concebía de forma muy limitada: creación de fuentes de trabajo en regiones atrasadas o producción para el autoabastecimiento en torno de sectores que las grandes empresas no abarcaban".

"En este marco, la política para apoyar la subcontratación se dirigió principalmente al sector metal- mecánico y la típica empresa contratista fueron las empresas paraestatales en el marco de la sustitución de importaciones (PEMEX, CFE, AHMSA, DINA, LICONSA, STCM), entre otras".

"Los antecedentes de la creación de una Bolsa de Subcontratación se remontan a 1979, fecha en la cual la entonces Secretaría del Patrimonio y Fomento Industrial inicia los trabajos para establecer un programa de fomento a la subcontratación".

"En 1982 se instalan las dos primeras Bolsas, en las ciudades de Irapuato y Guadalajara, bajo el auspicio de Canacintra y Cimieg".

"Para 1985, Canacintra pone en marcha las Bolsas de Chihuahua y Gómez Palacio y, la Cámara Regional de la Industria de la Transformación de Nuevo León, (Caintra) en Monterrey. Cabe destacar que esta última dejó de funcionar en su primera etapa en 1987".

"Finalmente, en 1986 se establecen las Bolsas de subcontratación del D. F. con el apoyo de Canacintra y la Delegación de ésta en Puebla, que posteriormente tuvo que cerrar bajo el amparo del Gobierno del Estado".

"No obstante del esfuerzo de las Cámaras Industriales y del Sector Público, para potenciar el desarrollo de las bolsas, los resultados obtenidos no alcanzaron los objetivos establecidos".

"Lo anterior debido principalmente a que se desconocían los elementos que integran una Bolsa y no se contaba con una metodología para su operación. Anterior a lo anterior no se dió la coordinación entre Bolsas de Subcontratación, las cuales operaban bajo sus propios criterios".

"En 1990, a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se contó con la asesoría del Ingeniero Agustín M. Balaña Salvador, actualmente Asesor Técnico Principal del Programa para el Desarrollo de la Subcontratación en América Latina".

"Las recomendaciones del Ingeniero Balaña planteaban la necesidad de que México fomentará el esquema de subcontratación, así como la creación de Bolsas de Subcontratación, en forma planificada y bajo parámetros internacionales que en ese momento operaban, tanto en Europa como en América Latina".

"Para cumplir este propósito era necesario establecer una Red Nacional de Bolsas y un ente coordinador, donde participaran las cámaras industriales, la banca de desarrollo y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial".

"En forma paralela debía capacitarse al personal de las Bolsas, unificar la metodología de operación, promover el mecanismo de subcontratación, sensibilizar al industrial sobre la importancia de las ferias especializadas y, sobre todo, propiciar el intercambio de información tanto a nivel nacional como internacional".

"Estas iniciativas se plasmaron en el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria, Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994".

"El programa establece, en el punto 29, la organización y fortalecimiento de las Bolsas de Subcontratación, en el punto 30 señala la creación del Centro Coordinador y la Red Nacional de Bolsas de Subcontratación".

"En cumplimiento de lo anterior, el 4 de septiembre de 1991 se firmó el convenio de creación del Centro Coordinador de la Red Mexicana de Bolsas de Subcontratación, donde participan las Cámaras mexicanas de industria: Canacindra, Cimeg, Caintra y Careindra y la SECOFI la cual actúa como reguladora de las políticas nacionales en esta materia y, además participa la banca de desarrollo, a través de Nacional Financiera S. N. C. y el Banco Nacional de Comercio Exterior S. N. C".

### **B. Situación actual**

Canacindra señala que entre las principales Bolsas de Subcontratación que operan en nuestro país se encuentran: Monterrey (Nuevo León), Guadalajara (Jalisco), Querétaro (Querétaro), Puebla (Puebla) y el Distrito Federal. Las cuales en forma coordinada funcionan bajo el mismo esquema. Esto es utilizan las mismas nomenclaturas y software de Naciones Unidas.

"En virtud de que el esquema de subcontratación no ha alcanzado la difusión y el empleo que se esperaba en nuestro país, las instituciones que integran el Centro Coordinador elaboraron el Programa para Fortalecer el Mecanismo de Subcontratación 1994-1995".



"El propósito de este proyecto es fomentar la capacidad de exportación industrial de México a través de la subcontratación y transferir capacidades de fabricación del exterior a nuestro país propiciando mayor inversión extranjera en la planta productiva nacional".

Para ello se establecen los siguientes objetivos particulares:

a) "Reforzar las capacidades institucionales y humanas de cinco Bolsas de Subcontratación (Puebla, Querétaro, Guadalajara, Monterrey y D. F.)".

b) "Promover ante las grandes empresas instaladas en nuestro país las ventajas comparativas que se obtienen al hacer uso de la capacidad disponible con que se cuentan en las industrias micro, pequeñas y medianas de México".

c) "Difundir entre las industrias micros, pequeñas y medianas asociadas a las cámaras industriales las ventajas y beneficios que les ofrece la subcontratación de servicios".

d) "Promover a nivel internacional la capacidad instalada y especialidades con que cuenta nuestra planta productiva, de tal forma de que no sólo busquen negocios de compra y venta de productos terminados, si no que se logren negociaciones de toda índole en materia de alianzas estratégicas".

e) "Organizar y promover la participación de empresas subcontratistas en ferias y encuentros de negocios relacionados con la subcontratación y alianzas estratégicas".

f) "Contar con un boletín sobre demandas y ofertas disponibles en las bolsas así como temas relacionados con la subcontratación de procesos".

g) "Brindar asistencia en aquellos aspectos en los cuales el sector industrial sea más vulnerable para su incursión en el mercado internacional".

h) "Establecer un vínculo más estrecho entre los organismos empresariales y sus afiliados, de tal forma que vean en el Centro Coordinador una instancia de apoyo para sus proyectos".

i) "Consolidar las Bolsas de Subcontratación de Veracruz y San Luis Potosí".

En la actualidad se encuentran un total de 2,500 empresas afiliadas a las Bolsas de Subcontratación, en los siguientes sectores (Canacindra, 1995):

- Automotriz.
- Bienes de capital.
- Eléctrico y electrónico.
- Mueblera.

## **CAPITULO TRES. PLANEACION ESTRATEGICA**

### ***I. PLANEACION ESTRATEGICA Y SUBCONTRATACION***

En el punto VI del capítulo dos se mencionó de manera somera los requisitos mínimos que deben tomar en cuenta en el momento de la elección la empresa contratista y la subcontratista, sin embargo para alcanzar las ventajas planteadas en el punto siete del capítulo dos, para las empresas subcontratistas y contratistas, para realizar de forma eficiente el proceso de subcontratación, se deberá utilizar un sistema administrativo orientado hacia la estrategia, el cual por su dinamismo, capacidad analítica del medio interno y externo de la empresa, ayudará a cumplir los objetivos de la empresa y hacer frente a la situación en la que se desenvuelven las empresas en el México actual y en el ámbito internacional. La situación que se da en el panorama nacional e internacional, es de competencia, de cambio, orientada hacia los grandes volúmenes de producción y a veces al cliente (Canacindra 1995 ) y (Porter, 1993a). Es por eso que al orientar el sistema administrativo de las empresas nacionales hacia la estrategia, les permite aprovechar casi a su máximo la estrategia de subcontratación, lo que se constituirá en una subcontratación de calidad casi por completo (se define a la subcontratación de calidad, a la estrategia de subcontratación utilizada dentro de un sistema administrativo orientado estratégicamente, por el cual individualmente las empresas obtienen ventajas y conjuntamente aumentan sus ventajas al complementar cadenas para la fabricación de productos, de forma más conveniente para todos, sólo cuando existan las ventajas comparativas necesarias, para el desarrollo de las empresas en un país). El máximo sólo será alcanzado cuando se instrumente el modelo de subcontratación relacionándolo al sistema de la estrategia en la administración y se creen las condiciones o ventajas comparativas necesarias para el desarrollo e

integración de las empresas en cadenas productivas, desarrollándose así las empresas gracias a la constitución del modelo de subcontratación de calidad.

Es por ello que en el presente punto, se explican y desglosan los elementos de la planeación estratégica, ventajas, beneficios, proceso, etc. Misma que se ahondará en una publicación futura del autor de la tesis.

La planeación estratégica que se desarrollará a lo largo del capítulo, responde a las necesidades esenciales de las empresas de cualquier tamaño, tal vez para las empresas grandes muchos de los conceptos, e ideas son conocidos y/o utilizados, ya que las mismas emplean por lo general una planeación más estructurada y detallada por así requerirlo.

### *1. Concepto de planeación estratégica*

La planeación estratégica, es una herramienta de la administración, que se aplica a través de un sistema dinámico, el cual detecta los puntos fuertes, los puntos débiles de la empresa, además de las oportunidades y amenazas presentes y futuras de la empresa, organismo o país. Para poder así aprovechar las oportunidades, reforzar los puntos fuertes o aumentarlos, eliminar los débiles así como evitar o eliminar las amenazas, con el fin de que la empresa refuerce la posición, la aumente o consiga ventajas (Steiner, 1994) y (Porter, 1993a).

### *2. Fin*

Una vez conocido el concepto (¿qué es?) es necesario establecer el fin u objetivo.

El objetivo a conseguir por un sistema de planeación estratégica que se implante en una empresa, es:

A. Reforzar la posición (Kotler, 1991, p. 273) de la empresa. Para permitir su crecimiento o desarrollo.

B. Aumentar la posición (Kotler, 1991) de la empresa total o parcialmente. Una vez reforzada la posición de la empresa y sólo completada se procederá al crecimiento o desarrollo de no hacerlo de esta manera los problemas o puntos débiles y amenazas sobre la empresa crecerán amenazando su posición y situación financiera. El aumentar la posición, implica un crecimiento; el aumento de posición tiene dos opciones:

a) Aumentar la posición total. Lo que significa mayores ventas de todos los productos de la empresa por aceptación de los mismos en su mercado, lo cual sólo será posible con un sistema administrativo que sea eficiente o eficaz, basado en (Vera, 1993 ) y (Kotler, 1991).

b) Aumentar la posición parcial. Ello significa tener mayores ventas de algunos productos de la empresa por aceptación de los mismos en su mercado, lo cual sólo será posible con un sistema administrativo que sea eficiente o eficaz, basado en (Vera, 1991) y (Kotler, 1991).

\* Las opciones de la posición se tocarán a lo largo de varios capítulos de esta tesis.

**Las amenazas, oportunidades, fuerzas y debilidades (Steiner, 1994, p. 25) son un medio para lograr el fin de la planeación estratégica.**

La planeación estratégica al ser una herramienta de la administración debe ayudar a cumplir con el fin de la misma que es el de coordinación (Réyes, 1993) de la empresa para la obtención de la mayor utilidad.

### *3. Elementos*

Conocido el fin de la planeación estratégica es necesario para mayor comprensión descomponer la planeación en sus elementos principales, los cuales son:

**A. Las estrategias.** Se les define como un conjunto de acciones a seguir, en forma dinámica para que se logren los objetivos establecidos una vez detectadas las amenazas, oportunidades, puntos débiles y fuertes. Concepto basado en (Steiner, 1994).

La realización de una estrategia implica varias tácticas para alcanzar el fin deseado.

**B. Las tácticas** (Diccionario Larrouse, 1985). Se les define como un conjunto de subsistemas, por el cual la administración dispone y emplea recursos disponibles, para realizar las acciones o estrategias por las cuales se alcanzarán los fines.

### *4. Tipos*

Se podría cuestionar al analizar, lo desarrollado que existen varios tipos de planeación al hablar en plural de acciones, estrategias, amenazas, etc. Aunque diversos autores establecen clasificaciones, como a corto y largo plazo, para empresas pequeñas, medianas y grandes, planeación estratégica (a largo plazo) y planeación táctica (a corto plazo), dentro de las más relevantes lo cierto es que la planeación estratégica por su flexibilidad se dará en el tiempo necesario, en donde se necesite y de acuerdo a las necesidades y recursos.

Tal vez la única forma de combatir a las grandes empresas y permanecer en el mercado es utilizar las mismas armas y herramientas que ellos utilizan.

### 5. *Importancia*

Este punto surge como respuesta a la pregunta lógica en el conocimiento de un objeto. Responde a la pregunta (¿para qué sirve?) o (¿por qué utilizarlo?).

La serie de respuestas las cuales se consideran satisfactorias, són las siguientes:

**A. Mejorar resultados.** Es una herramienta que sirve a las empresas, para mejorar el desempeño y los resultados de la administración (Vera, 1991), a través de:

a) Observar el desempeño presente y pasado del medio interno. Detectando a través de el proceso de observación, las debilidades que debilitaron a la empresa o que siguen debilitando y las que la debilitan actualmente, las debilidades detectadas se deben eliminar y/o evitar para que no sigan ocasionando más daños, o produzcan la caída de la empresa y para que no se repitan, las fuerzas que se tenían y desaprovecharon (viendo el ¿por qué?) o que se tienen desde el pasado y las que se tiene actualmente para que se refuerce la posición o aumentarla, desarrollado en base a (Porter, 1993a).

b) Observación del impacto futuro, en el medio interno. Detectando a través del proceso de observación debilidades que debilitarán a la empresa en un futuro, eliminándolas, evitándolas, para que no lleguen a ocasionar daños en la empresa o su caída, y las fuerzas que aprovechará para reforzar la posición o aumentarla; desarrollado en base a (Porter, 1993a).

c) Observación del impacto presente y pasado del medio externo. Detectando a través de la observación de las amenazas que afectaron a la empresa, o que la siguen afectando y las amenazas que la afectan actualmente. Las amenazas detectadas se deben eliminar, o evitar, o reducir su impacto para que no sigan ocasionado más daños, o lleguen a ocasionar su caída y las oportunidades que se tuvieron y desaprovecharon (viendo el ¿por qué?). las

que se tienen desde un pasado y las que se tienen actualmente para que se refuerce la posición o aumentarla; desarrollado en base a (Porter, 1993a).

**d) Observación del impacto futuro del medio externo.** Por medio del proceso de observación se detectan las amenazas que afectarán en un futuro a la empresa, para que las evite elimine o pueda reducir su impacto así la empresa evitará sufrir daños, o su caída y oportunidades que tendrá la empresa para reforzar su posición o aumentarla; desarrollado en base a (Porter, 1993a).

**B. Competir.** Ofrece a las empresas en general pero en especial a las micros, pequeñas y medianas la posibilidad de competir eficazmente en segmentos específicos, o agrupadas competir contra grandes empresas nacionales o del exterior. O bien la posibilidad de colaborar con más eficacia y eficiencia con las empresas grandes, en la formación de las cadenas productivas.

**C. Elevar la productividad.** Ayuda a aumentar la productividad y eficiencia de las empresas.

**D. Mejorar la calidad.** Aumenta la calidad de los productos, lo que ayudaría a aumentar las exportaciones.

## ***6. Ventajas, desventajas, condiciones y limitantes de la planeación estratégica***

### ***A. Ventajas***

Las ventajas se presentan como una serie de beneficios para la empresa. Los beneficios serán diferentes para cada empresa por poseer cada una de ellas diferentes cantidades de recursos y enfrentar una situación diferente.



Para mayor claridad en el análisis de las ventajas se dividirán en los siguientes renglones:

*a) Ventajas para la dirección de la empresa. Por ser la parte responsable de coordinar todas las áreas y de cuidar la situación externa e interna, que afecta o beneficia a la empresa (Steiner, 1994).*

a. Permite simular escenarios futuros en donde se desenvolverá la empresa (Steiner, 1994), dándole la posibilidad de visualizar las oportunidades susceptibles de aprovechar, las amenazas que debe eliminar, evitar o reducir su impacto, los puntos fuertes que deberá reforzar o aumentar y los puntos débiles que deberá corregir.

b. Permite plantearse objetivos altos, los cuales puede alcanzar si planea adecuadamente y definen estrategias (Vera, 1991).

c. Le permite ver el impacto positivo o negativo de las estrategias planteadas (Steiner, 1994).

d. Le da la posibilidad de entrar a nuevos negocios (Steiner, 1994).

e. Le señala el momento oportuno de realizar inversiones (Steiner, 1994).

f. Estructura la toma de decisiones, sobre una base segura de planes, programas presupuestos y pronósticos (Steiner, 1994).

g. Las áreas y divisiones (si la empresa es grande) de la empresa, operarán como una sola (Rue, 1989).

h. Permite medir el desempeño cuantitativo y cualitativo de actividades, procesos, operaciones y acciones (Steiner, 1994).

i. Señala prioridades (Steiner, 1994).

j. Ayuda a maximizar utilidades (Vera, 1991).

k. Ayuda a detectar errores en funcionamiento (Vera, 1991).

l. Si las estrategias, planes, programas y pronósticos fueron correctos dan a la empresa la posibilidad ante un acontecimiento inesperado, de perder: poco, nada o ganar (Steiner, 1994).

*b)Ventajas para el mercado. Por ser el demandante de los productos de la empresa*  
(Kotler, 1991, p. 66).

- a. Posibilita aumentar la cantidad vendida a los clientes (Kotler, 1991).
- b. Le dá la posibilidad de atraer a nuevos clientes (Kotler, 1991).
- c. Le dá la posibilidad de entrar a nuevos mercados (Kotler, 1991).
- d. Le dá la posibilidad de entrar a nuevos segmentos de mercado ( Kotler, 1991).
- e. Le ayuda a enfrentar mejor a la competencia (Steiner, 1994).
- f. Le ayuda a aumentar la posición parcial o total (Vera, 1991).
- g. Le ayuda a satisfacer mejor las necesidades del cliente (Kotler, 1991).
- h. Fija prioridades de penetración o aumento de mercados (Kotler, 1991)

*c)Ventajas para el producto. Por ser el resultado de la administración de la empresa*  
(Kotler, 1991, p. 66) .

- a. Le permite desarrollar productos de acuerdo a las necesidades del cliente (Kotler, 1991).
- b. Le permite desarrollar productos nuevos, para seguir siendo competitivos (Vera, 1991).
- c. Le ayuda a diferenciar productos (Kotler, 1991).
- d. Le ayuda a tener calidad y productividad en la empresa (Porter, 1993a).
- e. Le permite ofrecer productos con un máximo de ganancia (Vera, 1991).
- f. Fija prioridades de desarrollo, producción y ventas de los productos (Kotler, 1991).

Las ventajas que puede tener la empresa son numerosas, pero sólo se presentaron las más relevantes, bajo un punto de vista personal.

El tener alguna o algunas de las ventajas depende de los siguientes factores

- Capacidad de la administración de la empresa (Vera, 1991).
- De el funcionamiento correcto del sistema administrativo (Vera, 1991).
- Recursos disponibles (Vera, 1991).
- De la situación que atravesase la empresa y sus productos, así como la situación del grupo en el que se encuentra (Porter, 1993a).
- De la correcta determinación e implantación de estrategias, objetivos, planes, programas y pronósticos (Vera, 1991).

Muchas de las ventajas que puede dar o que proporciona la planeación estratégica, se establecerán como objetivos o estrategias, en las empresas en su mayoría.

### *B. Desventajas*

Las ventajas son varias, pero como todo modelo también tiene sus desventajas, que se presentan como una serie de amenazas a la situación de la empresa. Para mayor sencillez se dividirán las desventajas en:

#### *a) Desventajas de uso (Steiner, 1994).*

a. El medio externo puede no corresponder a la realidad si las estrategias, planes, programas y pronósticos de la compañía no corresponden a la realidad (Steiner, 1994)

b. El medio externo puede resultar diferente a lo planeado debido a que intervienen factores y elementos en su mayoría a cargo de humanos que la planeación sólo podrá predecir una probabilidad de ocurrencia (Vera, 1991).

c. La agresividad de las amenazas del medio externo puede ser tan grande que puede poner en peligro a la empresa aún con el sistema de planeación estratégica (Porter, 1993a).

d. La diversidad de factores y elementos que afectan a la empresa es casi imposible de determinar. Determinar la mayoría sería muy costoso y requeriría demasiado tiempo. Es por eso que se deben determinar sólo los más importantes que afecten el funcionamiento de la empresa (Rue, 1989).

e. No puede sacar a la empresa de problemas muy graves si se utiliza sólo para ello (Steiner, 1994).

El conjunto de las estrategias, planes, programas y pronósticos planteados son a un corto, mediano y largo plazo, las soluciones y beneficios de los mismos construyen a futuro.

Sólo en algunos casos podrán solucionar un problema de gravedad, pero requerirá de la dirección de un buen administrador, de plantear alternativas, acciones, operaciones, actividades y procesos menos costosos y que sean eficientes, y de la cooperación de los acreedores y/o proveedores y sólo si estos aceptan del personal (Vera, 1991).

f. Requiere de personas analíticas, creativas e imaginativas. Las personas así se piensan que son escasas pero la realidad es que no se estimula ni da la oportunidad al personal (Steiner, 1994).

g. Requiere de una buena administración (Vera, 1991). La mayoría de las empresas nacionales carece de ella, situación que agrava y causa el punto anterior (Canacintrá).

f. Las acciones e inversiones pueden resultar fatales para la empresa si las estrategias, planes, programas y pronósticos resultan erróneos (Vera, 1991).

### *b) Desventajas en implantación.*

- a. Renuencia en su implantación por no saber utilizar sinergias (Steiner, 1994).
- b. Renuencia en su implantación por desconocimiento, políticas, educación e intereses de grupos informales (Steiner, 1994).
- c. Se considera que no se tiene ni tiempo ni recursos por considerarlo exclusivo de empresas grandes (Steiner, 1994).

### *C. Condiciones*

Las desventajas que se mencionaron constituyen una serie de barreras a eliminar por empresas, administradores, universidades, gobierno y personal de las compañías. Es por eso que se plantean las condiciones para la implantación de la planeación estratégica en las empresas mexicanas.

- a) Cambiar la educación de los profesionistas en primera instancia, en un plano estratégico y de calidad\*.
- b) Desarrollar planes de estudio de las universidades acordes a la realidad y al punto anterior\*.
- c) Desarrollar, implementar, y apoyar instrumentos que ayuden al desarrollo de la planta productiva (Canacintra 1995)

\*Comentario de un especialista de Canacintra.

#### *D. Las limitantes*

Se dá como una serie de obstáculos para que se pueda implantar un sistema de planeación estratégica en las empresas nacionales. Las limitantes en México són:

- a) Se carece de administradores preparados.
- b) Las actividades de los administradores las realizan cualquier tipo de profesionistas.
- c) Se carece de instrumentos y mecanismos que estimulen la implantación y desarrollo de sistemas administrativos para fortalecer y formar la planta productiva (Canacintra, 1995).
- d) Los programas de la mayoría de las universidades nacionales no están orientados a la planeación estratégica.

#### *7. Fases de la planeación estratégica*

Si se desea implantar el sistema de planeación estratégica, se debe conocer como funciona el sistema. La explicación se hará de una manera breve, ahondándose en una publicación a futuro.

Todo sistema necesita para su operación de alimentación de suministros; y, de recursos para su formación.

Estos recursos que a la vez son insumos, se dividen en (Réyes, 1993):

- Humanos.
- Monetarios.
- Técnicos (materiales).

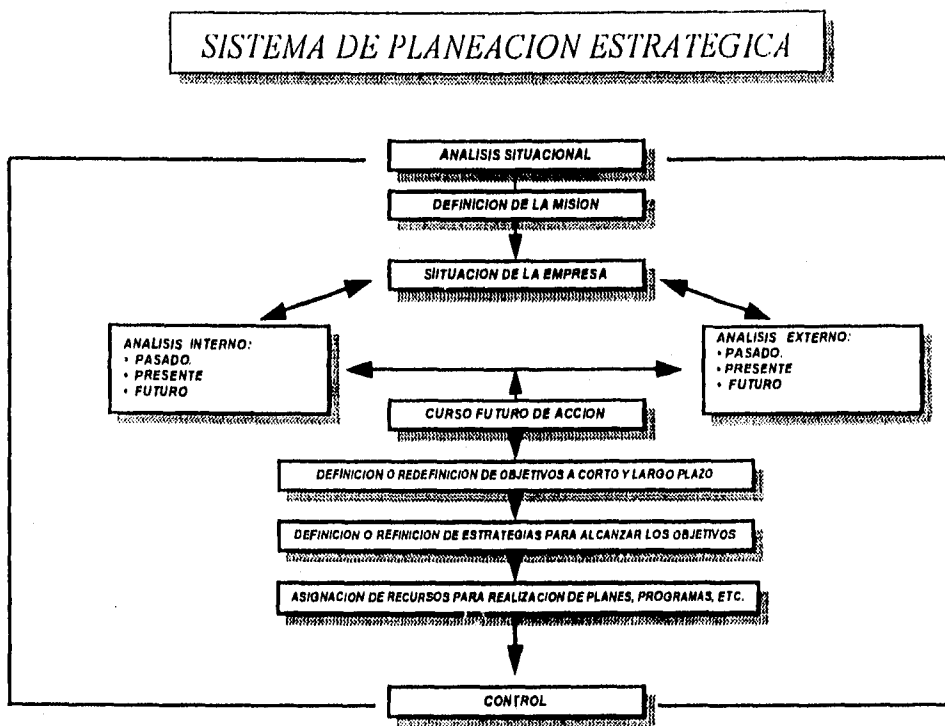
A través de estos recursos y por medio de una interactuación de los mismos obtendrá productos (componentes, piezas, procesos, partes, maquinaria, servicios, etc.), que

satisfagan las necesidades de los clientes. Con el fin de que la empresa obtenga las máximas utilidades.

En la medida que la empresa obtenga mayores utilidades con menos recursos se considerará más productiva (CNP, 1979a).

Los resultados de la administración se miden por la ganancia (Vera, 1991).

Partiendo del punto en el la empresa se encuentra en operación (o en proceso de constitución), el proceso de planeación sería el siguiente, (ver figura 8. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA ).



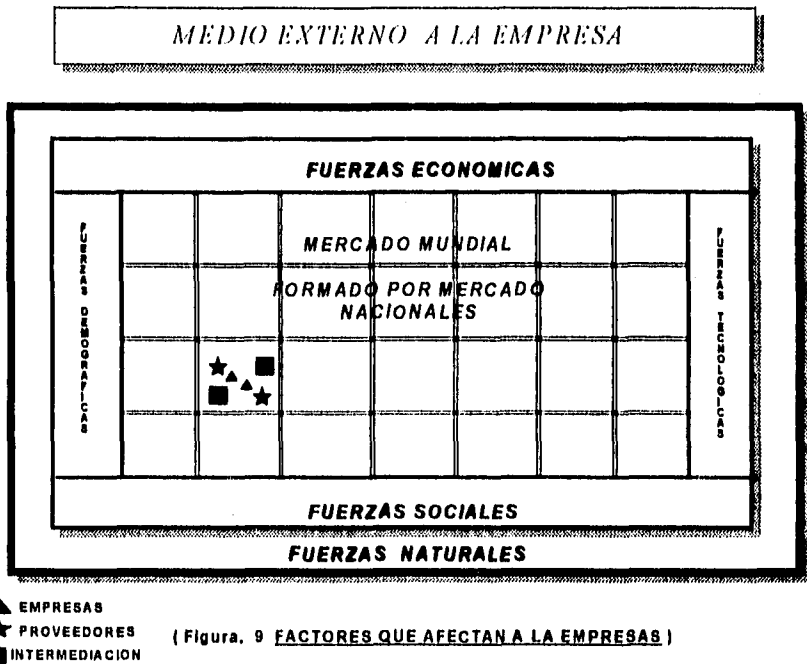
( Figura 8. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA )

### A. Definición de la misión

La misión (Kotler, 1991) consiste en declarar en términos de que se desenvolverá su empresa. Viendo necesidades a satisfacer, actividad que se realiza, productos, etc. La misión debe ser determinada en términos de mercado, de clientes, de producto, etc. Si la misión actual de la empresa no sustenta la estructura, ni la planeación de la empresa se deberá redefinir.

### B. Sitúarse en la observación de la vida de la empresa

La observación de la vida de la empresa se le denomina análisis situacional. El análisis situacional (Rue, 1989). (Steinmer, 1994) se define, como un análisis de sucesos pasados, presentes y futuros de un sistema que tienen impacto en su desarrollo, (ver figura 9. FACTORES QUE AFECTAN A LA EMPRESA).





El análisis situacional constituye el fundamento de la planeación estratégica. Para su ejercicio en forma práctica se ha dividido en dos fases las cuales se desarrollaron en base a: (Rue, 1989):

**a) Situación interna:**

- a. Pasada.
- b. Presente.
- c. Futura.

**b) Situación externa:**

- a. Pasada.
- b. Presente.
- c. Futura.

Se procederá a su análisis:

**a) Situación interna**

El desarrollo de la situación interna se hizo en base a lo citado por Rue (1989). En la situación interna de la empresa se observa el desempeño de todos los procesos, actividades y operaciones de los departamentos, divisiones de la empresa, poniendo atención:

- *Puntos débiles* (Rue, 1989).
- *Puntos fuertes* (Rue, 1989).

### *a. Situación interna pasada*

Se observa el desempeño de las actividades de los procesos, de las operaciones, de la empresa poniendo especial atención a los deficientes, señalando cuales afectaron a la empresa, cuáles la afectaron y siguen afectando evaluando el grado en que afectaron, áreas a las que afectó, costo, etc. El objeto de señalar y evaluar los procesos, actividades y operaciones deficientes que afectaron a la empresa es para evitar que no vuelvan a ocasionar daños en la empresa señalando qué condiciones no se deben presentar para que resurjan, de los que afectaron y siguen afectando es para plantear una solución para corregirlos y evitarlos de forma que no vuelvan a causar daños, de no corregirlos no habrá presente ni futuro.

La detección de los procesos, actividades, operaciones deficientes es en base a las siguientes observaciones:

- *Puntos débiles*. desarrollados en base a lo citado por Rue (1989). Son aquellos que causan un desempeño deficiente de las operaciones, actividades y procesos, los cuales no permiten interactuar a los recursos de las áreas de la empresa, (en la misma área o con la relación que tenga una área con las demás), elevan costos y gastos en una proporción mayor a lo normal, los que ocasionan tiempos muertos, los que aportan poca productividad y los que emplean recursos elevados pero que podrían consumir menos. Todas las deficiencias originan trastornos en la empresa, causando que los objetivos se cumplan deficientemente, o no se cumplan, incluso pueden hacer cerrar a la empresa. Resultado, disminuye la posición de la empresa de manera parcial o total, hasta el punto de ponerla en peligro, si los puntos débiles ocasionan gastos excesivos.

En su contraparte se observan los puntos fuertes de las actividades, procesos, operaciones, poniendo especial atención en señalar cuáles beneficiaron a la empresa en un grado mayor que los demás; cuáles la beneficiaron y siguen beneficiando, evaluando el grado en que beneficiaron a la empresa, áreas a las que beneficio, ahorros o beneficios obtenidos, etc.

El objeto de señalar y evaluar los procesos actividades y operaciones que beneficiaron a la empresa es ver por que ya no la siguen beneficiando y cuáles son las condiciones que debería haber para que se tengan; de los que la beneficiaron y siguen beneficiando es para reforzarlos o aumentar su beneficio, conservando las circunstancias bajo las que se desarrollan.

La detección de los procesos, actividades, operaciones eficientes (que beneficiaron a la empresa) es en base a las siguientes observaciones.

- *Puntos fuertes*, desarrollados en base a lo citado por Rue (1989). Son aquellos que causan un desempeño eficiente en las operaciones, actividades y procesos, los cuales permiten interactuar a los recursos de las áreas de la empresa de una forma óptima o casi óptima (en la misma área o con respecto a otras áreas), bajando costos y gastos, reduciendo los tiempos muertos al mínimo, aumentan la productividad, consumen pocos recursos, se realizan en un mínimo de pasos y requieren de control mínimo. Todos los beneficios que originan contribuyen a alcanzar los objetivos, haciendo a la empresa más productiva. Resultado, aumenta la posición de la empresa de manera parcial o total.

#### *b. Situación interna presente*

Se observa el desempeño de las actividades de los procesos, de las operaciones de la empresa poniendo especial atención en señalar cuales afectan a la empresa actualmente, evaluando el grado en que afectaron, áreas a las que afectaron, costo, etc. El objeto de

señalar y evaluar las operaciones, las actividades y los procesos deficientes que afectan a la empresa es para plantear una solución a los problemas y no sigan ocasionando daños, y ver que circunstancias no se deben volver a presentar para que vuelvan a afectar a la empresa

La detección de los procesos, actividades, operaciones deficientes es en base a las siguientes observaciones:

- *Puntos débiles*. Desarrollados en base a lo citado por Rue (1989). Son aquellos que causan un desempeño deficiente en las operaciones, actividades y procesos, que no permiten interactuar a los recursos de las áreas de la empresa, (en la misma área o con la relación que tenga una área con las demás), elevan costos y gastos en una proporción mayor a lo normal, los que ocasionan tiempos muertos, los que aportan poca productividad, los que emplean recursos elevados pero que podrían consumir menos. Todas las deficiencias originan trastornos en la empresa, causando que los objetivos se cumplan deficientemente, o no se cumplan, incluso pueden hacer cerrar a la empresa. Resultado, disminuye la posición de la empresa de manera parcial o total, hasta el punto de ponerla en peligro, si los puntos débiles ocasionan gastos excesivos.

En su contraparte se observan los puntos fuertes de las actividades, los procesos y las operaciones poniendo especial atención en señalar cuáles benefician a la empresa en un grado mayor que las demás, evaluando el grado en que benefician a la empresa, áreas que benefician, ahorros o beneficios obtenidos. El objeto de señalar y evaluar los procesos, actividades y operaciones que benefician a la empresa es para reforzarlos o aumentar su beneficio, manteniendo las circunstancias bajo las que se desarrollan.

La detección de procesos, actividades y operaciones eficientes (que benefician a la empresa) es en base a las siguientes observaciones:

- *Puntos fuertes*, desarrollados en base a lo citado por Rue (1989). Son aquellos que causan un desempeño eficiente las operaciones, actividades y procesos, los cuales permiten

interactuar a los recursos de la empresa y áreas de una manera óptima o casi óptima (en la misma área o en la relación que tenga un área con otras áreas), bajando costos y gastos, reduciendo los tiempos muertos al mínimo, aumentando la productividad, consumen pocos recursos, se realizan en un mínimo de pasos y requieren control mínimo. Todos los beneficios que originan hacen alcanzar los objetivos haciendo a la empresa más productiva. Resultado, se obtiene un aumento en la posición parcial o total.

El solucionar los puntos débiles que afectan a la empresa, reforzar o aumentar los fuertes, crea las condiciones para el desarrollo futuro de la empresa.

### *C. Situación interna futura*

Se observa el desempeño de las actividades, de los procesos, de las operaciones poniendo especial atención en señalar cuáles podrían afectar a la empresa en el futuro, señalando que factores o elementos afectarán a la empresa y ¿por qué la afectarán?, evaluando el grado en que podrían afectar, áreas a las que afectarían, etc. El objeto de señalar y evaluar las operaciones, los procedimientos y actividades, es para plantear una(s) estrategia(s) para evitar que se presenten los factores o elementos internos que pueden dañar a la empresa.

La detección de los procesos, actividades y operaciones deficientes es en base a las siguientes observaciones:

- *Puntos débiles*, desarrollados en base a lo citado por Rue (1989). Son aquellos que no permitirán interactuar a los recursos de las áreas de la empresa (con respecto a la misma área o con relación que tenga una área con las demás), elevarán costos y gastos en una proporción mayor lo normal, aportarán poca productividad y los que utilizarán mayores recursos pudiendo consumir menos. Todas las deficiencias originarán trastornos en la empresa, causando que los objetivos se cumplan deficientemente, o no se cumplan, hasta

llegar al punto de hacer cerrar a la empresa. Resultado, disminuirá la posición de la empresa de manera parcial, o total, hasta el punto de ponerla en peligro si los puntos débiles originarán gastos excesivos.

En el análisis futuro se tendrá que justificar plenamente los factores y elementos que afectarán a la empresa y por qué la afectarán.

En su contraparte se observarán los puntos fuertes de los procesos, actividades y operaciones poniendo especial atención en señalar cuales beneficiarán a la empresa y ¿por qué?, evaluando el grado en que beneficiarán a la empresa, áreas a las que beneficiará y los ahorros o beneficios que se obtendrán si se aprovechan. El objeto de señalar y evaluar los procesos, actividades y operaciones que beneficiarán a la empresa es para que por medio de la estrategia se puedan obtener los beneficios detectados.

La detección de procesos, actividades y operaciones eficientes (que beneficiarán a la empresa) es en base a las siguientes observaciones:

**-Puntos fuertes.** desarrollados en base a lo citado por Rue (1989). Son aquellos que causarán un desempeño eficiente en las operaciones, actividades y procesos los cuales permitirán interactuar a los recursos de la empresa y áreas de una manera óptima o casi óptima (en la misma área o en la relación que tenga el área con otras áreas), harán bajar costos y gastos, reducirán tiempos muertos al mínimo, harán aumentar la productividad, consumirán menos recursos, se realizarán en un mínimo de pasos y requerirán menos control. Todos los beneficios que podrían originar harán a la empresa alcanzar sus objetivos y plantearse objetivos más altos. Resultado, se obtendrá un aumento de la posición parcial o total.

El evitar que a la empresa la afecten los punto débiles y que se beneficie con nuevos puntos fuertes, garantizará su operación y posición.

### *b) Situación externa*

El desarrollo de la situación externa se hizo en base a lo citado por Rue (1989). En la situación externa de la empresa se observa y señala el conjunto de factores que provienen del medio exterior que rodean a la empresa, los factores que provienen del medio exterior afectan a productos, departamentos y divisiones. Estos al igual que los internos afectan la capacidad de desarrollo o crecimiento de la empresa al afectarla directamente en la productividad.

Estos factores representados por los proveedores, competencia, intermediarios y clientes, tienen una acción directa o indirecta sobre la empresa, grupo o subsector (Porter, 1993a). La empresa dependiendo del poder, grupo en que se desenvuelva, situación, recursos, pueden ejercer sobre la mayoría de estos factores que la afectan un control casi total, un semicontrol, un control casi nulo o un control nulo. Las empresas que no tengan suficiente poder solamente podrán hacer estimaciones.

Hay otros factores como fuerzas demográficas, económicas, naturales, sociales y tecnológicas, que afectan a las empresas y población y no son tan controlables. Su control requiere la intervención de muchos actores de la sociedad.

De hecho la única diferencia entre la situación interna y la externa es que unos afectan desde el exterior y otros del interior. Los factores internos dependen para su control de la capacidad de la administración de la empresa, y los externos rebasan la capacidad de la administración impidiendo su control. (ver figura 9. FACTORES QUE AFECTAN A LA EMPRESA).

En el análisis externo los factores y elementos que se analizan que tienen mayor importancia para la empresa se les denomina:

- Amenazas (Rue, 1989).
- Oportunidades (Rue, 1989).

### *a. Situación externa pasada*

Se observa el comportamiento de los factores y elementos bajo la forma de acciones, procesos, actividades y operaciones poniendo especial atención en señalar cuáles afectaron a la empresa, y cuáles la afectaron y la siguen afectando, evaluando el grado en que afectaron o afectan, productos a los que afectaron, áreas a las que afectaron, etc. El objeto de señalar y evaluar el comportamiento negativo de los factores y elementos que afectaron a la empresa, o que la afectaron y siguen afectando, es para observar que estrategia se implementó y los resultados que se obtuvieron con la implantación de la estrategia, para tener una base de estudio para tomar decisiones en la situación presente. Si la estrategia implantada fue errónea se analiza, por qué falló, costo por impacto de la amenaza y las medidas que se tomaron para su corrección si la estrategia implantada fue positiva se ve el por qué y ver que precauciones se tomaron para evitar que la amenaza vuelva afectar o minimizar su impacto si no es posible evitarla.

La detección del comportamiento negativo de los factores y elementos que afectaron a la empresa, es en base a las siguientes observaciones:

- *Amenazas*, desarrolladas en base a lo citado por Rue (1989). Son aquellas que restan productividad a la empresa, afectando directamente a los productos y sus mercados, o a la forma en la que se realizan las actividades, procesos y operaciones en la empresa, causan que se eleven costos y gastos en una proporción mayor a los normal o que disminuyan las ventas. Todos los trastornos que originaron causaron que los objetivos se cumplieran deficientemente o no se cumplieran incluso pudieron haber ocasionado el casi cierre de la empresa. Resultado pudo haber una disminución de la posición de la empresa de manera parcial o total, hasta el punto de haberla puesto en peligro si las amenazas hicieron a la empresa poco productiva.



En su contraparte se observa el comportamiento de las oportunidades de los factores y elementos bajo la forma de acciones, procesos, actividades y operaciones que beneficiaron a la empresa y cuales la beneficiaron y la siguen beneficiando. Evaluando grado en que benefician a la empresa, productos a los que beneficia, áreas a las que beneficia y ahorros o beneficios obtenidos. El objeto de señalar y evaluar el comportamiento positivo de los factores y elementos que beneficiaron a la empresa, o que la beneficiaron y siguen beneficiando es para observar la estrategia que se implementó y los resultados que se obtuvieron con la implantación de la estrategia, para tener una base de estudio para tomar decisiones en la situación presente. Si la estrategia implantada fue errónea se analiza, porqué falló y costo que tuvo para la empresa no aprovechar las oportunidades?, observando las medidas que se tomaron para corregir el error, si la estrategia implantada fue positiva ver porqué resultó y beneficios que se obtuvieron?, así como las precauciones que se tomaron para facilitar las condiciones para aprovechar una oportunidad similar.

La detección del comportamiento positivo de los factores y elementos que beneficiaron a la empresa es en base a las siguientes observaciones:

- *Oportunidades*, desarrolladas en base a lo citado por Rue (1989). Son aquellas que dan la posibilidad de aumentar la productividad, beneficiando directamente a los productos y sus mercados o a la forma en que se realizan los procesos, actividades y operaciones de la empresa, causan que se disminuyan costos y gastos o se eleven las ventas. Todos los beneficios que originaron, causaron que los objetivos se cumplieran de una manera eficiente, o parcialmente eficiente y que la empresa fuera más productiva. Resultado, se obtiene un aumento en la posición parcial o total.

### *b. Situación externa presente*

Se observa el comportamiento de los factores y elementos bajo la forma de acciones, procesos, actividades y operaciones poniendo especial atención en señalar cuáles afectan a la empresa en el momento, evaluando el grado en el que afectan, productos a los que afectan, áreas a las que afectan, etc. El objeto de señalar y evaluar el comportamiento negativo de los factores y elementos que afectan a la empresa para ver que estrategia se implantará ante ellos y los resultados que se obtendrán con dicha estrategia en la situación actual. Se debe evaluar el escenario negativo y positivo de posibles estrategias que liagan frente al problema, seleccionando el más conveniente. En la estrategia seleccionada se mostrará el escenario negativo si la estrategia implantada resulta errónea, costo, impacto que hará la amenaza y medidas que se tomaran para evitar que la amenaza se vuelva a presentar o disminuir su impacto si no se puede evitar, se mostrará el escenario positivo si la estrategia implantada es correcta, señalando beneficios, y medidas contra amenazas similares.

La detección del comportamiento negativo de los factores y elementos que afectan a la empresa, es en base a las siguientes observaciones:

- *Amenazas*, desarrolladas en base a lo citado por Rue (1989). Son aquellas que restan productividad a la empresa, afectando a los productos y sus mercados, o a la forma en que se realizan las actividades, procesos y operaciones en la empresa, causan que se eleven costos y gastos en una proporción mayor o que disminuyan las ventas, incluso pueden llegar a ocasionar el cierre. Resultado, disminuye la posición de la empresa de manera parcial o total, si las amenazas que enfrenta la empresa la hacen poco productiva.

En su contraparte se observa el comportamiento de las oportunidades de los factores y elementos bajo la forma de acciones, actividades, procesos y operaciones que benefician a la empresa actualmente. Se evalúa en que grado benefician a la empresa, productos a los que

beneficia, áreas a las que beneficia y ahorros o beneficios que se obtienen. El objeto de señalar y evaluar el comportamiento positivo de los factores y elementos que benefician a la empresa es para determinar la estrategia que se implementará y los resultados y beneficios que se obtendrán. Se debe evaluar el escenario negativo y positivo de posibles estrategias que permitan aprovechar la oportunidad, seleccionando el más conveniente. Se mostrará el escenario negativo de la estrategia seleccionada si su implantación resulta errónea, costo, impacto en ingresos por el desaprovechamiento de la oportunidad, se tomarán las precauciones para aprovechar una oportunidad similar.

La detección de las condiciones positivas de los factores y elementos que afectan a la empresa es en base a las siguientes observaciones:

- *Oportunidades, desarrolladas en base a lo citado por Rue (1989).* Son aquellas que dan la posibilidad de aumentar la productividad, beneficiando directamente a los productos y sus mercados o a la forma en que se realizan los procesos, actividades y operaciones de la empresa, causan que se disminuyan costos y gastos o se eleven las ventas. Todos los beneficios que originan causan que los objetivos se cumplan de una manera eficiente, o parcialmente eficiente y que la empresa sea más productiva. Resultado, se obtiene un aumento en la posición parcial o total.

### *c. Situación externa futura*

Se observa el comportamiento de los factores y elementos futuros bajo la forma de acciones, procesos, actividades y operaciones, poniendo especial atención en señalar cuáles podrían llegar a afectar a la empresa en el futuro debido a las situaciones que se podrían presentar, evaluando el grado en el que afectaría a los, productos, áreas a las que afectaría, etc. El objeto de señalar y evaluar el comportamiento negativo futuro de los factores y elementos que podrían afectar a la empresa es para ver que estrategia sería la más

conveniente ante ellos y que resultados produciría su implantación. Se debe evaluar el escenario positivo y negativo de las estrategias que solucionarían mejor el problema. Mostrando cuál sería la más conveniente y su escenario negativo para la estrategia si resulta errónea, el costo, el impacto que haría la amenaza y medidas que se podrían tomar para evitar que la amenaza se vuelva a presentar o minimizar su impacto. Se mostrará el escenario positivo para una posible estrategia si resulta correcta, señalando los beneficios que se obtendrían, y las medidas que se tomarían para enfrentar amenazas similares.

La detección del comportamiento negativo de los factores y elementos que afectarían a la empresa, es en base a las siguientes observaciones:

- *Amenazas, desarrolladas en base a lo citado por Rue (1989).* Son aquellas que restarán productividad a la empresa, afectando a los productos y sus mercados, o a la forma en que se realizan las actividades, procesos y operaciones en la empresa, causarán que se eleven costos y gastos en una proporción mayor o que disminuyan las ventas, incluso podrían llegar a ocasionar el cierre. Resultado, disminuirá la posición de la empresa de manera parcial o total, si las amenazas que enfrentará la empresa la harán poco productiva.

En su contraparte se observará el comportamiento de las oportunidades de los factores y elementos bajo la forma de acciones, actividades, procesos y operaciones que beneficiarán a la empresa. Se evaluará en que grado beneficiarán a la empresa, productos a los que beneficiará, áreas a las que beneficiará y ahorros o beneficios que se obtendrían. El objeto de señalar y evaluar el comportamiento positivo de los factores y elementos que beneficiarán a la empresa es para determinar la estrategia que se implementará y los resultados y beneficios que se obtendrían. Se debe evaluar el escenario negativo y positivo de las posibles estrategias que permitirían aprovechar mejor la oportunidad. Se elegirá la más conveniente y su escenario negativo si resulta errónea, costo, impacto en ingresos por el

desaprovechamiento de la oportunidad, asimismo se tomarán las precauciones para facilitar las condiciones para aprovechar una oportunidad similar.

La detección de las condiciones positivas de los factores y elementos que afectarán a la empresa es en base a las siguientes observaciones:

- *Oportunidades*. desarrolladas en base a lo citado por Rue (1989). Son aquellas que darán la posibilidad de aumentar la productividad, beneficiando directamente a los productos y sus mercados o a la forma en que se realizarán los procesos, actividades y operaciones de la empresa, las que causarán que se disminuyan costos y gastos o se eleven las ventas. Todos los beneficios que originarán, causarán que los objetivos se cumplan de una manera eficiente, o parcialmente eficiente y que la empresa pueda ser mas productiva. Resultado, se obtendrá un aumento en la posición parcial o total.

\* Se recomienda realizar análisis complementarios al análisis de la situación, para realizar una planeación estratégica, mas completa. Entre los análisis complementarios más importantes se encuentran los de: rentabilidad de productos, programación de la producción, captación de nuevos clientes, nuevos mercados, sistemas de control de calidad, competitividad, servicio post-venta (o después de la venta), desarrollo de proveedores, etc. Mismos que se utilizaron para medir en los cuestionarios, parte del grado de orientación estratégica que tenían las empresas, (ver apéndice C).

C. Evaluación de los resultados del análisis situacional (Rue, 1989). Los resultados del análisis situaciones constituyen el:

a) Conjunto de oportunidades que se desaprovecharon o aprovecharon y el ¿por qué?, el conjunto de oportunidades presentes que se tienen y el conjunto de oportunidades que se podrían aprovechar señalando el ¿cómo?.

b) Conjunto de amenazas que dañaron y el ¿por qué?, las que se evitaron, el conjunto de amenazas que pueden dañar a la compañía en el presente y el conjunto de amenazas que podrían dañar a la compañía.

c) Conjunto de puntos fuertes que tenía la compañía que no reforzó y los que reforzó, conjunto de puntos fuertes que puede aprovechar la compañía en el presente y el conjunto de puntos fuertes que podría tener señalando ¿cómo?

d) Conjunto de puntos débiles que tenía la compañía y que no solucionó se ve el ¿por qué? y los que solucionó, el conjunto de puntos débiles que tiene la compañía en el presente y los puntos débiles que podría tener.

Los puntos débiles como se había mencionado se deben corregir o disminuir, las amenazas se deben evitar o disminuir su impacto, los puntos fuertes se deben reforzar o aumentar y las oportunidades se deben aprovechar.

e) Conjunto de acciones, operaciones, procesos y actividades del medio interno y externo.

**D. Definición o redefinición de los objetivo a largo y corto plazo (Rue, 1989).** Fije subobjetivos para las áreas, (si la empresa es mayor para divisiones). Los objetivos se definirán en base a los recursos persiguiendo maximizar recursos. Estos deben ser acordes a los, productos, áreas, etc.

**E. Definición o redefinición de la estrategia para alcanzar los objetivos.** Las estrategias de la empresa constituyen el medio para alcanzar los objetivos fijados. Se pueden establecer estrategias para las áreas (si la empresa es grande para sus divisiones). La estrategia seleccionada debe ser producto como se mencionó de una evaluación (Steiner, 1994).

**F. Asignación de recursos, realización de programas y planes y asignación de funciones.** La asignación de recursos es en base al presupuesto general y al departamental (si es la compañía grande de sus divisiones), para alcanzar las estrategias (Vera, 1991).

**G. Supervisión de operaciones (control).** Para que se cumplan los objetivos y se corrijan desviaciones.

**Conclusión.** El proceso de planeación estratégica puede ser tan simple o complejo como se quiera, por razones de tiempo se explicó el proceso de manera muy general. La planeación estratégica se explicará de forma más detallada, interrelacionándola con aspectos financieros y del proceso administrativo, en el que se desarrollara el potencial de la planeación estratégica, se verá su aspecto económico y social y se comparará la planeación estratégica contra otras técnicas nuevas como la reingeniería, control de calidad y benchmarking, en una futura publicación del autor de esta tesis.

## **II. UBICACION E IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA OPERATIVA A UTILIZAR**

Ya se había mencionado que una estrategia es un conjunto de acciones que emprende la administración de una empresa para alcanzar los objetivos fijados

La estrategia seleccionada, una vez que se implante recibirá el nombre de estrategia operativa, por realizarse en una serie ordenada de acciones a seguir en el corto plazo y continuar por el tiempo que considere necesario la planeación.

Las estrategias operativas (Rue, 1989) tienen diferentes acciones definidas. No necesariamente se debe utilizar una sola estrategia, se pueden utilizar varias en forma separada o combinada.

En el siguiente punto se enseñará el conjunto de estrategias que puede utilizar la empresa dependiendo del problema y los recursos. Se dará una definición de cada estrategia condiciones para su implantación y resultados que puede producir.

### ***I. Clases de estrategias***

#### **A. Estrategias de crecimiento, por integración vertical (Rue, 1989):**

- a) Estrategia de integración vertical hacia adelante.
- b) Estrategia de integración vertical hacia atrás.
- c) Estrategia de integración horizontal.

#### **B. Estrategias de diversificación (Rue, 1989):**

- a) Estrategia de diversificación concéntrica.
- b) Estrategia de diversificación horizontal.



c) Estrategia de diversificación de conglomerado.

C. Estrategias de complementación (Canacitra, 1994):

a) Estrategia de empresa integradora.

b) Estrategia de la subcontratación.

D. Estrategias de crecimiento intensivo (Kotler, 1991):

a) Estrategia de penetración de mercado.

b) Estrategia de desarrollo de mercado.

c) Estrategia de desarrollo de producto.

E. Estrategias de mantenimiento (Rosenco, 1988):

a) Estrategia de estabilidad.

b) Estrategia de cosecha.

F. Estrategias de defensa (Rue, 1989):

a) Estrategia de cambio.

b) Estrategia de división.

c) Estrategia de liquidación.

d) Estrategia de retiro.

Una vez mostradas las diferentes estrategias de operación y sus clases se procederá a su explicación de forma breve.

*A. Estrategias de crecimiento por integración vertical*, desarrolladas en base a lo citado por Rue (1989). Una empresa debe implantar este tipo de estrategias, seleccionando la clase que le sea más conveniente acorde a su situación y recursos. La integración vertical puede ser de los siguientes tipos:

*a) Estrategia de integración vertical hacia adelante*

Estrategia que tiene como fin la adquisición de sus sistemas de distribución, cuando distribuir a través de los canales le resulta poco rentable o nada rentable, cuando se están formando canales exclusivos, etc. O bien cuando le es rentable para la comercialización de sus productos el adquirir a la empresa distribuidora.

Condiciones para la implantación de la estrategia:

- La empresa que piensa adquirir el canal debe poseer una gran cantidad de recursos para sostener las operaciones y costos de la otra empresa.
- Que su producción sea canalizada totalmente por esta nueva empresa.
- Que sea aprovechada toda la capacidad de la empresa distribuidora, si sobra capacidad de distribución se tendrán que distribuir productos de la competencia y esto a veces puede no ser bueno para la empresa. La capacidad que sobra de la empresa distribuidora se tiene que justificar por un análisis de costo-beneficio.
- Adquirir empresa distribuidora si la distribución de productos se encuentra amenazada.
- Cuando se quieren crear nuevos canales de distribución o entrar a nuevos mercados regionales o extranjeros.
- Cuando beneficios sean  $>$  la inversión.

Resultados:

- Incremento en ventas o aseguramiento de las existentes.
- Incremento en penetración o mantenimiento del existente.
- Incremento en utilidades o aseguramiento de las existentes.
- Incremento de costos y gastos por la adquisición de la nueva empresa distribuidora.

***b) Estrategia de integración vertical hacia atrás***

Estrategia que tiene como fin que la empresa tenga la propiedad y control de sus sistemas de abastecimiento.

Condiciones para la implantación de la estrategia:

- Poseer una gran cantidad de recursos para sostener las operaciones y costos y gastos de la empresa abastecedora.
- Que la capacidad productiva de la empresa abastecedora se aproveche totalmente, por la empresa que la adquirió, de no ser totalmente aprovechada se tendrá que vender el excedente en el mercado a la competencia y puede no resultar bueno para la empresa, de cualquier manera si sobra producción excedente se tiene que justificar con un análisis de costo-beneficio.
  - Que el mercado de la empresa se encuentre en crecimiento.
  - Adquirir empresa abastecedora, cuando la producción de la empresa sea amenazada constantemente con el desabasto, o cuando el proveedor eleve demasiado los precios, y se reduzca excesivamente el margen de ganancia a causa del costo de los insumos del proveedor, o subcontratista.
  - La administración de la empresa debe poseer la capacidad suficiente para administrar a la empresa abastecedora y que ésta siga desarrollando productos competitivos.

- Cuando beneficios sean  $>$  la inversión.

#### Resultados:

- Asegura la producción para el mercado de la empresa.
- Le permite a la empresa diferenciar sus productos, por medio del desarrollo de insumos.
  - Mantiene las ventas actuales, al tener la garantía de que los insumos tiene la calidad y especificaciones requeridas.
  - Puede aumentar sus ventas al diferenciar sus productos, por medio del desarrollo de insumos.
  - Mantiene las utilidades actuales o las puede aumentar.
  - Incremento en costos y gastos por la adquisición de la empresa proveedora o subcontratista.

#### *c) Estrategia de integración horizontal*

Esta estrategia se debe utilizar cuando a una empresa le es benéfico tener el control de algunos de sus competidores.

#### Condiciones para la implantación de la estrategia:

- La empresa debe poseer una gran cantidad de recursos para sostener las operaciones, costos y gastos de la empresa que se adquirirá.
- Que el mercado de la empresa se encuentre en crecimiento.
- Se tiene la posibilidad de lograr una mayor penetración de los productos de la empresa y de los de la adquirida, y obtener una mayor posición de la empresa o la empresa adquirida.

- Se pueda ampliar el mercado actual, ingresar a nuevos mercados regionales, nacionales o extranjeros, a través de la adquisición que se efectúe.

- Cuando a través de la adquisición se reduzcan costos y gastos, por mayor eficiencia en procesos, actividades y operaciones de la empresa que se adquiera, siempre y cuando la administración de la empresa que adquirirá a la más eficiente sepa asimilar las actividades, los procesos y las operaciones de la empresa que se adquiera.

- Cuando beneficios sean  $>$  la inversión.

#### Resultados:

- Incrementos en ventas.
- Incremento en posición de productos de la empresa.
- Mayor mercado y utilidades.
- Mayor penetración de mercado.

#### *B. Estrategias de diversificación, desarrolladas en base a lo citado por Rue (1989).*

Estas estrategias deben utilizarse cuando el grupo, empresa o subsector no presenta muchas oportunidades de crecimiento, o si las oportunidades de otro grupo industrial o subsector son mayores y el mercado no se encuentra saturado. Los tipos de estrategias de diversificación son las siguientes:

##### *a) Estrategia de diversificación concéntrica*

Esta estrategia se debe utilizar, si la empresa tiene la posibilidad de sumar nuevos productos o servicios, a sus productos y servicios con que cuenta. Estos productos y servicios nuevos deben tener semejanza con sus actuales, en mercado, tecnología, o en proceso, los nuevos productos y servicios se dirigen a nuevas clases de clientes, relacionados al mercado en operación.

- La empresa debe poseer los recursos necesarios, para el desarrollo e investigación de los nuevos productos y servicios, o para adquirirlos.

- Que el mercado de los nuevos productos y servicios se encuentre en crecimiento

- Que la empresa a través de la inversión en nuevos productos, adquiera una mejor posición parcial o total.

- Que el mercado de nuevos productos y servicios represente nuevas oportunidades potenciales o evidentes.

- Que los procesos de los nuevos productos sean preferentemente acordes a los productos y servicios de la empresa, o que ayuden a eficientar algunos de los procesos de los productos y servicios actuales.

- Que permitan aprovechar la tecnología de la empresa, o que aporte beneficios la nueva tecnología.

- Cuando beneficios sean  $>$  la inversión.

#### Resultados:

- Aumento de ventas.

- Aumento de utilidad.

- Mayor posición parcial o total.

#### *b) Estrategia de diversificación horizontal.*

Esta estrategia se debe utilizar cuando la empresa tiene la posibilidad de sumar nuevos productos y servicios a sus productos y servicios con que cuenta. Estos productos y servicios nuevos pueden tener interés para sus clientes actuales aunque no tengan ninguna

relación con los productos, servicios, tecnología y procesos con los cuales cuenta la compañía.

Condiciones para la implantación de la estrategia:

- La empresa debe poseer suficientes recursos para el desarrollo, investigación y comercialización de los nuevos productos y servicios. O bien para su adquisición.
- Que el mercado de los nuevos productos y servicios se encuentre en crecimiento.
- Que la empresa consiga una mayor penetración a los clientes que sirve.
- Que los nuevos productos representen una oportunidad.
- Cuando beneficios sean  $>$  la inversión.
- \* De no aprovechar la tecnología que tiene la empresa deberá adquirir nueva.

Resultados:

- Incremento en ventas.
  - Incremento en utilidad.
  - Mayor posición parcial o total.
- \* El adquirir nuevos productos diferentes a los manejados, puede implicar adquirir a la empresa que los produce.

*c) Estrategia de diversificación de conglomerado*

Esta estrategia se debe utilizar cuando la empresa tiene la posibilidad de sumar nuevos productos y servicios, a los productos y servicios con que cuenta, estos productos y servicios se dirigen a diferentes clientes de los productos y servicios que tiene. Los

productos y servicios que sume pueden no tener ninguna relación con los productos y servicios que tiene ni con la tecnología ni procesos.

Condiciones para la implantación de la estrategia:

- La empresa debe poseer los suficientes recursos para el desarrollo e investigación de los nuevos productos que sumará, o para su adquisición.
- Que el mercado de los nuevos productos se encuentre en crecimiento.
- Cuando la empresa al hacer una evaluación del mercado de los productos y servicios con que cuenta, considera que vendrá una declinación y se debe cambiar de giro.
- Que los productos y servicios que se piensen sumar representen una oportunidad.
- Cuando beneficios sean  $>$  la inversión.

Resultados:

- Conservación o aumento de la utilidad.
- Conservación o aumento de ventas.
- Posibilidad de cambio de giro.
- Posibilidad de aumento de posición parcial o total.



*C. Estrategias de complementación, desarrolladas en base a lo citado por Canacintra (1994).* Estas estrategias tienen como propósito el contribuir a la formación de la cadena productiva, en una parte o en su totalidad. Los tipos de estrategias de complementación son las siguientes:

*a) Estrategia de empresa integradora*

Es una unión de empresas micros, pequeñas y medianas que se asocian para complementarse entre sí, para la formación de cadenas productivas o una parte de éstas.

Condiciones para la implantación de la estrategia:

- Cuando las empresas que se integren consideran que obtendrán una(s) ventaja(s) al realizar la estrategia.
- Que el mercado de los productos y servicios de la integradora cuente con demanda.
- Si las empresas al hacer una valoración del mercado consideran más rentable el encontrarse integradas.
- Si la integración representa oportunidades y beneficios.
- Cuando beneficios sean  $>$  la inversión.

Resultados:

- Aumento de utilidades o mantenimiento de las mismas.
- Aumento de ventas o mantenimiento de las mismas.
- Especialización y eficiencia.
- Mayor posición parcial o total.
- Mayor penetración de mercado.

### *b) Estrategia de subcontratación*

Esta estrategia se debe utilizar cuando es más rentable utilizar la capacidad de producción de empresas micros, pequeñas y medianas, y la experiencia de las mismas en la elaboración de piezas, partes, componentes, productos y procesos específicos a las necesidades de la empresa contratista.

#### Condiciones para la implantación de la estrategia:

- Que las empresas que se contraten, tengan las condiciones mínimas para garantizar la producción y entrega.
- Que mediante un estudio se considere más rentable el mandar hacer los productos con empresas subcontratistas.
- Cuando beneficios sean  $>$  la inversión.

#### Resultados:

- Aumento de utilidades.
- Eficiencia en producción.
- Diferenciación en los procesos de producción.
- Mayor penetración de mercado.
- Aumento de la posición parcial o total.

*D. Estrategias de crecimiento intensivo, desarrolladas en base a lo citado por Kotler (1991).* Estas estrategias deben utilizarse cuando la empresa puede aprovechar oportunidades para el desarrollo íntegro de sus productos y mercados. Los tipos de estrategias de crecimiento intensivo son las siguientes:

*a) Estrategia de penetración de mercado*

La empresa debe utilizar esta penetración, por medio de estrategias de mercadotecnia más eficientes y agresivas. Los caminos para llevarla a cabo son los siguientes:

- Se tiene la posibilidad que los clientes actuales consuman una mayor cantidad.
- Se tiene la posibilidad de atraer los clientes de la competencia vía descuento, precio menor, calidad, etc.
- \* Peligro entrar en guerra comercial.
- Ampliar el mercado, atrayendo clientes con perfiles similares.

Condiciones para la implantación de la estrategia:

- Que el mercado de los productos y servicios de la empresa se encuentre en crecimiento.
- Que los productos y servicios de la empresa muestren atractivo y satisfagan las necesidades del cliente.
- Mercadotecnia debe hacer un mayor esfuerzo, para llevar a cabo esta estrategia.
- Si se opta por bajar precio, la maquinaria con que se cuenta debe permitir una mayor eficiencia en producción.
- Cuando beneficios sean  $>$  la inversión.

**Resultados:**

- Aumento de utilidades.
- Aumento de ventas.
- Mayor penetración.

***b) Estrategia de desarrollo de mercado***

Esta estrategia se debe utilizar si la empresa tiene la posibilidad de vender sus productos en mercados nuevos. Los caminos para llevarla a cabo son los siguientes:

- Dirigir sus productos y servicios a mercados geográficos nuevos, regionales, nacionales y mundiales, donde sea novedoso o satisfactorio.
- Dirigirse a nuevos segmentos de mercado modificando el producto o el servicio.

**Condiciones para la implantación de la estrategia:**

- Tener acceso a canales de distribución nuevos.
- Tener recursos si el producto y servicio requieren promoción y publicidad.
- Si en el país en que se encuentra el producto éste se encuentra en declinación ante otro producto sustituto, el mismo se podría exportar a mercados en que fuera satisfactorio por no haber desarrollo del mismo.

\* No necesariamente el producto y servicio se tiene que encontrar en declinación para exportarlo.

- Realizar estudios de mercado para encontrar clientes con necesidades iguales o similares. Se modifica producto a necesidad.
- La maquinaria y el equipo, si se modifica el producto deben ser flexibles.
- Cuando beneficios sean > la inversión.

**Resultados:**

- Aumento de utilidades, o conservación de las existentes.
- Aumento de ventas, o conservación de las existentes.
- Aumento de posición parcial o total.

***c) Estrategia de desarrollo de producto***

Esta estrategia se debe utilizar cuando la empresa tiene la posibilidad de desarrollar productos nuevos, o modificar los existentes, los productos se dirigirán a los clientes que tiene la empresa o a nuevos clientes. Los caminos para llevarla a cabo son los siguientes:

- La empresa desarrolla productos que sean de interés para sus clientes actuales.
- Crea diferentes versiones de producto y servicio, para cada mercado o segmento.
- Hace cambios en presentación del producto.

**Condiciones para la implantación de la estrategia:**

- Tener recursos para investigación y desarrollo de productos.
- Que el mercado de la empresa se encuentre en crecimiento.
- Tener dinero si es necesario dar promoción y publicidad a los nuevos productos.
- La maquinaria para el desarrollo de los productos y servicios debe ser flexible o se incurrirá en inversión.
- Cuando beneficios sean  $>$  la inversión.

**Resultados:**

- Aumento de utilidades, o conservación de las existentes.

- Aumento de ventas, o conservación de las existentes.
- Aumento de posición parcial o total.

*E. Estrategias de mantenimiento, desarrolladas en base a lo citado por Rosenco (1989).* Estas estrategias se debe utilizar cuando la empresa o productos se encuentren en la madurez.

Se trata de mantener la porción de mercado de la empresa y sus productos, o bien de maximizar el flujo de efectivo de los productos que determine la planeación, en un plazo corto. Los tipos de estrategias de mantenimiento son las siguientes:

*a) Estrategia de estabilidad*

Esta estrategia se debe utilizar para empresas o productos maduros, que no quieren perder la porción de mercado que tienen.

Condiciones para la implantación de la estrategia:

- La inversión que se destine a los productos que se desea mantener debe ser suficiente y dirigirse el resto a los productos mejor posicionados y que den más rentabilidad.
- Cuando el mercado de los productos que se desea mantener tiene un crecimiento bajo y representan una buena porción de las utilidades.
- Cuando beneficios sean  $>$  la inversión.

Resultados.

- Mantenimiento de utilidades y de ventas.
- Mantenimiento de posición parcial o total.

**b) Estrategia de cosecha**

Esta estrategia se debe utilizar cuando se quiere incrementar el flujo de efectivo en el corto plazo de algunos productos.

**Condiciones para la implantación de la estrategia:**

- Cuando los productos tienen un futuro incierto, es la única razón para maximizar el flujo de efectivo en el corto plazo.
- Los recursos destinados a los productos del punto anterior deben ser mínimos.
- Cuando el mercado de los productos tiene un crecimiento bajo y se pronostica su declinación.
- Cuando la utilidad futura de los productos no sea atractiva.
- Cuando la organización se interesa más por los resultados.
- Cuando no contribuyen a mejorar el nivel de ventas de la empresa.
- Cuando beneficios sean  $>$  la inversión.

**Resultados:**

- Aumento de efectivo en el corto plazo.
- Desaparición del producto que se cosechará, en el mediano plazo.

*F. Estrategias de defensa, desarrolladas en base a lo citado por Rue (1989).* Estas estrategias se debe utilizar si la empresa tiene problemas financieros, medios o graves. Cuando se pronostican amenazas para la empresa en un futuro cercano o medio, como nuevos competidores, nuevos productos, productos sustitutos, cambios en reglamentos, etc. Los tipos de estrategias de defensa son los siguientes:

*n) Estrategia de cambio*

Esta estrategia debe utilizarse si la empresa pasa por problemas financieros o crisis; con el objeto de detener la tendencia negativa de pérdidas y cambiarla a utilidades.

Condiciones para la implantación de la estrategia:

- Cuando se capta que la operación es deficiente en la producción y comercialización de la empresa o de un departamento, y esto acarrea grandes costos y gastos que impactan negativamente a las utilidades.

- Cuando se pronostica o se tiene una competencia excesiva de productos nuevos o sustitutos.

- Cuando se quieren reducir costos excesivos. (Esto puede implicar: despedir personal, reemplazar al mismo, mejorar sistemas, sustituir maquinaria, entrenar, etc ).

\*Por lo general esta estrategia se aplica en la fase de madurez.

Resultados:

- Aumento de utilidades por reducción de costos y gastos.

- Aumento de ventas, por mas eficiencia en sistemas.

- Se evitan amenazas.



### *b) Estrategia de división*

Esta estrategia debe utilizarse cuando la empresa se descentraliza o divide para vender las partes que no son rentables.

Condiciones para la implantación de la estrategia:

- Cuando se detectan problemas en productos o partes de la empresa, que los hacen poco rentables.
- Cuando se pronostican problemas en el futuro.
- Cuando se tienen bajas utilidades por sostener negocios o productos poco rentables.
- Cuando se tienen costos altos en productos y se requiere mucha inversión para volverlos rentables.
- Se deben poseer recursos en caso de descentralizarse, ya que ello implica diversos costos y gastos.
- Cuando los productos o divisiones no contribuyan a los fines de la empresa.
- Cuando conviene políticamente.
- Cuando beneficios sean  $>$  la inversión.

Resultados:

- Aumento de utilidades por disminuir costos y gastos.
- Concentración en un fin específico.

*c) Estrategia de liquidación*

Esta estrategia debe utilizarse cuando a la empresa ya no le es rentable permanecer en el grupo o subsector.

Condiciones para la implantación de la estrategia:

- Cuando las utilidades son bajas o se pierde debido a que la rentabilidad de los productos es baja o nula.
- Cuando la inversión para hacer rentables a los productos sea alta.
- Cuando puedan entrar sustitutos más rentables.
- Cuando se detecte una oportunidad de ganar más en otros productos.
- Cuando se tenga pérdida y no se pueda corregir.

Resultados:

- Se tiene la posibilidad de perder lo mínimo con el retiro o cambio.
- Se tiene la posibilidad de ganar en otro subsector o grupo.

*d) Estrategia de quiebra*

Esta estrategia se debe utilizar para evitar la descapitalización completa y lograr salvar algo.

### **III. LA SUBCONTRATACION CONTRA EL CRECIMIENTO INTERNO Y LA INTEGRACION**

El análisis del modelo de subcontratación, plantea ventajas y desventajas, para la empresa contratista y la subcontratista (previo análisis de costo-beneficio de cada alternativa y/o un análisis del costo marginal). El presente punto muestra las principales opciones que se le presentan a las empresas (todo el conjunto de estrategias por las que la empresa puede optar, revisar punto dos del capítulo tres, referente a la ubicación e implantación de la estrategia a utilizarse). Ya que las empresas, pueden elegir entre diferentes opciones, para completar la fabricación de sus productos, las cuales deben ser evaluadas por implicar inversiones de recursos, las empresas subcontratistas al no poseer grandes recursos, por ser en su mayoría de escala menor (Cauacina, 1995), deben vigilar más esta situación. Las opciones diferentes a la subcontratación por las que puede optar, las empresas contratistas (independientemente del nivel de subcontratación), compiten contra la opción que representan las empresas subcontratistas, la empresa contratista elegirá la opción que le represente mayores beneficios.

#### ***I. Opciones***

Entre las principales opciones que se le presentan a las empresas, para complementar sus productos se encuentran las siguientes:

- A. Integración vertical**
- B. Crecimiento interno**
- C. Subcontratación**

Se procederá al análisis de cada opción.

*A. Integración vertical, desarrollada en base a lo citado por Porter (1993a).*

Estrategia usada en la planeación estratégica, cuyo objetivo es el integrar la empresa, con sus proveedores, subcontratistas, contratistas y distribuidores.

Una empresa se podrá integrar dependiendo del volumen que se le compre o que se le venda. Se tomará la decisión de integrarse por un análisis de costo-beneficio de las diferentes opciones, el cual se efectuará de manera previa a la elección de la alternativa o estrategia.

La estrategia de integración implica entrar a otros mercados, que estén relacionados o son diferentes a los productos de la empresa.

La integración, se realiza cuando la empresa considera conveniente expandirse a otros negocios, porque los beneficios de la opción o estrategia son mayores a los costos de la inversión en las opción y a los costos de las demás estrategias.

*B. Crecimiento interno, desarrollada en base a lo citado por Porter (1993a).*

Estrategia o tipo de subestrategia usada en la planeación estratégica, en la que se invertirá en activos necesarios para, la fabricación de piezas, componentes, procesos o productos necesarios para la empresa.

El crecimiento interno, tiene como motor en ciertas empresas, el fortalecerlas o promover su crecimiento por medio de la inversión dentro de las mismas.

El crecimiento interno, se dará si este ofrece mayores beneficios que el costo de la inversión en activos y otros en comparación con la inversión que requieren las otras opciones.

*C. Subcontratación (ver capítulo dos).* Estrategia usada en la planeación estratégica, en la que se aprovechan los activos de empresas subcontratistas, si los beneficios de esta

opción són mayores a la inversión que representa para la empresa y a el costo-beneficio de las demás opciones

## 2. Comparación

Todas las estrategias tienen como objetivo el fortalecer la posición de la empresa, o aumentar su posición (Kotler, 1991) de la manera más rentable y que ofrezca mayores beneficios.

Bajo un punto de vista particular. Las principales estrategias u opciones mostradas pueden ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos. Cada opción implica la inversión de diferentes recursos; el crecimiento interno emplea recursos internos, la subcontratación y la integración vertical emplea recursos externos (por venir del medio exterior a la empresa).

En la elección de cualquier estrategia esta implícito *el hacerlo o no hacerlo*.\*

*El hacerlo* para la empresa significa, hacer inversiones en la empresa, adquirir al subcontratista, al proveedor o a su distribuidor. Que implica la entrada a negocios similares o diferentes, puede elegir entre cualquiera de las opciones.

*El no hacerlo*, para la empresa significa, aprovechar la capacidad instalada de los subcontratistas, proveedores y distribuidores. Sin entrar a negocios similares o diferentes, con menor riesgo e inversión.

La decisión de *hacerlo o no hacerlo*, para la parte subcontratista, significa de no hacerlo rechazar el pedido por su poca o mala rentabilidad (Canacitra, 1994).

La decisión de *hacerlo* para el subcontratista significa, considerar una gran cantidad de factores que fueron explicados en el modelo de decisión de la subcontratación. El aceptar tiene implícita una rentabilidad que cubre los costos, los gastos y da un margen de utilidad (Canacitra, 1994).

La alianza aunque es una estrategia, no se considero por ser algo establecido en un contrato para la cooperación, en el que las dos partes casi siempre ganan. Está se puede dar en forma paralela a la estrategia que emplee las empresa o como otra opción más.

\* Véase modelo de decisión referente a la estrategia de subcontratación, capítulo dos.

### *3. Consecuencias negativas de la implantación de opciones*

**Como toda opción las principales estrategias presentadas en este punto tienen sus ventajas y desventajas. Del análisis de cada opción se desprende lo siguiente.**

#### **A. Principales consecuencias negativas o desventajas de la integración**

a) Capacidad de empresa integrada puede ser excesiva, por mala decisión. La empresa no puede aprovechar toda la producción de la empresa integrada, por no tener instalaciones, mayor penetración, etc.

La empresa tendrá que vender el excedente de la producción de la empresa integrada al mercado (Porter, 1993a).

b) Ineficiencia por el tiempo de la empresa integrada, por no tener estímulo para el desarrollo de producto (al tener un cliente seguro), para evitar esto se debe estimular la investigación y el desarrollo (Porter, 1993a).

c) Capacidad excesiva de las empresas integradas por insuficiencia en demanda (Porter, 1993a).

d) Capacidad excesiva de empresas integradas por contracción de mercado (Porter, 1993a).

El conjunto de consecuencias negativas de la integración, de las que una o más se pueden llegar a presentar en la empresa tuvieron como antecedente una decisión equivocada, por una planeación equivocada. Ya que la planeación no consideró lo siguiente:

- La situación interna de la empresa, evaluando los recursos disponibles, sus limitaciones. Esto genera que se dé la **consecuencia negativa a).**

- La situación interna de la empresa, en lo referente a una dirección ineficiente, para impulsar el desarrollo de la empresa integrada acorde a las necesidades del mercado en que se aplica y evitar su rezago. Esto da como resultado la **consecuencia negativa b).**

- Las expectativas de la competencia en el corto, en el mediano y en el largo plazo y las de la empresa, así como el posible incremento de la oferta de la competencia, contra el incremento menor de la demanda en el escenario futuro, o se puede reducir la demanda por sustitutos. Cualquiera de los dos factores que se presenten es un error de evaluación de la dirección y el cuerpo administrativo. Esto genera la **consecuencia negativa c).**

- Los escenarios en donde se desenvolverá la empresa y competencia, Esto es falta de visión, aunque es un aspecto macroeconómico que influye en microeconómico, se debió ver la posibilidad de que se presentara y su posible impacto. Esto genera la **consecuencia negativa d).**

Se debe mencionar que no sólo son las consecuencias negativas son las que afectarán a la empresa, es un conjunto de gastos y costos fijos que se tendrán que erogar, por incorporar un elemento externo a la empresa.

## **II. Principales consecuencias negativas o desventajas del crecimiento interno**

- a) Capacidad excesiva de los nuevos activos o capacidad por falta de coordinación entre las necesidades de producción y la capacidad instalada de la empresa, o bien

capacidad no aprovechada por falta de coordinación de equipo y los operarios, debido a maquinaria muy complicada, mala calidad de la maquinaria, falta de homologación con la maquinaria existente lo que se traducirá en una costosa capacitación así como costos y gastos varios (Porter, 1993a).

b) Capacidad excesiva de la empresa por insuficiencia en demanda (Porter, 1993a).

e) Capacidad excesiva de la empresa por contracción de mercado (Porter, 1993a).

El conjunto de consecuencias negativas del crecimiento interno, de las que una o más se pueden llegar a dar en la empresa contratista, en la subcontratista o en cualquier tipo de empresa, tuvieron como antecedente una decisión equivocada, por una planeación equivocada.

Ya que la planeación no consideró lo siguiente:

- La situación interna de la empresa, evaluando los recursos disponibles, sus limitaciones, debido a una dirección ineficiente y cuerpo administrativo, genera la **consecuencia negativa a)**

- Las expectativas de la competencia en el corto, mediano y largo plazo y las de la empresa, así como el posible incremento de la oferta de la competencia, contra el incremento menor de la demanda en el escenario futuro o se puede reducir la demanda por sustitutos. Cualquiera de los dos factores que se presenten es un error de evaluación de la dirección y el cuerpo administrativo, lo cual genera la **consecuencia negativa b)**

- Los escenarios en donde se desenvolverá la empresa y competencia. Esto es falta de visión, aunque es un aspecto macroeconómico que influye en lo microeconómico, se debió ver la posibilidad de que se presentara y su posible impacto en la empresa. Esto genera la **consecuencia negativa c).**



### **C. Principales consecuencias negativas o desventajas de la subcontratación**

- a) Incumplimiento en entrega de tiempo como en cantidad (Canacindra, 1994).
- b) Incumplimiento en calidad (Canacindra, 1994).
- c) Incumplimiento en precio (Canacindra, 1994).
- d) Posible dependencia (Canacindra, 1994 ) y (Porter, 1993a).

Aunque las variables de los factores que originan las consecuencias negativas de los mismos algunas veces son difíciles de identificar y predecir se recomienda tratar de efectuar un análisis lo más detallado y práctico que sea posible.

## CAPITULO CUATRO. INVESTIGACION DE CAMPO

### I. PROCESO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

Como ya se citó en la introducción de este trabajo dada la extensión del universo constituido por las empresas industriales de México, se seleccionaron los casos de cuatro empresas por muestreo no probabilístico de cuota. De las cuatro empresas seleccionadas dos corresponden al estrato de subcontratistas y dos al estrato de contratistas con las siguientes características: una empresa subcontratista que exportará parte de sus productos directamente, una empresa subcontratista que complementa a una contratista exportando así de forma indirecta, la empresa contratista a la que se complementa la subcontratista y una empresa contratista en la que se hará un análisis de sus registros contables y administrativos, con el objeto de señalar sus objetivos que debe seguir, estrategias a implantar para alcanzarlos, para que la empresa pueda obtener ventajas (la razón de las características exigidas es para mostrar que las empresas subcontratistas pueden exportar de forma directa o indirecta integrando sus productos a otros, ayudando así a la integración de cadenas productivas).

Las empresas seleccionadas con las características requeridas, son las siguientes (por razones de confidencialidad se omitirán sus nombres, sustituyendo éstos por letras para su referencia):

1. **Empresa A**, que opera como subcontratista y exporta directamente.
2. **Empresa B**, que opera como subcontratista de la tercera, exportando de forma indirecta parte de sus productos al complementar a la contratista.
3. **Empresa C**, que opera como contratista y exporta indirectamente. Parte de sus necesidades de subcontratación las complementa con *B*.

4. Empresa D, que opera como contratista, en la que se hará un análisis de su situación, problemática, estrategias a seguir para alcanzar sus objetivos y obtener ventajas.

El instrumento que se aplicó a las empresas para poder contestar los problemas planteados y alcanzar los objetivos de trabajo contaba con las siguientes características.

A. Características del instrumento aplicado a subcontratistas. Consiste en un conjunto de 55 preguntas comprendidas en las siguientes categorías:

a) **Datos generales.** En esta categoría se obtiene información referente a la clasificación de la empresa, operación, número de trabajadores, sector, etc.

b) **Producción.** En esta categoría se obtiene información referente a productos, procesos, necesidades, tipo de maquinaria, asistencia técnica recibida, sector al que dirige sus productos, experiencia como subcontratista y con contratistas, limitantes, etc.

c) **Control de calidad.** En esta categoría se obtiene información referente a sistema(s) de control de calidad usado(s), en las diferentes fases en las que se aplica y normas técnicas usadas.

d) **Ventas.** En esta categoría se obtiene información referente al tipo de ventas, empleo de canales de distribución, porcentaje de su producción que destina a sus mercados, exportación y requisitos que cumplió para poder exportar, limitantes, profundización del grado de orientación estratégica, etc.

e) **Administración.** En esta categoría se obtiene información referente al grado de orientación estratégica.

f) **Datos referentes a integración con bolsa de subcontratación.** En esta categoría se obtiene información referente a la problemática en relación con el funcionamiento del modelo de subcontratación, en el ambiente externo de la empresa, servicios utilizados de la bolsa de subcontratación, etc.

**g) Promoción.** En esta categoría, se obtiene información referente al apoyo proporcionado por las bolsas de subcontratación, participación en eventos y sugerencias para mejorar el proceso de subcontratación.

**B. Características del instrumento aplicado a contratistas.** Consiste en un conjunto de 46 preguntas comprendidas en las siguientes categorías:

**a) Datos generales.** En esta categoría se obtiene información referente a la clasificación de la empresa, operación, número de trabajadores, sector, etc.

**b) Producción.** En esta categoría se obtiene información referente a productos, tipo de maquinaria, procesos, insumos, necesidades de subcontratación, sectores a los que dirigen sus productos, uso de los servicios de la bolsa de subcontratación, experiencias con subcontratistas, experiencia como subcontratista, tipo de asistencia técnica brindada, manejo de licencias, marcas, etc.

**c) Ventas.** En esta categoría se obtiene información referente al tipo de ventas, empleo de canales de distribución, porcentaje de su producción que destina a sus mercados, exportación y requisitos que cumplió para poder exportar, papel que jugó la subcontratación para el proceso de exportación, etc.

**d) Administración.** En esta categoría se obtiene información referente al grado de orientación estratégica.

**e) Datos referentes a integración con bolsa de subcontratación.** En esta categoría se obtiene información referente a la problemática en relación con el funcionamiento del modelo de subcontratación, en el ambiente externo de la empresa, servicios utilizados de la bolsa de subcontratación, etc.

**f) Promoción.** En esta categoría se obtiene información referente al apoyo proporcionado por las bolsas de subcontratación, participación en eventos, y sugerencias para mejorar el proceso de subcontratación.

La razón de agrupar a las preguntas en esas categorías obedece a que si los principales procesos y operaciones de las áreas de ventas y producción operan eficientemente y muestran en su sistema administrativo un grado de orientación estratégica aceptable, las demás áreas deberán operar eficientemente por estar las operaciones y procesos en estrecha relación y depender los resultados de la empresa de su administración. No obstante, una empresa subcontratista no puede vender al contratista si no ofrece la calidad requerida por la empresa contratista, además se trató de averiguar necesidades y deficiencias para la óptima operación del modelo de subcontratación en México.

## II. ANALISIS DE CASOS PRACTICOS

En este punto se presentará la información proporcionada por la entrevista realizada al representante de cada empresa, separando la información de cada empresa por categorías de acuerdo al cuestionario, para efectuar un análisis de las ventajas que han obtenido cada empresa y puntos relevantes de la información proporcionada (elaborado en base a lo desarrollado en el capítulo tres, ventajas de la planeación estratégica y a Kotler), sólo en el caso de la empresa *D* se efectuará un análisis adicional de sus registros contables y administrativos, planteando un proceso de planeación estratégica para que la empresa pueda obtener ventajas (véase proceso de planeación estratégica, capítulo tres).

Por razones de confidencialidad, se omitirá el nombre de las empresas y se referirá a ellas en lo sucesivo por letras.

## **I. Análisis por empresa seleccionada**

### **A. Empresa A, (subcontratista)**

#### **a) Datos generales**

La empresa se creó en 1972, cuenta con un total de 415 empleados (95 administrativos y 320 obreros), por lo cual la empresa se clasifica como grande. El objeto de creación de la empresa es la fabricación de partes y componentes.

#### **b) Producción**

El sector al que dirigen sus productos es el sector automotriz, encontrándose entre sus principales clientes, empresas contratistas como: Nissan, Chrysler, Ford y V. W. La experiencia con estas empresas ha sido buena ya que le han asegurado la compra de altos volúmenes de forma permanente, además de recibir asistencia técnica en los siguientes renglones: control de calidad, lanzamiento de nuevos productos, normas técnicas, metrología, capacitación, maquinaria y equipo y productividad. Cabe señalar que la empresa no recibe asistencia técnica en los renglones de: diseño y desarrollo de prototipos, transferencia de tecnología, materia financiera ni en insumos. Pero el mantenimiento y conservación de esta relación de forma permanente por parte de la empresa con sus contratistas ha requerido por parte de la empresa: inversión, gestión, capacitación empresarial e innovación. Los productos que fabrica la empresa para sus clientes son bajo licencia encontrándose productos como: frenos de disco y tambor, master back e hidro rack, dedicándoles el 100% de su capacidad instalada, entre algunos insumos que son necesarios para la fabricación de los productos se encuentran: aceros (nacionales), herramienta (importados), partes fabricadas (importadas), etc.

Por poseer una relación buena y satisfactoria para sus clientes ha logrado obtener vínculos de venta de grandes volúmenes pero se señalan algunos problemas en relación a los insumos como poca calidad y precios altos, por falta de aplicación de normas. Los procesos internos que requiere la empresa para la fabricación de sus productos son: estampados, galvanoplastia, maquinados y torneados, los procesos que requieren de empresas subcontratistas son: tratamientos térmicos. La maquinaria con que cuenta la empresa es semiautomática (esto es mentira, según un especialista, ya que los productos que fabrica requieren maquinaria del tipo de control numérico), aunque la empresa puede desarrollar productos, esta tarea la efectúa la empresa matriz.

#### **c) Control de calidad**

Los sistemas de control de calidad utilizados se aplican en: insumos, proceso de producción, producto terminado. El total de los encargados de los sistemas de control de calidad, suman 23 personas y las normas utilizadas en los mismos son: ASIM e ISO 9000.

#### **d) Ventas**

La empresa realiza ventas directas, destinando el 60% de su producción al mercado nacional y el 40% restante a exportaciones en forma directa. Para que la empresa pudiera exportar fue necesario efectuar modificaciones en: empaque y embalaje, diseño, control de calidad, tecnología y distribución de planta (no se necesita financiamiento, ni de subcontratistas, no se reconoce su papel). Entre los productos que exporta la empresa se encuentran: frenos destinados a Estados Unidos y Centroamérica, hidro destinados a Estados Unidos y master destinados a Estados Unidos. La empresa utiliza para sus exportaciones diversos programas de apoyo gubernamental como: altex y pitex.

### **e) Integración con bolsa de subcontratación**

La experiencia de la empresa como subcontratista es buena, por tener asegurados altos volúmenes de compra. La empresa no utiliza los servicios de la bolsa de subcontratación, por políticas de su empresa matriz, no requiriendo crédito, por auxiliarla la misma..

### **f) Promoción**

La empresa no ha recibido información de ningún tipo del modelo de subcontratación, aunque sí ha participado en eventos o mecanismos de promoción de la bolsa de subcontratación, considerándolos buenos, en tiempos en que decae la demanda de los productos especializados que maneja. La empresa menciona algunas sugerencias, para hacer más eficiente el modelo de subcontratación, como mejorar la relación de las instituciones promotoras, con las empresas, conocer las necesidades de las empresas, para brindarles una mejor información.

Del análisis de la información anterior se desprende una obtención de ventajas (elaborado en base a lo desarrollado en el capítulo tres, ventajas de la planeación estratégica y a Kotler) por parte de la empresa en los siguientes renglones:

#### **Ventajas para el producto:**

a. Aprovecha su capacidad instalada al 100%, por lo cual ha desarrollado tecnología de fabricación, por la rentabilidad obtenida. La empresa cuenta con tecnología semiautomática y de control numérico.

b. Los productos que fabrica la empresa son satisfactorios para las necesidades del cliente.



c. La rentabilidad obtenida y los sistemas de producción y administración le permiten desarrollar productos de calidad.

d. Debido a la calidad satisfactoria de los productos, los contratistas desarrollan constantemente productos, para que los produzca la empresa bajo licencia.

e. La empresa ha desarrollado una mano de obra eficiente por: recibir asistencia técnica por parte de los contratistas, recibir diseños específicos y gracias al sistema administrativo, el cual ha reducido el costo y duración de la capacitación.

f. La empresa ha alcanzado una alta productividad y calidad en sus productos, debido a la asistencia técnica brindada por parte de las empresas contratistas y gracias los sistemas productivos, de control de calidad en: insumos, en procesos de producción, en productos terminados y en operaciones internas y sistema administrativo orientado estratégicamente.

g. La empresa recibe asistencia técnica en: diseño y desarrollo de productos, control de calidad, lanzamiento de productos, normas técnicas, metrología, capacitación, maquinaria y equipo y en productividad.

h. La empresa no tiene incertidumbre en la producción y desarrollo de los productos, por conocer las necesidades de los contratistas.

#### **Ventajas para el mercado:**

a. Debido a que los vínculos de subcontratación son permanentes se conoce cuando se debe invertir y ampliar el mercado.

b. Tiene acceso a mercados regionales, nacionales e internacionales, al eliminar barreras y obstáculos por ser sus clientes empresas transnacionales, debido a esto destina 60% de su producción al mercado nacional y 40% a mercados internacionales (exportando en forma directa).

c. Debido a la calidad de sus productos la empresa puede atraer nuevos clientes, en diferentes mercados.

**Ventajas para la dirección:**

- a. Conoce el escenario futuro en donde se desenvolvera, por conocer necesidades de producción del cliente y realizar análisis de rentabilidad de productos, programación de la producción, de captación de nuevos clientes, de nuevos mercados, de control de calidad, de servicio post-venta y de competitividad.
- b. Conoce el impacto de las estrategias planteadas (siendo la principal estrategia operativa usada la subcontratación).
- c. Conoce cuando realizar inversiones.
- d. La toma de decisión es casi segura por realizarse los planes y programas de la empresa de acuerdo a los programas de producción de los contratistas.
- e. Los errores en funcionamiento son mínimos, debido a los sistemas de control de calidad.
- f. La disminución en las ventas no ha sido tan drástica por aumentar productos exportados.

Como se puede observar las ventajas que a obtenido la empresa debido al uso de un sistema administrativo orientado estratégicamente y al uso de la estrategia de subcontratación son varias, teniendo problemas mínimos en su operación.

A continuación se harán unas observaciones de los puntos más relevantes de la entrevista, mismos que servirán como base para las conclusiones finales.

**Puntos relevantes, (de la información proporcionada por la empresa A):**

- a. El sistema administrativo orientado estratégicamente, así como el modelo de subcontratación, han sido decisivos para el funcionamiento y obtención de utilidad por la empresa.

La utilidad obtenida le ha permitido hacer inversiones, innovar y modernizar los sistemas, permitiendo ofrecer productos competitivos.

b. El modelo utilizado por realizar una subcontratación de calidad, le ha permitido a la dirección ampliar sus mercados y conservar y aumentar su posición.

c. La empresa ha aumentado sus exportaciones de manera directa, por realizar una subcontratación de calidad y tener sistemas administrativos orientados estratégicamente, ésto es un ejemplo de lo que pueden hacer las empresas.

d. Algunas veces los intereses de empresas contratistas le impiden ampliar el mercado a empresas (parcialmente).

e. Es indispensable incorporar sistemas administrativos orientados estratégicamente y ayudar a que las empresas los desarrollen, para poder incorporar normas de calidad y se obtengan productos competitivos. De lo contrario persistirán situaciones como lo expuso la empresa mala calidad en los productos, precio no competitivo, causado por falta de aplicación de normas técnicas de un sistema administrativo orientado estratégicamente.

f. El modelo de subcontratación requiere más apoyo para brindar un mejor servicio a las empresas, además de instrumentarlo para que se establezca una mayor relación entre las empresas subcontratistas y las contratistas.

## **B. Empresa B, (subcontratista)**

### **a) Datos generales**

La empresa se creó en 1979 en la actualidad cuenta con un total de 58 personas (15 administrativos, 3 ingenieros, 5 técnicos y 35 obreros), por lo cual la empresa se clasifica como pequeña. La empresa desde sus inicios fabrica partes y componentes.

### **b) Producción**

Entre los principales sectores a los que dirige sus productos se encuentran: autototriz, de electrodomésticos y minería. Siendo sus principales clientes: Velcón (Celaya), Grupo Peñoles (Querétaro), Tremek (Querétaro) y Singer (Querétaro). La experiencia con estas empresas ha sido buena por apearse a lo pactado, a cambio ha recibido asistencia técnica en los renglones siguientes: diseño y desarrollo de prototipos, control de calidad, normas técnicas, metrología, capacitación, transferencia de tecnología y en maquinaria y equipo. Se señala que la principal limitante para cumplir con los pedidos de sus clientes es el desabasto de insumos, por escasez temporal y su capacidad productiva limitada de su equipo, por lo cual desaprovecha pedidos. El cumplir con los pedidos de sus contratistas, ha implicado para la empresa: realizar inversiones, capacitación, innovación en proceso y mejora continua en producción. Cabe señalar que la empresa no considera muy importante la gestión.

Todos los productos que la empresa fabrica son bajo especificaciones técnicas, no contando por lo mismo con productos propios o de línea. Los insumos que requiere la empresa para la fabricación de sus productos son: aceros y tubos de origen nacional, siendo su principal problema como ya se había mencionado la escasez momentánea de estos. Los principales procesos internos que realiza la empresa para la fabricación de sus productos

son: troquelados, diseño y fabricación de troqueles, los procesos que requieren de empresas subcontratistas son los de: tratamiento y acabados superficiales de pintura. Dichos procesos son realizados en una maquinaria de tipo semiautomática.

#### **c) Control de calidad**

La empresa para asegurar la calidad de sus productos, aplica sistemas de control de calidad en: insumos, procesos de producción, producto terminado, internamente y externamente. Encargándose de estas actividades un total de 6 personas.

Las normas aplicadas en los procesos de producción son: ASIM, SAE y DIN.

#### **d) Ventas**

La empresa realiza ventas en forma directa, destinando el 100% de su producción al mercado nacional, exportando de forma indirecta a través de sus clientes contratistas: Singer, empresa C y A. P. de México. Entre los productos que exporta se encuentran: frenos para transmisión destinados a Estados Unidos, partes de máquinas de coser destinadas a Estados Unidos y guardapolvos.

#### **e) Administración**

Debido a lo contestado se piensa que la empresa tiene un sistema administrativo con una orientación estratégica defectuosa, ya que sólo realiza análisis de: rentabilidad de productos, programación de la producción, captación de nuevos clientes, nuevos mercados, control de calidad y de servicio post-venta. No considera los análisis de competitividad necesarios ni saber sobre las oportunidades de sus negocio, por ser su maquinaria poco productiva y tener capacidad limitada.

### **f) Integración con bolsa de subcontratación**

La experiencia como subcontratista ha sido buena por ofrecer lo requerido por sus clientes y prepararse para ello. La empresa utiliza los servicios de la bolsa de subcontratación por estar afiliada a Canacindra y no recibe créditos por tener una capacidad limitada de crédito.

### **g) Promoción**

La empresa considera que los mecanismos de promoción de la bolsa de subcontratación son buenos, por promover sus productos y abrir mercados.

Del análisis de la información anterior se desprende una obtención de ventajas (elaborado en base a lo desarrollado en el capítulo tres, ventajas de la planeación estratégica y a Kotler) por parte de la empresa en los siguientes renglones:

#### **Ventajas para el producto:**

a. Aprovecha la capacidad instalada en un rango razonable, lo cual le permite obtener la rentabilidad necesaria, para realizar: mejora continua en la producción, innovación en los procesos (suficiente y limitada), inversión en activos y en capacitación (sólo algunos de los elementos para ser un buen subcontratista).

b. Los productos producidos, son satisfactorios a las necesidades de los clientes, ya que se fabrican los productos, bajo estricto apego a las especificaciones técnicas, con la calidad requerida y el tiempo en el que los necesiten (la maquinaria con que cuenta la empresa es de tipo semiautomática, debido a esto la empresa necesita renovar su maquinaria para seguir siendo competitiva)

c. La rentabilidad obtenida le permiten desarrollar nuevos productos, para seguir siendo competitivos.

d. La eficiencia de la mano de obra es alta, por recibir asistencia técnica por parte de los contratistas en este renglón. Debido a esto el costo y duración de la capacitación ha disminuido.

e. Recibe asistencia técnica en: diseño y desarrollo de productos, control de calidad, normas técnicas, metrología, capacitación, transferencia de tecnología y maquinaria y equipo.

f. Tiene una productividad aceptable y una alta calidad por la asistencia técnica brindada y por los sistemas de control de calidad en: insumos, proceso de producción, producto terminado, operaciones internas y en operaciones externas.

g. La empresa tiene acceso a tecnología a través de transferencia.

#### **Ventajas para el mercado:**

a. Aunque el mercado de la empresa presenta incertidumbre, por no tener vínculos permanentes con las empresas contratistas. No ha resultado tan dañina por tener relaciones con varias empresas contratistas y por exportar gran parte de su producción en forma indirecta.

b. Tiene acceso a mercados mayores regionales, nacional e internacional al eliminar barreras y obstáculos para exportar en forma indirecta a través de sus clientes.

c. Debido a la calidad de sus productos y a las empresas con las que tiene trato, puede atraer nuevos clientes (a través de la participación en la bolsa de subcontratación y los servicios con que cuenta).

**Ventajas para la dirección:**

a. El sistema de producción de la empresa, por ser bueno y tener normas de calidad y control en la calidad de los productos, le permite detectar errores en funcionamiento.

Pero no todo son ventajas para la empresa, entre las principales **desventajas** que enfrenta la empresa, se encuentran las siguientes:

a. Problemas con el capital de trabajo, por tener capacidad de crédito limitado.

b. Necesidad de cambiar la maquinaria, por máquinas automáticas para seguir siendo competitivo en el mediano y largo plazo, ya que algunas veces se rechazan pedidos por no tener la capacidad suficiente.

c. Escasez momentánea de materia prima.

d. La empresa no considera en su análisis administrativo ni la productividad ni la competitividad.

Las circunstancias anteriormente señaladas afectan las operaciones de la empresa elevando costos y gastos y ponen en peligro a la empresa.

A continuación se harán unas observaciones de los puntos mas relevantes de la entrevista, mismos que servirán como base para las conclusiones finales.

**Puntos relevantes. (de la información proporcionada por la empresa B):**

a. Los sistemas productivos, así como el modelo de subcontratación han sido decisivos para el funcionamiento de la empresa, y obtención de utilidad. Sin embargo al no emplearse un sistema de administración bueno orientado a la estrategia, esta debilidad le resta fuerza a



las acciones de la empresa y al funcionamiento pleno de un modelo de subcontratación de calidad.

b. La rentabilidad obtenida no es suficiente, para permitir efectuar inversiones en maquinaria y equipo para seguir siendo la empresa competitiva en un mediano y largo plazo.

c. Empresas como en este caso, requieren apoyo por parte de instrumentos, para su desarrollo y crecimiento.

d. La empresa enfrenta problemas de desabasto en materia prima, lo cual afecta a toda la cadena productiva y a todas las áreas en especial a ventas. Esta empresa es una muestra de uno de los muchos problemas que enfrenta la industria nacional.

e. La empresa por el tipo de maquinaria medianamente productiva desaprovecha pedidos debido a la carencia de financiamiento y a programas que se encarguen de transferirle tecnología.

f. Muestra que para una gran cantidad de productos (normas estrictas), requieren maquinaria moderna y sistemas administrativos eficientes.

g. Muestra la necesidad de aumentar e impulsar instituciones como el CONACYT, para efectuar transferencias de tecnología, así como impulsar otros programas relacionados como el de universidad- empresa, para el desarrollo de la industria nacional.

h. Las empresas subcontratistas con calidad, pueden exportar; mejorándola, la aumentan.

i. La entrevista ha dejado ver que la bolsa de subcontratación requiere brindar apoyos integrales.

j. La subcontratación es una opción para ayudar a fortalecer las cadenas productivas, ya que en este caso la empresa subcontratista *B* satisface las necesidades de la empresa contratista *C* la cual será tratada en el siguiente análisis.

### **C. Empresa C, (contratista)**

#### **a) Datos generales**

La empresa se creó en el año de 1964, cuenta en la actualidad con un total de 1497 empleados (600 administrativos y 897 obreros), por lo cual la empresa es clasificada como grande, cuyo fin es la fabricación de partes y componentes.

#### **b) Producción**

El sector al que dirige sus productos la empresa es el sector automotriz, contando con productos propios o de línea, entre los que se encuentran: transmisiones para diversos grupos automotrices y componentes como cajas de transmisión. Los insumos que utiliza la empresa para la fabricación de sus productos se encuentran: fundición de hierro (de Brasil), herramental (de Estados Unidos, Japón y Alemania ) y acero (de Estados Unidos). Los procesos industriales internos necesarios para la fabricación de sus productos son: forja, tratamiento terminal, maquinado y generado de engranes, los procesos industriales que requieren de empresas subcontratistas son: fundición, maquinados, troquelados, estampados, inyección de plástico, tornillería y resortes. Entre las empresas subcontratistas que prestan sus servicios a la empresa C se encuentran: la empresa B, Resortes y partes, Parker Scal y Dycasting Mexicana. La empresa para asegurar la calidad que requiere, le otorga asistencia técnica a sus subcontratistas en los siguientes renglones: fabricación de productos, capacitación en áreas que ellas requieran, instrumentación y desarrollo de proveedores. La experiencia de la empresa en relación al servicio que le prestan sus subcontratistas es buena por cumplir los subcontratistas en: los plazos de entrega, precio (algunas veces varía por la fluctuación en el precio de los insumos de las empresas

subcontratistas), calidad y diseño. Además de mejorar las licencias de fabricación que les otorga la empresa.

El tipo de maquinaria con que cuenta la empresa es: automática y de control numérico. La cual le permite desarrollar nuevos productos, por ser la maquinaria de vanguardia.

#### **c) Ventas**

La empresa realiza las ventas de sus productos de forma directa y mediante distribuidor, destinando el 40% de sus productos al mercado nacional y el 60% restante al mercado extranjero (exportando de forma indirecta). Para que la empresa pudiera exportar fue necesario que efectuará modificaciones en: empaque, embalaje y empleo de subcontratistas, (no siendo necesario efectuar modificaciones en: sistemas de control de calidad, tecnología, distribución de planta y en financiamiento). Los representantes de la empresa no reconocen el papel de las empresas subcontratación en la fabricación de sus productos, por considerar que no contribuyen en la exportación.

#### **d) Administración**

La empresa tiene un sistema administrativo orientado estratégicamente, por realizar análisis de: rentabilidad de productos, programación de la producción, captación de nuevos clientes, nuevos mercados, control de calidad, competitividad, servicio post-venta y de desarrollo de proveedores.

#### **e) Integración con bolsa de subcontratación**

La empresa utiliza los servicios de la bolsa de subcontratación por encontrarse afiliada a Canacintsa. Los representantes de la empresa señalan no haber recibido ningún crédito

para cubrir sus necesidades de subcontratación. Además de señalar algunas deficiencias en el funcionamiento de la bolsa de subcontratación, ya que está debería ayudar a las empresas a desarrollar: sistemas de calidad, costos; para ver conveniencia de subcontratar y ayudar en la transferencia de tecnología.

### **f) Promoción**

Los representantes de la empresa tiene interés en participar en los mecanismos promocionales de la bolsa de subcontratación, pero consideran que debe haber una mayor especialización, selección y evaluación en el tipo de empresas expositoras o proveedoras. Además de proporcionar a las empresas contratistas y subcontratistas, información más completa y oportuna.

Del análisis de la información anterior se desprende una obtención de ventajas (elaborado en base a lo desarrollado en el capítulo tres, ventajas de la planeación estratégica y a Kotler) por parte de la empresa en los siguientes renglones:

#### **Ventajas para el producto:**

- a. La empresa desarrolla productos de acuerdo a las necesidades del cliente, para ello cuenta con maquinaria de el tipo de control numérico.
- b. La empresa desarrolla productos nuevos de marca propia y bajo licencia, con un control de calidad alto.
- c. La empresa tiene una alta calidad en sus productos y alta productividad.
- d. La empresa conoce las necesidades de sus clientes por lo cual puede programar la producción.
- e. Economiza capital y mano de obra al subcontratar.

f. El subcontratar le permite centrar recursos en productos y procesos.

g. La empresa asegura la calidad de los productos que subcontrata otorgando asistencia técnica en: la fabricación de los productos, capacitación de las áreas que requieran, instrumentos de medición y en el desarrollo de sus proveedores.

#### **Ventajas para el mercado:**

a. La empresa sabe cuando hacer inversiones en su mercado, por conocer necesidades de los clientes y realizar análisis de: rentabilidad, por productos, programación de la producción, captación de nuevos clientes, nuevos mercados, control de calidad (en insumos, procesos y producto terminado), competitividad, servicio post-venta y de desarrollo de proveedores.

b. La empresa tiene acceso a los mercados nacionales e internacionales (exportando el 60% de su producción), por ser sus principales clientes empresas transnacionales.

c. La empresa exporta indirectamente eliminando barreras gracias a que sus clientes, son empresas grandes.

d. La empresa es altamente competitiva y se encuentra fuertemente posicionada.

e. No le ha afectado demasiado la baja en las ventas de su mercado por exportar.

f. Al subcontratar, evita costos en periodos de baja demanda.

#### **Ventajas para la dirección:**

a. La empresa puede simular escenarios futuros por realizar análisis de: rentabilidad de productos, programación de la producción, captación de nuevos clientes, nuevos mercados, control de calidad en (insumos, procesos, producto terminado), competitividad, servicio post-venta y desarrollo de proveedores.

b. Ve el impacto positivo o negativo de las estrategias planteadas.

c. Asegura la calidad de sus productos por los sistemas de calidad y la asistencia técnica brindada.

A continuación se harán unas observaciones de los puntos más relevantes de la entrevista, mismos que servirán como base para las conclusiones finales.

**Puntos relevantes, (de la información proporcionada por la empresa C):**

a. El uso de una administración orientada estratégicamente ha sido fundamental para esta empresa para la obtención de ventajas.

b. El modelo de la subcontratación ha contribuido a la producción, aunque en una forma no significativa.

c. La calidad en la producción y el uso de normas técnicas internacionales, es indispensable para competir internacionalmente.

d. La asistencia técnica brindada a las empresas contratistas es fundamental, para el aseguramiento de la calidad de los productos, en los diferentes niveles de subcontratación.

e. La empresa se ve obligada a importar insumos, por no tener los productos nacionales la calidad requerida y no ser competitivos en costo.

f. La empresa aunque ha utilizado los servicios de la bolsa de subcontratación deja ver que hay graves deficiencias en la aplicación del modelo de subcontratación a nivel nacional.

## **D. Empresa D, (contratista)**

### **a) Datos generales**

La empresa se creó en el año de 1978, cuenta en la actualidad con 400 trabajadores, por lo cual la empresa es clasificada como grande. La empresa tiene como fin la fabricación de productos finales.

### **b) Producción**

La empresa dirige sus productos al sector gubernamental y privado en el ramo de impresión. La empresa cuenta con productos propios de línea. Necesitando para la fabricación de sus productos de los siguientes procesos industriales de forma interna: impresos magnéticos, impresos de formas continuas e impresos de offset. Hace uso para la fabricación de sus productos de empresas subcontratistas en los siguientes renglones: impresos menores e impresión de ológramas, (la empresa para la fabricación de sus productos no requiere de insumos importados, por tener un programa de sustitución de importaciones). Entre las principales subcontratistas que le prestan servicios se encuentran: Impresos Collaje, Marco Antonio, Jesús Medina y Placas y Señalamientos (el único apoyo otorgado a sus empresas subcontratistas es el de aprovisionamiento de insumos, si así lo requieren). La experiencia de la empresa con las empresas subcontratistas ha sido buena por cumplir con: plazos de entrega, precio, calidad y diseño.

La maquinaria con que cuenta la empresa es diversa contando con maquinaria desde manual hasta de control numérico (situación debida a desorganización). Representando un mayor porcentaje la maquinaria automática y de control numérico. Misma que le permite desarrollar nuevos productos.

**c) Ventas**

La empresa realiza ventas de forma directa, destinado el 100% de su producción al mercado nacional.

**d) Administración**

La empresa en su sistema administrativo realiza los análisis de: rentabilidad de productos, programación de la producción, captación de nuevos clientes, nuevos mercados, control de calidad y de competitividad (no realizando análisis de servicio post-venta y desarrollo de proveedores), cabe destacar que esto no sirve de nada ya que sus registros contables y administrativos contradicen esto, por arrojar pérdidas (véase análisis de registros contables más adelante, en este mismo punto).

**e) Integración con bolsa de subcontratación**

La empresa no utiliza los servicios de la bolsa de subcontratación, por estar afiliada a otra cámara industrial, considera que no es necesario y desconoce el modelo de subcontratación.

La empresa no ha recibido ningún crédito para cubrir sus necesidades de subcontratación y sus representantes señalan que se requiere asistencia técnica en el área de offset y transferencia de tecnología (las cuales proponen para el desarrollo del modelo de subcontratación).



## **f) Promoción**

La empresa no ha recibido ninguna información del modelo de subcontratación, por no encontrarse afiliada a la Canacindra, (aunque señalan sus representantes que les gustaría promocionarse a través de los mecanismos de promoción de la bolsa de subcontratación).

Del análisis de la información anterior se desprende una obtención de ventajas (elaborado en base a lo desarrollado en el capítulo tres, ventajas de la planeación estratégica y a Kotler) por parte de la empresa en los siguientes renglones:

### **Ventajas para el producto:**

a. Aprovecha su capacidad instalada en una proporción aceptable.

b. La empresa por la rentabilidad obtenida ha desarrollado tecnología de punta para la fabricación de la mayoría de sus productos. El tipo de maquinaria con que cuenta es la siguiente:

- Impresos magnéticos, maquinaria de control numérico.
- Impresos de formas continuas, maquinaria de control numérico.
- Impresos offset, maquinaria desde manual hasta de control numérico.

c. La empresa desarrolla productos constantemente y cuenta con marca propia.

d. La eficiencia de la mano de obra es alta, por los programas de capacitación y sistemas de control de calidad.

e. La empresa cuenta con sistemas de control de calidad (desde los insumos hasta el producto final).

**Ventajas para el mercado:**

- a. Tiene un mercado cautivo, con posibilidades de ampliación.
- b. Tiene la posibilidad de incurrir, en el sector privado y en el mercado de América Latina.
- c. Puede entrar a nuevos segmentos, haciendo modificaciones en productos y procesos.

**Ventajas para la dirección:**

- a. Conoce cuando realizar inversiones, por tener un mercado cautivo.
- b. Los errores en el proceso de producción, son detectados fácilmente por los sistemas de control de calidad.

Las ventajas que ha obtenido la empresa de acuerdo al análisis de la información proporcionada son varias, pero también las desventajas que enfrenta la empresa son grandes, por lo cual se plantearán sus desventajas realizadas en base al análisis de los registros contables y administrativos (éstos no se proporcionan por razones de confidencialidad), además se aplicará el proceso de planeación estratégica (véase capítulo tres) que debe seguir la empresa, mostrándole posibles objetivos a plantearse, posibles estrategias para alcanzarlos, para que la empresa pueda obtener ventajas.

**Desventajas:**

- a. Se carece de un contrato, que permita exigir cumplimiento.
- b. La cartera vencida es significativa.
- c. El sistema informático es prehistórico e ineficiente.
- d. Las áreas de offset cuentan con maquinaria poco competitiva.

e. Los sistemas de producción y administración son ineficientes en las áreas de offset y en menor grado en formas continuas.

f. Se carece de estrategias de mercadotecnia.

g. Se carece de control de inventarios en las dependencias del gobierno, para saber sus necesidades.

h. No se tiene una orientación estratégica en el sistema administrativo.

i. No se considera el costo de maquinaria ociosa, ni el costo de oportunidad en ventas.

j. Los análisis de: rentabilidad de productos, programación de la producción, captación de nuevos clientes, de nuevos mercados, competitividad, servicio post-venta, desarrollo de proveedores, la mayoría no son representativos por las deficiencias.

### ***Situación financiera.***

#### **Recursos financieros.**

Utilidad. Aunque cuando inicio la administración el sexenio pasado la empresa se encontraba en una situación lamentable, casi al borde de la quiebra, por haberse encontrado todos sus sistemas completamente deficientes, la administración evitó que la empresa quebrara, ésto es muy loable. Sin embargo cabe aquí comentar que los cuatro primeros años de la administración del sexenio anterior la situación fue de pérdidas, aunque en otros años más recientes se han obtenido ganancias pero éstas son muy raquíticas, es cierto que la empresa se ha desarrollado y modernizado en gran parte de las líneas de producción (aunque no programadamente, ni sobre una base de estudios de mercado y financieros). Esta situación ha repercutido en las utilidades, debido a que se han generado costos y gastos enormes en algunos renglones, que rebasan los límites generales aceptables.

Ventas. Aunque estas han crecido en proporciones significativas, no tienen una base de estudios ni de planeación. Este crecimiento no tiene razón de ser, debido a que los gastos y

costos son enormes, se trabaja casi realmente para cumplir con el objetivo social, no con el de una empresa.

**Productividad.** Esta se mide por el aprovechamiento de los recursos y su rendimiento mayor a la inversión. Bajo este enfoque el rendimiento de las áreas de offset, formas continuas, informática y otras, no ha sido muy buena.

**Imagen pública.** La empresa cuenta con un gran reconocimiento en el gobierno.

**Anexo.** Análisis, genérico de estados financieros al 4 de diciembre de 1994.

Se puede hablar de un alto costo de ventas en el periodo 94, el cual representa el 83% y un 81.8% en el periodo 93.

Dentro del análisis de la cuenta de costo de ventas los gastos indirectos representan el 32.1%, el costo de maquila un 27%, el consumo de materiales un 22% y la mano de obra un 17% dentro de sus principales elementos.

Los gastos de operación representan un 24.4% en el periodo 94 y un 15.6% en el periodo 93. Este incremento se debió al alza de los costos de los servicios en general. Pero resulta extraño que las ventas hayan disminuido del periodo 93 a 94 y los gastos de operación permanezcan iguales (los gastos de operación deben ser de un 8 a 12% en la mayoría de las empresas en general, un 15% se considera alto).

Pero llama aún más la atención que en el estado de resultados por producto, las áreas de offset y formas continuas, aunque en otros años son las que han aportado las mayores ventas, también son las que tiene mayores costos y gastos y hacen perder a la empresa.

La empresa hubiera obtenido en el periodo 94 una utilidad de N\$ 7,211,672.42, si la empresa hubiera prescindido de esas áreas las ventas hubieran sido sólo del orden de N \$38,806,765.42 y no de N\$ 55,185,778.59.

Aparentemente conviene más maquilar que producir, esto no debería suceder, en las áreas de offset y formas continuas se tuvo una pérdida de tan sólo N\$ 9,918,210.7, las

cuales fueron compensadas con la ganancia del área de impresos magnético por N\$7,211,672.42 perdiéndose de esa forma solamente N\$ 2,706,488.3, pero el objetivo de una buena administración es la utilidad no la pérdida.

El área de offset tiene gastos indirectos elevadísimos, así como de administración, siendo éstos los que más impactan a la área. El área de formas continuas requiere tan sólo mejorar sistemas productivos y administrativos y considerar costos como el de planta ociosa y el de oportunidad.

El rendimiento sobre la inversión en el periodo de 94 fue de (10.12%), lo que se traduce en una pérdida por cada peso que se invirtió.

### **Liquidez y flujo de efectivo.**

Los anticipos a proveedores se presentan muy elevados es mayor la cuenta de anticipos a proveedores al acreditarse contra cuentas por cobrar a clientes. Lo cual podría indicar que se esta financiando al proveedor, o que se está incurriendo en mal manejo del efectivo, al dar mucho en efectivo, a cambio de una retribución.

La cuenta de actualización de propiedad de planta y equipo van como partida virtual indicando que no hay aplicación de recurso. De no llevarse como partida virtual no estará representando la situación que se esta dando.

En cuanto al capital de trabajo, se muestra desfavorable por deficiencia, la empresa no se muestra solvente aparentemente, ya que por cada peso que se debe sólo se dispone de N\$.84 .

### **Productividad.**

Cada peso de activo fijo contribuye a generar N\$ 1.59 de ventas.

La rotación del activo fijo fue de 8 veces en el periodo 94.

En general el costo de planta ociosa no se considera, se maneja como gasto de administración y no se castiga a los gastos indirectos de producción. El no considerarlo es perjudicial para la administración ya que disminuye el margen de utilidad, además de afectar al cliente ya que se le puede dar un mayor precio.

\* La situación financiera en 1995 es muy similar a la de 1994, incluso se ha agudizado en algunos renglones, como el de capital de trabajo.

#### *Análisis para la obtención de ventajas.*

La previsión es fundamental para el desarrollo de cualquier empresa en un futuro a corto, mediano y largo plazo. Aunque en toda previsión no existe certeza completa por el riesgo = al número de factores, elementos y decisiones humanas que intervienen en una empresa afectando sus operaciones y procesos. En el caso de la empresa *D* el riesgo es alto por el comportamiento negativo de los factores, decisiones y elementos internos y externos, lo cual ocasiona el funcionamiento deficiente de algunas áreas, dando como resultado pérdidas.

A continuación se analizará por que la empresa obtiene resultados negativos.

Toda empresa para obtener utilidades, requiere un proceso de planeación (el cual se explicó en el punto siete del capítulo tres de la presente tesis), el proceso usado puede ser deficiente o eficiente, en el caso de empresa *D* el proceso usado es deficiente, por los motivos que a continuación se citarán:

#### **a. Definición de la misión**

La empresa carece de una verdadera misión que exprese donde quiere llegar, o lo que pretende.

**b. Análisis de la situación:**

Propósito: identificar y analizar, tendencias, fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas que tienen un impacto en la implantación de estrategias y obtención de utilidades.

**- Situación interna, pasada, presente y futura:**

La empresa tiene una serie de puntos débiles en algunas áreas, las cuales tienen un desempeño deficiente en las actividades de sus procesos y en sus operaciones, no permitiendo el funcionamiento coordinado de los departamentos. Debido a esto emplea más recursos de los que debería, ocasionando en algunas áreas: la elevación de costos y gastos, tiempos muertos, tiempos mal aprovechados y poca productividad.

**- Situación externa pasada, presente y futura:**

La empresa se ve afectada directamente por una serie de amenazas que afectan a sus productos y a las actividades de los procesos y a las operaciones, de algunas áreas, lo cual ocasiona que se eleven los costos y gastos, se cumplan los objetivos parcialmente, o no se alcancen y se reduzca la productividad conjunta.

La situación interna y externa de la empresa coinciden los siguientes puntos:

- Cumplimiento parcial e incumplimiento de algunos objetivos.
- Costos y gastos elevados.
- Procesos y operaciones deficientes (en algunas áreas).

**c. Definición de los objetivos.**

La empresa tiene actualmente los siguientes objetivos definidos:

- Optimizar la capacidad de producción instalada.
- Mejorar la posición financiera.
- Adecuar la estructura organizativa y los sistemas administrativos a las necesidades de operación de la entidad.
  - Modernizar la planta industrial.
  - Promover la productividad, estimular el trabajo y fomentar la capacitación.

Los objetivos se encuentran mal planteados, ya que se toma como objetivos a otros que sólo son subobjetivos u objetivos secundarios y se confunden con ellos, fijándose de esa forma fines inadecuados.

**d. Definición o redefinición de objetivos**

Dada la situación de la empresa se plantearon los siguientes objetivos tentativos, posibles a alcanzar.

Objetivo principal: aumentar la posición de la empresa en los mercados y obtener una utilidad neta de cuando menos 15%.



Para alcanzar el objetivo principal de la empresa y obtener una utilidad neta de cuando menos 15% y lograr una mayor posición se plantearon los siguientes objetivos a lograr por áreas:

#### Administración.

- Orientar a la empresa estratégicamente.
- Reducir los costos y gastos de offset y formas continuas, en especial.
- Reducir el plazo de recuperación de la cartera.
- Orientar la empresa estratégicamente.
- Establecer un sistema presupuestario, contable y financiero eficiente.
- Establecer una red de comunicación y de administración de información eficientes, a través de un sistema informático, rápido, económico y eficiente adaptado a las necesidades de la empresa.
- Establecer índices de productividad para operaciones y procesos de toda la compañía.
- Establecer un programa de capacitación y adiestramiento para todas las áreas de la empresa.
- Establecer un contrato que permita hacer exigibles las obligaciones.

#### Mercadotecnia y ventas.

- Incrementar las ventas.
- Establecer un programa de control de inventarios general para todas las dependencias con las que se tiene relación para, conocer sus necesidades precisas.
- Establecer comisiones para ventas en forma justa, para la empresa.
- Establecer programas de desarrollo de productos y mercados y estrategias de mezcla de productos.

- Aumentar las ventas al sector privado e incursionar en los mercados de América Latina.

#### Producción.

- Programar la producción conforme al inventario de clientes.
- Establecer un programa para la modernización de la maquinaria en las áreas que sean rentables o que puedan serlo.
- Unificar los sistemas de control de calidad, para todas las áreas de producción.

#### e. Definición o redefinición de estrategias

Aunque las estrategias a seguir son varias se plantean las principales estrategias posibles a seguir para la dirección de la empresa.

Estrategia 1. Hacer una integración horizontal, con uno de los competidores en el área de offset, que sea eficiente y competitivo. Efectuando posteriormente una estrategia de liquidación de división para liquidar el área de offset que posee la compañía, para poder canalizar la producción a esta empresa.

Estrategia 2. Efectuar un benchmarking con una(s) empresa(s) de impresos offset y de formas continuas, para hacer más rentables estas áreas.

Estrategia 3. Efectuar una estrategia de crecimiento interno en el área de offset, modernizando la maquinaria del área, así como establecer un programa de reestructuración

de sistemas administrativos y productivos, de forma paralela en: las áreas de offset y formas continuas.

Estrategia 4. Establecer una relación de subcontratación, con las partes de los procesos de producción de todo el conjunto de productos que sea más rentable hacerlos fuera de la empresa.

Estrategia 5. Establecer una estrategia de división, vendiendo el área de offset y centrándose en las áreas de impresos magnéticos y formas continuas, aplicando los recursos a las áreas más rentables.

Estrategia 6. Hacer una división de la empresa en dos partes, una que tenga las áreas de fabricación de impresos magnéticos e impresos de formas continuas y la otra empresa con impresos offset, cada una con administración independiente. La empresa que produzca impresos offset al no tener contra que compensar sus pérdidas se tendrá que volver eficiente.

Los demás pasos de la planeación estratégica, no se han planteado por estarse estudiando la conveniencia de estrategias y las tácticas a seguir. Cabe señalar que el proceso de planeación planteado es uno de los posibles procesos a seguir.

#### Recomendaciones a considerar por la empresa **D**:

- Los costos y gastos son muy elevados, se deben tomar acciones para reducirlos.
- El área de offset en especial resulta dañina para la empresa no es un punto débil es un agujero.
- Se deben considerar los costos de planta ociosa en producción.
- Se deben considerar los costos de oportunidad en ventas.

- Para mejorar la situación de la empresa se deben: bajar costos y gastos, efectuar el manejo de los costos y gastos por flujo de efectivo, recuperar cartera mas rápidamente, establecer un contrato con dependencias gubernamentales (que sean clientes de la empresa) y negociar con proveedores un plazo mayor.

- La empresa dentro de las estrategias a seguir, debe orientar su sistema administrativo estratégicamente, para evitar pérdidas, mejorar el flujo de efectivo y evitar deficiencias.

- La empresa dentro de las estrategias a seguir tiene la posibilidad de subcontratar si le es conveniente, ya que la estrategia compete contra las demás estrategias en un marco de costo-beneficio.

## 2. Resumen de casos prácticos

En esta parte se ofrece un resumen de las entrevistas aplicadas a las empresas, separándolas en las categorías de empresas subcontratistas (*A* y *B*) y empresas contratistas (*C* y *D*), resultado del cotejamiento de respuesta por respuesta de la entrevista efectuada.

### A. Referentes a subcontratistas

#### a) Datos generales

- La empresa *A* se clasifica como grande, por tener un total de 415 personas (95 administrativos y 320 obreros), la empresa *B* se clasifica como pequeña, por tener un total de 58 personas trabajando (15 administrativos, 3 ingenieros, 5 técnicos y 35 obreros) y por su capital contable, (pregunta 6).

- Los fines de creación de *A* y *B* son iguales por ser ambas compañías subcontratistas, ya que fueron constituidas para la fabricación de partes y componentes, los cuales se integrarán a su vez a otros productos, (pregunta 7).

#### b) Producción

- Los sectores a los que dirigen sus productos en el caso de *B* son el: automotriz, electrodomésticos y minería (sectores de acuerdo a respuesta proporcionada), en el caso de *A* dirige la totalidad de sus productos al sector automotriz, por estar convencidos que la especialización reduce costos y aumenta la eficiencia, (pregunta 8).

- Los clientes con los que tiene trato la empresa *A* son: Nissan, Chrysler, Ford y V. W. En el caso de *B* son: Velcón, Grupo Peñoles, empresa *C* y Singer. Estas compañías

se encuentran localizadas en una zona geográfica cercana a la ubicación de la empresa, (pregunta 9).

- La experiencia con los contratistas en el caso de *A* y *B*, es buena por cumplir ambas empresas con lo requerido por los contratistas, (pregunta 10 y 11).

- En ambos casos han recibido asistencia técnica por parte de las empresas contratistas, en el caso de *A* en los renglones de: control de calidad, lanzamiento de nuevos productos, normas técnicas, metrología, capacitación, maquinaria y equipo (no recibiendo asistencia técnica en los renglones de: diseño y desarrollo de prototipos, transferencia técnica, en materia financiera e insumos, ya que éstas actividades las realiza su matriz). En el caso de *B* ha recibido asistencia técnica en los renglones de: control de calidad, lanzamiento de nuevos productos, normas técnicas, metrología, capacitación, productividad y maquinaria y equipo (no recibiendo asistencia técnica en los renglones de: diseño y desarrollo de prototipos, transferencia de tecnología, en insumos y en materia financiera), lo cual confirma la asistencia técnica que dicen proporcionar la empresa contratista *C* a la empresa *B*, (pregunta 12).

- En el caso de *A* mantiene vínculos permanentes de subcontratación, negociando demanda constante, por haberse especializado y poseer recursos para actualizarse y seguir siendo competitiva la empresa, en el caso de *B*, no tiene vínculos permanentes, por no contar con los recursos suficientes para seguir siendo competitiva la empresa en el mediano y largo plazo, desaprovechando de esa forma pedidos que representan grandes volúmenes, no todo ha sido malo ya que señala que el modelo de subcontratación le ha permitido crecer y abastecerse de materia prima cuando hay escasez, (preguntas 13 y 14).

- El cumplir con las solicitudes de subcontratación implicó, para la empresa *A*: realizar inversiones, capacitar, gestión empresarial e innovación. Para la empresa *B*: realizar inversiones, capacitar, gestión e innovación, no dándole importancia a la gestión empresarial, lo que habla de una mala orientación de su sistema administrativo, (pregunta 15).

- Los productos que fabrica la empresa *A* para sus contratistas son bajo licencia, y los productos que fabrica la empresa *B*, para sus contratistas son de acuerdo a las especificaciones solicitadas, (pregunta 16).

- Solamente la empresa *A* cuenta con productos propios dedicándoles el 100% de su capacidad instalada, por poseer recursos para la investigación y desarrollo de los mismos. La empresa *B* no desarrolla productos propios, por hacer todo bajo especificación, (preguntas 17 y 18).

- Los insumos para la empresa *A*, son en su mayor parte de procedencia extranjera, señalando como su principal problema en los insumos nacionales, la baja calidad, por falta de aplicación de normas. En cambio en la empresa *B*, ocupa insumos de procedencia nacional, señalando como su principal problema la escasez momentánea, (preguntas 19 y 20).

- Los principales procesos internos para la fabricación de sus productos en la empresa *A* son: estampado, galvanoplastia, maquinados (torneado), el único proceso que requiere subcontratar es el de tratamiento térmico. En el caso de la empresa *B*, los principales procesos internos que requiere para la fabricación de sus productos en la empresa son: troquelado, diseño y fabricación de troqueles, requiriendo subcontratar los procesos de tratamiento y acabados superficiales de pintura, (preguntas 21, 22, y 23).

- La maquinaria con que cuenta la empresa *A* es de tipo semiautomático (falso porque según la opinión de un especialista, los productos que fabrica esta empresa requieren una maquinaria más avanzada). La maquinaria con que cuenta la empresa *B* es de tipo semiautomático, por no tener los recursos suficientes para comprar una maquinaria más productiva.

- La empresa *A* desarrolla a través de su matriz productos propios, en tanto que la empresa *B* no lo lleva a cabo, debido a que hace todo bajo especificación, (pregunta 25).

### c) Control de calidad

- La empresa *A* aplica sistemas de control de calidad en: insumos, proceso de producción, producto terminado e interno, no aplicando control de calidad externamente, las personas dedicadas a esta tarea suman un total de 23. En el caso de la empresa *B* aplica sistemas de control de calidad en: insumos, proceso de producción, producto terminado, interno y externo, las personas dedicadas a los sistemas de control de calidad suman un total de 6. (pregunta 26).

- Las normas de calidad utilizadas en la empresa *A* son: ASIM e ISO 9000. En la empresa *B*, se aplican las normas: ASIM, SAE y DIN. (pregunta 27).

### d) Ventas

- La realización de las ventas en la empresa *A* y *B* son en forma directa, (pregunta 28).

- La empresa *A* destina el 60 % de su producción al mercado nacional y el 40 % restante a mercados extranjeros, exportando de forma directa. En el caso de la empresa *B*, destina el 100% de su producción al mercado nacional, exportando de forma indirecta, a través de sus contratistas, (pregunta 29).

- Para exportar la empresa *A* realizó modificaciones en: empaque y embalaje, diseño, control de calidad, tecnología y distribución de planta. No realizando modificaciones en recursos financieros y en subcontratistas empleados, (pregunta 30).

- En el caso de la empresa *A* los productos exportados se dirigen al mercado de los Estados Unidos y Centroamérica. En el caso de la empresa *B* sus productos se exportan de forma indirecta al mercado de los Estados Unidos, (pregunta 31).

- En el caso de la empresa *A* utiliza los programas gubernamentales: altex y piex y la empresa *B* requiere todos los programas de apoyo, (pregunta 33).



**e) Administración**

- La empresa *A* tiene en su sistema administrativo una buena orientación estratégica por realizar análisis de: rentabilidad de producto, de programación de la producción, de captación de nuevos clientes, nuevos mercados, de control de calidad de servicio post-venta y de competitividad, requiriendo además información sobre oportunidades para negocios. En el caso de la empresa *B*, aunque tiene una orientación estratégica de su sistema administrativo por realizar análisis de: rentabilidad de producto, de programación de la producción, de captación de nuevos clientes, nuevos mercados, de control de calidad y de servicio post-venta, este análisis es deficiente por no realizar estudios de competitividad, ni considerar importante la información de oportunidades para nuevos negocios, lo que le resta competitividad, además de estar quedando rezagada por no contar con los recursos suficientes para renovar su maquinaria, (preguntas 35 y 36).

**f) Integración con bolsa de subcontratación**

- En ninguno de los casos el acceso al esquema de subcontratación para las empresas *A* y *B* ha sido difícil, la experiencia como subcontratistas en los dos casos ha sido buena por tener aseguradas las ventas y por responder a las necesidades de los contratistas, (preguntas 37, 38, 40 y 41).

- En el caso de la empresa *A* no utiliza los servicios de la bolsa de subcontratación por políticas de su matriz, ocurriendo lo contrario en el caso de la empresa *B*, (preguntas 42 y 44).

- Las empresas *A* y *B* no han recibido ningún crédito para cubrir las demandas de subcontratación. En el caso de la empresa *B*, por su capacidad de crédito limitada, (preguntas 45 y 46).

### **g) Promoción**

- En el caso de la empresa *A* no ha recibido ningún material sobre la subcontratación. En el caso de la empresa *B*, sí ha recibido material por estar afiliada a Canacintra, (pregunta 50).

- Ambas empresas han participado en eventos de promoción de sus productos, destacando las mismas que éstos son buenos por abrir mercados y en tiempos en que decaía la demanda de productos especializados; sin embargo la empresa *A* señala que debe haber un enlace más estrecho entre instituciones y empresas, además de conocer sus necesidades y brindar información oportuna, (preguntas 51 y 54).

## **B. Referentes a contratistas**

### **a) Datos generales**

- Las dos empresas se clasifican como grandes, por su capital contable y por emplear *C*, 1497 personas y la empresa *D*, 410 personas, (pregunta 6).

- Los fines de creación difieren en el caso de la empresa *C* se producen partes y componentes que se integrarán a otros productos y en el caso de la empresa *D*, se fabrican productos finales, (pregunta 7).

### **b) Producción**

- Los sectores a los que dirigen sus productos son diferentes, en el caso de la empresa *C* dirige sus productos al sector automotriz y en el caso de la empresa *D* al de impresión, (pregunta 8).

- En ambos casos de estas empresas contratistas cuentan con productos propios o de línea, por poseer recursos debido a su tamaño, (pregunta 9).
- En el caso de la empresa *D*, no se sabe con certeza el porcentaje de su capacidad instalada que le dedica a sus productos, esto se atribuye a desorganización. No sucede así en el caso de *C* que sí conoce el porcentaje de su capacidad instalada que dedica a sus productos, (pregunta 10).
- En ambos casos de las empresas *C* y *D* requieren para completar sus productos de ayuda externa, por ser más conveniente para las mismas. (pregunta 11 y 14).
- En el caso de *C* importa insumos de países como: Brasil, Japón, Estados Unidos, etc. No sucediendo lo mismo con la empresa *D*, la cual tiene un programa de sustitución de importaciones, por insumos nacionales, (pregunta 13).
- En ambas empresas *C* y *D* los procesos subcontratados son específicos, los cuales les son más convenientes realizarlos fuera, (pregunta 15).
- En ambas empresas *C* y *D* las compañías con las que se subcontrata se encuentran ubicadas en una zona geográfica cercana a su ubicación, (pregunta 16).
- En ambas empresas *C* y *D* otorgan apoyo a subcontratistas, en el caso de *C* el apoyo es más ó menos completo otorgando: asistencia técnica en: fabricación de productos, capacitación en áreas que requieran, metrología, desarrollo de proveedores, etc. No sucede así en el caso de la empresa *D* que otorga apoyo en el aprovisionamiento de insumos, sólo algunas veces, (pregunta 17).
- La experiencia con los subcontratistas en ambas empresas *C* y *D*, ha sido buena ya que cumplen lo pactado en los puntos de: plazo, precio, calidad y diseño. Sin embargo la empresa *C* señala que a veces el precio no se respeta por fluctuar los precios de los insumos para las empresas subcontratistas, (preguntas 18 y 19).
- La experiencia como contratista en ambas empresas *C* y *D*, ha sido buena por cumplir las empresas subcontratistas con lo estipulado. En el caso de la empresa *C* señala

que inclusive las empresas subcontratistas con las que mantiene contratos han mejorado las licencias. (preguntas 20 y 21).

- En el caso de *C* la maquinaria con que cuenta es de las más modernas (automática y de control numérico) para la fabricación de sus productos y en el caso de la empresa *D* cuenta con todo tipo de maquinaria, de la cual una buena parte no es rentable, debido a la deficiente administración de la empresa. (pregunta 22).

- En ambas empresas *C* y *D*, se desarrollan productos, gracias a la cantidad de recursos de la empresa. (pregunta 23).

### c) Ventas

- En el caso de la empresa *C*, realiza ventas directas y mediante distribuidor. En el caso de la empresa *D*, realiza ventas sólo de forma directa, esto obedece a cuestiones de política o conveniencia. (pregunta 25).

- En el caso de la empresa *C* la distribución de las ventas es 40% al mercado nacional y 60% al mercado extranjero exportando de forma indirecta. En el caso de la empresa *D* destina el 100% de sus ventas al mercado nacional, (aunque tienen grandes posibilidades de exportación al mercado de América Latina, por indicarlo así estudios realizados). (pregunta 26).

- En el caso de la empresa *C* para poder exportar tuvo que hacer modificaciones en empaque y embalaje, diseño y empleo de subcontratistas, (no realizando modificaciones en control de calidad, tecnología, distribución de planta y recursos financieros). Se recuerda que las modificaciones al producto varían de acuerdo al: sector, normas y reglamentos del país a donde se desea exportar, tipo de producto y costumbres (Kotler, 1991), (pregunta 27).

- En el caso de *C*, exporta sus productos a Estados Unidos, por conveniencia. (pregunta 29)

#### **d) Administración**

En el caso de *C*, tiene una orientación estratégica buena de su sistema administrativo, por realizar análisis de: rentabilidad de productos, de programación de la producción, captación de nuevos clientes, nuevos mercados, de control de calidad, de competitividad, de servicio post-venta y de desarrollo de proveedores. En el caso de la empresa *D*, aunque dice realizar estos análisis a excepción de los de servicio post-venta y el de desarrollo de proveedores, la orientación estratégica de su sistema administrativo no es buena por perder la empresa de acuerdo a sus registros contables, (pregunta 32).

#### **e) Integración con bolsa de subcontratación**

- En el caso de la empresa *C* utiliza los servicios de la bolsa de subcontratación, no ocurriendo así en caso de la empresa *D*, ya que desconoce como le podría ayudar el modelo de subcontratación además de consideran innecesario su uso, (pregunta 33).

- En ambas empresas *C* y *D*, no han recibido ningún crédito, para cubrir la demanda de subcontratación, (pregunta 36).

- La asistencia técnica requerida en el caso de la empresa *C* es mínima por ser productiva. No ocurriendo lo mismo en *D*, que requiere asistencia técnica en el área en que no es nada rentable, (pregunta 39).

- En el caso de la empresa *C* menciona algo que es fundamental que deberían ayudar a proporcionar organismos de subcontratación en México, como: calidad, costos y asistencia técnica, (pregunta 40).

### **f) Promoción**

- En el caso de la empresa **C** ha recibido material informativo sobre la subcontratación, por estar afiliada a Canacindra, no sucediendo así en el caso de la empresa **D** la cual desconoce el modelo por completo y por estar afiliada a otra cámara industrial, (pregunta 41).

- En el caso de la empresa **C** deja ver problemas de operación deficiente de la bolsa de subcontratación, al señalar su representante que: debe haber una mayor especialización de las empresas expositoras, debe haber mayor selección de las empresas y evaluación de estas al concertar citas, (pregunta 42).

- En ambas empresas **C** y **D**, se señala el interés en participar en eventos promocionales de sus productos y necesidades, (pregunta 43).

**CAPITULO CINCO. OBTENCION DE VENTAJAS POR MEDIO DE LA  
SUBCONTRATACION COMO INSTRUMENTO Y OTROS**

**I. PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO DE POLITICA PARA EL  
DESARROLLO INDUSTRIAL.**

***I. Antecedentes***

México en los últimos años ha tenido un lento crecimiento económico debido a planes, programas y acciones mal aplicados, mal planteados o erróneos, bajo un punto de vista personal. Los cuales al tener deficiencias en su formación o, en su aplicación o en el uso, responden de forma deficiente a las necesidades y problemas de los actores sociales, económicos, y políticos de México.

Todo ello ha generado la situación económica actual, situación en la que destacan los siguientes puntos:

**A.** Endeudamiento externo e interno excesivo. Discutir, explicar, su origen y causa, por el momento de nada sirve para los fines del presente estudio. Lo que es importante mencionar es su aumento, debido a un círculo vicioso, en el que se acostumbró a fincar el crecimiento y solucionar los problemas con ayuda del exterior. Esta ayuda ha tenido y tiene un alto costo, para financiar el crecimiento de el país (G. Flores y V, 1995) y (Editorial, 1995).

**B.** Niveles de inflación excesivos y altamente fluctuantes. El control sobre este punto se perdió supuestamente por los errores de diciembre, la realidad es que los planes, programas

y estrategias para el control de la inflación no han sido los idóneos, desde sexenios anteriores, (Sarmiento, 1995) y (García, 1989).

Los niveles de inflación al ser excesivos altamente fluctuantes, (bajo es esquema económico ortodoxo) afectan a la mayoría de la población al repercutir en forma directa en los niveles de precios y en el crecimiento del país. Además de servir de justificación o pretexto, para aumentar el nivel de deuda.

Una limitante en su operación y control es que los índices utilizados no son representativos además de encontrarse politizada su operación.

**C. Déficit en la balanza comercial.** Por ser menores las exportaciones a las importaciones. Este punto es originado por una carencia, de una planta industrial desarrollada, que sustituyan productos y servicios procedentes de otros países y que exporten excedentes. Si a esa problemática se agrega que la política económica en la que se favorece a la inversión especulativa, ofrece nula protección a las industrias, aplica una política fiscal estricta con impuestos de primer mundo, una política monetaria y cambiaria deficiente y ahora se dice que el déficit es el resultado del intercambio con Europa y Asia, el escenario por no haber error en la política económica se dirige a una desarticulación en su mayoría de la industria productiva (Chávez, 1995).

**D. Deterioro salarial.** El cual ocasiona que se vea reducido el nivel de la mayoría de la población (Sosa y Lizarraga, 1995).

Todas estas circunstancias se constituyen como problemas sin solución, es por eso que se efectúa un análisis para proponer una posible solución.



## 2. Análisis.

Las circunstancias económicas negativas para la mayoría de los actores de la nación, tienen su origen en la escasa generación de recursos, (pero no hay que olvidar que las únicas empresas capaces de generar recursos y empleos en todo el tiempo son las industrias), la escasa generación de recursos como ya se ha mencionado es consecuencia de una planta industrial poco desarrollada, la cual se vió seriamente afectada por la nula protección, y la preferencia al apoyo de las empresas especulativas e inversiones temporales, así los recursos generados por estas se exportan ya que sólo están en calidad de préstamo\*. Debido a esta situación el tan mencionado crecimiento sostenido, no se dará en México hasta que se fije una estrategia eficaz, que sea promotora de la inversión productiva, de la modernización de la planta industrial sobreviviente y que permita la formación de cadenas productivas. Lo cual traerá como consecuencia el desarrollo de las industrias y la generación de empleos.

\* Basado en el comentario de un funcionario de Canacimtra.

El presente análisis tal vez sea erróneo, un mito por ser la situación planteada irreal, el modelo económico que se aplicó en México el sexenio anterior (y aún continúa), ofrecía:

A. Aumento de empresas y empleos.

B. Mayor competitividad de empresas y de sus empleados debido a la estructura de salarios bajos.

C. Mayor repartición de riqueza de las grandes empresas en la medida en que se generen un mayor volumen de productos y servicios.

D. Entrada al primer mundo.

Tales ofrecimientos no se vieron realizados, por los supuestos errores de diciembre (del 72, 73 ..... 94 ).

El modelo implantado ha ocasionado que las empresas experimenten:

- Contracción de la demanda (Guadarrama, 1995).
- Baja inversión en el sector productivo, la mayor parte de la inversión se destina a los mercados especulativo (Sosa y Lizarraga, 1995).
- Presiones inflacionarias y recesión económica (Sarmiento, 1995).
- Restricciones crediticias (Becerril, 1995a).

Las empresas micros, pequeñas y medianas empresas representan el 97.5% de las existentes y dan empleo al 55.4% de la fuerza laboral (Panorama, 1995).

Su ubicación, se encuentra principalmente en las ciudades de: el D. F.; en los estados de México, Nuevo León, Guadalajara, Querétaro y Guanajuato (PMDMPME, 1989-94) en donde se concentran cerca del 60% de las industrias.

Además el número de empresas ha disminuido desde el sexenio anterior por (Canacintra, 1995):

- a) Quiebras.
- b) Cierres.
- c) Compras.

d) Fusiones.

Sin olvidar que se ha dado una reducción de sus ventas, a causa de:

a) Apertura rápida e indiscriminada\*.

b) Marginación industrial por falta de una política gubernamental que permita el desarrollo de la planta industrial nacional (Becerril, 1995a).

c) Posicionamiento de productos y empresas extranjeras por condiciones favorables (Porter, 1993b).

d) Dificil acceso al crédito, y altas tasas poco competitivas internacionalmente (Becerril, 1995b).

e) Altos impuestos (Vera, 1991).

f) Regulación excesiva (Becerril, 1995b).

g) Trabajo individual carencia de sistemas administrativos (PMDMPME, 1989-94)..

h) Dificil acceso a tecnología (Guadarrama, 1995).

i) Transferencia de tecnología condicionada al control accionario, en aumento.

j) Se politiza desfavorablemente, los códigos de subsidios y salvaguardas, sin precisar tiempos de resolución de casos dumping y prácticas desleales (Melchor, 1995) y (Calderón, 1995).

k) Atraso y corrupción del sistema aduanero (Becerril, 1995a).

\* Opinión de un funcionario de Canacimtra.

El panorama sería muy diferente si en lugar de apoyarse una economía especulativa, se apoyara una economía de desarrollo industrial que favoreciera el desarrollo de tecnología e investigación y la integración de cadenas productivas.

En síntesis se podría decir que el problema la planta industrial, es ocasionado, por una deficiente planeación para el desarrollo del sector, así como de instrumentos y mecanismos que ayuden al objetivo de el desarrollo nacional.

Para realizar una adecuada planeación del sector es necesario hacer los siguientes cuestionamientos.

a) ¿Dónde estamos?.

Nuestro país se encuentra en un esquema de estrategias para el crecimiento económico. Dichas estrategias se encuentran favorecidas por un modelo que impulsa la inversión especulativa, que es perjudicial para el desarrollo de la nación.

b) ¿Hacia a dónde nos dirigimos?.

México de seguir con las actuales estrategias se enfrenta a una permanente dependencia económica, que no beneficia al objetivo de ser un país desarrollado.

c) ¿A dónde queremos llegar?.

El objetivo de México como de cualquier otro país, debe ser el desarrollo, en el que se impulse a la industria nacional (preferentemente), a la agricultura y a los servicios.

d) ¿Cuáles son las estrategias a implementar?.

Las estrategias deben ser de desarrollo e integración, para que los habitantes y las unidades productivas más competitivas nacional e internacionalmente.

e) ¿Cuál es la problemática para la implantación de las estrategias?.

El modelo neoliberal si se sigue utilizando comprometerá tanto al país, siendo imposible la marcha atrás, ya que en el modelo utilizado hay muchos intereses de por medio.

### *3. Características que deberá tener un instrumento de política para el desarrollo industrial*

Antes de mostrar las características que debe tener un instrumento de política es necesario precisar su concepto para un mayor entendimiento.

Se define en la administración pública a un instrumento de política (CEPAL, 1979) como un conjunto de declaraciones de alto nivel gubernamental o del sector privado que pretenden lograr determinados resultados, sobre un sector, subsector, rama, actividad o grupo. Para ello es necesario que estas declaraciones se asocien a un dispositivo legal (leyes, decretos, reglamentos, estatutos, contratos y acuerdos formales) el cual se ejercerá en y a través de una estructura organizativa (instituciones, organizaciones, metodología, etc.), la cual empleará los mecanismos operativos (mecanismos de trabajo), para alcanzar los resultados deseados.

Los instrumentos de política para un pleno funcionamiento deben pasar por las siguientes (CEPAL, 1979) etapas:

- A. Formulización.**
- B. Implantación.**
- C. Operación y control.**

Los instrumentos para poder funcionar eficientemente deberán intervenir en todas sus etapas, los sectores interesados o los actores sociales, económicos y políticos interesados, teniendo una mayor participación el interesado.

La intervención del gobierno debe ser mínima para garantizar el funcionamiento, transparencia y eficiencia, pero deberá proporcionar recursos, reglamentaciones, y diversos apoyos para el desarrollo del instrumento.

El carácter del instrumento a implantar, será de aplicación discriminada, por aplicarlo una administración que establezcan de común acuerdo los participantes. Esta administración garantizará la aplicación del instrumento. El objeto de una aplicación discriminada del instrumento es para que no afecte la organización establecida para el funcionamiento del instrumento ni la operación de las unidades productivas y sus relaciones (que son el objeto del instrumento) y que distinga situaciones particulares, para su excepción o solución.

La clasificación del instrumento a implantar será positiva (se dice que un instrumento de política es positivo cuando sus metas son: estimular, facilitar o impulsar actividades y en el caso opuesto son negativos cuando imponen, evitan o restringen ciertas acciones o prohíben determinada actividad), por proponer como sus metas, desarrolladas en base a lo citado por García (1989):

- a) Estimular la actividad industrial.
- b) Estimular el desarrollo tecnológico (investigación y desarrollo de tecnología).
- c) Estimular la integración en cadenas.
- d) Estimular las exportaciones.
- e) Estimular la calidad y productividad.

- f) Estimular el abastecimiento nacional.
- g) Estimular la sustitución de importaciones.
- h) Facilitar la instalación y operación.
- i) Facilitar y apoyar la transferencia, desarrollo, e investigación de tecnología.
- j) Facilitar el apoyo para la integración de cadenas.
- k) Facilitar apoyos diversos.
- l) Estimular y mejorar la educación.

Los encargados de operar el instrumento, se les denomina encargados de la política. Estos tienen a su cargo la operación, el control y la modificación, dentro de los límites previstos, dispositivos legales, establecidos por la estructura organizativa (CEPAL, 1979).

#### **Propuesta sobre el instrumento de política a implantar en México:**

Desarrollo e integración de empresas y elementos de éstas a través del modelo de subcontratación de calidad (CEPAL, 1979; García, 1989 y Canacintra, 1995).

#### **Tema de la política:**

Falta de interés en general en el desarrollo e integración de las empresas y elementos de éstas.

**Propósito de la política:**

- a) Fomentar el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas, por medio del modelo de subcontratación de calidad.
- b) Incorporar e integrar a las micros, pequeñas y medianas empresas a las cadenas productivas, a través de la instrumentación del modelo de subcontratación de calidad.
- c) Fomentar la integración y asociación para obtener sinergias.
- d) Fomentar implantación de un esquema de administración orientado a la estrategia en las empresa micros, pequeñas y medianas, para elevar la calidad y productividad a nivel nacional y en el ámbito internacional.
- e) Identificar los componentes y participantes de la producción para su integración y desarrollo.
- f) Facilitar la transferencia, el desarrollo e investigación de tecnología de las grandes empresas u organismos hacia las micros, pequeñas y medianas empresas.
- g) Fomentar una mejora en la educación e investigación.

**Objetivos principales del instrumento de política:**

- Desarrollar el elemento humano a través de una educación de calidad.
- Plantear las bases para el desarrollo e integración de la planta productiva nacional y sus elementos a través del modelo de subcontratación de calidad.
- Aumentar la productividad y calidad de las mismas.
- Abastecer eficientemente al mercado interno y generar exportaciones.



**Objetivos particulares del instrumento de política:**

- Generar mayor riqueza y eficiencia en su distribución (García, 1989).
- Aumentar empleos (García, 1989).

La realización de estos objetivos, requiere que los actores sociales interesados en cooperación con el gobierno nacionales, combinen esfuerzos para:

- a) Incluir políticas tributarias, programas financieros y de garantías, de acuerdo a las necesidades y problemática de las micros, pequeñas y medianas empresas.
- b) Mecanismos, organismos, de materia tecnológica, de sistemas administrativos, de capacitación, para el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas.
- c) Instituciones para brindar garantías.
- d) Fondos de crédito a largo plazo, con costos bajos y tasas preferenciales.
- e) Mecanismos para la integración de las empresas.
- f) Convertir aduanas de controladores a promotoras.
- g) Eliminar trabas no arancelarias relacionadas con la exportación.
- h) Homologación de criterios aduaneros.
- i) Homologación de códigos de subsidios y salvaguardas con la OMC (haciendo excepciones para el desarrollo de las empresas nacionales).
- j) Precisión y protección para demandantes y demandados, en casos dumping y de prácticas desleales.
- k) Representantes de la industria en audiencias de prácticas desleales.
- l) Participación de representantes industriales en la comisión nacional de comercio exterior.

- m) Fomentar y apoyar el programa industria-escuela a nivel nacional.
- n) Elevar banca de desarrollo a banca de primer piso.

**Dispositivo legal, regulaciones y reglamentos:**

- a) Decretos para el desarrollo e integración de las micros, pequeñas y medianas empresas.
- b) Decretos y programas para que se le otorgue personalidad jurídica a la subcontratación y formas de asociación.
- c) Programas para el fomento, implantación y desarrollo de sistemas administrativos en las empresas.
- d) Reformas impositivas.
- e) Reformas en comercio exterior y organismos.
- f) Reformas en aduanas y reglamentos.
- g) Programa para capacitación y adiestramiento, en empresas.
- h) Programa, para el intercambio equilibrado, cuidando la industria nacional y el comportamiento favorable de la balanza de exportaciones.

**Efectos de su implantación, desarrollados en base a lo citado por García (1989):**

- a) Desarrollo e integración de la planta productiva.
- b) Desarrollo económico.
- c) Mejor preparación de la población y personal de las empresas.
- d) Mayor consumimos, menor desempleo.

c) Mayor productividad y calidad.

f) Mayor recaudación fiscal.

g) Mejoría del nivel de vida.

## CAPITULO SEIS. CONCLUSIONES

### I. RESPECTO A LOS CUATRO CASOS ANALIZADOS

Del análisis conjunto de todos los casos prácticos, del análisis de ventajas que obtuvieron (véase punto I, análisis por empresa seleccionada, capítulo cuatro) y de los puntos relevantes de los casos (véase punto I, análisis por empresa seleccionada, capítulo cuatro) se concluye que las empresas, que empleen la subcontratación como una de sus principales estrategias deben observar lo siguiente, para:

#### 1. Obtener ventajas en sus productos

A. La satisfacción de los contratistas o clientes, varía en relación directa a la síntesis de:

Cliente o contratista.	=	Subcontratista.
Calidad requerida	=	Calidad ofrecida.
Volumen requerido	=	Volumen ofrecido.
Tiempo deseado	=	Tiempo ofrecido.
Precio de producirlo internamente	>	Precio ofrecido.

B. La estrategia de subcontratación se debe utilizar solamente, previo análisis de costos vs. beneficios, el cual deberá incluir costos marginales, para ser un estudio completo. De hecho la estrategia de subcontratación compite con todas las estrategias, pero principalmente compite contra las estrategias de integración y crecimiento interno, o bien se puede utilizar de forma paralela a otras estrategias, si es que conviene a la empresa, de ahí

la importancia de efectuar un análisis previo a la utilización de las estrategias y efectuar análisis complementarios (véase apéndice C).

**C.** La rentabilidad obtenida debe ser suficiente, para permitir reinversión en activos más productivos, para seguir siendo competitivos en el mediano y largo plazo, dada la falta de apoyos de organismos y mecanismos.

**D.** La asistencia técnica brindada por las empresas contratistas en cualquiera de los siguientes renglones en que sea necesario: diseño y desarrollo de prototipos, control de calidad, normas técnicas, metrología, capacitación, transferencia de tecnología, maquinaria y equipo, financiamiento, insumos y otros. Es fundamental para asegurar la calidad requerida por los contratistas, así como la aplicación de normas técnicas por parte de las empresas subcontratistas, para que sus productos no sean desplazados por productos extranjeros.

**E.** La subcontratación por realizarla las empresas de acuerdo al nivel en que se encuentren y entre niveles es fundamental para completar cadenas productivas y productos de forma benéfica para ambas partes.

**F.** En los casos analizados el modelo de subcontratación le permitió concentrar capital a los contratistas en sus productos más rentables, por ahorrar al evitar hacer inversiones en mano de obra y en activos. Y a las empresas subcontratistas aprovechar su capacidad instalada en forma adecuada y reducir costos y gastos en capacitación y la duración de la misma, lo mismo se puede aplicar en cualquier empresa en que sea conveniente utilizar la estrategia de subcontratación.

**G.** La productividad y competitividad de las empresas depende de los sistemas administrativos, productivos y de la capacidad de la dirección que guíe a la empresa con una orientación estratégica, pero además de las condiciones, leyes, normas y programas de apoyo favorables, en el país en el cual se desarrollen las empresas (ventajas comparativas).

**H.** En la medida en que la cantidad que provean las empresas subcontratistas represente una cantidad importante para la integración de los productos del contratista, las

empresas subcontratistas pueden disminuir la incertidumbre, al darles a conocer el contratista la programación de su producción.

1. La calidad de los productos es el resultado del sistema administrativo, un sistema administrativo deficiente de una empresa, aunque genere productos de calidad, siempre serán más caros que los de otra empresa que ofrezca al mercado los mismos productos y cuente con un sistema administrativo eficiente. Se habla de una calidad mal entendida (JICA, 1994).

## **2. Obtener ventajas en su mercado**

A. El uso de un modelo de subcontratación de calidad puede dar a las empresas una mayor penetración y posición de sus productos en los mercados regionales, nacionales e internacionales, al eliminar barreras (véase casos prácticos, ventas). En el caso de mercados internacionales la exportación se dará de forma directa, o indirecta a través de la integración de los productos del subcontratista a los del contratista.

B. Las empresas contratistas o subcontratistas que pretendan exportar directamente, no sólo deben cumplir con una reglamentación excesiva y complicada, además deberán hacer algunas modificaciones en algunos de los siguientes renglones que sean necesarios: modificaciones en empaque y en embalaje, modificaciones en diseño, modificaciones en control de calidad, modificaciones en tecnología, modificaciones en distribución de planta, financiamiento y empleo de subcontratistas entre los más relevantes.

## **3. Obtener ventajas en su dirección**

A. Las empresas deben usar un sistema administrativo orientado estratégicamente, lo cual les permitirá visualizar su futuro en determinado grado. Sin embargo la mayoría de las empresas que se orientan de esa forma son grandes, prueba de ello es que de los casos

analizados sólo una empresa contratista y una subcontratista, clasificadas como grandes cuentan con un sistema administrativo orientado estratégicamente. los otros dos casos que no muestran un sistema administrativo orientado estratégicamente corresponden a una empresa pequeña y una grande. lo cual es tan sólo una muestra de lo que atraviesan la mayoría de las empresas en México.

**B.** Las empresas que emplearon un sistema administrativo orientado estratégicamente y que consideraron la estrategia de subcontratación, como algo que les podría proporcionar una ventaja o ventajas, pudieron plantear objetivos altos los cuales alcanzaron. además de saber en cierto grado el escenario futuro en el que se desarrollarán.

**C.** Las empresas que emplearon un sistema administrativo orientado estratégicamente, saben el momento en que es conveniente realizar una inversión o entrar en otros negocios, maximizando así su utilidad.

**D.** Las empresas que emplearon un sistema administrativo orientado estratégicamente, tienen estructurada su toma de decisión en base a objetivos, estrategias, planes, programas y pronósticos, lo cual les permite que todas las áreas actúen en forma coordinada.

**E.** La calidad de los productos es el resultado de un sistema administrativo y productivo eficiente, de una maquinaria productiva y de la aplicación de normas técnicas.

## **II. CONCLUSIONES FINALES**

El objetivo de trabajo uno (véase capítulo uno, introducción) fue alcanzado al desarrollar los capítulos dos y tres de la presente tesis, mostrándose la importancia, ventajas, desventajas, condiciones y limitantes de la planeación estratégica y de el modelo de la subcontratación, así como un modelo de decisión de la subcontratación y un sistema sencillo de planeación estratégica.

El objetivo de trabajo dos acerca del análisis de unas empresas contratistas y subcontratistas con características determinadas es alcanzado en el capítulo cuatro, como

resultado de aplicar el cuestionario (entrevista estructurada, véase apéndice), a las empresas seleccionadas:

**A.** Subcontratistas *A* y *B*.

**B.** Contratistas *C* y *D*.

Por lo tanto para responder al planteamiento de los problemas para cerrar, la subcontratación es un modelo (el cual se considera como una estrategia dentro de la planeación estratégica), que sirve de enlace entre oferentes (subcontratistas) y demandantes (contratistas), para complementar de acuerdo al nivel en que se encuentren las empresas sus productos por medio de la subcontratación de piezas, partes, componentes y procesos, (ver figura 10. NIVELES DE SUBCONTRATACION).





La subcontratación para que se dé en forma eficiente o como subcontratación de calidad y proporcione una o más ventajas a las empresas, es necesario que éstas empleen un sistema administrativo orientado estratégicamente, que detecte debilidades (corrigiéndolas, disminuyéndolas o eliminándolas), amenazas (para evitarlas o disminuir su repercusión) y construya sus ventajas en base a sus fortalezas y oportunidades (dentro de las fortalezas y oportunidades la subcontratación se puede encontrar, representando así la posibilidad de obtener ventajas), con el fin de maximizar sus utilidades, aumentar su penetración y reforzar su posición en los mercados, regionales, nacionales e internacionales. Por lo cual el uso de un sistema administrativo orientado estratégicamente y el de una subcontratación de calidad representan una opción que debería tomarse como base para el desarrollo de la industria nacional y la complementación de cadenas productivas (véase la subcontratación en Japón, capítulo dos). Sin embargo la política industrial del modelo económico actual aplicado, se constituye como la principal limitante, para el desarrollo de las industrias (Canacintra, 1994) y del modelo de subcontratación de calidad.

Ya que el gobierno debería tener como uno de sus objetivos el implantar un instrumento de política de forma coordinada con los interesados, para el desarrollo industrial, el cual deberá estimular y fomentar el uso de la estrategia de subcontratación y de la planeación estratégica en las empresas instaladas en territorio mexicano. Dicho instrumento deberá tener como metas (véase capítulo cinco, referente a instrumento de política):

- a) Estimular actividad industrial.
- b) Estimular desarrollo tecnológico (investigación y desarrollo de tecnología).
- c) Estimular integración en cadenas.
- d) Estimular exportaciones.
- e) Estimular calidad y productividad.
- f) Estimular abastecimiento nacional.

- g) Estimular sustitución de importaciones.
- h) Facilitar la instalación y operación.
- i) Facilitar y apoyar la transferencia, desarrollo, e investigación de tecnología.
- j) Facilitar el apoyo para la integración de cadenas.
- k) Facilitar apoyos diversos.
- l) Estimular y mejorar la educación.

Para de esa forma crear para las empresas nacionales las condiciones necesarias para el desarrollo del modelo de subcontratación de calidad y las ventajas comparativas que requieren las mismas. Las ventajas comparativas son las condiciones, económicas, políticas, legales y culturales específicas, para que se desarrollen con ventajas las empresas, para que se produzca en un país con costos bajos y se ofrezcan precios competitivos y para que los productos nacionales puedan participar de manera eficiente en los mercados internacionales, concepto desarrollado en base a Porter (1993b). Los resultados o efectos de la implantación de un instrumento de política, para el desarrollo industrial que estimule y fomente el uso de la estrategia de subcontratación de calidad y de la planeación estratégica en las empresas instaladas en territorio nacional, serán:

- a) Desarrollo e integración de la planta productiva.
- b) Desarrollo económico, no crecimiento económico.
- c) Mejor preparación de la población y personal de las empresas.
- d) Mayor consumo, menor desempleo.
- e) Mayor productividad y calidad.
- f) Mayor recaudación fiscal.
- g) Mejoría del nivel de vida.

Estos resultados serán la consecuencia de una de las alternativas que representa estrategia de subcontratación de calidad en la que es fundamental el uso de un sistema administrativo orientado estratégicamente, para el desarrollo de las empresas nacionales y de sus integrantes (parte de la población). Ya que no hay que olvidar que la competencia requiere calidad y servicio y que normas de calidad estrictas para producir productos que compitan requieren: sistemas administrativos eficientes, tecnologías productivas, ventajas comparativas y recursos financieros suficientes.

DATOS GENERALES

1.- Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_  
 2.- Domicilio: (calle y No.) \_\_\_\_\_ Colonia: \_\_\_\_\_  
 Delegación/Municipio: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_  
 C.P.: \_\_\_\_\_ LADA: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_ Fax.: \_\_\_\_\_

3.- Persona entrevistada: \_\_\_\_\_

4.- Cargo: \_\_\_\_\_

5.- Sector principal de actividad: \_\_\_\_\_ Año de creación: \_\_\_\_\_

6.- No. de Trabajadores:

Administrativos: \_\_\_\_\_ Ingenieros: \_\_\_\_\_ Técnicos \_\_\_\_\_ Obreros: \_\_\_\_\_

La empresa es de escala:

Micro:  Pequeña  Mediana:  Grande:

7.- La empresa se creó para fabricar:

Productos finales  Partes componentes  Servicio y Mantenimiento

PRODUCCION

8.- Principales sectores a los que están dirigidos sus productos:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

9.- Mencione algunas empresas contratistas con las que opera actualmente:

Nombre	Ciudad
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

10.- Su experiencia con los contratistas ha sido:

Buena  Regular  Mala

11.- Comente brevemente por qué:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

12.- ¿Ha recibido asistencia técnica por parte de las empresas que le han solicitado la fabricación de productos, partes o componentes?, en materia de:

	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	Monto \$
Diseño y desarrollo de prototipos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Control de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Normas técnicas	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	_____
Metrología	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	_____
Capacitación	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	_____
Transferencia de tecnología	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	_____
Maquinaria y equipo	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	_____
Financiamiento	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	_____
Insumos	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	_____

Otros: \_\_\_\_\_

13.- Mantiene vínculos de subcontratación en formas permanentes con contratistas si  no   
 con una  o varias  empresas

14.- ¿Qué ventajas ha obtenido de la subcontratación y cuales son los principales obstáculos a los que se ha enfrentado?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15.- Para cumplir con las solicitudes de subcontratación necesitó:

Invertir  Capacitación  Gestión empresarial  Innovación  Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16.- Los productos que fabrica para otra empresa son:

Desarrollo propio  Bajo licencia  Bajo especificaciones técnicas

17.- Cuenta con productos propios o de línea: si  no  Indique:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18.- ¿Qué porcentaje de su capacidad instalada le dedica a estos productos \_\_\_\_\_ %

19.- Indique que insumos utiliza

Producto	Volumen	Procedencia
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

20.- Principales problemas para la adquisición de materias primas e insumos

Producto	Problema
_____	_____
_____	_____
_____	_____

21.- Principales procesos industriales que realiza en la empresa

---



---



---

22.- ¿Ha requerido subcontratar a otras empresas? si  no

23.- ¿Qué procesos industriales manda hacer fuera de la empresa?

---



---



---

24.- La maquinaria y equipo con que cuenta es de tipo:

Manual       Semiautomática       Automática       Control numérico   
 Antigüedad promedio \_\_\_\_\_

25.- Desarrolla nuevos productos: si  no

CONTROL DE CALIDAD

26.- Aplica sistemas de control de calidad en:

Insumos       Procesos de producción       Producto terminado       Interno       Externo   
 Cuantas personas están dedicadas a esta actividad.

---



---



---

27.- Indique el tipo de normas que aplica

---



---



---

VENTAS

28.- Realiza ventas directas  y/o mediante distribuidor

29.- Distribución de ventas: Nacionales \_\_\_\_\_ %      Exportaciones \_\_\_\_\_ %

Exporta: directamente       Indirectamente       Distribuidor

30.- Para exportar efectuó modificaciones en:

Empaque y embalaje      si       No

Diseño      si       No

Control de calidad      si       No

Tecnología      si       No

Distribución      si       No

Distribución de la planta si  No

Financiamiento si  No

Empleo de subcontratista si  No

Otros: \_\_\_\_\_

31.- Indique los productos que exporta actualmente:

Producto	Volumen	Destino
_____	_____	_____
_____	_____	_____

32.- De los productos que exporta, podría mencionar el grado de integración proveniente de la subcontratación: \_\_\_\_\_

33.- Utiliza los apoyos institucionales para la exportación

SINPEX si  no

ALTEX si  No

PITEX si  No

SGN si  No

34.- Señale las principales limitantes que tuvo o tiene para poder exportar:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

#### ADMINISTRACION

35.- La empresa realiza análisis de:

Rentabilidad de productos si  no

Programación de la producción si  no

Captación de nuevos clientes si  no

Nuevos mercados si  no

Control de calidad (insumos, proceso, producto) si  no

Servicio Post-venta si  no

36.- Requiere información sobre oportunidades de negocio si  no

#### DATOS REFERENTES A INTEGRACION CON BOLSA DE SUBCONTRATAION

37.- Opera como empresa subcontratista si  no

38.- Es difícil para usted el acceso al esquema de subcontratación: si  no

En caso afirmativo indique las causas:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

39.- Qué antigüedad tiene como subcontratista: \_\_\_\_\_

40.- Su experiencia como subcontratista ha sido:

Buena

Regular

Mala

41.- Comente brevemente por qué:

42.- Utiliza los servicios de la bolsa de subcontratación: si  no

43.- En caso afirmativo, indique los medios por los que se enteró de su existencia:

---



---

44.- En Caso negativo, indique las causas:

---



---

45.- ¿Ha recibido algún crédito para cubrir demandas de subcontratación? si  no

Plazos \_\_\_\_\_ Tasas \_\_\_\_\_ Intermediarios \_\_\_\_\_

46.- Indique cuál ha sido el principal obstáculo para conseguir créditos:

Garantías  No cumplir con algún requisito

47.- Cuáles serían sus necesidades financieras más apremiantes para cubrir demandas de subcontratación:

---



---

48.- Adicional al crédito requiere alguna modalidad de asistencia técnica: si  no

Indique cuáles: \_\_\_\_\_

49.- Proponga algunas modalidades de asistencia técnica y financieras para el desarrollo de la subcontratación.

---



---

#### PROMOCION

50.- ¿Ha recibido material promocional y/o informativo sobre subcontratación? si  no

51.- ¿Ha participado en exposiciones y/o eventos sobre subcontratación? si  no

En caso afirmativo, cuál es su opinión sobre este tipo de eventos:

---



---

52.- Le interesa participar en alguno en especial si  no

53.- Señale las instituciones que lo han asesorado sobre el esquema de subcontratación

---



---

54.- Qué sugiere para mejorar el servicio de la bolsa de subcontratación.

---



---



(Cuestionario aplicado a empresas contratistas).

DATOS GENERALES

1.- Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

2.- Domicilio: (calle y No.) \_\_\_\_\_ Colonia: \_\_\_\_\_

Delegación/Municipio: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_

C.P.: \_\_\_\_\_ LADA \_\_\_\_\_ TEL.: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_

3.- Persona entrevistada: \_\_\_\_\_

4.- Cargo: \_\_\_\_\_

5.- Sector principal de actividad: \_\_\_\_\_ Año de Creación: \_\_\_\_\_

6.- No. de Trabajadores:

Administrativos: \_\_\_\_\_ Ingenieros: \_\_\_\_\_ Técnicos: \_\_\_\_\_ Obreros: \_\_\_\_\_

La empresa es de escala:

Micro:  Pequeña  Mediana  Grande

7.- La empresa se creó para fabricar:

Productos finales  Partes y componentes  Servicios y mantenimiento

PRODUCCION:

8.- Principales sectores a los que están dirigidos sus productos:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

9.- Cuenta con productos propios o de línea  sí  no

Indique:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

10.- ¿qué porcentaje de su capacidad instalada le dedica a estos productos? \_\_\_\_\_ %

11.- ¿Fabrica la totalidad de las partes y componetes de estos productos en su empresa?

sí  no

12.- Indique los principales procesos industriales que realiza en la empresa:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

13.- Indique qué Insumos importa actualmente

Producto	Volumen	Procedencia
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

14.- ¿Ha requerido subcontratar a otras empresas?  sí  no

15.- ¿qué procesos industriales manda hacer fuera de la empresa?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

16.- Mencione algunas empresas subcontratistas con las que opera actualmente:

Nombre

Ciudad:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

17.- Otorga apoyo a sus subcontratistas: si  no

En caso de afirmativo, mencione el tipo de apoyo otorgado:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

18.- Su experiencia con los subcontratistas ha sido:

Buena

Regular

Mala

19.- Comente si cumplieron con:

Plazos de entrega si  no

Precio si  no

Calidad si  no

Diseño si  no

Otros: \_\_\_\_\_

20.- Su experiencia como contratista ha sido:

Buena

Regular

Mala

21.- Comente brevemente, por qué:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

22.- La maquinaria y equipo con que se cuenta es de tipo:

Manual

Semiautomática

Automática

Control numérico

Antigüedad promedio: \_\_\_\_\_

23.- ¿Tiene marca propia? si  no  ¿Tiene alguna licencia de producción? si  no

24.- Desarrolla nuevos productos si  no

VENTAS

25.- Realiza ventas directas  y/o mediante distribuidor

26.- Distribución de las ventas: nacionales \_\_\_\_\_% Exportaciones \_\_\_\_\_%

Exporta: directamente  Indirectamente  Distribuidor

27.- Para exportar efectuó modificaciones en:

- |                           |                             |                             |
|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Empaque y embalaje        | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| Diseño                    | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| Control de calidad        | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| Tecnología                | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| Distribución de la planta | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| Financiamiento            | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| Empleo de subcontratistas | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |

Otros: \_\_\_\_\_

28.- Cuál fue el papel de la subcontratación en su proceso de exportación

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

29.- Indique los productos que exporta actualmente

Producto	Volumen	Destino
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

30.- De los productos que exporta, podría mencionar el grado de integración proveniente de la subcontratación: \_\_\_\_\_%

31.- Mencione los principales problemas que tuvo para exportar

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ADMINISTRACION

32.-La empresa realiza análisis de:

- |   |                             |                             |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| Rentabilidad por productos                      | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| Programación de la producción                   | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| Captación de nuevos clientes                    | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| Nuevos mercados                                 | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| Control de calidad (insumos, proceso, producto) | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| Competitividad                                  | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| Servicio post-venta                             | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| Desarrollo de proveedores                       | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |

Otros: \_\_\_\_\_

INTEGRACION CON BOLSA DE SUBCONTRATACION

33.- Utiliza los servicios de la bolsa de subcontratación si  no

34.- En caso afirmativo, indique los medios por los que se enteró de su existencia:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

35.- En caso negativo, indique las causas:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

36.- ¿Ha recibido algún crédito para cubrir demandas de subcontratación? si  no

Plazos \_\_\_\_\_ Tasas \_\_\_\_\_ Intermediario \_\_\_\_\_

37.- Indique cuál ha sido el principal obstáculo para conseguir créditos:

Garantías \_\_\_\_\_ No cumplir con algún otro requisito \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

38.- Cuáles serían sus necesidades financieras más apremiantes para cubrir demandas de subcontratación.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

39.- Adicional al crédito requiere alguna modalidad de asistencia técnica: si  no

Indique cuáles: \_\_\_\_\_

40.- Proponga algunas modalidades de asistencia técnica y financiera para el desarrollo de la subcontratación.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PROMOCION

41.- ¿Ha recibido material promocional y/o informativo sobre subcontratación? si  no

42.- ¿Ha participado en exposiciones y/o eventos sobre subcontratación? si  no

En caso afirmativo, cuál es su opinión sobre este tipo de eventos:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

43.- Le interesa participar en alguno en especial: si  no

Indique

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

44.- ¿Qué tipo de apoyo requeriría para asistir

Tipo de apoyo

Monto \$

_____	_____
_____	_____
_____	_____

## APENDICE C.

Análisis complementarios que se efectúan en la planeación estratégica:

Análisis de rentabilidad de productos. Este tipo de análisis consiste en evaluar cuantitativamente y cualitativamente la conveniencia de fabricar determinado producto. Resultado de comparar el margen de utilidad vs. la inversión requerida (Vera, 1991).

Análisis de programación de la producción. Consiste en evaluar cuantitativamente, la cantidad de productos a fabricar de acuerdo a la demanda de la empresa, señalando insumos requeridos, cantidad a producir, fecha en que se producirán, tiempo requerido, costo o monto requerido para su fabricación, etc. La conveniencia de este análisis consiste en que se programa la fabricación de los productos de acuerdo a la mayor rentabilidad que proporcionarán determinados pedidos de productos, una vez evaluada la rentabilidad que proporciona cada producto de la empresa y la demanda esperada de los mismos (Vera, 1991).

Análisis de nuevos clientes y nuevos mercados. Consiste en evaluar diversos mercados e identificar en cuáles se pueden vender los productos de la empresa, el fin es aumentar las ventas. Ya sea vendiendo los productos actuales de la empresa a segmentos relacionados o diferentes, por medio de modificaciones en los productos, vendiendo los productos de la empresa en otros mercados en donde se considere que serán competitivos o aumentando la cantidad vendida de los productos en el segmento en que se compete. Este análisis puede ser un poco complicado ya que no sólo se debe ver si los productos se pueden vender en otros mercados o segmentos, si no que se debe evaluar cuál será el costo de

llevarlos (inversión en: canales de distribución, promoción, publicidad, barreras, ventajas, leyes, competencia, etc) vs. la ganancia esperada (Kotler, 1991)

**Análisis de control de calidad.** Este tipo de análisis consiste en tomar las medidas necesarias para asegurar que los productos que se ofrecen al mercado son competitivos y satisfacen las necesidades o deseos de los clientes. Cabe señalar que si solamente se lleva un sistema de control de calidad por inspección o por muestreo y no se presta atención a mejorar el proceso se está obteniendo una calidad mal entendida, ya que se están incurriendo en costos y gastos que resultan de los productos defectuosos, disminuyendo así la utilidad (CNP, 1979a y 1979b).

**Análisis de competitividad.** Consiste en determinar si la empresa y sus productos, satisfacen adecuadamente las necesidades y deseos de los clientes, mejor que la competencia y a qué costo. Este tipo de análisis determina el momento en que es conveniente realizar modificaciones en la empresa, en los productos o bien el retiro de la empresa o de algún producto que no sea rentable el producirlo (Kotler, 1991).

**Análisis de servicio post-venta.** Consiste en determinar el grado de satisfacción de los clientes de la empresa una vez que estos han efectuado una compra. Con el fin de determinar causas de insatisfacción que restan competitividad a la empresa, para eliminar éstas o disminuirlas hasta donde sea conveniente. Muchas empresas realizan este tipo de análisis en el área de atención a clientes, esta área puede significar un valor agregado para las ventas de la empresa, lo que se traduce en una mayor ganancia (Kotler, 1991).

**Análisis de desarrollo de proveedores.** Efectuado generalmente en empresas de grandes dimensiones, actualmente en México se le identifica equivocadamente con el desarrollo de subcontratistas. Este análisis se realiza cuando a una empresa le es conveniente realizar o adquirir ciertas cosas externamente, evaluando cantidad requerida del

monto que se le compra, periodicidad de compras, número de proveedores en el mercado, asistencia técnica que requieren los proveedores o que proporcionan, etc. Con el fin de evitar un desabasto, a través de desarrollar ciertos proveedores que son convenientes para la empresa (Canacitra, 1995).

*Bibliografía.*

1. Balaña, Agustín. *Metodología para la implantación de bolsas de subcontratación de procesos industriales*. México: SECOFI-OEA. 1981.
2. Beltrán Lijour, José. "La subcontratación un instrumento de fomento industrial", *el financiero*. México, 1989.
3. Becerril, Isabel, "Nulifica la supuesta ventaja en devaluación el atraso en aduanas", *el financiero*. México, D. F., lunes 17 de abril de 1995a, núm. 3671, p. 24.
4. Becerril, Isabel, "Urge la estrategia promotora de la inversión productiva", *el financiero*. México, D. F., lunes 17 de abril de 1995b, núm. 3671, p. 33.
5. Becerril, Isabel, "Efectos de contracción del mercado", *el financiero*. México, D. F., jueves 20 de abril de 1995c, núm. 3674, p. 27.
6. Calderón Lino, Javier, "Piden empresarios cambios substanciales en la ley de comercio", *el financiero*. México, D. F., jueves 20 de abril de 1995, núm. 3674, p.22.
7. Canacintra. *Operación de la bolsa de subcontratación del Distrito Federal*. México. 1994.
8. Canacintra, *Subcontratación de procesos industriales, estado actual y perspectivas en México*. México, 1995.
9. Centro Nacional de la Productividad, *Manual para el diagnóstico de las funciones*. México: CNP, 1979a.
10. Centro Nacional de la productividad, *Manual para el diagnóstico integral*. México, CNP, 1979b.
11. Centro de Estudios políticos de América Latina, *Instrumentos para el desarrollo*. México: CEPAL. 1979.



12. Chávez, Marcos, "Rezago en manufactura base del déficit comercial", *el financiero*. México, D. F., viernes 5 de mayo de 1995, núm. 3688, p.24.
13. *Diccionario Enciclopédico Ilustrado* (en doce tomos). México: Readers't Digest, 1972.
14. Editorial, "Deuda eterna", *el financiero*. México, D. F., lunes 29 de mayo de 1995, núm. 3712, p. 1.
15. García, Alan, *Un futuro diferente*. México, D. F.: Grijalbo, 1989.
16. Guadarrama, José, "Entre la espada y la pared la modernización tecnológica", *el financiero*. México, D. F., jueves 20 de abril de 1995, núm. 3674, p. 22.
17. G. Flores y V. Piz, "Joroba en la deuda externa", *el financiero*, México D. F., lunes 29 de mayo de 1995, núm. 3712, p. 1.
18. JICA (Agencia de Cooperación Internacional de Japón), *Seminario México- Japón, de outsourcing*. México, 1994.
19. Kotler Philip, *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall, 1991 (3a. ed.).
20. Melchor Sánchez, María, "SECOFI y BANCOMEXT evaden soluciones a problemas de exportadores", *el financiero*. México, D. F., jueves 20 de abril de 1995, núm. 3674, p. 21.
21. Panorama Industrial, "Industria no competitiva". *Expansión*. México D. F., marzo 15 de 1995, núm. 661, p. 8.
22. Pellicérez Sola, Joaquín, *Como subcontratar*. Madrid: Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial, 1989.
23. Porter, Michael, *Estrategia competitiva*. México: CECSA, 1993a (20a reimpr.).
24. Porter, Michael, *Ventaja competitiva*. México: CECSA, 1993b (8a reimpr.).
25. Programa para la modernización y desarrollo de la micro pequeña y mediana empresa. México: SECOFI, 1989-94.

26. Réyes Ponce, Agustín, *Administración de empresas*. México: Limusa, 1993 (29a reimp.).
27. Rosenco, Milton, *La gerencia en el desarrollo de nuevos productos*. Panamá: Legis, 1988 (4a reimp.).
28. Rue, Leslie W. y Holland, Phyllis G., *Strategic Management, Concepts and Experiences*, USA: McGraw-Hill, 1989.
29. Sarmiento, Sergio, "Las muchas crisis". *Expansión*. México, D. F., 12 de abril de 1995, núm. 663, p. 66.
30. Sosa, Ivan y Lizárraga Rebeca, "Empresas en el límite", *el financiero*. México, D. F., viernes 5 de mayo de 1995, núm. 3688, p. 1.
31. Steiner, George A., *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*. México, 1994 (17a reimpresión).
32. Vera Martínez, Rubén, *MAF, balance y flujo de efectivo*. México, D. F.: International Mav Systems, 1991.