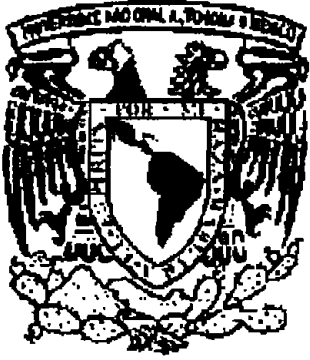


00666



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

# **T e s i s**

**Planeación estratégica de una empresa comercializadora de equipo para empresas productoras de jugo de fruta natural.**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Contaduría**

**Presenta: José Ignacio Cisneros González**

**Director de la tesis: Dra. María Luisa Saavedra García**

**México, D.F. a Diciembre del año 2005**

**m. 340638**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## "COMO ERA MORELOS UN ANTIGUO SOLDADO

Un antiguo soldado, me contó un día lo siguiente:

-Tú me oyes decir á menudo: "el señor Morelos" y ya me has preguntado por que lo trato siempre con tanta sumisión y con tanto respeto. La magnitud de ese héroe es tal, que he visto a muchos de los que le conocieron y acompañaron en los combates, quitarse el sombrero, en cada vez que pronunciaban su nombre.

Como militar era un genio; ya sabes que Calleja dijo que cuando creía habérselas con un cura, se sorprendió de encontrarse con un general en toda la acepción de la palabra.

Tú sabrás también que era tan amado de los mexicanos, que el día de su fusilamiento pusieron á las tropas sobre las armas por miedo de una sublevación que habría sido terrible.

Á la hora en que lo fusilaron, hubo un fuerte temblor de tierra que dio margen a muchas consejas, y ese temblor hizo salir del vaso las aguas del lago de San Cristóbal y en su desbordamiento lavaron la sangre del héroe en el sitio en que cayó u cuerpo atravesado por las balas.

"Dios no quiso- decían las gentes del pueblo,- que nadie profanara pisándola, aquella sangre tan noble y tan pura!"

Como hombre de ideas levantadas no tuvo rival en su tiempo.

Reunidos por su voluntad y á su llamado, los miembros del Congreso de Chilpancingo, un día el famoso Don Andrés Quintana Roo, le preguntó con la franqueza que le era característica:

- ¿Qué ideas tiene usted acerca del gobierno que debemos dar á la Nación? ¿qué principios vamos a dejar consignados en la Constitución que hemos de discutir dentro de breve tiempo?

- "Señor Licenciado.-respondió el héroe.- yo soy un rústico y usted es sapientísimo letrado, no puedo hablar de ciertos asuntos en presencia de quien tanto los conoce, pero creo un deber no reservarme mis ideas en las circunstancias en que nos encontramos y por eso, no por otra mira, contesto á su pregunta:

- "Soy el siervo de la Nación, porque ésta asume la más grande, legítima é inviolable de las soberanías; quiero que tenga un gobierno dimanado del pueblo y sostenido por el pueblo, que rompa todos los lazos que la sujetan y que acepte y considere á España como hermana y nunca como dominadora de América.

"Quiero que hagamos la declaración de que no hay otra nobleza que la virtud, el saber, el patriotismo y la caridad; que todos somos iguales, pues del mismo origen procedemos; que no hay abolengos ni privilegios; que no es racional, ni humano, ni debido que haya esclavos, pues el color de la cara no cambia el del corazón ni el del pensamiento; que se eduque á los hijos, que tengamos una fe, una causa y una bandera bajo la cual todos juremos morir antes que ver nuestra tierra oprimida como lo está ahora, y que cuando ya sea libre, estemos siempre listos para defender con toda nuestra sangre esa libertad preciosa; que ...."

Autógrafa a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: JOSÉ TANACIO CISNEROS

STANZALEZ

FECHA: 27/ENERO/2005

FIRMA: [Firma manuscrita]

-No me diga usted más, dijo Quintana Roo, con los ojos llenos de lágrimas; es Usted muy grande, señor Morelos; en usted encarnan todas las ideas que han de ser más tarde la fuerza y la felicidad de la Patria, permítame usted que lo abrace, para que si dios me concede largos años de vida, pueda alguna vez decir á mis hijos: sean ustedes honrados, virtuosos y patriotas, para que puedan reclinar sus frentes sobre este pecho que está lleno de gloria, no porque es del ser que les dio la vida, sino porque hubo un momento en que se acercó en un supremo abrazo, al pecho que ha abrigado el corazón más grande, el alma más hermosa que Dios envió á nuestra tierra; el corazón y el alma del gran Morelos.

El señor Morelos Sólo respondió modestamente: “usted me favorece mucho señor licenciado: yo no soy, más que un pobre rústico.”

Juan de Dios Peza

**IN MEMORIAM de:**

**JOSE MARIA MORELOS Y PAVON**

Este sencillo trabajo lo dedico a la memoria de este gran Héroe de la independencia de nuestra patria, por su gran Valor, inteligencia, honestidad y esfuerzo desplegado para darnos patria, libertad, dignidad y honor.

**Con Gratitude, Respeto y Admiración por siempre.**

**“Lo que más necesitamos en nuestra vida, es que haya alguien que con su amor nos ayude a hacer lo que podemos hacer”**

**A mis abuelos paternos;**

**A mis padres;**

**A mis tías Tere y Carmen Cisneros**

**“La alegría, la esperanza y el amor de nuestros seres queridos son un estímulo en la diaria tarea de la vida y la lucha por la superación continua”**

**A mis hijos a mi esposa**

**“Lo que somos es el obsequio que Dios nos hace, lo que  
llegamos a ser, es nuestro obsequio a Dios”**

**A mi Universidad:  
Por su gran labor y preocupación en la forja de mejores  
Profesionistas.**

**A mis maestros**

**Porque gracias a sus enseñanzas y  
Consejos estoy por lograr un anhelo.**



**A mi asesora del presente trabajo de tesis:**

**Doctora Maria Luisa Saavedra García**

**Por su valioso tiempo, dirección y consejos sabios para la  
realización del presente trabajo, con especial agradecimiento.**

**A mi maestra y asesora del presente trabajo de tesis:**

**Por su valioso tiempo, dirección y consejos sabios para la  
realización del presente trabajo, con especial agradecimiento.**

**“Maneja tu empresa o tu empresa te manejará a ti.”**

**Benjamín Franklin**

### **I & D no es lo que solía ser**

Después de más de una década de incrementos de doble dígito, ha decaído la tasa de crecimiento de los gastos en investigación y desarrollo (I&D) en América. Los sabios en competitividad ya están haciendo rechinar los dientes por lo que un titular de Business Week describía como esta “peligrosa reducción en gastos de investigación”.

Pero la gente realista sabe que estos números agregados de I&D son tan poco significativos como las cifras de ventas brutas sin un indicio del flujo de caja o la rentabilidad; uno sabe que ahí hay un negocio, pero no sabe si está produciendo algún dinero. “Lo que la gente está esperando es que los gastos en I&D constituyan alguna medida de la competitividad, cuando en realidad es sólo una medida de insumos”, dice Richard Foster, de McKiensey and Company, quien supervisa la práctica de extensa tecnología de la firma consultora. “Se resquebraja toda la noción de deducir competitividad con base en sumas totales”.

Pero eso es lo que hace la mayoría de compañías. Las altas gerencias y su personal de investigación describen su solemne dedicación a la innovación con frases de este tenor: “I&D como un porcentaje de ventas “ y ” gastos de I&D por empleado”. Un alto ejecutivo de una empresa de semiconductores, hace algunos años se vanagloriaba en una reunión, de que los gastos en I&D como un porcentaje de ventas en su compañía, continuaban elevándose a despecho de una recesión industrial. Naturalmente que sí: las ventas de la compañía habían caído verticalmente.

....”

**Michael Schrage**

**“I & D no es lo que solía ser” THE WALL**

**STREET JOURNAL-TEMAS DE SINERGIA,**

**DAVID ASMAN (Traducción de Jesús Villamizar Herrera), 1991, LEGIS Fondo Editorial,p.58.**

**“Un empleado que roba a la empresa en donde trabaja está robando en su propia despensa y, lo que es peor, se ésta robando el futuro de la empresa.**

**A. L. Jagoe**

**La historia del comercio es la historia de la civilización.  
El comercio es la más vieja de las artes, y hoy día es nuestra más nueva ciencia.**

**A. L. Jagoe**



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
**Presente.**

Atn.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **José Ignacio Cisneros González** presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Contaduría toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M. en C. Yolanda Funes Cataño	Presidente
M.A. Jesús Ponce de León Armenta	Vocal
M.F. José Alfredo Delgado Guzmán	Secretario
Dra. Ma. Luisa Saavedra García	Suplente
M.A. y M. en C. Juan Pedro Jaimes Flores	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**Atentamente**

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 2 de diciembre del 2004.

**El Coordinador del Programa**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**

MEG  
10/12/04

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO  
 FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
 DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
 PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE EQUIPO  
 PARA EMPRESAS PRODUCTORAS DE JUGO DE FRUTA NATURAL

INDICE

	Página
CAPITULO I.- INTRODUCCIÓN	1
I.1.- Objetivo	1
A.- Causas derivadas de error en el manejo de sus operaciones de venta.	1
B.- Causas derivadas de error en el manejo del Negocio	1
I.2.- Metodología	2
I.3.- Marco contextual-Alcances	3
I.4.- Hipótesis	3
I.5.- Variables de la hipótesis	3
CAPITULO II.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	4
II.1.- Concepto de planeación estratégica y evolución de la misma	4
II.2.- Características de la planeación estratégica	9
II.3.- Algunos modelos de planeación estratégica que existen	12
II.4.- Objetivos de la empresa antes de la planeación estratégica.	16
II.5.- Misión de la empresa	18
CAPITULO III.- ANÁLISIS DEL ENTORNO	19
III.1.- Definición de negocio.	19
III.2.- Cultura corporativa, como un análisis interno, o como un análisis mixto	24
III.3.- Perfil de las unidades estratégicas de la empresa- un análisis interno.	26
III.4.- Cambios y tendencias en el ambiente Mega/Macro, diagnóstico-pronóstico externos	28.
III.4.1.- Economía-Macro	29
III.4.2.- Gobierno- Macro	36
III.4.3.- Sociedad en Macro Ambiente	40
III.4.4.- Tecnología	42
III.5.- Cambios y tendencias en el ambiente micro	43
III.5.1.- Economía	43
III.5.2.- Principales políticas del actual gobierno, basándonos en el Plan Nacional de Desarrollo, el cual dicta los objetivos.	46
III.5.3.- Sociedad	47
III.5.4.- Tecnología	48
III.6.- Matrices de posicionamiento de mercado y ciclo de vida.	48

III.7.-	Diagnostico-Pronostico interno de la organización, (fuerzas y debilidades y estructura)..	57
III.8.-	Caso practico, del Diagnóstico Pronostico Interno de la organización (fuerzas y debilidades y estructura).	59
III.8.1.-	Dirección	59
III.8.2.-	Comercialización,- Canales de distribución, sinergias, equipo, productos y servicios.	59
III.8.3.-	Operación	60
III.8.4.-	Tecnología	60
III.8.5.-	Personal	60
III.8.6.-	Organización	61
III.8.7.-	Sistemas	61
III.8.8.-	Desempeño pasado y desempeño futuro proyectado.	61
	A).-Posición competitiva pasada de la firma	61
	B).-Análisis financiero del desempeño de la firma.	66
	C).- Rentabilidad	71
III.9.-	Conceptos de oportunidad y amenaza.	73
III.10.-	Caso practico	74
 CAPITULO IV.-OBJETIVOS DE LA EMPRESA		75
IV.1.-	Conceptos de objetivos y su fijación	75
	A.- Concepto	75
	B.- Importancia de la fijación de objetivos	78
IV.2.-	Fijación de objetivos	79
	A.- Momento de fijación de objetivos	80
	B.- Como deben ser los objetivos	82
	C.- Aspectos generales de los competidores	84
	D.- Indicadores y antecedentes de nuestra empresa	85
	E.- Determinación de los objetivos de la sociedad	90
 CAPITULO V.-ESTRATEGIAS		93
V.1.-	Estrategias existentes	93
V.2	Caso practico	104
 CAPITULO VI.-OBJETIVOS METAS Y POLÍTICAS REVISADAS DESPUÉS DE LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA		111
VI.1.-	Caso practico.	111
VI.1.1.-	Objetivos	111
VI.1.2.-	Metas	112
VI.1.3.-	Políticas.	112
 CAPITULO VII.-ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA		115
VII.1.-	Concepto	115
VII.2.-	Caso practico	119

CAPITULO VIII.-PRINCIPIOS GENERALIZABLES A OTRAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS	122
CAPITULO IX.- CONCLUSIONES	123
ANEXOS	124
Anexo II.3.1 El Proceso de la Planeación Estratégica modelo Andrews	125
Anexo II.3.2 Planeación Estratégica modelo de Ansoff	126
Anexo II.3.3 El Proceso de Planeación Estratégica a nivel directivo	127
Comentarios a las graficas de planeación	128
Anexo II.3.4 Planeación estratégica (Cambio planeado)	129
Comentarios a la grafica de Planeación estratégica, Anexo II.3. 4	130
Anexo II.3.5 Matriz de etapas de evolución producto mercado	131
Comentarios al anexo II.3.5, Etapas de evolución producto mercado	132
Anexo II.3.6 Matriz de cartera de evolución producto- mercado	133
Anexo II.3.7 Matriz de posición de producto para la industria	134
Anexo II.3.8 Matriz de General Electric Company	135
Comentarios a la rejilla comercial General Electric, Anexo II.3. 8	136
Anexo II.3.9 Grafica BCG de crecimiento y participación relativa en el mercado	137
Comentarios a la Grafica BCG Anexo II.3. 9	138
Anexo II.3.10 Matriz de diversificación	140
Anexo II.4.1. Estado de posición financiera al 31 de diciembre de 2002 y 2003	141
Anexo II.4.1.(2/3) Estado de resultados al 31 de diciembre de 2002 y 2003	142
Anexo II.4.1 (3/3) Estado de posición financiera proyectados al 31 de diciembre de 2004, 2005, 2006	143
Anexo III.4.1.1.Gráfica de inflación de Estados Unidos de Norte América	144
Anexo III.4.1.2.Tipo de cambio dólar a julio 2004	145
Anexo III.4.4.1 Productos fabricados por los competidores, y los que Comercializa MECEGO	146
Anexo III.5.1.b.- INPC ( Gráfica inflación en México)	147
Anexo III. 5.1.d.- Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal 2004	148
Anexo III.5.1.e.- Producto interno bruto de México a precios corrientes	150
Anexo III.8.8.1 Lineamientos de la Planeación estratégica de MECEGO, S.A. DE C.V	151
Anexo III.8.8.2 al inicio. Organigrama al inicio de la planeación	152
Anexo III.8.8.2 al final. Organigrama al final de la planeación	153
Anexo III.8.8.3. Diagnostico de la situación financiera de la empresa Razones financieras ejercicio 2003	154
Anexo III.10.1 (1/2) Mercados potencial	155
Anexo III.10.1 (2/2) Situación de la fruta en otoño	156
Anexo III.10.2. Mercado de jugo de frutas (quien participa)	157



**Anexo VII.1.1. Entorno en que la administración estratégica, se une a  
La planeación estratégica**

**159**

**CAPITULO X.- BIBLIOGRAFÍA**

---

**160**

# **CAPITULO I-INTRODUCCIÓN**

## **I.1.-OBJETIVO.**

El presente trabajo busca verificar las siguientes hipótesis:

a).-La aplicación de la planeación estratégica ayuda a obtener resultados positivos en MECEGO, S.A. DE C.V..

b).-La aplicación de la planeación estratégica genera un incremento en el valor del patrimonio de los accionistas, de la sociedad mercantil MECEGO, S.A. DE C.V..

Al probar las hipótesis anteriores en relación con MECEGO, S.A. DE C.V., se establecerá una estrategia que permita a empresas comercializadoras de equipo para la industria de producción de jugo de fruta natural en el país, mejorar sus resultados, partiendo de la experiencia obtenida en la empresa en estudio, la cual ha operado en ocasiones con deficiencia, llegando a obtener ocasionalmente resultados negativos.

La razón de la operación con deficiencia, se encuentra en las fallas internas de la Empresa, que han mantenido a éste segmento de negocio con resultados negativos, algunas de las deficiencias tienen su origen en lo que se señala a continuación:

A.-Causas derivadas de un posible error en el manejo de sus operaciones de venta:

1.-Dentro de este tipo de causas, esta el que se llevan a cabo operaciones de compra de maquinaria y refacciones en moneda extranjera y se celebran operaciones de venta de la citada mercancía en moneda nacional sin contemplar la posibilidad de una devaluación, por un desconocimiento del entorno u omisión;

B.-Causas derivadas de error un posible en el manejo del negocio.

1.-Como causa señalada dentro de este apartado encontramos, la posible deficiencia en la administración de la empresa en su área administrativa, insuficientes ventas, aparente carencia de objetivos o la falta de fijación de objetivos profundos y trascendentes, que no se encuentren confundidos con las metas.

Los motivos que me llevaron a realizar el presente trabajo, se encuentran dados por los grandes avances de la tecnología, la globalización de distintas actividades comerciales, incluidos por los consecuentes cambios en la nacionalidad de las empresas, de sus accionistas, de los prestamistas y finalmente la influencia que éstas empresas extranjeras ejercerán sobre los gobiernos de países del primer mundo y sobre todo de países tercermundistas como el nuestro, en mi opinión, de lo anterior se deriva lo siguiente:

1.-La importancia de una implantación de cultura de negocios, de los actuales directivos de empresas comercializadoras de equipo para la industria de producción de jugo de

fruta, permitirá que sobrevivan ante la globalización de la economía;

2.-El saber que en algunos casos se ejerce la práctica comercial únicamente por ego y con desconocimiento de los negocios, deja en muchas ocasiones como experiencia a los empresarios, el ver como sus capitales invertidos en las empresas se esfuman por el exceso de gastos de operación e inadecuada administración.

3.-Por otra parte, este trabajo se encuentra motivado por la necesidad de acreditar la preparación recibida por nuestra Alma Matter y por la imperiosa necesidad de cooperar en los negocios con un granito de arena que permita a muchas personas, conservar su patrimonio y ser más competitivos en los negocios.

Espero lograr este propósito en el desarrollo del presente trabajo.

## **I.2.-Metodología.**

Para alcanzar éste objetivo, se realizaron diversas investigaciones dentro del sector comercio, y dentro del segmento de negocios que nos ocupa, así como se hizo un análisis del entorno nacional e internacional, aplicando técnicas de observación, análisis, diagnóstico, cálculo, algunas de las cuales se aplicaron de la siguiente manera:

A.-Identificar las fuerzas y debilidades de la empresa en revisión, mediante la observación y el análisis interno comprenderá la revisión de su organización, recursos, capacidades, cultura corporativa, análisis de su portafolio de inversiones, por otra parte el análisis externo la posición respecto de sus competidores, además comprenderá políticas gubernamentales, tendencias económicas;

B.-Análisis con la alta dirección de la empresa, respecto de las diferentes alternativas de carácter legal, organizacional y de desarrollo, con objeto de elegir la estructura y persona más adecuada para propiciar un sano crecimiento de la empresa en estudio;

C.-Detectar mediante la observación y el análisis, las oportunidades y amenazas que presente el medio ambiente para la presente década y el corto plazo;

D.- Formular la estrategia revisada que se aplicara en la empresa, para el nuevo ejercicio, con base en los objetivos de la empresa y los resultados del análisis obtenido en los incisos anteriores;

E.-La evaluación de las hipótesis, se irá haciendo en los distintos Capítulos del presente trabajo, inicialmente se describirán los pasos necesarios para la formulación de un estrategia y finalmente, se hará un razonamiento entre los resultados que se obtienen de la aplicación de una administración estratégica y la administración empírica

### **I.3.-Marco contextual-Alcances.**

El estudio abarcara a la entidad denominada MECEGO, S.A. DE C.V., en el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2003, la Empresa se ubica en el Estado de Puebla, y su actividad empresarial es la Comercialización, Prestación de Servicio Técnico y Venta de Refacciones para equipo de Extracción de Jugo de Fruta Natural.

### **I.4.- Hipótesis.**

1.4.1.-La aplicación de la planeación estratégica ayuda a obtener resultados positivos en MECEGO, S.A. DE C.V..

1.4.2.-La aplicación de la planeación estratégica genera un incremento en el valor del patrimonio de los accionistas, de la sociedad mercantil MECEGO, S.A. DE C.V..

### **1.5.-Variables de la hipótesis:**

Para la hipótesis 1

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| a).-Variable independiente: | -Aplicación de la planeación estratégica, no aplicación de planeación estratégica. |
| b).-Variable dependiente:   | -Utilidad de operación del ejercicio.  |
| c).-Variable interviniente  | -Seguimiento de la planeación estratégica.   |
| d).-Indicador:              | -La obtención alta, baja o nula de utilidades.                                     |

Para la hipótesis 2.

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| a).-Variable independiente  | -Aplicación de la planeación estratégica  |
| b).-Variable dependiente.   | -Retención de utilidades, incrementadas como consecuencia de la nueva planeación estratégica.           |
|                             | -Incremento en el valor del patrimonio de los accionistas, medido como incremento al capital contable.. |
| c).- Variable interviniente | -Retención de utilidades, derivada de la aplicación de la nueva estrategia.                             |
| d).- .Indicador:            | -El incremento alto, bajo o nulo del valor del patrimonio de los accionistas.                           |
-

## **CAPITULO II: PLANEACION ESTRATEGICA**

### **II.1 Concepto de planeación estratégica y evolución de la misma**

#### **A.-Concepto de planeación estratégica.**

La planeación estratégica es una herramienta para crear, desarrollar y administrar eficientemente un negocio, un proyecto, etc., ya que permite tener una probabilidad mayor aprovechar todos los recursos y oportunidades con que se cuenta, para poder llevar a cabo de mejor manera las fases de la administración:

Previsión, planeación, integración y control.

Algunas definiciones, que han dado algunos estudiosos de la administración para explicar su concepto de *planeación estratégica*, se citan a continuación:

Harold Bierman Jr. en su obra “Planeación Financiera Estratégica, Guía del Administrador para Mejorar Resultados Expresados en Utilidades”, señala como elementos que componen el proceso de planeación estratégica, los que se listan a continuación:

- 1.-Identificar los problemas y las oportunidades que existen, (destacando que en una empresa sana y progresista habrá buen ambiente para que las ideas surjan);
- 2.-Fijación de metas (objetivos);
- 3.-Diseño del procedimiento para encontrar las posibles soluciones o caminos para llegar a la meta o solucionar el problema;
- 4.-Selección la solución más económica y efectiva para el logro de los objetivos;
- 5.-Establecer los procedimientos de control para comprobar que resultados se obtuvieron con la mejor solución.<sup>1</sup>

Considerando los conceptos antes señalados, puedo decir que nuestro autor considera que la planeación estratégica es la técnica o arte que permite a una entidad alcanzar sus objetivos de la manera más económica y efectiva posible, considerando las oportunidades y peligros que existen, con sus fuerzas y debilidades, en otras palabras con sus ventajas y sus desventajas.

Los elementos que componen el proceso de planeación estratégica, según señala Harold Bierman Jr., son las etapas (procesos) que enumeran autores como H. Igor Ansoff, Robert Hayes, etc., señalándose todos estos elementos como fundamentales en el proceso de planeación estratégica, elementos de los que posteriormente derivan sub-etapas más analíticas, de acuerdo

---

<sup>1</sup> Harold Bierman Jr., 1987, Planeación Financiera Estratégica, séptima impresión, México, CECSA, p. 9.

con el problema a resolver y con el autor que se estudie en su momento.

**“Estrategia.-** La movilización de los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar los objetivos a largo plazo”.

**“Táctica.-**Es un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general.”

**“La diferencia básica entre estrategia y táctica reside en los siguientes aspectos:**

En primer lugar, “la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamentos o unidades aisladamente), pues busca alcanzar objetivos departamentales.”

“La estrategia esta compuesta de muchas tácticas simultaneas e integradas entre si. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos situados a largo plazo, mientras que la táctica se refiere a objetivos situados en el mediano y corto plazo”<sup>2</sup>

**“Planeamiento estratégico.-** Se refiere a la manera por la cual una empresa pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente un planeamiento global y a largo plazo”.<sup>3</sup>

Abraham Perdomo Moreno en su obra “PLANEACIÓN FINANCIERA Para Épocas Normal y de Inflación”, señala, que la planeación estratégica comprende, la determinación de las misiones básicas de la empresa, de los principales objetivos que se propone alcanzar, y de las principales estrategias y políticas que deberán gobernar el empleo de los recursos a disposición de la firma para lograr sus objetivos.<sup>4</sup>

Considero que una cosa importante para planear, es entender la planeación estratégica, por tal motivo me permito transcribir algunas otras definiciones de este concepto, cabe aclarar que el concepto planeación estratégica, se utilizará en todas y cada una de las fases directivas incluida, su parte operativa, por lo que se tendrá una planeación estratégica analítica que engranará a la estrategia directiva y así mismo tendremos las tácticas que forman parte de una estrategia.

Una de las estrategias analíticas es la de mercado que se define como:

**Concepto de planeación estratégica de mercado.-** La planeación estratégica de mercado describe el proceso de planeación, (a) que se basa en una evaluación sólida de la oportunidad del mercado y de la capacidad de la compañía, así como también en cuidadosos análisis de costos y (b) implica

---

2 Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría de la Administración, tercera edición (segunda edición en español, Colombia, Mac Graw Hill, p. 277

3 Idalberto Chiavenato, Op. Cit., p. 278.

4 Abraham Perdomo Moreno, 1985, Planeación Financiera- para Época Normal y de Inflación, México, ECASA, p. 8

el desarrollo de un enfoque estratégico total de la empresa ante el mercado. Implica decisiones respecto a la forma en que se debe definir un negocio; con respecto a cual debe ser su misión; acerca de que programas de mercadotecnia, manufactura, investigación y desarrollo y otros programas funcionales deben emprenderse; y con respecto a la forma en que se deben presupuestar los fondos.”<sup>5</sup>

Si bien, ya he señalado lo que piensan diversos autores respecto de planeación estratégica, es conveniente que recordemos que es estrategia:

“Estrategia: Es la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo.”<sup>6</sup>

James B. Quinn ha definido la estrategia como “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente”.<sup>(2)</sup>

A su vez William F. Gluek definió estrategia como “un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa”.<sup>7</sup>

H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck y Robert L. Hayes respecto de la planeación estratégica, en su artículo de la Planeación Estratégica a la Administración Estratégica, contenido en la obra El Planteamiento Estratégico, Nueva Tendencia de la Administración, señalan:

“La tecnología para tratar con el nuevo problema importante de la empresa fue la planeación estratégica. Es un enfoque racional hacia la redefinición de la postura estratégica de la firma: vincula una identificación de los objetivos de la firma y el análisis de adecuación de los mercados de productos corrientes, para cubrirlos. Entonces, la determinación de las capacidades de la firma, la investigación de las fuerzas alternativas de crecimiento y la evaluación del potencial de estos últimos objetivos, lo mismo que las capacidades de la firma para sacar ventaja del potencial. El resultado es una nueva postura estratégica propuesta. Se supone en planeación estratégica que, dada la nueva postura, la firma debería pasar lista y asignar sus energías a efectuar la realineación de lo antiguo con lo nuevo.....” (Ansoff, 1965).<sup>8</sup>

---

5 D.F. Abell/J.S. Hammond, *Planeación Estratégica de Mercado, Problemas y enfoques analíticos*, México:CECSA, p.27

6 Idalberto Chiavenato, *Op. cit.*, p276

7 Charles W. L. Hill/ Gareth R. Jones, Tercera edición, *Administración Estratégica-Un Enfoque Integrado*, México, Mc Graw Hill, p. 5

8 H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, et. al, 1983, *FROM STRATEGIC PLANNING TO STRATEGIC MANAGEMENT*, (Tr. Española Emilio Toussaint M., “ Transformación de la Postura Estratégica”, *El planteamiento estratégico- Nueva tendencia de la administración*, México, p 52.

H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck y Robert Hayes señalan, respecto de la planeación estratégica:

"...Demostraremos entonces que la planeación estratégica es solamente, y frecuentemente no el primero de una serie de pasos que deben ser tomados para permitir que una firma responda a los nuevos desafíos ..."<sup>9</sup>

Para éstos autores la planeación estratégica es:

"Sin embargo, la planeación estratégica es solamente un grupo de planes y de intenciones. Por si misma, la planeación estratégica no produce acciones, ni cambios visibles dentro de la firma. Para efectuar los cambios, la firma necesita capacidades adecuadas: directores y administradores entrenados y motivados, información estratégica, sistemas fluidos y responsivos, y estructura. Si faltan estos, la firma parecerá resistir a la implantación de los planes ..."<sup>10</sup>

Las definiciones que dan éstos autores, son en si mismas, profundas e ilustradoras de lo que es la planeación estratégica.

En mi opinión, la planeación estratégica, es la herramienta que permite aprovechar las oportunidades que el medio ambiente presenta, las que se aprovecharan con base en las fortalezas y habilidades de la empresa, aplicados mediante planes que permitan aprovechar eficientemente las oportunidades que se presentan, y/o que mediante habilidades directivas se crean y/o detectan.

Sin que esto quiera decir, que la planeación sea la única herramienta para obtener óptimos resultados financieros, penetración de mercado y de que funcione por si misma.

## B.-Evolución de la planeación estratégica:

La historia de los negocios consiste en una sucesión de nuevos desafíos, problemas y oportunidades. Historia de negocios que va ligada a la historia política de cada país en que se tratan de resolver los desafíos. Conforme estos surgían, los directivos cuidadosos experimentaban continuamente con nuevas respuestas, algunas fallaban y algunas tenían éxito en forma repetida. Las últimas llegaron a ser reconocidas como la práctica adecuada, fueron imitadas por otros directivos y llegaron a ser codificadas como técnicas estándar de administración. Fuera de esta experimentación y error, creció una cantidad de enfoques a los problemas administrativos; el análisis de razones financieras, la administración por objetivos, el presupuesto de capital, la

---

9 (7).- H.I. Ansoff, R.P. Declerck, R.L. Hayes, et. al., Op. cit., p. 52.

10 (8).- H.I. Ansoff, R.P. Declerck, R.L. Hayes, et. al., Op. cit., p. 59.



planeación de utilidades, la planeación a largo plazo, la planeación estratégica, el SPPP(Sistema de Planeación-Programación-Presupuesto), el análisis de problemas, más recientemente el análisis de la cartera estratégica y más recientemente la administración estratégica.

Cada enfoque surgió como respuesta a necesidades específicas; la creciente complejidad de las operaciones llevó a la compañía DuPont a inventar el análisis de las razones financieras, la necesidad de coordinación y motivación dentro de las organizaciones complejas llevaron a la administración por objetivos; los crecientes tiempos de avance y el tamaño de inversiones en activos fijos dio lugar al presupuesto de capital; la poca adecuación de la extrapolación utilizada en la planeación a largo plazo creó la demanda por la planeación estratégica. En forma característica, cada una de los enfoques fue anunciado como la solución definitiva y completa, que reemplazaba a todas las demás.

Visto en retrospectiva, está claro que cada uno de los enfoques no fueron ni mutuamente excluyentes ni suficientemente amplios. Cada uno de ellos complementaba al otro, y su desarrollo siguió una secuencia histórica lógica, la resolución de problemas conforme estos surgían.

A mediados de la década de los cincuenta, muchas firmas estadounidenses se enfrentaron a síntomas perturbadores que no podían ser remediados de inmediato por medio de técnicas administrativas disponibles, y que no tenían antecedentes en la experiencia previa. En el caso de algunas firmas, la demanda de mercado comenzó a disminuir, y no se pudo reestimar ni por medio del mercadeo y promoción más enérgicas. En el caso de otras, la demanda comenzó a declinar al parecer productos sustitutos ofrecidos por nuevas tecnologías, y otras más vieron invadidos sus mercados tradicionales por competidores extranjeros vigorosos.

Las técnicas administrativas de presupuesto a largo plazo, de control financiero, y aun la entonces popular planeación a largo plazo, se mostraron inadecuadas para tratar con los nuevos síntomas. Dentro de la tradición inventiva del negocio estadounidense, las firmas volcaron sus energías hacia el desarrollo de nuevos enfoques administrativos respecto de los intrincados nuevos problemas. Hacia finales de la década de los cincuenta, varias de las firmas líderes y de las compañías consultoras, que trabajan en forma independiente, se encontraron convergiendo en un nuevo enfoque. El resultado, que fue desarrollado mediante la experimentación, el error y el intercambio de experiencias, llegó a ser conocido como planeación estratégica.

La tecnología de la planeación estratégica ha permanecido por un período largo entre nosotros. Su aplicación real a la práctica se ha retrasado. Sólo unas cuantas de las principales empresas emplean hoy la planeación estratégica para manejar sus esfuerzos de crecimiento. La mayoría utiliza aún las primeras y más simples técnicas de planeación a largo plazo, basadas en la extrapolación del pasado, y a las cuales hace falta la generación y análisis sistemático del problema, del entorno de la empresa, de sus fuerzas y debilidades, de las soluciones alternativas, como se requiere.

Esto puede ser razonable en países como el nuestro, en donde la intención del Estado, no

es proteger a la industria mexicana, ni crear empleos, ni fortalecer al país, como se ve en la inconstitucional decisión del Poder Ejecutivo para el libre consumo de la fructuosa en lugar de el azúcar de caña, en estos casos, al hacer el análisis del medio ambiente, habrá que considerar a quien se quiere favorecer y a quien se quiere perjudicar, como estas consideraciones, suceden otras similares en otros países subdesarrollados, que harán que dentro de un mismo segmento de negocio, una empresa vaya a tener éxito y otra tenga todo para fracasar, aún cuando todo el trabajo técnico este bien hecho (Planeación estratégica y su aplicación).

En 1970, la adopción de la organización multi-industrial, la aceleración de las tasas de cambio ambiental y las presiones competitivas, llevaron al desarrollo del concepto estrategia "directiva" (Corporate Strategy) como instrumento para integrar las diversas políticas del área funcional de una organización, en patrones coherentes y proyectados para crear ventajas competitivas, en los mercados en los que participa la firma. De este modo la planeación estratégica empezó a desplazar la formulación de políticas, como componente principal del trabajo general de la administración.

## **II.2.-Características de la planeación estratégica.**

Las características generales de la planeación estratégica, son de entre otras, las siguientes:

- 1.-Que se aplica a cualquier persona; sea esta física o moral, con propósitos de lucro o sin éstos con objeto de mejorar su situación actual al tratar de volver a éstas más eficaces en su actuación, una vez aplicadas las características específicas que la misma contempla;
- 2.-Debe describir todos los componentes principales de la estrategia, de la organización (es decir, su ámbito, su aplicación de recursos y competencias distintivas, sus ventajas competitivas y la manera como se van a producir, y la sinergia que se busca).<sup>11</sup>
- 3.-Debe indicar de que manera se llevará a cabo la estrategia para alcanzar los objetivos organizacionales;
- 4.-La estrategia debe describirse en términos funcionales más bien que físicos;
- 5.-La estrategia debe ser tan precisa como sea posible.

Harold Bierman Jr. en su obra "Planeación Financiera Estratégica, Guía del Administrador

---

<sup>11</sup> Charles W. Hoffer / Dan Schendel, Strategy Formulation Analytical Concepts, 1978( Traducción al español de Jorge Cárdenas Nannetti, 1985, " El concepto de estrategia", Planeación estratégica: Conceptos analíticos, Colombia, Editorial norma, p. 44).

para Mejorar Resultados Expresados en Utilidades”, considera que para llevar a cabo una planeación estratégica, deben seguirse los pasos que se señalaron con anterioridad en el Sub-capítulo II.1, pasos que pueden coincidir, con los señalados por otros autores.

En mi opinión la que faltaría aclarar, que la misma debe partir de una análisis de la cultura corporativa, y aclarando dentro de las características de planeación estratégica, dentro del capítulo de objetivos, la posición de mercado que se tendrá al terminar el período por el que se aplica la planeación, lo cual deberá ser señalado para el corto, mediano y largo plazo, es decir el fruto de la planeación estratégica será medido en pesos, pero también en participación de mercado.

Por otra parte, W. Hofer y Schendel manifiestan que existen cuatro componentes en cualquier estrategia, como se indican a continuación <sup>12</sup>:

“1.-*Ámbito*, es decir, la amplitud de las Inter.-acciones actuales y proyectadas de la compañía con su ambiente. Este componente se denominará a veces el *dominio* de la organización.

2.-*Aplicación de los recursos*, o sea el nivel y patrones presentes y pasados de aplicación de recursos y destrezas de la organización, que le ayudan a alcanzar sus metas y objetivo. A veces a este componente lo llamaremos las *competencias distintivas* de la compañía.

3.-*Ventajas competitivas*, es decir, la posición especial que se labra una compañía frente a sus competidores en virtud de su patrón de aplicación de recursos y de sus decisiones sobre ámbito.

4.-*Sinergia*, que significa los efectos conjuntos que se buscan con la aplicación de los recursos de la organización y sus decisiones sobre el ámbito”.

Se hace necesario citar nuevamente a H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R.L. Hayes, para entender la relación que existe entre la planeación estratégica y su implementación, como se desprende de la lectura del siguiente texto <sup>13</sup>:

**“Sin embargo, el resultado de la planeación estratégica es solamente un grupo de planes y de intenciones. Por si misma, la planeación estratégica no produce acciones, ni cambios visibles dentro de la firma. Para efectuar los cambios, la**

---

12 Charles W. Hoffer / Dan Schendel, Op. cit., p. 26.

13 H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, et. al., Op. cit., p. 59.

**firma necesita capacidades adecuadas: directores y administradores entrenados y motivados, información estratégica, sistemas fluidos y responsivos, y estructura. Si faltan éstos, la firma parecerá resistir a la implantación de los planes. La resistencia será bastante real, pero no se deberá a algunas perversidades interiores, sino más bien a la falta de capacidades y de motivaciones requeridas, a la resistencia de la gente a abandonar las actividades trilladas y familiares en favor de las desconocidas y arriesgadas. La resistencia será reforzada porque, cuando surja la crisis estratégica, la actividad competitiva no disminuirá típicamente sino será más intensa. La gente que entrenó previamente, y tuvo éxito y fue compensada por la actividad competitiva, se sentirá justificada y más segura en perseguirla, en lugar del trabajo empresarial.”**

Como se desprende de lo arriba comentado y transcrito, la planeación estratégica es una herramienta que permitirá obtener mejores resultados dentro de la administración, pero se requiere de una serie de elementos adicionales para que la misma tenga aceptación por todo el personal de la empresa y en consecuencia se tenga su cooperación..

Al ser una herramienta de negocios, requerimos de un buen administrador que la diseñe y que la ponga en marcha, para que rinda sus frutos y tenga la confianza del personal.

Es el momento de que se entre en materia para ver como es que podemos formular una planeación estratégica.

Charles W. Hofer/ Dan Schendel en su obra Planeación estratégica: Conceptos analíticos, señalan que existen siete pasos para la formulación de una estrategia<sup>14</sup>, los cuáles se resumen a continuación:

- 1.-Identificación de la estrategia, actualmente seguida por la empresa en estudio.
- 2.-Análisis del medio ambiente para identificar oportunidades y amenazas que se le presenten.
- 3.-Análisis de recursos disponibles. esto es análisis de las principales destrezas y recursos con que cuenta la empresa, para cerrar alguna brecha, en la implementación de la estrategia que se sugiere .
- 4.-Análisis de la brecha, esto es una comparación de los objetivos que se plantean , con los recursos y destrezas de la organización, con las oportunidades y amenazas del

---

14 Charles W. Hoffer / Dan Schendel, Op. cit, p. 49, que indica: “Identificación de la estrategia, ...; Análisis ambiental ...; Análisis de recursos ...; Análisis de brecha ...; Alternativas estratégicas ...; Evaluación de la estrategia ... y elección estratégica ...”.

ambiente a fin de determinar el grado de cambio que requiera la estrategia actual.

5.-Alternativas estratégicas, es decir, la identificación de las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia.

6.-Evaluación de la estrategia, de acuerdo con los objetivos y valores de los accionistas, recursos disponibles, políticas de la administración, oportunidades y amenazas ambientales.

7.-Elección de la estrategia, consiste en la selección de la mejor estrategia, para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Siguiendo estas indicaciones, podremos formular la planeación estratégica de la empresa motivo de estudio, si bien es cierto que la planeación estratégica, se ha venido aplicando desde hace bastante tiempo, no ha sido lo suficientemente fuerte para mover a las empresas a adoptar una nueva postura frente al medio ambiente que las rodea de manera mediata e inmediata.

El no reposicionamiento del segmento de negocio o de la Empresa, puede deberse, a que existen posturas empresarial y competitiva dentro del ámbito de negocios, que no son identificadas antes de la aplicación de la planeación, cabe señalar pero no todo es postura competitiva o empresarial, ya que habrá empresas que tengan una postura cero y la que adopten será la de oportunistas o zánganos que restarán oportunidades a una sociedad y a las demás empresas, ya que indebidamente absorberán recursos federales que debieran destinarse a la reactivación económica y no a concentraciones patrimoniales, que trascenderán en razón de la importancia de los recursos indebidamente recibidos, en desordenes sociales, pérdida de la soberanía nacional, la presencia de amenazas para la empresa en estudio, los zánganos como es el caso de las empresas de la construcción ocupadas de las concesiones carreteras.

Lo anterior en su oportunidad lo veremos con más detalle, únicamente señalaremos que previo a la formulación del proceso de planeación estratégica, se diagnosticará la postura que tiene la empresa, postura que será competitiva, empresarial, ninguna o de zángano.

### **II.3 Algunos modelos de planeación estratégica que existen.**

Los modelos más conocidos son los siguientes:

A.-Como modelo general se encuentra de Andrews (Anexo II.3.1)

B.-Modelo de Ansoff (Anexo II.3.2)

C.-Modelo de Hofer-Schendel (Anexo II.3.3)

D.- Esquema del inicio de la planeación estratégica

Derivado de un análisis del medio ambiente (Anexo-II.3.4)

Como modelos individuales de apoyo para la planeación, encontraremos los siguientes

E.-Gráfica de evolución producto mercado. (Anexo II.3.5)

F.-Matriz de cartera de evolución producto mercado (Anexo II.3.6)

G.-Matriz de posición de producto. (Anexo II.3.7)

H.-Rejilla comercial de la General Electric (Anexo II.3.8)

I.-La matriz BCG de cartera de negocios. (Anexo II.3.9)

J.-Matriz de diversificación de negocios (Anexo II.3.10)

Estos anexos se encuentran al final del presente trabajo de investigación, haciendo los siguientes comentarios de los mismos:

Anexo II.3.1.-Este modelo de ANDREWS describe las experiencias en negocios pequeños, del tipo de producto único, en el mismo se cumplen las fases de análisis ambiental, se hace un análisis de los recursos, se identifican las fortalezas, se determinan los objetivos y políticas revisadas.

Anexo II.3.2.- El modelo de ANSOFF es un modelo bastante elaborado, identifica estrategias de expansión, diversificación, que tiene un detalle bastante grande.

Es un modelo de planeación estratégica de H. Igor Ansoff, es más completo que el modelo tradicional de diseño de la planeación estratégica, sino que a como debe implementarse la planeación estratégica y la estructura organizacional de la empresa, que contempla los siete pasos siguientes <sup>15</sup>:

1.- Identificación de la estrategia; 2.-Análisis ambiental; 3.-Análisis de recursos; 4.- Análisis de brecha; 5.-Alternativas estratégicas, 6.- Evaluación de la estrategia y 7.-Elección estratégica..

Anexo II.3.3.- El modelo de HOFER- SCHENDEL es un modelo complejo que contempla adquisiciones, la formulación de estrategias para las UEN's, en síntesis contempla los

---

15 Ibid., p. 49

siete pasos para la formulación de una estrategia, que señalan los citados autores.

Anexo.-II.3.4.-Inicio de la arquitectura de la estrategia, y su retroalimentación hasta la fijación de objetivos final.

#### Descripción de los modelos de apoyo a la planeación estratégica:

Anexo II.3.5.- Gráfica de evolución producto mercado es una grafica en la que se presentan las distintas etapas de evolución producto mercado, así como las características de cada etapa ( en la que se presentan y señalan las unidades vendidas y muestra la utilidad generada durante cada una de las etapas, los autores son Harold Fox; Charles W. Hofer y Dan Schendel, para aplicarse en industrias manufactureras, se aplicará en la toma de decisiones estratégicas a nivel operativo.<sup>16</sup>

Anexo II.3.6.- Matriz de cartera de evolución producto mercado, esta matriz es un complemento de la grafica de evolución producto mercado, en la matriz se describen lo distintos productos o servicios que comercializa nuestra empresa, como han pasado de la etapa de desarrollo hasta la de declinación sucesivamente, señalándose si guardan una posición fuerte, promedio o débil, así como la participación que se guarda respecto de los demás competidores, se aplicará en la toma de decisiones a nivel directivo, las cuales tienen como objetivo formular y elegir las estrategias que mejor cumplan los objetivos de la compañía, estas estrategias poseen los cuatro componentes siguientes: (ámbito, aplicación de recursos, ventaja competitiva y sinergia) Hofer y Schendel, dicen que para la toma de decisiones estratégicas resulta a veces útil pensar otros tipos de sub-estrategias directivas como son 1).- Las de cartera social, 2).-Las de obtención de recursos y 3).- Las estrategias de políticas directivas.<sup>17</sup>

Anexo II.3.7.- Matriz de posición de producto.- La posición de posición competitiva de cada uno de los productos principales de una compañía, deben construirse por cada uno de los productos principales de cada segmento de mercado ( estos en la misma grafica) de la compañía y de los competidores , las matrices deben construirse del presente, pasado histórico y proyección al futuro.

Anexo II.3.8 “Rejilla comercial de General al Electric”.- Fue la primera matriz “direccional o normativa. Desarrollada en 1973 en la firma estadounidense General Electric, dicha matriz determina las cuatro opciones estratégicas que se obtienen al confrontar las fortalezas y

---

<sup>16</sup> Charles W. Hoffer / Dan Schandel, Op. cit. p. 112

<sup>17</sup> Charles W. Hoffer/ Dan Schenl, Op. cit, 36.

debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno. La matriz ha sido vulgarizada en una visión tricolor (rojo, amarilla, verde) con el nombre de semáforo estratégico. El cuadrante 1 es de color verde, los cuadrantes 2 y 4 son de color amarillo, y el cuadrante 3 es rojo recordando las reglas de seguridad del automovilista frente a un semáforo.<sup>18</sup>

Anexo II.3.9 “Matriz BCG” de cartera de negocios.- Se denomina matriz de crecimiento y participación y que muestra la cartera total de una empresa, mencionando para cada producto:

- a).- Sus ventas (representadas por el área del círculo que lo representa en la matriz)
- b).- Su participación de mercado con respecto al mayor competidor de la empresa (a través de la posición horizontal del círculo en la grafica).
- c).-La tasa de crecimiento del mercado (corregida por inflación en la cual compite el producto (mediante la posición del círculo en la dirección vertical).

Un conjunto de graficas elaboradas en diversos puntos del tiempo proporcionaría una trayectoria, se usa participación relativa debido a que la participación relativa ésta tan estrechamente relacionada con la experiencia, aquella es un indicador del costo relativo. Por lo general se utiliza una escala logarítmica para el eje de la participación relativa de mercado.

Anexo II.3.10 “Matriz de diversificación de negocios”.- Este tipo de matriz de diversificación se puede utilizar para señalar el tipo de estrategia que seguirá para cada uno de sus productos, pudiendo ser la aplicación de tecnología relacionada, integración vertical, conglomerado-Diversificación.

Esta matriz la diseño H. I. Ansoff, y aparece en su obra Corporate Strategy de editorial Mc- Graw Hill, 1965).<sup>19</sup>

Los anexos antes señalados se encuentran en la parte final del presente trabajo.

---

18 Jean-Paul Sallenave, 1992, Gerencia y Planeación Estratégica, Bogota Colombia, p. 206

19 H. I. Ansoff, 1965, Corporate Strategic, New York, McGraw-Hill, p. 109.



## **II.4.-Objetivos de la empresa antes de la planeación estratégica.**

La empresa tenía antes de la implementación de la planeación estratégica, como objetivos definidos únicamente la obtención de utilidades, como objetivo intuido el de sobre vivencia.

La administración de la empresa desde su constitución hasta antes de la implementación de la planeación estratégica, se administraba por su Director General, con base en su experiencia, de alguna forma podemos decir de manera artesanal, porque además carecía de una estrategia formal, sentándose únicamente en la realización de ventas, como se desprende del siguiente señalamiento de aspectos relevantes desde la constitución de la empresa.

La empresa se constituyó en 1927, como sociedad mercantil, con objeto social de compraventa de equipo extracción de jugos de fruta.

El capital social de la empresa provino de la misma familia, por tratarse de una empresa familiar, situación que se ha mantenido a la fecha.

Las decisiones son tomadas por el hombre cabeza de familia, lo cual ha significado que todas las decisiones de inversión de los negocios de la familia, sean tomadas por una sola persona hombre, ya que curiosamente el hogar ha sido bendecido con mujeres, las cuales han comprobado una escasa afición a los negocios y en su caso poca habilidad.

Los hechos anteriores carecen de una orientación (intención) de mi parte, únicamente me limito a señalar los hechos.

La empresa se encuentra en la segunda generación, fue fundada por el padre del actual director general, actualmente como se señaló la dirige el hijo del fundador, la edad de éste frisa en los 70 años.

El crecimiento de la empresa se ha debido a la habilidad empresarial del fundador y gracias a ese empuje inicial, ha permanecido en el mercado, actualmente la empresa, esta tratando de sobrevivir por las razones siguientes, como se determino en las investigaciones realizadas:

- 1.-La empresa ha obtenido resultados negativos en los últimos cuatro años, que han reducido su capital en aproximadamente un tercio.
- 2.-Existen empresas comercializadoras del mismo producto que cuentan con una Dirección fuerte y una amplia visión comercial y son subsidiarias de empresas europeas y americanas que fabrican productos similares a los productos que comercializa la empresa que estudiamos.
- 3.- La edad del administrador actual de negocio se encuentra sobre los setenta años de edad, ha sufrido varios infartos y no se encuentra, un relevo capaz a la fecha.

4.-La empresa carece de liquidez.

5.-La empresa carece de una fuerza de ventas capaz, ya que solo cuenta con cuatro vendedores, sin considerar al gerente de ventas.

6.-En algunas áreas como servicios, al no existir supervisión confiable y efectiva ha bajado la productividad.

7.-La empresa ha adoptado una postura competitiva, digna, ya que aunque tiene errores de estrategia, no es un zángano de la sociedad (como otro tipo, de dizque empresas), me refiero a empresas que legalmente están constituidas como personas morales o están dadas de alta como contribuyentes fiscales, llevan sus registros contables, pero su animo no es la competencia o la productividad, sino que su animo, es el medrar (inescrupulosamente) normalmente el dinero de los contribuyentes de China, de Nicaragua, etc., es decir de prácticamente todo el mundo pero sobre todo, de países donde la corrupción no cabalga, sino que galopa y lo logran mediante sobornos consiguen contratos que valen \$10 (diez pesos moneda nacional) y los venden en \$1,000, 000.00 (un millón de pesos moneda nacional) y la obras las ejecutan ingenieros del país en donde hacen la obra y lo único que hizo la empresa contratista fue conseguir el contrato y conseguirse unos nativos del lugar para que hagan el proyecto, lo desarrollen, en una palabra hagan la obra, véase el entorno; de momento no se me viene ninguna a la mente obra recientemente ejecutada o en ejecución, es importante que agreguemos este tipo de pseudo empresas, que son creadas no con el animo de una competencia leal, sino de todo lo contrario, que se valdrán de cualquier cosa para llegar a su objetivo, la moralidad, la calidad de los servicios, el cumplimiento de los mismos, es cuestionable, y más vale salirnos del tema, y quedarnos con la conciencia únicamente de que existen estos entes que en un momento dado, yo no calificaría que tienen habilidades y fuerzas (si tienen la fuerza de la corrupción y del puesto político del propietario de la empresa) y que distorsionaran nuestros análisis de medio ambiente, ya que tenemos competencia perfecta e imperfecta (Mordidas, empresas propiedad de políticos, empresas propiedad de amigos de políticos o empresas propiedad de ciudadanos de países a los que se subordinan los políticos de un país determinados), situaciones que en algunos casos podrán ser vencidas y en otras solo un milagro del cielo, podrá hacer que a nuestra empresa con mejor precio, mejor calidad le den el contrato y sobreviva.

Con los factores antes mencionados, la empresa se encuentra en problemas para mantener su participación de mercado y obtener resultados positivos, como se puede observar en los estados financieros que se adjuntan como Anexo II.4.1.

La situación económica y de mercado ha llevado al director actual a pensar en vender la empresa y quedarse con los ingresos que generaría el arrendamiento del inmueble en que se encuentran actualmente todas sus instalaciones, si es que no existe una posibilidad razonable de hacer rentable a la empresa, en el corto plazo, dada la insuficiencia que tiene por \$18,372,580.

## **2.5.-Misión de la empresa**

Para definir la misión que queremos de la empresa (¿Por qué se creó la empresa?, ¿Cuál es el objetivo de la empresa?, ¿Por qué existe hoy la empresa?, ¿Cuáles son los valores de la empresa?, ¿Qué tipo de comportamiento fomenta y que clase de comportamiento de sí misma y de los empleados gratifica?= “credo” de la empresa = misión en la vida) necesitamos conocer la visión de la empresa, la definición de negocio, sus objetivos y la filosofía corporativa, los iremos analizando poco a poco, conforme se avance en el presente trabajo, aunque de entrada debiéramos definirnos que tipo de negocio manejamos y cual es nuestra visión, la que expondremos a continuación, dejando los objetivos para más adelante.

### **Nuestra visión**

La mejor compañía fabricante y comercializadora de equipo para la extracción de jugo de frutas naturales, para satisfacer las necesidades relacionadas con éstos bienes fue creada.

### **Negocio:**

El negocio de la calidad, la salud y la eficacia.

### **Nuestros valores:**

**Cientes.-** La empresa escucha a los clientes y en función de eso y de nuestra investigación mejoramos nuestros productos para satisfacer sus necesidades actuales y futuras.

**Personal.-**Nuestro éxito depende del personal altamente competente que trabaje unido en un lugar seguro y saludable, donde se valoren y reconozcan la diversidad, el desarrollo y el trabajo en grupo.

**Responsabilidad.-** Esperamos desempeño superior y somos responsables de nuestras propias acciones y resultados. Nuestros líderes establecen metas y expectativas claras, apoyan, suministran y buscan retroalimentación constante.

**Ciudadanía.-** Apoyamos a las comunidades en donde desarrollamos actividades, mantenemos los mayores estándares de conducta ética y responsabilidad ambiental, nos comunicamos de manera abierta el personal de MECEGO, S.A. DE C. V.

**Responsabilidad financiera.-** Somos prudentes y efectivos en el uso de los recursos encomendados.

## **CAPITULO III.-ANÁLISIS DEL ENTORNO**

El análisis del entorno implica un análisis interno y externo, en el presente trabajo de tesis abordaremos los dos.

En el análisis del ambiente externo analizaremos tanto el micro ambiente como el macro ambiente, en tanto que para efectos del análisis interno, únicamente analizaremos a la empresa en estudio, iniciando por conceptuar el concepto negocio y su relación con el medio ambiente.

Los cuatro indicadores macroeconómicos más importantes en este contexto son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, las tasas de cambio monetario y las tasas de inflación.

El crecimiento económico conduce a una expansión en el desembolso del consumidor y tiende a generar un alivio general de las presiones.

Para efectos del presente estudio, empezaré considerar la definición del negocio.

### **III.1.-Definición de negocio**

Uno de los conceptos de negocio que se manejan, es el siguiente:

Negocio es aquella actividad empresarial que lleva a cabo una persona física o moral, para prestar servicios, fabricar y comercializar bienes o para la compra-venta de bienes.

Es bien sabido que comúnmente, el lugar en donde se desarrolla la actividad empresarial, se llama establecimiento, que es propiamente el espacio físico en donde se desarrolla la actividad empresarial, aunque en la práctica, los negocios se realizan por personas aun cuando no tengan un lugar específico, esta práctica se dio mucho en México con el mercado de futuros y con los bancos extranjeros, antes de que compararan los bancos nacionales, para efectos de éste estudio hablaremos de un negocio formal, constituido al amparo de las leyes mexicanas.

Así mismo, para efectos de nuestro estudio, se entiende por negocio al concepto funcional del mismo (la seguridad de las personas, la tranquilidad, la higiene, etc.), y por negocio, en el sentido físico, al servicio que presta la entidad, lo que comercializa en la práctica (servicios de vigilancia personal, Asesoría fiscal, servicios de la salud, venta de comestibles), el primer concepto se refiere realmente al negocio que lleva a cabo, sin que implique forzosamente un espacio físico.

El análisis del entorno también comprenderá, la revisión de los siguientes aspectos del medio ambiente interno y externo:

**a).-Bienes o servicios que ofrece la empresa a sus clientes (análisis interno):**

- Productos a fabricar, comprar y vender o servicios a prestar.
- Amplitud de la línea de producción
- Atributos, precio-calidad, clase.

**b).-Necesidades genéricas que los clientes demandan, y que podremos atender o satisfacer (análisis externo):**

- Necesidades actuales;
- Necesidades modificadas por la tecnología, la moda, etc.
- Relación entre los productos y mercados presentes y futuros que comunica direcciones de crecimiento.
- Necesidades por crear.

**c).-Mercado de productos y servicios en el que competiremos (análisis externo):**

- Características del mercado en que competiremos;
- Grupo de clientes atendidos y no atendidos (alcance).

**d).-Tecnología a utilizar (por nosotros y nuestros competidores) (análisis mixto):**

- Múltiples;
- Complementarias;
- Transición de una tecnología a otra;
- Propia o comprada;
- Concesionada;
- Actual; y
- En desarrollo.

**e).-Alcances de la actividad empresarial, niveles de producción-distribución (análisis mixto):**

- Grado de integración vertical en su producción o distribución;
- Grado de integración horizontal; y
- Grado de diversificación (conglomerado) para generar flujos de efectivo.

**f).-Capacidades distintivas del negocio y de la empresa (análisis interno):**

- Activos estratégicos de la empresa;
- Barreras para entrar a los nichos de mercado (segmentos de negocio);
- Tecnológicas; y
- Barreras de inversión.

**g).-Direcciones de crecimiento empresarial (análisis mixto):**

- Nuevos productos;
- Nuevos mercados, nuevos productos;
- Mismos productos, mismos mercados (rediseño); y
- Mismos mercados, nuevos productos.

El resultado obtenido, del análisis de medio ambiente, lo ligaremos con la funciones básicas de la empresa, tanto de nuestra empresa como de nuestros competidores, de acuerdo con Henri Fayol, las funciones básicas de la empresa son <sup>20</sup> :

- 1.-Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- 2.-Funciones comerciales, relacionadas con la venta e intercambio.
- 3.-Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- 4.-Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de bienes y personas.
- 5.-Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- 6.-Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones.

Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Cuando nos referimos a Fayol, muchas personas se asombran y seguramente piensan que estamos tomando sustentos de la prehistoria, que los conceptos han sido modificados y adelantados por nuevos autores, acepto que en varios conceptos esto es cierto, sin embargo, las funciones básicas señaladas por Fayol siguen siendo validas, pongamos el caso de la función cinco, la función sustantiva de la contabilidad, si esta no se encuentra correctamente elaborada, o si intencionalmente ha sido alterada, no sirve para tomar decisiones y la planeación estratégica que se formule tendrá errores, veamos el caso de EM ROM, XEROX, laboratorios MERCK por el lado americano y por el lado mexicano, el Instituto Mexicano del Seguro Social, el ISSSTE, etc., en donde siempre creíamos que las finanzas estaban mal, pero no tan mal como

---

<sup>20</sup> Idalberto Chiavenato, Op. cit., p. 79

nos lo han dicho ahora y que sucede los auditores han pasado por ahí y no se percatan de supuestas multimillonarias desviaciones de recursos como señalan los medios de comunicación y que ahora se encuentran en tribunales, y que no señalan los dictámenes, es decir, los registros y los dictámenes, en muchas ocasiones, no son confiables, porque no señalan la realidad de las entidades dictaminada, diríamos que en el caso de México, sucede al parecer lo que sucedió con la empresa EM ROM con el Despacho Andersen Consulting, en el caso de Francia con el asunto de UNIVERSAL, que es propietaria de UNIVERSAL STUDIOS, etc.<sup>21</sup>.

Si nos ponemos a revisar cada una de las funciones básicas señaladas por Henri Fayol, veremos, que aunque nos falte nada más, poner la antena al edificio, los cimientos, con la moralidad son sustantivos, para no caer en errores de planeación o incurrir en defraudaciones a los accionistas, desafortunadamente así como existen empresas defraudadoras existen las zánganos.

Si hemos hablado del negocio y hemos hablado de la empresa, se puede pensar que estamos hablando de términos sinónimos, ya que siempre hemos hablado de empresa y negocios de esa manera, sin embargo, una empresa puede realizar varios negocios, dentro de su establecimiento principal o fuera de el, y aun en un caso extremo, esta puede no contar con establecimiento y realizar negocios, siempre y cuando tenga un domicilio, y aun sin tener domicilio, recordemos el mercado de futuros en nuestro país, las negociaciones se hacían en los hoteles como el Camino Real, ya después se vino a regularizar, con la creación del MEX-DER.

Después de este señalamiento, puedo decir, que la definición de negocio puede segmentarse de diversas maneras, para precisar el negocio en el que participamos, deseamos participar, así decimos, que podemos estar hablar en términos funcionales o en términos físicos, por ejemplo:

Como ejemplo de lo anterior, podemos decir, que la definición de una empresa que se dedica a la venta de relojes Rolex, es:

Definición	Amplia	Precisa
En términos funcionales	Negocio del lujo	Artículos de pulso para medir el tiempo
En términos físicos	Compra-venta de relojes, para dama y caballero elaborados con metales y piedras preciosas.	Artículos para medir el tiempo marca rolex

**NEGOCIO EN TÉRMINOS FUNCIONALES.**- Es la concepción del mismo desde el punto de vista de negocio al que pertenece, sin hacerse señalamiento en forma precisa del cual es el nicho en el que se desenvuelve, indicando únicamente la misión de la empresa.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> AAVV, (extractado diversos autores), Molly Ivins (Traducción al español de Jorge Anaya) "EL SAQUEO DE UNA NACIÓN", Enrique Quintana "Análisis Financiero" Radio RED, programa Monitor de la Mañana 2002, 2003.

<sup>22</sup> Charles W. Hoffer/ Dan Schendel, Op. cit., P. 45 (extractado de ésta página)

**NEGOCIO EN TÉRMINOS FÍSICOS.**-Es la concepción del mismo indicando el nicho en que se desenvuelve o piensa desenvolver, con el señalamiento del negocio fisico de compraventa y/o prestación de servicios que lleva a cabo <sup>23</sup>.

Si bien es cierto que las estrategias funcionales, las conocerán básicamente las personas que tienen el suficiente nivel jerárquico, es conveniente, que el personal operativo de la empresa conozca algunos aspectos de la misma a nivel directivo y operativo, como es el conocimiento de la misión de la empresa, sus objetivos y metas, cuál es el negocio funcional y cuál es el negocio físico de la empresa, de tal suerte que el personal se involucre y se una a la empresa en la consecución de sus objetivos, en caso contrario, podríamos no estar integrando al personal a nuestra empresa y este pudiera sentirse desvinculado y al sentirse de esta manera, pudiera no estar sirviendo a nuestros clientes, es decir estaríamos dejando de ser eficaces dificultado o imposibilitando alcanzar los objetivos.

Las tareas que van surgiendo, son múltiples, en éste caso también es necesario determinar cual es la misión de la empresa que estamos analizando, la que se dedica a la fabricación y comercialización de equipo para la extracción de jugo de fruta natural.

Un ejemplo adicional, para la definición del negocio en que nos desenvolvemos, pudiera ser el siguiente:

Características de una declaración efectiva de estrategia.

	Amplia	Precisa
Términos funcionales	Negocio de la tranquilidad y de la seguridad jurídica	Asesoría fiscal a clientes que soliciten el servicio
Términos físicos	Atención de dudas fiscales y de y revisión de operaciones fiscales.	Asesoría fiscal a contribuyentes del contribuciones federales y locales que hagan la consulta, servicio que se prestará en sus instalaciones o en nuestras instalaciones

Concluyendo, diré que una empresa o empresario persona moral o física, puede llevar a cabo un solo negocio o varios dentro del concepto intangible empresa y realizar físicamente uno o varios negocios simultáneamente y/o sucesivamente dentro del concepto físico negocio o fuera de el, pudiendo definirse estos negocios tanto en términos físicos como funcionales, señalando que los negocios que se lleven a cabo pueden estar relacionados o no.

<sup>23</sup> Charles W. Hoffer / Dan Schendel, Op. cit., p. 44.



Derivado de este análisis, el concepto de negocio que he estado manejando, en el caso de MECEGO, S.A., los empleados entenderán que nuestro negocio no es directamente vender maquinaria para la extracción y decantación de jugos de frutas, sino que nuestro negocio es brindar los medios para hacer eficaz e higiénica la extracción de jugos de frutas.

### **III.2 Cultura corporativa-Como un análisis interno, o como un análisis mixto.**

La cultura corporativa será un análisis externo, cuando se relacione con el análisis del sector y de los competidores, en caso contrario estaremos hablando de un análisis interno, la cultura corporativa en mi opinión no es definitiva, es decir la cultura de nuestra empresa puede ser empresarial o competitiva o tener de las dos culturas, en cuyo caso , estamos hablando de una cultura mixta, más adelante se verá porque se dice que la cultura corporativa, es cambiante, y esto deriva de una revisión continua de la misma

Este Subcapítulo constituye un complemento del subcapítulo anterior, y su estudio es indispensable, para definir filosofía de negocios tendrá nuestra empresa, la cual influirá en la estrategia a adoptar, en adición de que permitirá tener un buen sustento y probabilidades de éxito en la misma, por lo tanto, conviene definir y saber que tipo de cultura predomina en nuestra organización y en nuestros la de nuestros competidores, la cultura corporativa puede ser empresarial, competitiva o mixta, los miembros de mayor jerarquía deben conocer además de las funciones de la empresa, los conceptos que se manejan para la planeación estratégica y la cultura corporativa de la empresa definida por el objeto social, por el director, por el medio ambiente, lo anterior quiere implica el conocimiento que deben tener los funcionarios de mayor nivel y demás mandos dentro de la organización, con objeto de que la planeación estratégica se ajuste a ésta realidad de la empresa y del sector.

Pierre Tabatoni y Pierre Jarniou en su artículo “ La dinámica de norma en la administración estratégica” incluido en el Libro “ El planteamiento estratégico” señala que la cultura corporativa, tiene que ser estratégica, autocrítica y autoreformable y está compuesta esencialmente de elementos como los siguientes <sup>24</sup> :

“1.-La percepción del cambio como un *estado normal*, y no como uno patológico; la factibilidad de estar listo para investigar formas de acciones en condiciones inciertas y riesgosas.

2.-La factibilidad de estar listo a lanzar experiencias y cuyos resultados sean difíciles de controlar a corto plazo.

---

<sup>24</sup> H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, Op. cit, p. 44

3.-La posibilidad de estar listo para aceptar nuevos métodos administrativos con sus implicaciones socio-políticas.

4.-La capacidad de manejar conflictos de tal manera que se minimicen “los costos” del cambio.

5.-El interés en la acumulación de potencial más que en el ingreso inmediato , y el encomio del “potencial del cambio.”

6.-La percepción profunda del valor de los procesos de aprendizaje.

7.-La aceptación del medio ambiente multicultural de trabajo y de las estructuras políticas ambiguas.

8.-La capacidad de rediseñar los métodos administrativos de tal manera que las prácticas de planeación, estructura y control social se refuercen una a la otra y contribuyan a un aprendizaje acumulativo y a la difusión de ese lenguaje estratégico.”

Podríamos analizar cada uno de éstos conceptos, sin embargo, considero que esto no es necesario y en el caso de que se hiciera, sería siempre con la convicción de que estos conceptos son producto del intercambio de experiencias con el medio ambiente tanto en estrategias aplicadas anteriormente, de la aplicación de las mismas y de su control y de la cultura y experiencia que hayan tenido los mandos y el personal en épocas anteriores.

Lo anterior no llevaría a que dentro de la empresa no solamente debe existir la planeación estratégica, el control y la racionalidad, sino que también, la administración estratégica, en mi opinión para que pueda implementarse en una empresa la planeación estratégica debe existir primero la administración estratégica, no puede implementarse en una mente no estratégica una estrategia y esto es cultura corporativa, empírica o formal, pero finalmente nos conduce a una destreza, para realizar estrategias, las cuales necesariamente son cambiantes, ya que la estrategia no es solo una manera de hacer las cosas efectivamente para obtener un mejor resultado, pero la misma no debe ser identificable o predecible por nuestros competidores.

“1.-...

4.-La “administración estratégica” se considera como una forma particular del “sistema de administración” en donde el término “política” expresa la racionalidad de la innovación, e implica el cambio de la “política” misma, el trabajo de las relaciones dialécticas entre política y estrategias, y finalmente el desarrollo de una “cultura estratégica” a través de la organización. Requiere nuevos tipos de modelos administrativos que tomen en cuenta las normas sociopolíticas y culturales, lo mismo que el potencial técnico y económico”<sup>25</sup>

En mi opinión es importante recalcar, que la cultura corporativa que tenga la empresa influirá en el tipo de estrategia que la misma adoptará, pudiendo ser ésta competitiva, mixta o empresarial, como más adelante se verá.

---

<sup>25</sup> H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, Op. cit., p. 39

Adicionalmente éste tema de la cultura corporativa, nos permitirá determinar el perfil de los directores o director de la empresa, el cuál según la descripción de Ansoff (1972), el directivo estratégico o director empresarial se concibe como el individuo que es empujado por el deseo de inventar, de descubrir nuevos mercados y técnicas de mercado, de explorar oportunidades y de investigar en busca de nuevas empresas, que tiene propensión a asumir riesgos, toma una actitud positiva hacia el cambio, está orientado hacia metas ( un autoactualizador), y es un solucionador de problemas divergentes, que busca anticipar y pronosticar los problemas y las oportunidades <sup>26</sup>.

### **III.3. Perfil de las unidades estratégicas de la empresa-un análisis interno.**

Las unidades estratégicas de negocios (UENs) son: “Los componentes organizacionales a los cuales se delega la formulación de la estrategia operativa se llaman Unidades Estratégicas de Negocios, o UENs,” obviamente estamos hablando de que es una organización multi-industrial, lo señalan Charles W. Hofer y Dan Schendel en su obra “ Planeación estratégica: Conceptos analíticos”, pagina 61<sup>27</sup>.

La empresa deberá decidir los mercados y tecnologías que utilice, el número de UENs que se vayan a crear, el tamaño absoluto y relativo de cada una de ellas y el grado en que deben duplicarse. En términos generales las UENs deben incluir el menor número posible de segmentos producto-mercado y debe haber entre ellas la menor duplicación posible para permitir el desarrollo de estrategias de producto-mercado bien enfocadas, el número de UENs total que se determinen debe ser suficientemente pequeño para que sea manejable el tramo de control del jefe ejecutivo y de plana mayor de planeación estratégica directiva.

Cada UEN contiene diversos segmentos distintos pero relacionados entre sí, pudiendo ser por misma tecnología, ocupación de instalaciones, productos relacionados (integración vertical).

Lo anterior se resume en lo siguiente, cuando hablemos de las unidades estratégicas de negocios (UENs), debemos considerar lo siguiente <sup>28</sup>:

1.-En términos generales las UENs deben incluir el menor número posible de segmentos producto-mercado.

---

<sup>26</sup> H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, Op. cit., pp. 201-218

<sup>27</sup> Charles W. Hoffer/ Dan Schendel, Op. cit., p. 61

<sup>28</sup> Charles W. Hoffer/ Dan Schendel, Op. cit, p. 61,(lo señalado es un extracto de lo manifestado por estos autores quienes además señalan):

2.-Debe haber entre ellas la menor duplicación posible para permitir el desarrollo de estrategias de producto-mercado bien enfocadas.

3.-Por otra parte el número total de UENs que se cree debe ser suficientemente pequeño para que sea manejable el tramo de control del jefe ejecutivo y de la plana mayor de planeación estratégica.

4.-Las UEN deben agrupar segmentos producto-mercado homogéneo o relacionados, llegando a aplicar los factores externos importantes, tales como diferencias de demanda, crecimiento del mercado influencias gubernamentales, etc. para cada UEN, en la definición de producto mercado.

De acuerdo con Charles W. Hofer/ Dan Schendel uno de los factores externos más importantes que no es tomado en cuenta, es un estudio de como los competidores han definido a sus propias UENs, en este caso se refiere a como han agrupado sus segmentos producto-mercado, con objeto de ver las fuerzas y debilidades de los competidores y en su caso aprovechar las debilidades de éstos y cuidar nuestras debilidades. Este beneficio en la práctica se obtiene mediante la creación constante y explotación de las ventajas diferenciales.

En el caso de nuestra empresa las unidades estratégicas que existen son :

- 1.-Venta de equipo nuevo.
- 2.-Venta de refacciones
- 3.-Venta de servicio técnico.

La identificación de las unidades estratégicas arriba señaladas, es suficientemente clara y manejable para efectos de la planeación estratégica, en lo que se refiere a los siguientes segmentos de mercado:

- 1.-Productores de jugo de fruta.
- 2.-Empresas de todo tipo, que deseen ingresar al sector.

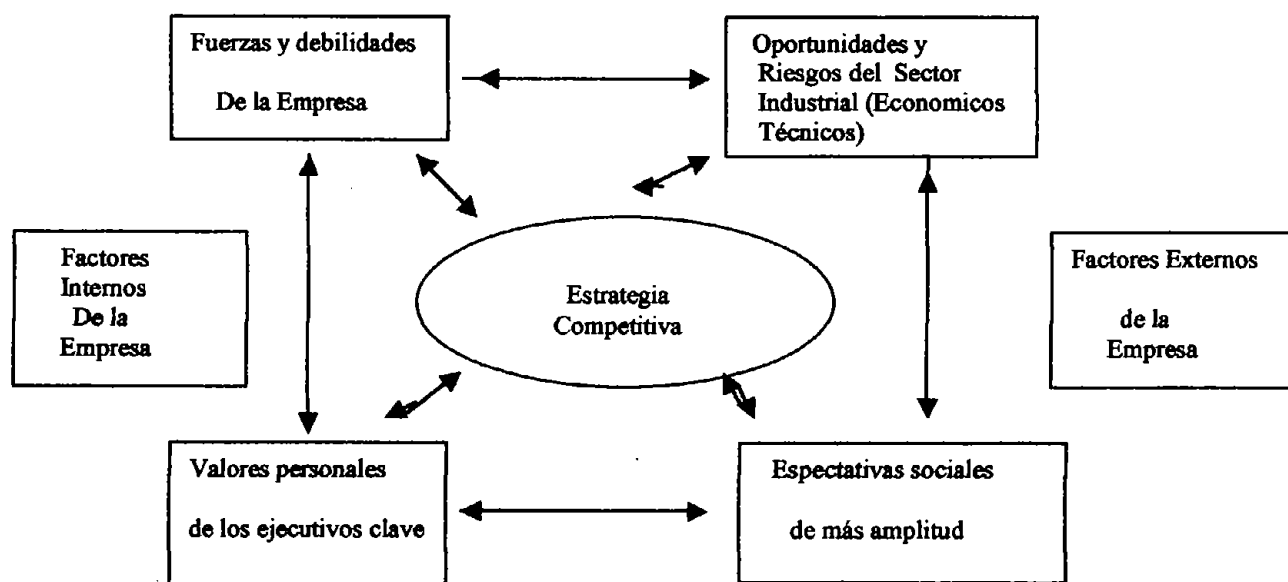
En el caso práctico relativo a la planeación estratégica precederé a analizar la participación de nuestras unidades estratégicas, considerando como uno de los factores externos para análisis de la competencia, es saber como los competidores tienen definidas sus propias UENs, es decir, en qué forma han agrupado los segmentos de producto-mercado para fines de toma de decisiones estratégicas.

Son un punto que permitirá determinar si nuestros competidores están reforzando o descuidando segmentos de producto-mercado que a nosotros nos parecen interesantes y en su caso aprovechar las oportunidades o protegerse de las debilidades.

### III.4 Cambios y tendencias en el ambiente Mega/ Macro, diagnóstico-pronóstico externos

El análisis del medio ambiente es necesario, porque nos permitirá detectar las oportunidades que puede aprovechar nuestra empresa, o bien las amenazas que ciernen sobre ella, el análisis se llevará, tanto en el aspecto del medio en que se desenvuelve o desenvolverá la entidad o UEN, el que constituye en sí el ambiente micro o en otras palabras el medio ambiente próximo, así mismo se analizará el entorno más lejano, que pueda beneficiar o afectar, en síntesis aquello que puede hacer que cambien o confirmen sustancialmente nuestras expectativas.

Cuadro III.4.1  
CONTEXTO EN EL CUAL SE FORMULA LA ESTRATEGIA COMPETITIVA



Fuente: Michael E. Porter, ESTRATEGIA COMPETITIVA, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, p. 17, Editorial CECSA <sup>29</sup>.

Los factores externos, que incidirán en la estrategia de la empresa a que se refiere el cuadro anterior, son los del ambiente tecnológico, el ambiente político y legal, el ambiente demográfico, el ambiente social y el ambiente macroeconómico, estos factores y los factores internos podrán beneficiar o afectar la estrategia y el éxito o fracaso de la misma, pero sobre todo influirán nuestras capacidades, y habilidades para hacer estrategia.

<sup>29</sup> Michael E. Porter, COMPETITIVE STRATEGY-Techniques for Analyzing and Competitors, (Traducido al español por Alfonso Vasseur Walls, ESTRATEGIA COMPETITIVA- Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, 1982) México, CECSA, p. 17.

El análisis del medio ambiente, se hará en los siguientes supuestos, que nos llevan a concluir que en todo momento:

a.)-Si se debe entrar en un negocio, constituir una empresa, en que se encuentren diseñadas o concebidas, las unidades estratégicas y sus correspondientes segmentos de mercado, con el fin de continuar , modificar el diseño de las UENs o los segmentos de mercado o cancelar el proyecto.

b.)-Si están constituidas y operando las UENs , se llevará a cabo un análisis conforme lo juzgue conveniente la dirección de la empresa, a fin de continuar operando las UENs, reestructurarlas o cancelar la operación de la Unidad Estratégica o en alguno de sus segmentos de mercado.

El análisis comprenderá las variables que se señalan a continuación:

### **III.4.1.-Economía-Macro.**

En este renglón analizaremos la situación de la economía mundial, específicamente el de las grandes potencias, cuyas políticas desde un aspecto mega y macro pueden influir en la tendencia mundial de la economía y en consecuencia en la economía del país y en nuestra organización, consideración que tiene eco en lo que nos dice Peter F. Drucker en su obra *El Empresario de la Nueva Era* " en consecuencia la realidad económica de hoy es la interdependencia, la cual deberá aumentar, aún más en el futuro, sin embargo, al parecer actualmente se ésta presentando la desagradable situación de la posible creación de un Imperio, cuyo surgimiento dependerá del nacionalismo de todos y cada uno de nosotros " <sup>30</sup>.

Para efectos de estudio del medio ambiente se analizarán los siguientes indicadores:

- a).-Inflación en Estados Unidos de Norte América (Ver hoja 146)
- b).- Tipo de cambio peso-dólar (Ver hoja 147)

También, es conveniente destacar aspectos económicos, políticos y militares que

---

<sup>30</sup> Peter F. Drucker, 1985, *El Empresario de la Nueva Era*, México, Editorial CECSA, p. 39.

afectan el entorno económico del país y de nuestra empresa, y que influyen en nuestras decisiones, como se indica a continuación <sup>31</sup>:

1.-Desintegración económica, política y militar de la URSS, derivó de no conocer al enemigo del Estado Soviético, Estados Unidos de Norte América y de ignorantes al interior del bloque soviético, es importante para cada dirigente de un país conocer la historia y aquí sería muy importante conocer quien es el pueblo Norteamericano, sus empresarios y sus habitantes y saber los que hacen con los pueblos del mundo que invaden, para apropiarse de sus riquezas, talentos, no podemos esperar la honestidad del ladrón, ni el respeto a la vida de parte del asesino, etc., tengamos presente el caso del pueblo de IRAK, donde no importó la muerte de inocentes a jhony walker bush, con tal de quedarse con el petróleo de éste pueblo indefenso, podemos decir que actualmente el esquema geopolítico del mundo esta en manos de dementes ambiciosos y de fanáticos religiosos.

2.- Se dará el fortalecimiento de la Comunidad Económica Europea, con metas consistentes en ampliación del mercomún, fortalecimiento del EURO, con lo que se estará ante una mayor potencia económica, que incluye a Alemania bastante fortalecido, con el tiempo este bloque y China serán los que frenarán a Estados Unidos de Norte America, afortunadamente, volverá equilibrio de fuerzas, una de las acciones prudentes es invertir en EUROS y no en dólares, recordemos que el dinero es mercancía y si no es adquirido el dólar se perderá valor en el mercado, los Estados y las empresas del mundo deberían invertir sus reservas en Euros.

3.-Acuerdos de distintos países europeos para defensa (militar), acuerdos adicionales a la OTAN, prevenciones contra ataques de Norteamérica y algunos otros países Europeos como los Ingleses que son lacayos de los Estados Unidos, en mi opinión.

Pero que a la fecha solo han servido para ocasionar genocidios como el perpetrado contra Afganistán, Servia, Irak, Cuba, Venezuela, Granada y en general el mundo.

4.-Excesivo superávit comercial de Japón sobre Estados Unidos, en adición de que Japón es un diseñador de tecnología y no un país maquilador como lo son algunos de los países de la Cuenca del pacífico.

5.-Alemania Federal considera que la Alemania Oriental será una potencia en aproximadamente tres o cuatro años a partir de la caída del muro de Berlín aproximadamente para 2001, para lo cuál se están haciendo mejoras a las redes ferroviarias, carreteras, etc., lo anterior por la unificación de las Alemanias.

6.-Se trata de establecer un mercado común Sudamericano, los países del pacto del Pacto Andino, aunque algunos países tratan de asociarse con México para efectos del TLC.

7.-Venezuela se ha quedado, sin inversiones por aproximadamente dos mil millones de dólares para procesar aluminio, los recursos provenían de inversionistas extranjeros

---

<sup>31</sup> AAVV, Jim Cason y David Brooks "EL MUNDO", La Jornada 20 de marzo 2003, Juan Zúñiga y Victor Cardoso "ECONOMIA" La Jornada 7 de septiembre de 2003, Jim Cason y David Brooks "Comienzan los costos políticos en Irak a condicionar el juego electoral en E U", La Jornada 7 de septiembre 2003; Luis Enrique Mercado Sánchez, Víctor Sánchez Baños, Roberto Mena y Antonio Castro Quiroz, "Negocios y finanzas, finanzas y negocios", "Noticiero de Eduardo Ruiz Healy", programa radiofónico de lunes a viernes, 1500 A.M. de los años 2003 y 2004

como ALCOA (ALUMINIAN COMPANY OF AMERICA), PECHINY y ALUMINIO DEL CARONI.

8.-Cuba se abrirá seguramente al capitalismo, como lo ésta haciendo, y encontrará apoyo en alguna de las potencias del recién desbaratado imperio soviético, en potencias como Ucrania, etc. evitando caer en las manos de los americanos, con lo que su situación estaría como en los tiempos de Batista, es decir peor que ahora.

9.- Uno de los problemas mundiales vigentes, que se irán actualizando cada día más, es el del agua, problema al que recientemente se ha enfrentado México, se enfrentan países como Jordania, en general el Medio Oriente y países europeos en donde, como en nuestro país se contaminan los mantos acuíferos, que en el futuro no serán tan abundantes como lo son ahora y que repercutirán en el sector agrícola incluida la fruticultura.

10.-Durante años se presumía el manejo indebido que se da por parte de los directores de las grandes compañías en donde los accionistas por su número no pueden intervenir directamente en la administración de la empresa, es el caso de empresas como Laboratorios Merck, EM ROM, Word Con Universal, etc.. Que tanto en nuestro país como en el extranjero han ocasionado daño al fisco, a sus accionistas, La aerolínea Air Ways, esta ultima esta en quiebra etc., ya que han alterado sus registros contables.

Lo importante de estas situaciones, es que aprendamos a identificar las malas empresas y a castigarlas, no comprándoles sus productos y servicios, pero también no quiere decir que los accionistas sean malos pueden serlo o no serlo o posiblemente y sea su director el corrupto únicamente, las causas serán las que determinen las autoridades judiciales.

Pero surge otra razón de nuestra preocupación y es que cualquiera que vaya ha hacer un análisis de la situación de una empresa, ya no confiará durante un buen rato en las cifras que presenten las empresas y sus auditores y es razonable, porque no cualquiera desea perder su dinero, por engaños, sin embargo, podrá aplicar métodos alternativos para cerciorarse de que la información que esta recibiendo es razonable, pudiendo ser desde el seguimiento de la información que se publica en medios especializados, hasta la búsqueda de los antecedentes personales del cuerpo de directores.

11.-Los países latinoamericanos constituyen una fuerte importante de riqueza para personas que desean obtener riqueza de manera súbita, y esto se da porque son dueños de sus bancos, fuentes de energía, riquezas forestales, petroleras, etc. Las que por ningún motivo deben dejar en poder de inversionistas nacionales y menos extranjeros que lo único que desean es saquear ha países y personas que se dejen, salvo que deseen caer en un nuevo tipo de esclavitud moderna, su realidad se encuentra en Argentina que siguió los consejos del fondo monetario internacional y en el caso de México recordemos a los banqueros mexicanos y el FOBAPROBA y recordemos que más se

---

<sup>31</sup> AAVV, Víctor Sánchez Baños, Roberto Mena y Antonio Castro Quiroz, "Negocios y finanzas, finanzas y negocios", "Noticiero de Eduardo Ruiz Healy", programa radiofónico de lunes a viernes, 1500 A.M. de los años 2003 y 2004; Enrique Quintana "Análisis Financiero" Radio RED, Programa Monitor de la Mañana, 2003,2004,1110 A. M., 1560 A.M.



tardó en darles la concesión de los bancos, que ellos en venderlos a inversionistas extranjeros, señores éstos pseudo mexicanos empresarios, no dudarían en vender a su madre si con ellos obtienen dinero.

12.-El sector agropecuario mexicano ha sido un sector olvidado, entre 1990 y el año dos mil representa solo el 6% del PIB, en el año 2001 u 2002 ha presentado crecimiento en 2.5% mientras que otros sectores como el de manufactura que han caído.

13.-Por que han pasado 2 años de la entrada del nuevo gobierno y solo a petición del Senado mexicano el gobierno foxista empezó a hacer declaraciones que aun no han concretado en hechos, México sigue sumándose a las propuestas Estadounidenses y no defendiendo al campo mexicano.

Se tiene a la fecha la duda de si, el blindaje agropecuario es solo de papel, de saliva o se va a llevar a cabo.

Se iba a promover la eliminación de subsidios, a la eliminación de subsidios a la exportación, y los subsidios de Estados Unidos y la Unión Europea han incrementado sus subsidios internos, éstos son de 18,000 millones de dólares anuales, en tanto los subsidios de exportación de 500 millones de dólares anuales.

14.-Los países sudamericanos comen ansias por integrarse al tratado de libre Comercio que celebraron Estados Unidos de Norte América, Canadá y México, sin embargo, cuando se refieren a éste tratado no ven lo que pasa en las barbas de su vecino, obviamente me refiero a México, sin embargo, poco importa, lo que, sí importa es que ellos se quieren integrar, y no concibo gente más sin razón, que ellos, porque si están viendo como le esta yendo al Pueblo Mexicano, quieren su mismo camino ejemplo.

15. -Como se ha sabido Argentina privatizó sus bancos, su petróleo, su energía eléctrica, etc., solo se concibe haber hecho esto en un gobierno corrupto o inepto, porque la riqueza no es del gobierno, sino del pueblo y el pueblo Argentino no autorizó a los vagos que lo dizque gobiernan para que hicieran semejante transacción.

Porque en las mismas privatizaciones existe lesión, no fueron enajenadas por patriotas, sino por malandrines, que buscaban su beneficio personal.

16.-Dentro de las empresas defraudadoras, se encuentran QUEST, Disney, Edison Schools, Merk, Well Con.

17.-Los países latinoamericanos deben conformar un mercado independiente de lo que es Estados Unidos y Canadá, fortalecerse y tratar como clientes a los países antes señalados y no hacerse las ilusiones que serán sus socios, porque el lobo no puede ser socio de las gallinas.

18.-En países como Chile, Guatemala, Argentina por solo hablar de América Latina, las empresas que compraron el sector eléctrico, han conformado un monopolio, y lejos de abaratar el precio del fluido eléctrico, lo han incrementado hasta hacer difícil su consumo.

<sup>31</sup> AAVV, Víctor Sánchez Baños, Roberto Mena y Antonio Castro Quiroz, "Negocios y finanzas, finanzas y negocios", "Noticiero de Eduardo Ruiz Healy", programa radiofónico de lunes a viernes, 1500 A.M. de los años 2003 y 2004; Enrique Quintana "Análisis Financiero" Radio RED, Programa Monitor de la Mañana, 2003,2004,1110 A. M., 1560 A.M.

19.-Rudi Dornbusch el gurú de la liberación y la apertura económica señala:

“Durante los últimos 20 años, el crecimiento anual del PNB per cápita en América Latina fue en promedio de 0.35 por ciento. A ese ritmo, una economía necesitaría 200 años para duplicar su tamaño. En Asia, el nivel de vida se duplica cada década, Con un crecimiento tan anémico. ¿cómo se puede esperar que América Latina compita en el comercio mundial, a menos, que lo haga mediante salarios cada vez menores?

Los malos gobiernos y no la mala suerte tienen la culpa del estancamiento económico. Si América Latina no cambia, podría verse cada vez más como África (Una región de Estados débiles, grandes economías informales y pobreza generalizada). Cuatro factores la han puesto en esa senda.

Primero, en la fiebre del oro de la privatización de América Latina, todo, desde los servicios públicos hasta las compañías manufactureras salió a remate. Durante un tiempo, las ventas, de activos ayudaron a equilibrar los presupuestos nacionales y también generaron recursos para sostener el consumo. Al final el ingreso proveniente de las privatizaciones no sirvió gran cosa para obtener mejor infraestructura o exportaciones más competitivas.

Peor todavía, la venta de los activos del Estado estuvo acompañada por un enorme endeudamiento externo. En algunos casos como el de Argentina, el endeudamiento por parte de los compradores internos acabó con todas las líneas de crédito disponibles. Otros países no cayeron al nivel de Argentina, pero la capacidad de los créditos sigue siendo una preocupación en todas partes de América Latina.

Segundo dado que las reformas no han traído prosperidad, la región esta harta de ellas. Los flujos de capital produjeron un efecto de riqueza, pero solo mientras duraron. Cuando el dinero dejó de llegar la riqueza se acabó. Ningún político en su sano juicio se comprometerá a otra década de reformas estructurales que pongan a prueba la paciencia de los latinoamericanos .....

El último factor es la preocupante baja tasa de ahorro que es endémica en América. En efecto económicamente esta es la base ya que donde hay poco ahorro hay pocas inversiones (y pocas bases para la acumulación de capital)”<sup>32</sup>

Yo agregaría que las palabras, son ciertas, veamos el caso del senada mexicano que en número de personas es obeso, trabaja la mitad del año, si a lo que hacen se puede llamar trabajo, sin embargo, cobran todo el año y más allá, como alguien diría.

---

<sup>32</sup> Rudi Dornbusch, “CUARTO DE ESTUDIO- EL FONDO ES LO QUE IMPORTA- Tiempo DE langostas” *Dá Siete, número 111*, pp.26-28

20.-En el ámbito nacional e internacional Las personas no recuerdan, entienden o desconocen esta gran frase:

“Los comerciantes no tienen patria. El mero lugar donde residen no constituye un vínculo tan fuerte como aquel donde obtienen sus ganancias”. THOMAS JEFFERSON (1806)<sup>33</sup>

Por eso, los mexicanos, siempre sueñan, que por ejemplo un empresario mexicano, siempre se preocupara en crear fuentes de trabajo para sus connacionales e invertirá su riqueza en su país, nada más fuera de la realidad, porque hemos visto, que por ejemplo cuantos empresarios tienen sus riquezas en Estados Unidos y sus empresas están pobres o tratándose del rescate carretero en nuestro país, los empresarios gozan de salud financiera bastante buena y sin embargo, ya le cargaron al pueblo, que pague una supuesta pérdida, debida a que?, real o irreal?, que como empresarios ellos debían de cubrirla?, porque, acaso todo el que pierde en un negocio se lo debe restituir el pueblo?, los empresarios no son damas de la caridad, siempre exigen dinero a cambio de los bienes que enajenan o de los servicios que prestan.

Me pregunto y les pregunto, si es justo y legal retirar el dinero que puede servir para apoyar negocios sanos que enriquecerán a una nación y a sus habitantes, para enriquecer a personas de dudosa ética, que si pierden es por ineptos y que en consecuencia deben desaparecer de la vida empresarial y dejar el espacio a empresarios nacionales que si saben hacer negocios.

Es lícito que obtengan utilidades y que paguen los impuestos correspondientes, pero que no nos vendan lobos con piel de oveja, de supuestos empresarios que buscan que el pueblo vía el gobierno les pague sus viajes, dispendios, excesivos sueldos, y supuestas pérdidas.

No se sobresalten, ni se agiten, estas son realidades de negocios, que no debemos dejar de contemplar en nuestros análisis, porque nos comen, para hacer un negocio, sostenerlo y crecer, nos enfrentamos tanto a personas que son éticas, como a sujetos que poco tienen de personas y menos de éticos, es decir carecen de escrúpulos, contra los que en muchas ocasiones habrá que ejercitar el Derecho, no olvidemos a Jefferson, se los pido, fue gringo pero sabio, lo digo como una persona que ama a México.

21.-Algunos empresarios, pierden de vista que efectivamente los negocios sirven para ganar y obtener riquezas, y olvidan que las empresas tienen un papel social, considerando ellos únicamente, que el fin justifica los medios, hablando de negocios porque habrá otras acciones que se planten como de negocios sin serlo y en donde debiera actuar la justicia.

---

<sup>33</sup> Robert B. Reich, 1991, THE WORK OF NATIONS, (Traducción de Federico Villegas, El Trabajo de las naciones-hacia el capitalismo del siglo XXI), Buenos Aires Argentina, p. 138

Sin embargo, es pedir peras al olmo, ya que la naturaleza de algunos directivos, esta diseñada para aprovecharse de sus puestos aunque defrauden a sus inversionistas, sería ir contra la naturaleza que ellos actuaran bien, un ejemplo son los directivos de EM ROM y muchas otras empresas.

22.-Considero que la función ahora de la profesión debe ponerse al servicio de la sociedad, dado que en el supuesto sin conceder que los inversionistas de sectores como el petrolero, el eléctrico tuvieran capital de fuentes licitas y tuvieran intenciones licitas el solo hecho de crear monopolios y despojar al Estado de un patrimonio propio creado con el ahorro de la población, lo hace ilícito, porque busca el ejercicio de un poder insano, la opresión de la mayoría de la población incluida la sobre vivencia y la libertad.

Rabi Batra, dice que la concentración de riqueza conlleva la inestabilidad social y si existe inestabilidad social no existen inversiones, existirán monopolios donde la planeación estratégica y la administración estratégica, poco o nada tendrá que hacer, dados los limites de opresión que se suscitara.

Es por eso que es substancial, el que el Estado (el pueblo mexicano) conserve el control de industrias estratégicas, y permita y motive la pluralidad de inversores distintos entre si, en los campos no estratégicos para la sobrevivencia y seguridad del Estado de que se trate, para que sea considerado como Estado sujeto de inversión <sup>34</sup>.  
(28)

23.-Como inversionistas debemos limitar y controlar a los CEOs para que inviertan los recursos de las entidades en proyectos productivos, que generen flujos positivos en beneficio de los inversores y de la comunidad, dado que si no existe comunidad, no existe mercado, esto debe ser aplicado a CEOs de entidades privadas y gubernamentales, los ineptos y los corruptos deben seguir el camino de la calle, la carcel y de la reparación del daño, impidiéndoles el que concluyan el periodo para el que fueron contratados, por poner en riesgo la sobrevivencia de la entidad económica o del país de que se trate.

Actualmente, existe duda de la veracidad de los datos que publican y se conocen de las distintas entidades (empresas), como se puede ver de los últimos acontecimientos en que se vieron involucradas empresas transnacionales y que son hechos del dominio publico, y no pensemos que cambiaran de conducta, antes bien sirvieron para dar certeza a practicas financieras indebidas de las que se tenía sospecha.

Lo anterior se señala con base en los hechos antes descritos.

24.-Se debe denunciar el Tratado de Libre Comercio, dice Brian Mulroney, exprimer ministro de Canadá, quien diera el paso que ni Salinas, ni Zedillo quisieron dar, al afirmar en Washington, que es injusto el trato que Estados Unidos le da a México en materia agrícola. (El Universal 15 diciembre del 2002) <sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Ravi Batra, 1985, *La gran Depresión de 1990- Que ocurrirá y como proteger su economía*, México, Editorial Grijalbo, S.A., (Extracto del libro), autor que además dice: " Las leyes de la evolución social son un enigma que ha preocupado a muchas mentes pleclaras desde la Antigüedad, Platón, Aristóteles", p.32.

<sup>35</sup> Brian Mulroney, "entrevista", *El Universal, México; 15 de diciembre del 2002*,

### **III.4.2.-Gobierno-Macro.**

Señalaré algunas situaciones que se han dado en los países considerados como potencias, por su efecto en la industria en la que competimos, por la política que aplican y su efecto en la economía del país en el que desarrollamos nuestros negocios, y por las prioridades que se consideran en la industria.

Quisiera señalar, la nueva tendencia de los pueblos, para correr o enjuiciar a gobernantes corruptos o ineptos, para tal efecto me permito citar, y con la reserva posible, la consideración que lleva a cabo en su obra Peter F. Drucker "El empresario de la Nueva Era", como se señala a continuación:

*"Los gobiernos, bajo la presión de sus propios pueblos, han centralizado en forma creciente los controles económicos y se han vuelto cada vez más nacionalistas. Hecho que no necesariamente se debe a que los gobiernos sean malos, sino a la presión popular he ahí por qué los gobiernos están desconcertados por los acontecimientos, y tanto los legisladores como los burócratas sienten que ocurre algo anormal."*<sup>36</sup>

Lo que señala Drucker, es cierto hasta cierto punto, pero en realidad no es como él lo señala, porque los países pobres, se encuentran gobernados por gente que es sumisa a los intereses de las grandes potencias y sumisa diríamos entre comillas, porque son sumisas a la conveniencia de sus bolsillos, dándose al mismo tiempo robos a sus pueblos y llevan el producto de esos robos a países como Suiza, España, Estados Unidos, etc. y en nuestros tiempos de la globalización, los tratados que celebran, tienen más ventajas para los países poderosos que para los países tercermundistas, como ha resultado en últimas fechas con los transportistas americanos y mexicanos, en donde el gobierno americano pone trabas a la circulación de los transportistas mexicanos, en tanto los transportistas americanos transitan libremente en nuestro país.

Por otra parte, considero que un gobernante común, poco puede hacer sobre todo en países tercermundistas, porque el susodicho gobernante normalmente carece de la inteligencia para gobernar y del deseo de sacar adelante a su país, en adición de que no son mirados en sus respectivos países como líderes, a quienes se debe imitar sino como administradores en turno de las grandes potencias, en adición de que la población no es conciente y racional en lo que le conviene como país, la mayoría de los habitantes de pueblos tercermundistas somos producto de la publicidad y de nuestros complejos.

---

<sup>36</sup> Peter F. Drucker, Op. cit., p. 38

Por lo tanto, mientras la población no sea nacionalista, poco importa, que un gobernante sea nacionalista para efectos de negocios, si el gobernante es nacionalista y su pueblo no lo es será rebasado por su pueblo, si el gobernante, no trata de influir en la conducta de su pueblo y consigue ser mirado como líder y patriota, el gobernante pasará inadvertido y la conducta del pueblo seguirá desplegando la conducta que hasta ahora ha desplegado, es decir no será un pueblo competitivo en el área del conocimiento, del comercio o de la industria, será un pueblo consumista de los bienes y servicios fabricados y comercializados por otros pueblos.

Es prudente, conocer, sucintamente algunos hechos relevantes a nivel mundial, que han realizado los gobernantes de algunos países o directores de algunas empresas, actos que seguramente incidirán en la conformación geopolítica del mundo:

### Principales acontecimientos.

1.- Estados Unidos de Norte América.-Se encuentra actualmente en una recesión económica y las tasas de desempleo del orden del 5% como se puede ver un poca más adelante, sin embargo, a pesar del los desórdenes económicos que tiene no ha sucedido nada, y esto viene a colación porque recuerdo que un experto financiero decía que cuando E.U. tuviera tasas de desempleo del orden del 5% la economía americana y consecuentemente sus repercusiones mundiales serian significativas, y sin embargo, no pasa nada en su economía y sí en aquellos que no previeron los acontecimientos de la globalización que se dan en función de la tecnología, el crecimiento demográfico insuficiente en la oferta de bienes y servicios y en su caso por la falta de racionalidad en la aplicación del gasto público<sup>36a</sup>.

En relación con éste pueblo, se encuentra gobernado por un presidente republicano, George Walker Bush, su personalidad es agresiva, sucede al controvertido William Clinton, quien por actos suyos se vio involucrado en varios incidentes penosos para el y para su patria, tanto en su país, como fuera de él.

George Walker Bush se ha rebelado con el mayor asesino del mundo, al ordenar la invasión de Irak, con objeto de robar el petróleo de ésta pobre nación, y es que, las empresas petroleras americanas, desean acumular una mayor riqueza y que ésta no les cueste nada, aún a costa de los muertos que sean del pueblo IRAQUI.

Recordemos esas sabias palabras de Don Venustiano Carranza, cuando los gringos invadieron México, que salgan como lo que son, como bandidos, igualmente esperamos que salgan de Irak, como bandidos que son<sup>37</sup> :

---

<sup>36a</sup> Enrique Quintana "Análisis Financiero" Radio RED, Programa Monitor de la Mañana, 2003,2004,1110 A. M., 1560 A.M.2003, 2004.

<sup>37</sup> Gastón García Cantú, Comentarios radiofónicos "Encuentros" programa sabatino, Estación 1220, de los años 2003, 2004.

2.-Los países europeos tienen una sola moneda, el EURO, y se manejan a través de euro parlamento.

3.-Las Repúblicas que conforman la URSS, se independizan y rompen el acuerdo de la UNION.

4.-La República de Rusia, Bielorrusia y Ucrania son las repúblicas y potencias más ricas y poderosas de la recién desaparecida URSS, seguramente serán potencias económicas en la medida que abran sus economías al capitalismo, se industrialicen y lleven a la vida empresarial todos sus descubrimientos científicos, en el aspecto económico, seguramente los países europeos por su cercanía con el bloque soviético serán los mayores beneficiarios de esta apertura, porque podrán interactuar económicamente con estas repúblicas.

5.-Japón continúa con su política de expansión económica, tratando de aumentar sus exportaciones hasta donde sus acuerdos con Estados Unidos (E. U.) lo permitan.

6.-Cuba trata de estar fuera del dominio de E. U., si lo logra seguramente será un país digno de tomarse en cuenta para invertir, por los estímulos que tendrá, en caso contrario seguramente habrá que tener mucho cuidado al hacer inversiones, sobre todo en el sector turismo, inversionistas no muy deseables invertirán y serán competidores de quien desee invertir en éste país.

7.- La corrupción empresarial en Estados Unidos de Norteamérica, se convirtió en un motivo de preocupación y escándalo que puede ser el Talón de Aquiles político del gobierno de George Walker Bush, considerado justo o injustamente como el más cercano a los intereses empresariales en medio siglo o más.

La presión pública es tal que llevó a Bush a denunciar la corrupción empresarial y la necesidad de castigarla, en un discurso que fue bien recibido pero calificado de insuficiente, sobre todo ante el señalamiento sobre su propia historia empresarial y la credibilidad de su gobierno.

8.-Ernesto Zedillo indebidamente firmó un convenio del agua para darle a Estados Unidos de Norte América el 100% del agua del Río Bravo y de sus afluentes, dejando sin este vital líquido a México e imitando a López de Santa Ana que vendió al país, con lo que probablemente habrá conflictos agrícolas en el Norte de México.

9.-México fue despojado por Estados Unidos de Norte América y por López de Santa Ana de la mitad de su territorio.

10.-La población de Hiroshima y Nagasaki compuesta por mujeres, niños y ancianos, fue asesinada por los Estados Unidos de Norte América, durante la segunda Guerra Mundial.

11.-Los gobiernos de Estados Unidos de Norte América, Inglaterra masacraron al pueblo de Afganistán, se dice que esta es la mayor cuenca petrolera del mundo.

12.-Los imperios Romano, Celta, Español, Inglés, Francés han caído y no pasa nada, el mundo continúa su marcha y surgen nuevas potencias que también caerán y no pasará nada, los países son cada uno de ellos un equipo en el gran partido del mundo, de nosotros depende ser mediocres o ser una potencia, los cambios políticos y geopolíticos continuarán dándose, hagamos negocios y mantengamos unido a México .

13.-Los ciudadanos de Arabia Saudita han retirado aproximadamente 200, 000, 000,000 de dólares que tenían depositados o invertidos en Estados Unidos de Norte América, sería prudente que otros ciudadanos de otros países hicieran lo mismo <sup>38</sup>.

14.-En EUROPA los empresarios alteran sus registros, es el caso de HUGO BOSS, quien registro demás 8 millones de euros, por concepto de provisiones.

15.- La gente de América señala: no queremos de los gringos el dominio, requerimos que nos compren a precios justos nuestras mercancías y nos que se roben a los sabios, las patentes, los recursos naturales.

16.-Lo que los países señalan que deben de hacer es denunciar el tratado de libre comercio, de tal manera que los países como estados unidos, Canadá, etc. Se queden con sus productos y nuestros productos del campo repunten nuevamente.

17.-Todo apunta a que nuevamente renacen las ansias de dominar al mundo, en este caso Estados Unidos y su criados como Inglaterra, están apostando a ésta situación, la forma son las más de dos mil bases militares americanas en el mundo, los prestamos del banco mundial, los tratados de libre comercio.

18.-Los gobiernos del mundo irracionalmente quieren formar parte de los grupos de la Unión Europea o de Tratados de Libre comercio con Norteamérica, es prudente que reconozcan su incapacidad para dirigir una miscelánea y con mayor razón un país, deben de allegarse de asesores nacionalistas, tal es el caso de países de Sudamérica y de Europa del Este, lo que deben hacer es fortalecer sus mercados y su moneda, dejando de comprar monedas como el dólar o el Euro, que al ser mercancías solo fortalecen a los países que las emiten.

19.-México se encuentra en un vacío de poder, la opinión generalizada es el que el actual gobierno, no cumple con las expectativas que se tenía de ellos, la pregunta es, ¿habrá que renovar el gobierno antes de que destruya al país?, su repercusión en el ahorro e inversión del pueblo mexicano es grave, se hacen los grandes presupuestos para asignar grandes sueldos, bonos y demás prestaciones a funcionarios que no devengan en los hechos ni el 10% de lo que cobran, la gente solicita disminución de impuestos para que con éste impuesto ellos inviertan en nuevos negocios.

20.- Se ha dado uno de los mayores crímenes de todos los tiempos, los estados unidos de norte américa ( no existe error en la escritura, creo que éste pueblo merece lo que decían los Faraones ( que su nombre sea borrado de todo monumento, de todo escrito que no se les nombre, como si nunca hubieran existido) han invadido a IRAK han asesinado todo con premeditación, alevosía y ventaja a bebés, mujeres embarazadas, niños, ancianos, civiles, etc. y todo por su hambre, es un pueblo preponderantemente como el ingles que han vivido de robar oro, ciencia y asesinar en todas partes de en donde han estado, que la justicia terrenal y la divina se encargue de ellos, QUE ASI SEA, QUE ASI QUEDE ESCRITO Y SE CUMPLA.

21.- Se dice que el dominio que estados unidos de norte América, tiene actualmente sobre el mundo, es parecido al que en su momento tuvo el Imperio Romano, y así se lo hacen saber a su población.

---

<sup>38</sup> Los hechos que se identifican del número 13 en adelante, se obtuvieron de: AAVV, Víctor Sánchez Baños, Roberto Mena y Antonio Castro Quiroz, "Negocios y finanzas, finanzas y negocios", "Noticiero de Eduardo Ruiz Healy", programa radiofónico de lunes a viernes, 1500 A.M. de los años 2003 y 2004; Enrique Quintana "Análisis Financiero" Radio RED, Programa Monitor de la Mañana, 2003,2004,1110 A. M., 1560 A.M.



### **III.4.3.-Sociedad en Macro Ambiente.**

Las tendencias sociales en cuanto a costumbres, modas y necesidades de tiempo y transportación, preferencias mundiales en cuanto a los mismos conceptos, dado que nuestra población es muy afecta a la imitación y que afectan a nuestra industria deben analizarse para efectos de la formulación de la planeación estratégica, en virtud de que si no somos eficientes podemos estar fuera del mercado.

La sociedad ha estado madurando y se encuentra más preparada, podemos decir que en general los países sudamericanos se encuentran más concientes de su nacionalidad, siendo el clima social más tranquilo y estable, son más concientes de sus gobernantes, pocos países se encuentran gobernados por oportunistas y esto habla de que el pueblo esta preparado, orgulloso de su nacionalidad, de su raza, esto es importante porque indica un desarrollo de tecnología local, de consumo de productos nacionales y obviamente de un repunte de la industria nacional.

El que la sociedad mundial y los oriundos de los países reconozcan y acepte que el ser moreno, negro, amarillo, hablar portugués, español es tan valioso como hablar ingles o alemán, les permitirá crecer en sus empleos, riqueza nacional, es decir la gente no tendrá esa necesidad de imitar a los beatles, a madona y en consecuencia no tendrá que gastar en bienes superfluos como cosméticos, tintes para verse rubios y originará que no salgan divisas de sus países, pero tendrá una consecuencia más trascendente, se preocuparan por cosas trascendentes y no por cosas pasajeras, y ya no necesitaremos asesores extranjeros, porque estaremos seguros de nuestros conocimientos, si ellos pueden todo mundo puede dice por ahí un refrán Japonés.

En la medida que esto se de, habrá cambios mundiales de industria, por ejemplo y dios lo quiera desaparecerá el consumo enorme de la coca-cola, por verdaderos productos nutritivos como un jugo de limón, jugo de melón, etc. En los que se reactivarán, varios sectores agrícolas y desaparecerá el alimento basura.

Alguien seguramente dirá, desaparecerá la industria del refresco, yo diría que no, que disminuirá su participación de mercado, pero en su caso, no es mejor, que desaparezca una transnacional que se lleva todas sus utilidades a su país, y repunte la agricultura, la fruticultura de los distintos países para que haya empleo de los connacionales, bueno esto se logra de dos maneras, con educación y con un nacionalismo profundo de los habitantes da cada país, recurramos al apoyo político para nuestro segmento de negocios.

La sociedad debe comprender que en tanto su país sea autosuficiente en lo alimentario, económico, tecnológico tendrá un buen nivel de vida, en el momento que un país sea dominado por las transnacionales, la seguridad en las calles, los delitos en general irán en aumento, es el caso reciente de la invasión de IRAK por los estadounidense, quienes con tal de apropiarse de una riqueza, como es el petróleo de un país, no se miden en sus actos y matan niños, mujeres y ancianos, pretendiendo engañar a la opinión mundial diciendo que van a

liberar a un pueblo de un tirano y para eso también matan al pueblo que van a liberar supuestamente.

Esta sociedad, tiene que comprender y aprender a ser nacionalista, si ya en un principio decía parafraseando a TOMAS JEFFERSON que los empresarios mexicanos no tienen patria, tratándose de empresarios extranjeros con más razón, no podemos esperar más que explotación y robo, para ejemplo con base en hechos y noticias del conocimiento general, tomemos a EM ROM y podemos citar muchas más empresas, que han sido calificadas por los medios radiofónicos e impresos como defraudadoras del fisco y de sus accionistas, qué podemos esperar de empresas como éstas, en donde inviertan directa o indirectamente:

- Posibles prácticas desleales;
- Posible defraudación en los servicios que presten;
- Posible defraudación fiscal;
- Posibles practicas de perjuicio a sus accionistas, etc..

La sociedad debe de aprender a distinguir a las empresas que le venden un servicio o producto útil y benéfico para su economía y la economía de su país y castigar aquellas que atenten contra la seguridad de su nación, de su familia, del comprador, la sociedad debe aprender a adquirir productos que realmente necesita y a desechar los productos y servicios superfluos, por ejemplo, existen personas que van a los GYM's a hacer ejercicio en bicicleta fija, cuando puede adquirir una bicicleta fija y hacer ejercicio en su casa o sencillamente ir a correr o caminar, de ésta suerte tendría la sociedad recursos para invertir en proyectos productivos para la sociedad y la Nación, se puede afirmar que la población ésta inmersa en un mundo de tecnología, sin embargo, cada día existe más gente que se emboba en la televisión y deja los estudios y la escuela, es una sociedad inconsciente temerosa de tomar decisiones, debiera de ser una población más atenta a los problemas nacionales.

La sociedad como propietaria de la tierra y demás elementos originarios constitutivos de una nación, tiene el control de la acciones de sus gobiernos que no son más que sus empleados, de tal suerte que debe sancionar penalmente, vigilar y sancionar civilmente desde el presidente, diputados, senadores, poder judicial hasta el más humilde de sus empleados, para que las acciones de éstos estén encaminadas a dar seguridad, una competencia leal, entre las empresas y con los países con los que interactúa el Estado-Nación en cuestión, así mismo, debe ser más conciente de lo que necesita respecto de los bienes y servicios que demanda, debe ser sancionadora de empresas que tengan mala reputación incluyendo en tal reputación, la de sus accionistas, o cuando una empresa pueda tener una actividad lícita pero que su capital o recursos provengan de actividades de narcotráfico, delincuencia organizada, defraudación, peculado por malos funcionarios gubernamentales, etc. etc., de tal suerte que la sociedad tenga la seguridad de tener practicas leales de comercio, una disminución de la delincuencia, que puede ser propiciada por éstas empresas, de tal suerte que además la planeación estratégica se aplique y no se obtenga una ventaja competitiva por complicidades políticas o trafico de influencias.

La sociedad (población) es en suma, cuando ésta es adulta en cuanto a su intelecto y no en relación a su edad biológica, la que debe determinar lo que debe hacerse en su nombre, y castigar a los que desobedezcan sus ordenes y propiciando el desarrollo nacional de su respectivo país vía consumo de productos nacionales y rechazando los extranjeros, vía preferencia de una moneda dura por otra, preferir euros en lugar de dólares y obteniendo en consecuencia una ganancia por la depreciación del dólar contra el Euro.

### **III.4.4. Tecnología**

Analizaré los cambios tecnológicos que impacten en la industria a la que pertenece nuestra empresa, así como el desarrollo de productos sustitutos.

A.- Los principales países fabricantes de maquinaria para extracción de jugo de frutas naturales, son los siguientes:

- Francia
- Holanda
- Inglaterra
- Estados Unidos

La tecnología se encamina, hacia la fabricación y/o construcción de plantas cada vez más pequeñas para efectos de consumo de energía, pero más eficientes para la producción y para el aprovechamiento de las materias primas.

Los equipos que se utilizan para la extracción de jugo de frutas, son instalaciones industriales de conos rotatorios, evaporadores de múltiples efectos con 1.- Calentadores, 2.- Condensadores, 3.- Calentadores de calor de haz de tubos, 4.- Maquinaria de envasado aséptico Tetra Pack, procesadoras asépticas de la pulpa de frutas, 5.- extractores de conos gemelos para la fruta de la pasión; 6.- extractores contracorriente, 7.- extractores de cítricos, 8.- extracción para la extracción de aceite de los cítricos, 8.- extractores de zumo de cítricos por el sistema de pifia y alvéolo, etc..

Como se ve, existen múltiples tipos de maquinaria para la extracción de zumos, que no acabaríamos de enunciarlos, porque iríamos desde los sistemas manuales, los mecánicos, hasta los automatizados, consecuentemente los fabricantes de los mismos son considerables en su número.

Como señalé anteriormente, los países fabricantes de maquinaria para extracción de jugo de fruta, son varios, de entre ellos se encuentra Tetra Pack, Bucher- Guyer, FMC, Brown Machinery Australia Ltd., Westafalia Separator etc..

Por otra parte, se requiere abrir nuevos mercados en el viejo continente o en Asia, dar incentivos a la producción de la fruticultura y poco a poco ir aumentando nuestro mercado potencial e incrementar la demanda de nuestros productos, como empresa y como país, reducir nuestra dependencia comercial con Estados Unidos, es decir tener una cartera más equilibrada.

## III.5.-Cambios y tendencias en el ambiente micro

### III.5.1.-Economía

Analizaremos la economía mexicana, en sus tres últimos años de acuerdo con los siguientes indicadores económicos:

- a).- Tratado de libre comercio
- b).- Inflación
- c).- Ahorro interno (FOBAPROBA)
- d).- Gasto público
- e).- Producto Interno Bruto
- f).- Mercado potencial

#### a).- Tratado de libre comercio.-

*Es conveniente destacar, el momento económico que México está viviendo con posterioridad a la firma del tratado trilateral (Canadá, Estados Unidos de Norte América y México), del cual se esperaban amplios beneficios para la economía mexicana.*

*Este desafortunado tratado, junto con una política neoliberal y una mala administración, jurídicamente hablando, pero llevado a la práctica a causado más de sesenta cinco millones de pobres en nuestro desdichado país<sup>39</sup>; sin embargo, no todo es culpa desafortunadamente de los que han implementado este tratado, sino también de los habitantes del país, en un país en donde no saben distinguir quien es su amigo histórico y quien su enemigo histórico, en donde a los habitantes da lo mismo que ocupe la silla presidencial el dirigente del partido verde, que palillo, que un extranjero, que uno del pri, o diego fernández de ceballos, que jhony walker bush, laura de america, el chavo del ocho (disculpen no crean que me equivoque en la ortografía, ya que solo los nombres propios de personas van con mayúsculas, o como dirían en inglés capital letter, lo digo porque el entorno en que mi patria se desenvuelve actualmente es crítico lo están vendiendo pedazo a pedazo, santa ana no a muerto, y si esto continua que será de mis compatriotas y de nosotros, habrá una nueva forma de esclavitud?) en un país en donde la gente no ha superado su complejo de inferioridad, y trata de imitar a las gentes de países extranjeros, sin Juárez no habríamos obtenido nuestra segunda independencia, y aún después de tanta desgracia, no hemos sabido aquilatar el valor de la libertad, porque la libertad de un país, esta en ser también independiente económicamente, con gente preparada, con autosuficiencia alimentaria, pero para eso un pueblo debe tener mezclados con su sangre sus valores nacionales y ser nacionalista, conocedor de la historia de su patria y amante del trabajo.*

*En mi opinión, los beneficios que indicaron al pueblo de México, como justificante de que era bueno celebrar el mentado tratado, son ilusiones que no habrán de concretarse, de entre otras razones, por las siguientes:*

*1.-México tiene pocos productos que pueda comercializar, debiéndose descartar los de alta tecnología, de la que carecemos, para que puedan*

<sup>39</sup> Mtro. Gastón García Cantú, comentarios radiofónicos "encuentros", programa sabatino, estación 1220 A.M., enero 2004.

*comercializarse con éxito nuestros productos, tanto en E.U. como en Canadá, los productos que se manufacturan corresponden a transnacionales que únicamente tendrán maquiladoras en territorio nacional (y pagan salarios de miseria), debe invertirse en universidades oficiales, descartándose el apoyar a la universidades privadas a las que guía únicamente el lucro, cobran bastantes buenas colegiaturas, gozan además de excenciones de impuestos y habría que preguntarse si dentro de sus objetivos y misión esta el interés nacional, dudo que tengan algún interés nacional, fuera del lucro, y de ninguna manera han demostrado desarrollar tecnología, con las exorbitantes colegiaturas que cobran.*

*El pueblo demanda el fortalecimiento de verdaderos investigadores de las universidades nacionales oficiales, los que podrán desarrollar nuestra industria y apoyar a la casi nula micro y mediana empresa.*

*Se demanda la no privatización de industrias como la eléctrica y la petrolera, no podemos deshacernos de industrias que nos permiten tener ingresos, que nos hagan independientes del extranjero y que nos han permitido tener tecnología mexicana muy por encima de las llamadas naciones primer mundistas, lo anterior también porque se incrementará la acumulación de riqueza en unas pocas manos, además de que sería una acción igual a la realizada por antonio lópez de santa ana.*

*2.-La historia demuestra que las relaciones comerciales México-Estados Unidos, no han sido importantes para nuestro país, pues boicotean la comercialización de nuestros productos como el atún, el aguacate, etc. y además, en el pasado nos han arrebatado parte de nuestro territorio nacional y en cuanto a, exportaciones industriales se refiere, son mínimas o nulas excepto de materias primas o maquila, en cuanto a transferencia de tecnología se refiere en el mismo sentido, no nos debiera interesar el desarrollo de empresas transnacionales, sino de la industria nacional y de que nuestros connacionales de cualquier estrato social tengan una empresa y puedan conquistar los mercados extranjeros y no sentirnos orgullosos de que nos conquisten o vendamos productos en el extranjero .*

*3.- Estados Unidos de Norte América, es una potencia si bien fuerte aún , es de pensar que posiblemente pasará de moda como centro de inversiones, potencia militar, dependerá de la inteligencia de los habitantes de las distintas naciones de este mundo, de que esto se acelere, se dará cuando los distintos habitantes aprendan a consumir los productos fabricados por sus connacionales por encima de los fabricados en otros países o con tecnologías de otros países, o por inversionistas de otros países.*

*En relación con el poder económico, militar de estados unidos de Norteamérica, quisiera señalar la siguiente frase de JUAN JACOBO ROUSSEAU:*

*“Nos aproximamos al estado de crisis del siglo de las revoluciones. Me parece imposible que duren mucho tiempo las monarquías de Europa.*

*Todas han brillado, y todo estado que brilla está muy cerca del declive”<sup>40</sup>*

---

40 Juan Jacobo Rousseau, 2002, El Contrato Social, México, Editores Mexicanos Unidos, p. 5

*Parafraseando, a ROUSSEAU, diríamos, estados unidos de norteamérica, ésta próximo a caer?*

*Si es así, tomemos las providencias estratégicas y tratemos de brillar nosotros mismos como país o siempre seremos los gatos de otros?.*

*4.-El nacionalismo de los habitantes de Estados Unidos de Norte América permite establecer que las utilidades generadas en países tercer mundistas, serán utilizadas para:*

*a).- Incrementar sus unidades de producción, en los mismos países tercermundistas;*

*b).- Generar ingresos a Estados Unidos de Norte América, utilidades provenientes de países tercermundistas;*

*c).- Construir bases militares en los países tercermundistas, (sobre todo estas, que son las que convencen a los países tercermundistas para aceptar sus instrucciones), he concluido lo anterior, con base en lo señalado por ROBERT B. REICH., en su Obra " EL TRABAJO DE LAS NACIONES hacia el capitalismo del siglo XXI" , quien señala lo siguiente:*

*"La difusión del nacionalismo económico entre las naciones industrializadas provocaba un sentimiento similar en todas las otras partes del mundo. El sometimiento de China a los grandes poderes persuadió a los líderes de la Restauración Meiji en Japón de que la supervivencia de esa nación dependía de su rápido desarrollo económico. Solamente una economía moderna podía desarrollar y mantener un ejército, solamente una economía que fuera comparativamente poderosa podía garantizar la seguridad de la nación. Se consideraba que la educación, el desarrollo industrial y la seguridad nacional estaban estrechamente relacionadas entre sí. Medio siglo más tarde, Sun Yat sen, que intentó derrocar la dinastía Manchú de la China, fundamentaba su programa revolucionario sobre la base de un desarrollo económico similar. Las naciones occidentales habían logrado ejercer su dominio sobre China no sólo a merced a su poderío militar superior, sino además por su prosperidad económica, sobre la cual dicho poderío se sustentaba. En su proyecto " Desarrollo Internacional de la China, Sut Yat Sen rechazaba la propuesta marxista de una distribución equitativa de a riqueza, en favor de una estrategia de desarrollo nacional financiado por Occidente, la cual ponía énfasis en la educación y la industrialización " Nuestro derecho al desarrollo económico se nos escapa de las manos .. Si queremos recuperarlo.. Debemos utilizar inmediatamente el poder del Estado para promover la industria, utilizar máquinas en la producción, y proporcionar empleos a los trabajadores de la nación.. 41. " .*

*Los habitantes del mundo, razonarán al igual que los Chinos y verán que es fácil seguir una economía nacionalista, a través de la educación y la inversión, eso cambiará los centros de inversión. actuales y en consecuencia los centros de poder militar y económico, no permitiendo que existan imperios que ordenen el camino que deberán seguir los estados que transitan por la senda del respeto al derecho ajeno .*

*5.-México necesita iniciar un fuerte desarrollo de su tecnología con*

---

41 -Robert B. Reich, Op. cit.,p. 39

*apoyo de la Universidad Nacional Autónoma de México y del Instituto Politécnico Nacional ,para dejar de depender de países, de los que tradicionalmente importa tecnología, porque un país como Japón pudo levantarse de las cenizas y nosotros que no hemos sido destruidos no podemos, dice un dicho japonés, que si ellos pueden también nosotros podemos, y nuestra salvación se encuentra en las Universidades Públicas, dirigidas por verdaderos investigadores y científicos y no por políticos, los que han demostrado plenamente su ineptitud, por ésta razón el Tratado de Libre Comercio, debe ser desechado, para desarrollar nuestra tecnología, fomentando la educación de las clases más desfavorecidas ya que los ricos tienen dinero para pagar universidades privadas y incluso viajar al extranjero, con subsidios que le da el pueblo, vía FOBAPROBA, RESCATE CARRETERO, SUBSIDIO A UNIVERSIDADES PRIVADAS, y habrá que preguntarse quien pagará los FABAPROBAS fraudulentos de los que adquieran la Comisión Federal de Electricidad y PEMEX.*

*6.-México necesita ver el fruto de los profesionistas que ha preparado, en la producción de nuevos satisfactores, que compitan con la calidad de los productos extranjeros.*

*b).-Inflación.-Se presenta su evolución en el anexo III.5.1.b*

*c).-Ahorro interno (FOBAPROBA).- los mexicanos y el país se están viendo afectado por esta deuda ilegítima, que se debe pagar a nefastos empresarios.*

*d).-Gasto Público.-Se presenta el presupuesto de egresos para el ejercicio 2004, en el anexo III.5.1.d.*

*e).-Producto Interno Bruto.-Se presenta la evolución a precios corrientes, en el anexo III.5.1.e.*

*f).-Mercado Potencial.-Se presentan algunos aspectos en el anexo*

**III.10.1**

### **III.5.2.-Principales políticas del actual gobierno, basándonos en el Plan Nacional de Desarrollo, el cual dicta los objetivos.**

*a).-Defensa de la soberanía y la promoción de los intereses de México en el mundo.*

*b).-La ampliación de la vida democrática;*

*c).-La recuperación económica con estabilidad de precios;*

*d).-El mejoramiento productivo del nivel de vida de la población.*

*Dentro de los objetivos determinados por el poder ejecutivo, cabe aclarar que el gobierno ha mantenido controlados los niveles de inflación, a semejanza de Inglaterra ,Francia ,etc. ha procedido a deshacerse de algunas empresas para estatales, sin embargo, la historia dirá cuan acertadas fueron las decisiones.*

*Por otra parte, dentro del renglón educación el Presupuesto de Egresos de la Federación señala un presupuesto de \$ 273,692,932,625 y \$ 282,687,813,547 para el año 2002 y 2003 respectivamente, lo que significa un incremento del : 3 % respecto del año 2002 <sup>42</sup>.*

---

<sup>42</sup> Internet, [www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx), página de la Secretaría de Educación Pública, 24 de junio de 2004.

*Permitiendo al mismo tiempo a los nacionales competir con americanos, ingleses, Alemanes, etc., toda vez que tenemos las mismas o mejores capacidades físicas e intelectuales que éstos últimos.*

*Respecto del mejoramiento productivo del nivel de vida de la población, él Presidente de la República a través de el Secretario de Agricultura, esta hablando de promover la productividad en el campo mexicano, toda vez que un pueblo para producir necesita alimentación no promesas y discursos, al respecto hay que reconocer que existirá avance en esta materia, lo anterior siempre que se reduzcan los impuestos, ya que el obrero, el empleado, sabe mejor que hacer con sus recursos que el gobierno y de que no se trata de empobrecer a las clases media y baja a favor de la clase gobernante y de la clase empresarial.*

### **III.5.3.Sociedad**

*La sociedad mexicana no ha madurado, podrá componerse de adultos, pero son niños en su forma de pensar, y esto se ha traducido en que las tendencias sociales de la población mexicana, reflejan 65 millones de personas que se encuentran en la extrema pobreza, y en cuanto a alimentación natural se refiere como son las frutas, vegetales, quesos, leche, huevos, etc., las costumbres del pueblo mexicano, son nulas en éste sentido, las personas prefieren alimentarse de comida chatarra, como son los refrescos y golosinas que producen y comercializan distintas empresas transnacionales.*

*Dada la tendencia privatizadora del gobierno mexicano de poner la riqueza de la Nación en manos extranjeras, las fuentes de empleo se escasearán cada día más y la transferencia de la poca riqueza que tiene la gente pasarán vía impuestos a subsidiar a los propietarios de las empresas vendidas por el gobierno, considero que la pobreza se incrementará considerablemente, y la pregunta que surge es? ¡ a donde se irá la gente con sus recursos, ahorros, conocimientos?, ¿ Usted estimado lector invertiría en un país con un gobierno actual como el nuestro?, no, no es*

*política es la sobrevivencia del capital, ante el nuevo entorno social que empresas invertirán porque indudablemente que habrá algunas que invertirán, y espero que ustedes sepan o comprendan cuales son esas empresas?, ¿ Cual es la posibilidad de la existencia de una competencia perfecta?, ¿Cual es el sentido de invertir en un país de tan alta corrupción y mala administración gubernamental?, ¿Que esperanzas tiene la población que espero sea mi mercado de tener dinero para comprar mis productos y servicios?, ¿Estará seguro mi capital?, creo que mucha gente se ésta haciendo esas preguntas y en función de eso no solo decidirá si invierte en un país o incluso sale del mismo, por ser negativas las respuestas, cuando se observa, que lejos de incrementar las riquezas de la nación y de sus habitantes existe un deseo de los gobernantes de entregar éstas riquezas a los enemigos de la nación, que harías tu amable lector?, poner tus barbas a remojar? .*

*Podemos concluir además, que la sociedad mexicana ha adquirido tendencias alimenticias con productos artificiales, elaborados a base de colorantes y saborisantes artificiales, existe además el peligro de los transgénicos, de los cuales GREENPEACE a dicho recientemente que se desconocen los efectos para el ser humano.*



### III.5.4. Tecnología

*En el futuro habrá tecnología alterna a la que utilizaremos como empresa, utilizarán nuestros competidores y nuestros proveedores, para manufacturar el equipo que se maneja en este segmento de negocio , sin embargo, se considera por organismos como el CONACYT que no existe nada de tecnología o investigación en el país, en los casos en que se produzca maquinaria en el territorio nacional, ésta se hará bajo licencia de alguna empresa extranjera como es el caso de Centrifugas Broadbent ,la cual cuenta con licencia de una empresa inglesa.*

*La única forma que tiene el pueblo mexicano es dedicando cantidades considerables a la educación superior, para formar investigación y evitar que sigamos dependiendo del extranjero, para obtener tecnología necesaria, (el Know how) en la medida que no tengamos tecnología y las medidas jurídicas para protegerla, seremos un país de segunda o de ultima categoría, como lo he dicho la solución se encuentra en las universidades públicas, que son las únicas que deben ser la beneficiadas con el dinero de los impuestos, y son las que cumplirán con el proyecto de país las universidades privadas viven del negocio educación.*

*De acuerdo con la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, hasta 2004, México es uno de los principales importadores de maquinaria para procesar alimentos, como se indica a continuación:*

Cuadro III.5.4.1

PERIODO	Aparatos para el Filtrado y sus Partes (Cifras en millones de dólares)	Máquinas Centrifugadas y Secadoras (Cifras en millones de dólares)	Máquinas para Molinería y Otros Productos Alimenticios (Cifras en millones de dólares)
2003/	761.7	164.1	193.1
2004/01-04	249.8	62.2	43.7

FUENTE.- Grupo de trabajo, SHCP, Banco de México, Secretaría de Economía e INEGI<sup>43</sup>

### III.6.- Matrices de posicionamiento de mercado y ciclo de vida.

*Existen varios tipos de matrices para representar la situación actual de una empresa, para efectos de tomar una decisión en el desarrollo de una planeación estratégica, entre las más usadas se encuentran, las que más adelante señalaremos, así mismo, es conveniente decir que, el planeador podrá desarrollar las matrices que necesite, y no forzosamente las que señalamos o que otra gente utiliza.*

*Antes de empezar con cualquier otro análisis, la empresa deberá de resolver primero, que clase de matriz va ha utilizar para representar la situación de las UENs. Si éstas son principalmente agrupaciones de unos pocos segmentos, o son productos de mercado íntimamente*

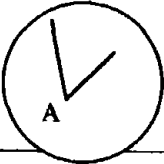
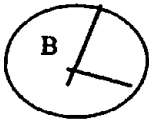
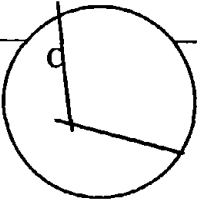

43 Internet, www.inegi.gob.mx, página del INEGI

relacionados entre si debe usarse una matriz de evolución de producto mercado para desarrollar la posición de cartera de la empresa, sobre todo si sus productos se encuentran en las primeras etapas de su evolución.

En cambio, si las UENs representan agrupaciones de varios segmentos producto mercado que solo tienen poca relación, entonces es preferible utilizar la rejilla comercial tipo GE, así se afirma por Charles W. Hofer y Dan Schendel <sup>44</sup>.

### 1.-Rejilla Comercial General Electric

Cuadro III.6.1

Atractivo de la industria	Posición competitiva		
	Fuerte	Promedio	Débil
Alto			
Mediano			
Bajo			

Fuente: "Planeación Estratégica, conceptos analíticos"; Charles W. Hofer y Dan Schendel. Pagina 72

Cabe señalar que, la "rejilla comercial GE" es de nueve casillas, es una matriz desarrollada por General Electric, que supera casi todas estas dificultades. En ella tanto el atractivo de la industria como la posición competitiva, son medidas compuestas determinadas por medio de un análisis y ponderación de diversos sub-factores, entre ellos la tasa de crecimiento y la tasa de participación de mercado. En esta rejilla el área de los círculos es proporcional al tamaño de las industrias en que compiten los distintos negocios. Los sectores de círculo reflejan la participación de cada negocio en el mercado, de manera que las áreas son también proporcionales al tamaño de los negocios que representan

Aquí también, es posible predecir la posición futura de la firma y se pueden usar

44 Charles W. Hofer/ Dan Schendel, Op. cit., p. 34, 35, 72.

matrices actuales y proyectadas para describir el ámbito y posición competitiva de la firma y para identificar algunos de los problemas estratégicos más importantes que se le presentan.

La General Electric emplea el término fuerzas de negocio, en lugar de posición competitiva para describir el segundo eje de la rejilla comercial, mide dichas fuerzas en una escala de altas, medianas y bajas.

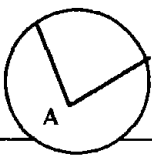

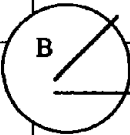
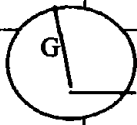
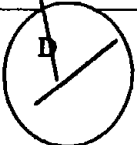
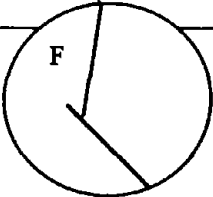
La dificultad principal de la rejilla comercial GE, estriba en que no describe tan efectivamente como fuera de desear, las posiciones de nuevos negocios que están apenas empezando a crecer en industrias nuevas. En tales casos, sería preferible utilizar una matriz de quince casillas, en la cual los negocios aparecen diagramados en términos de su posición competitiva y su etapa de evolución producto mercado.

## 2.-Matriz de evolución producto mercado.

Esta matriz fue diseñada para describir las posiciones de nuevos negocios que están empezando a crecer en industrias nuevas.<sup>45</sup>

Cuadro III.6.2

### Posición competitiva

	<i>Fuerte</i>	<i>Promedio</i>	<i>Débil</i>
<i>Desarrollo</i>			
<i>Crecimiento</i>			
<i>Sacudida</i>			
<i>Madurez</i>			
<i>Saturación</i>			
<i>Declinación</i>			

FUENTE: Planeación estratégica: Conceptos analíticos, Charles W. Hoffer/Dan Schendel, pag. 36 "Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies"/ Intercollegiate Case Clearing, No. 9-378-734, 1977), p.13.

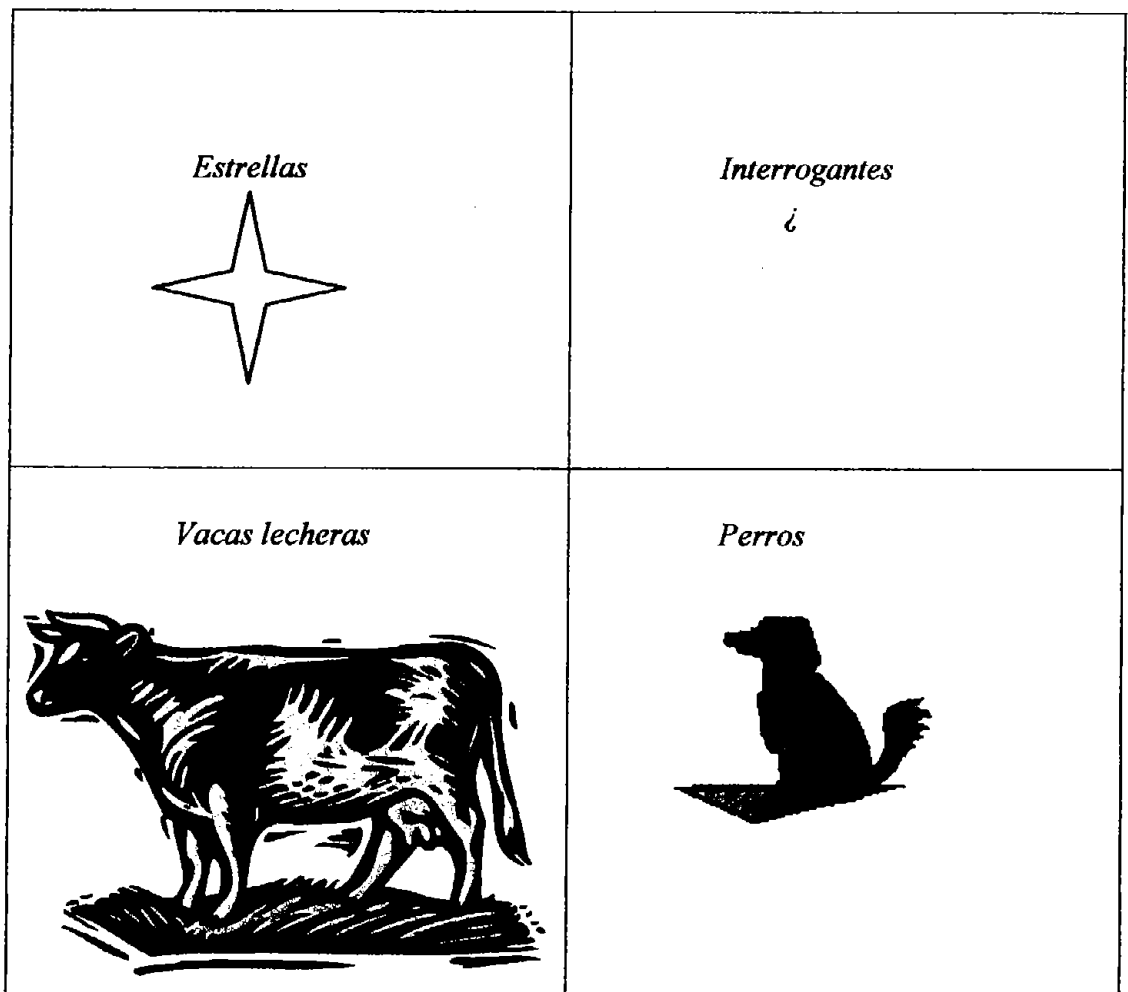
45 Charles W. Hoffer/ Dan Schendel, Op. cit., p. 36

*La rejilla comercial de la General Electric, en la que los negocios aparecen en términos de su posición competitiva y su etapa de evolución producto-mercado.*

*Lo mismo que en la rejilla comercial GE, los círculos representan el tamaño de las respectivas industrias y los sectores de círculo, las participaciones de los negocios en el mercado. Las posiciones futuras se pueden diagramar y usar para identificar cuestiones estratégicas importantes.*

**3.-MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACION.-***La matriz BCG de cartera de negocios diseñada por el Grupo de Consultoría de Boston, que consiste en una clasificación de las unidades de negocio respecto de su participación en el mercado y identificando la tasa de crecimiento del mismo, como se describe más adelante:*

Cuadro III.6.3



*FUENTE: Planeación Estratégica de Mercado, Problemas y enfoques analíticos, página 195, D.F. ABELL/J. S. HAMMOND, editorial CECSA46.*

46 D.F. Abell/ J.S. Hammond, 1990, Strategic Market Plannig, (Traducida al español por L.A.E. Alfredo Diaz Mata, México, CECSA, p. 195

**A.-Los productos considerados como perros son;** aquellos que consumen recursos en mayor importe de los que generan, normalmente, son productos que dejaron de ser vacas lecheras o fueron productos interrogantes y se definieron como productos perros, (productos discontinuados, productos en los que hemos perdido competitividad por costos elevados o por incremento en costos de producción, venta, etc., o desarrollamos un producto con poca tecnología incorporada).

**B.- Productos interrogantes son:** aquellos que se han desarrollado pero que aún no se definen como productos considerados estrellas o productos perros, normalmente éstos productos absorberán una cantidad mayor de recursos a la que generan, en virtud de que se están promocionando y pueden ser desconocidos para el mercado.

**C.- Productos estrellas.-** tienen las siguientes características:

- a).-Generan flujos de efectivo considerables
- b).-Consumen efectivo en cantidades significativas, a veces mayores que los generados
- c).-Se sostienen así mismos
- d).-Generan crecimiento en la empresa (expansión)
- e).-Representan la mejor oportunidad de generar utilidades.
- f).- Los productos estrella permiten una participación considerable del mercado, en el caso de que no se sea líder en el mismo.

**D.- Productos vacas lecheras:** tienen las siguientes características:

- a).-Productos de bajo crecimiento
- b).-Productos de alta participación en el mercado
- c).- costos bajos
- d).-Baja exigencia de fondos
- e).-Generan flujos positivos de efectivo para ser invertidos en otros productos o segmentos.
- f).-Generan utilidades.

La diferencia de estos productos con los productos considerados estrellas es que estos aunque se les invierta una cantidad considerable de efectivo no se logrará una mejora considerable en la participación del mercado, en cambio los productos estrella permiten un crecimiento de la participación del mercado.

Las estrategias que se recomiendan una vez que ya fueron clasificados los negocios, son las siguientes:

De acuerdo con Michael Baker en su artículo, INNOVACIONES: Clave del éxito.

“1.-Vacas lecheras.- maximizar flujos de caja; minimizar inversión gastando dinero solamente en mantenimiento esencial o reducción de costos y suficientes de I&D, facilidades de producción y mercadeo para mantener participación de mercado, es decir se ordeña al producto.

2.- Negocios estrellas.- Invertir considerablemente para aumentar participación en el mercado que es el objetivo principal. Esa estrategia finalmente convertirá una estrella en una vaca lechera. Si no se sigue ese método, el resultado será que la estrella se convierte en un hueso.

3.-Dilemas- interrogantes.- Estos negocios tienen potencial de estrella pero fácilmente se podrían convertir en huesos, se necesita alta inversión para lograr el estrellato, y solamente se puede permitir para unos cuantos seleccionados, liquidando, liquidando el resto congelándolo.

4.-Huesos.- Generalmente son viejos amigos y absorben demasiado tiempo gerencial para mantenerlos vivos.

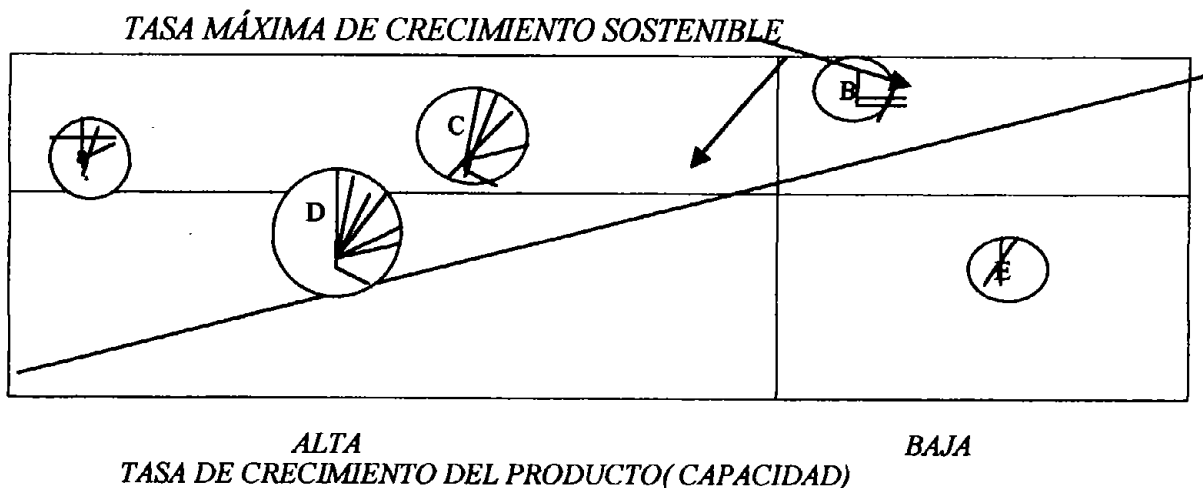
La eutanasia es la única política realista.”<sup>47</sup>

---

47 Michael J. Thomas/ Norman E. Waite, 1991, *The Marketing Digest*, (Traducción al español de: Jesús Villamizar Herrera, “Innovación: Clave del éxito”, *EL LIBRO DEL AÑO EN MERCADEO LOS MEJORES ARTÍCULOS DEL QUATERLY REVIEW OF MARKETING*), México, p. 130

4.- **MATRIZ DE GANANCIA-CRECIMIENTO**, La matriz BCG de cartera de negocios diseñada por el Grupo de Consultoría de Boston, que consiste en una clasificación de las unidades de negocio respecto de su participación en el mercado y identificando la tasa de crecimiento del mismo, como se describe más adelante:

Cuadro III.6.4



Fuente: adaptado de el cuadro presentado en el "the Product Portfolio" (Boston: The Boston Consulting Group, 1970) perspectives Num. 66 (Planeación Estratégica de Mercado "Problemas y Enfoques Analíticos") D.F. ABELL J. S. HAMMOND., PAGINA 199<sup>48</sup>

De acuerdo con D.F. ABELL/ J.S. HAMMOND, ésta gráfica muestra el grado en el cual el crecimiento de cada producto ésta manteniendo el ritmo del crecimiento del mercado. La tasa de crecimiento de un producto ( o su capacidad) se gráfica en el eje horizontal y en el vertical se traza la tasa de crecimiento del mercado, ( ..... el área del círculo representa a cada producto, en proporción a sus ventas) Los productos cuyo crecimiento apenas iguala el crecimiento del mercado se colocan a lo largo de la diagonal; están conservando participación. Los que ganan en participación se encuentran por debajo de la diagonal y los que pierden se hallan por encima.

La ubicación ideal de los productos en la matriz se muestran ... Los "perros" se deben concentrar cerca del eje de crecimiento del mercado, señalando una capacidad de crecimiento cero. "Las vacas productoras de efectivo" se habrán de reunir a lo largo de la diagonal, señalando que, en promedio, se mantiene su participación de mercado. Las "estrellas" deberían aparecer en la región de crecimiento alto, cerca o por debajo de la diagonal, puesto que están manteniendo o ganando participación de mercado. Lo ideal es que los "signos de interrogación" se encuentren en dos grupos, uno de ellos recibiendo en la actualidad poco capital para crecimiento (del lado izquierdo) y un grupo apoyado en gran medida ( del lado derecho). .... La cartera fuerte y diversificada .. tiene muchas características de ideales<sup>49</sup>.

48 D.F. Abells/ J.S. Hammond, Op. cit.,p. 199

49 D.F. Abells/ J. S. Hammond, Op. cit. 199.

Una consideración importante para interpretar la matriz de ganancia de participación es el *crecimiento máximo sostenible* de la empresa, definido como:

$$\dots G = D/E (R-i) p + R_p,$$

En donde

G= Tasa de crecimiento de los activos a largo plazo, máxima sostenible,

D/E= Razón de deuda a capital,<sup>6</sup>

R= Rendimiento sobre los activos después de impuestos (ajustado por inflación),

p= Tasa de retención de utilidades (=1- razón de dividendos pagados) e

i= Costo de la deuda corriente después de impuestos, (en mi opinión debemos considerar el costo promedio ponderado de capital).

---

5.-....

6 Cuando varía esta razón con el tiempo, se utiliza el aumento en la deuda dividido entre el aumento en el capital para el período que se considera.

(Todos los términos de esta fórmula son decimales, exceptuando la deuda y el capital)

El valor del crecimiento máximo sostenible se traza como una línea vertical y continua en la matriz como se muestra ... ( Aunque la fórmula es para el crecimiento de los activos, con frecuencia se utiliza como sustituto la tasa de crecimiento de la capacidad, puesto que los dos están muy relacionados entre sí).

La tasa de crecimiento promedio ponderada de los productos no puede exceder a la tasa de crecimiento máxima sostenible; en otras palabras, el "centro de gravedad" de los puntos de la grafica no puede encontrarse a la derecha de la línea vertical. En la medida en la que se encuentra a la izquierda, la empresa puede sostener un crecimiento adicional. A primera vista, parece que la empresa .... Puede financiar un mayor crecimiento; pero debe determinar la existencia de equilibrio a través de un cálculo más que a través de medios visuales.)

Si se requieren ajustes, se pueden reubicar los productos a través de cambios estratégicos. Por ejemplo, se puede mover a un "perro" que se encuentre cerca de la línea de la tasa de crecimiento máximo para dejarlo cerca del "eje ideal" de tasa de crecimiento cero, reduciendo éste. Resulta claro que dibujar las matrices de crecimiento y ganancia en participación para los competidores clave y señalar productos clave de la competencia, puede producir conocimientos considerables con respecto a los puntos en los que los competidores están haciendo hincapié."<sup>50</sup>

---

50 D.F. Abell/ J.S. Hammond, Op. cit., p. 199-200



El razonamiento de Abell/J. S. Hammond, antes citado, tiene una variante, cuando se dice que la tasa de crecimiento sostenible es igual a:

$$G = D/E (r'a - i) p + r'ap$$

En donde, rendimiento sobre patrimonio = ROE =  $P_i / E$ <sup>51</sup>

$$r'a = (P_i + iD) / A$$

$r'e = P_i / E$  expresa la rentabilidad financiera (ROE), y p es la proporción de esa rentabilidad que se invierte en la empresa, p se llama la tasa de retención

En donde la r'a es la tasa de rentabilidad económica antes del pago de los gastos financieros ( $r'a = P_i + iD / A$ )

ra = rentabilidad económica después del pago de gastos financieros

$P_i$  = Utilidad después de impuestos

A es el activo total

i es la tasa de interés promedio ponderado calculado sobre el total de la deuda.

D es el total de la deuda.

(todos los símbolos anteriores expresan valores netos, es decir, después de impuestos).

Lo anterior esta relacionado con la cuádruple igualdad del crecimiento sostenido se escribe entonces :

$$GD = GS = GA = GE$$

Crecimiento de demanda = Crecimiento de Ventas = Crecimiento de activo = Crecimiento de patrimonio.

$$G = GA = GE = (P_i / E) . p$$

En donde el crecimiento extrínseco es  $= (D/E) (r'a - i) p$

En donde el crecimiento intrínseco es  $G = r'a p$

La tasa de crecimiento sostenible esta compuesta de un crecimiento intrínseco y un crecimiento extrínseco.

Considero que la formula de crecimiento sostenible correcta es la que considera la rentabilidad financiera antes de intereses, y no la que indica:  $G = D/E (R-i) p + R_p$ , ya que si se considera después de intereses, habría una doble deducción de los mismos y el resultado se distorsionaría, en mi opinión se debe a un error de traducción de la obra de D. F Abell/ J. S. Hammond.

La rentabilidad económica es igual al producto de la rentabilidad sobre ventas por la tasa de rotación del activo.

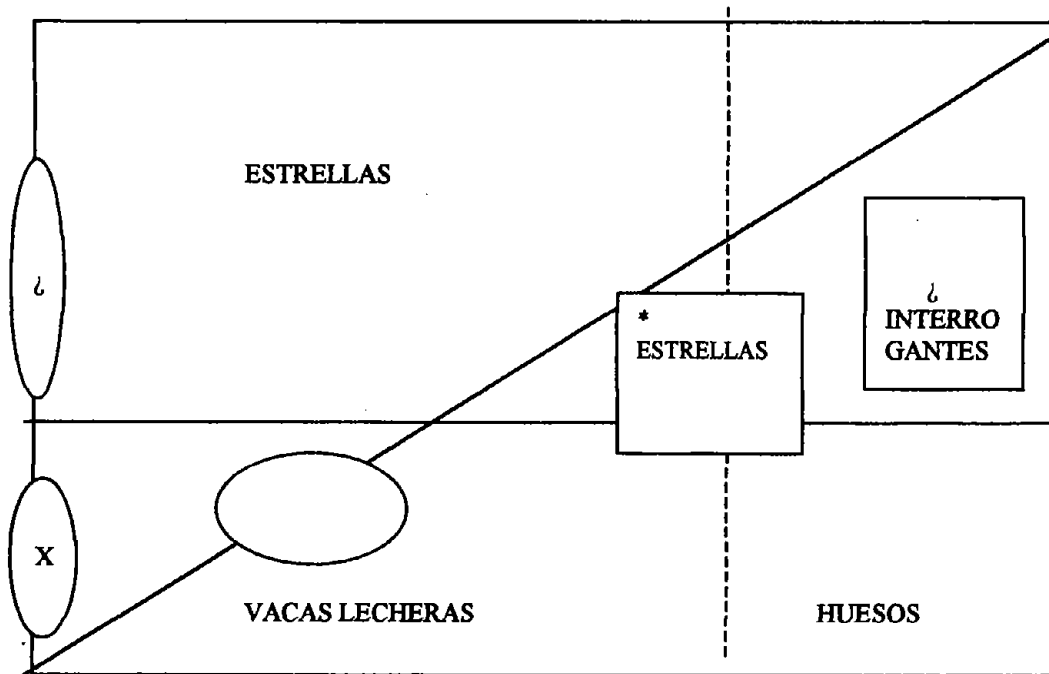
$$ra = P_i/A = (P_i / S) * S / A = rs * ta$$

51 Jean-Paul Sallenave, Op. cit. p 71-93 (Extracto)

A continuación se presenta la gráfica para presentar el crecimiento sostenible.

Cuadro III.6.5

GRAFICA EN LA QUE SE DETERMINA LA TASA MÁXIMA DE CRECIMIENTO SOSTENIBLE



Tasa de crecimiento del producto (capacidad)

Fuente: PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE MERCADO Problemas y enfoques analíticos, D.F. ABELL/ J.S. HAMMOND, Editorial CECSA, pagina 198. (Elaborada con base en en la fuente antes citada)<sup>52</sup>

Las matrices o gráficas antes descritas no son las únicas que puede usar el planeador estratégico en su labor de análisis, ya que las mismas variarán de acuerdo a sus necesidades y habilidades para diseñarlas, sin embargo, podemos decir que son las más usadas.

### III.7.- Diagnostico - Pronostico interno de la organización. (fuerzas y debilidades y estructura).

El diagnostico- pronostico interno consiste en el análisis de la capacidad real de la organización para operar a niveles de excelencia.

52 D.F. Abells / Hammond, Op. cit. p. 199.

Para llevar a cabo éste análisis interno se revisan las siguientes áreas de la organización:

- 1.-Dirección.- Fortalezas y debilidades de la misma;
- 2.-Comercialización.-Canales de distribución, sinergias, equipo, productos y servicios;
- 3.-Operación.- En instalaciones propias, equipo propio, rentado, etc..
- 4.-Tecnología.-Utilizada, propia, concesionada
- 5.-Personal.-Antigüedad, habilidades
- 6.-Organización.-sistema de organización
- 7.-Sistemas computacionales.- Para ofertar bienes y servicios, etc.
- 8.-Logística.- Para atender a clientes
- 9.-Finanzas.- Recursos con los que cuenta la empresa

Además, el Diagnóstico - Pronóstico interno de la empresa se basa en un análisis de los siguientes conceptos:

- 1.-Desempeño pasado y desempeño futuro proyectado
- 2.-Estrategia pasada y actual
- 3.-Problemas estratégicos detectados
- 4.-Costos incurridos en la fabricación y/o prestación de servicios.
- 5.-Portafolio de negocios
- 6.-Recursos y limitaciones financieras actuales.
- 7.-Fuerzas y debilidades organizacionales será la suma de los conceptos antes mencionados.

Los conceptos señalados, permitirán determinar las fuerzas y debilidades de la organización, identificando sus capacidades para enfrentar a la competencia en su lucha por vencer las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Analizar teóricamente cada uno de los conceptos antes mencionados, aumentaría en exceso el presente trabajo, me gustaría hacerlo, sin embargo, se saldría de su objetivo, que es el de llevar a cabo una planeación estratégica, de manera practica.

### **III.8.- Caso Práctico, del Diagnostico Pronostico Interno de la organización (fuerzas y debilidades y estructura).**

Para la realización del caso practico me basaré en los conceptos antes señalados en cada capitulo del presente trabajo y en algunos análisis prácticos efectuados respecto de la empresa en estudio, procediendo a realizar el siguiente caso practico como sigue:

#### **III.8.1.- Dirección**

##### **A).-Edad:**

La dirección de la Empresa se encuentra, a cargo de una persona mayor de 70 años de edad, persona que en el corto plazo deberá ceder las riendas del negocio, tanto por incapacidad física o por deceso.

##### **B).-Experiencia:**

La experiencia y capacidad de hacer negocios se encuentra plenamente demostrada, al llevar a la empresa a donde se encuentra actualmente, una característica adicional del CEO es que es muy mesurado en sus decisiones.

##### **C).-Otras características:**

El Director de la Empresa, es el accionista mayoritario de la misma, es el propietario del 99% de las acciones de la Empresa.

#### **III.8.2: Comercialización.-Canales de distribución, sinergias, equipo, productos y servicios.**

La Empresa maneja tres productos, relacionados entre sí y dependientes del producto principal, que son la construcción y la venta de fabricas para extracción de jugo de frutas naturales.

Los canales de distribución que emplea se reducen a uno, mismo, que consiste en la venta directa del producto a clientes que se acercaron a la Empresa, ya que los clientes son

contactados por la fuerza de ventas de la empresa, por lo que, a la fecha, no existe sinergia, aprovechada, excepto en lo correspondiente a venta de refacciones y mantenimiento, la que en perspectiva se pueda aplicar, la promoción de los productos que comercializa se hace mediante, trípticos, publicidad en revistas especializadas y la participación en ferias industriales a nivel regional y nacional, dejando para el futuro la participación en ferias a nivel internacional.

### **III.8.3.-Operación**

La operación de la Empresa consiste en la administración de la misma, la producción de bienes y finalmente la comercialización de los productos, que no es otra cosa, que la venta de bienes y servicios que veremos en este Capítulo, el cual se refiere a los siguientes productos:

- A).-Venta de fábricas llave en mano y equipos nuevos para extracción de jugo de frutas;
- B).-Venta de refacciones;
- C).-Servicio de reparación y mantenimiento

### **III.8.4.- Tecnología**

La tecnología que se utiliza en la fabricación de equipo y prestación de servicios, señalados en el subcapítulo anterior, proviene del extranjero, de Empresas ubicadas en Europa, por lo que la investigación y desarrollo de mejoras a los productos actuales, y el desarrollo de nuevos productos, se hace en ése continente, a la fecha nuestra Empresa, tiene las inquietudes de llevar a cabo investigación por su cuenta, a efecto de tener sus propios desarrollos.

### **III.8.5.- Personal**

El personal, de la empresa, se encuentra debidamente capacitado en las distintas áreas, tanto de administración, producción, comercialización, el personal de la Gerencia, es conservador, y se encuentra en espera de la acción del director general, que es el que marcará el sendero por el que habrá de transitar la empresa.

### **III.8.6.- Organización.**

La organización de la Empresa, es funcional, las decisiones de la misma fluyen de arriba hacia abajo y viceversa, como anexo, III.8.8.2 al inicio y al final, se presenta el organigrama de la empresa.

### **III.8.7.- Sistemas:**

Los sistemas de información de la empresa, son fluidos y se determinaron con base en la información que requiere cada una de las áreas en el proceso de toma de decisiones.

Derivado de lo anterior, se dice que la información generada es correcta y oportuna.

### **III.8.8.-Desempeño pasado y desempeño futuro proyectado.**

El desempeño de la firma en el pasado y en el futuro se lleva a cabo, se muestra por medio de la presentación grafica de la posición competitiva de la firma, de un análisis financiero, de un resumen de la planeación estratégica pasada.

#### **A).-Posición competitiva pasada de la firma.**

La posición competitiva de pasada de la firma, se representa a través de la matriz BCG de cartera de negocios que se presenta en el cuadro III.8.8.1, como se ve a continuación:

a).-Posición en el pasado, se muestra en el siguiente cuadro III.8.8.1:

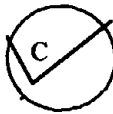
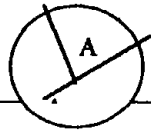
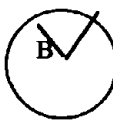
*Cuadro III.8.8.1*

*Posición competitiva*

*Fuerte*

*Promedio*

*Débil*

	<i>Fuerte</i>	<i>Promedio</i>	<i>Débil</i>
<i>Desarrollo</i>			
<i>Crecimiento</i>			
<i>Sacudida</i>			
<i>Madurez</i>			
<i>Saturación</i>			
<i>Declinación</i>			

La posición de los productos en los que compite la empresa, representan una cartera desequilibrada, ya que solo hay productos en desarrollo, uno que tiene una posición débil que es el producto B y los productos A y C, los que tienen una posición fuerte el A y el C una posición promedio, sin que su participación llegue a ser importante dentro del segmento de mercado en el que se participa, el producto A se refiere a la venta de fabricas llave en mano y equipos para fabricas de extracción de jugos de fruta, el segmento de mercado B se refiere a la venta de refacciones para fabricas de extracción de jugo de frutas y finalmente el segmento C se refiere a el

servicio de reparación y mantenimiento de las fabricas de extracción de jugo de frutas. .

b).- La posición nueva, de cada uno de los segmentos de mercado en que participa, serán como se ve en el cuadro III.8.8.2:

Cuadro III.8.8.2

Posición competitiva

Fuerte

Promedio

Débil

	Fuerte	Promedio	Débil
<i>Desarrollo</i>			
<i>Crecimiento</i>			
<i>Sacudida</i>			
<i>Madurez</i>			
<i>Saturación</i>			
<i>Declinación</i>			

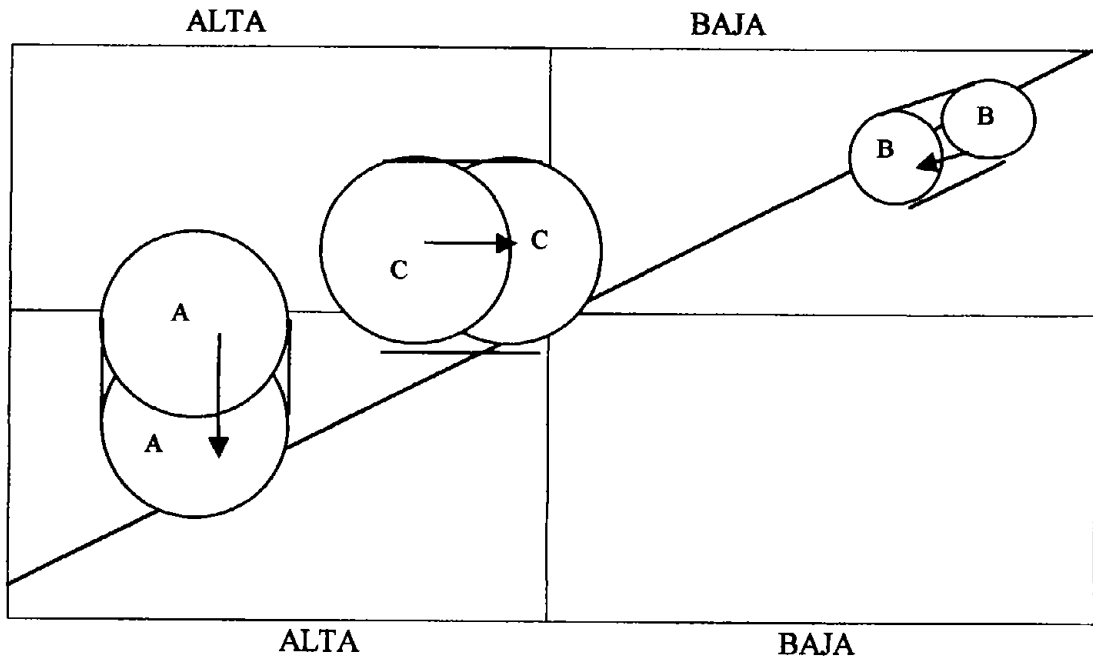
El segmento A, mantendrá su posición, en tanto los segmentos de mercado en que se mueven los productos B y C se propone que se muevan en sus posiciones, a efecto de aumentar su participación de mercado, y en consecuencia aumentarse la rentabilidad de la inversión.

Esta matriz se complementa con la mostrada en el siguiente inciso:



c).- El movimiento futuro de los segmentos de negocio, se muestra, en el cuadro III.8.8.3, correspondiente a la matriz de crecimiento:

Cuadro III.8.8.3



Tasa de crecimiento sostenible.

d).- Crecimiento de la Empresa.

El crecimiento máximo sostenible de la empresa, se define como:

$$G = \frac{D}{E} (R - i) p + R_p$$

En donde:

G= Tasa de crecimiento de los activos a largo plazo, máxima sostenible.

D/E = Razón de deuda capital

R= Rendimiento sobre activos después de impuestos (ajustado por inflación)

P= Tasa de retención de utilidades =(1- razón de dividendos pagados) e

i= Costo de la deuda corriente después de impuestos.

Cual será la tasa de crecimiento, considerando los siguientes datos:

Deuda total = D = \$ 10,368,721

Capital = E = \$1,922,878

Rendimiento sobre activos = R = 2.06, lo que equivale el 200.6% sobre las utilidades.

I = Costo de la deuda corriente después de impuestos = 0.08%

Tasa de retención de utilidades = p = 0.999, por haber pérdida, debiendo ser cero.

R = rentabilidad económica = -2.06

La resolución es como sigue:

$$G = \frac{10,368,721}{1,922,878} \left( (-0.0206) - 0.08 \right) 0.999 + \left( (-0.0206) \times 0.999 \right) = -0.5386 + (0.0205) = (0.6065)$$

$$G = (0.6065)$$

La tasa de crecimiento sostenible es negativo, las pérdidas restan el valor del patrimonio de los accionistas, habrá que hacer ajustes en la estrategia actual, deberá de tenerse mayor rentabilidad sobre las ventas y sobre el activo, dentro de las tácticas que se espera usar dentro de la nueva estrategia, se encuentra la reducción de inventarios a efecto de que tenga una mayor rotación, se buscará estandarizar las piezas a efecto de que el costo de fabricación sea más económico.

Sin embargo, el crecimiento debe darse, si esperamos que la empresa, permanezca como ente económico y sea rentable la inversión de los accionistas:

Existe otra forma de calcular la tasa de crecimiento sostenible, como se muestra a continuación y considerando la información existente en los estados financieros de la empresa MECEGO, S. A.

$G = r_a p (1 + D / E)$ , en donde:

$r_a = \text{Utilidad del Ejercicio} / \text{Total del activo}$

$p = 1 - (\text{Dividendo} / \text{utilidad})$

$$ra = 1,357,019 / 13,546,383 = 0.10017$$

$$p = 1 - (1000 / 1,357,019) = 1 - 0.000736909 = 0.9992$$

$$1 + (D / E) = 1.5971$$

$$G = 0.10017 \times 0.99926 \times (1 + (10,640,721 / 17,820,508)) = 0.1598\%$$

La tasa de crecimiento es del 15.98% en el periodo que se calcula.

## **B).- Análisis financiero del desempeño de la firma.**

### **a).- Estrategia pasada y actual.**

#### **- Estrategia pasada.**

La estrategia pasada de la empresa en estudio, ha consistido en buscar una mayor rotación de los inventarios, para incrementar la rentabilidad sobre activos, buscando el incremento del retorno de la inversión de los accionistas, esta estrategia no se encuentra escrita, sin embargo, no es mala por ese hecho, sino porque ésta es solo una táctica, que debe ir acompañada de otras acciones, que engranadas entre sí hagan una estrategia, que permita mejorar la posición y la rentabilidad de la empresa.

#### **- Estrategia actual.**

La estrategia actual, al igual que la pasada, busca obtener utilidades, la sobrevivencia de la entidad, el incremento en la participación de mercado, en consecuencia, se trata de lograr un mayor retorno de la inversión de los accionistas manteniéndose dentro del aspecto informal.

Se señalan en los principales lineamientos de la misma en el anexo III.8.8.1.

### **b).- La organización interna.**

La organización interna se muestra en el organigrama que se identifica, como el anexo III.8.8.2 al inicio y III.8.8.2 al final.

### **c).- Los costos.**

Los costos de los productos y servicios que fabrica y comercializa nuestra empresa, impiden que la empresa sea rentable, si es que no se lleva a cabo un estudio profundo de sus operaciones, en lo concerniente a:

- 1.-Venta de fábricas para extracción de jugos de frutos, (llave en mano).  
Con venta de equipo nuevo para fábrica de extracción de jugo de fruta.
- 2.-Venta de refacciones.
- 3.-Servicios técnicos y de reparación.

El calculo de los puntos de equilibrio se efectúa más adelante, conforme a la siguiente formula:

$$PE = \frac{C.F.}{C.M.}$$

**Cuadro III.8.8.4**  
**Gastos fijos y variables por UEN's**

Gerencia	Gastos fijos anuales	Gastos variables anuales
Venta de fábrica llave en mano y equipo nuevo	\$2,730,000	\$33,275,278.24
Venta de refacciones	366,000	2,602,342
Venta de servicio técnico	750,000	2,114,584

Los cálculos de punto de equilibrio se ven en el inciso siguiente.

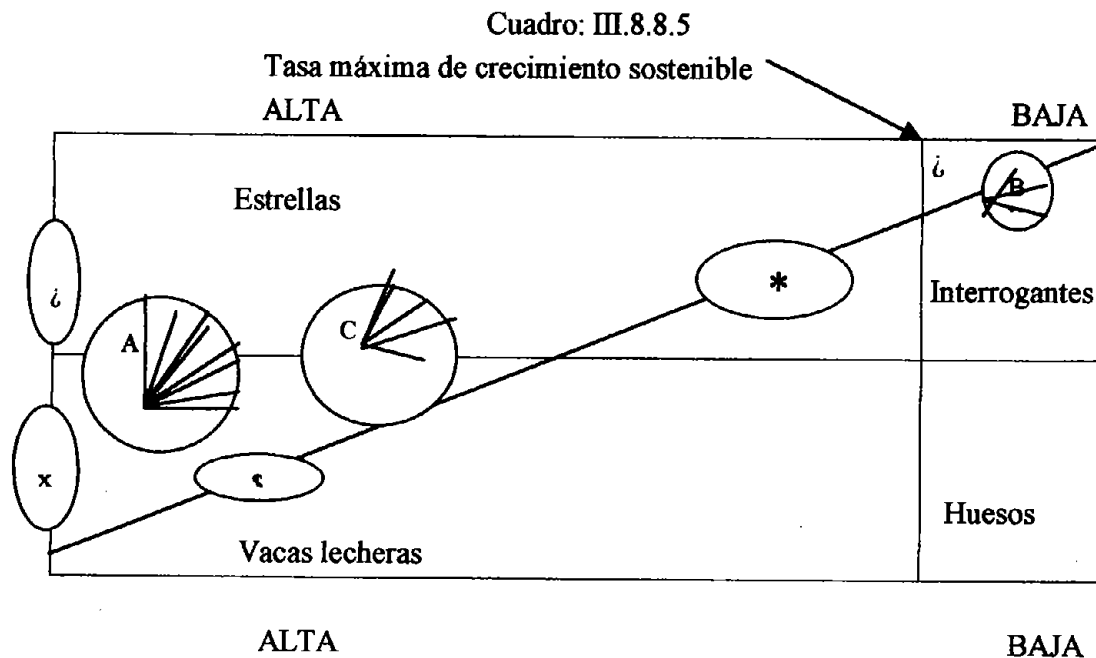
#### d).-Otros indicadores

##### a' .- Portafolio de negocios

El portafolio de negocios se apoya básicamente en los siguientes productos identificados, cada uno como una UEN.

- 1.- Venta de fábricas nuevas llave en mano y equipo nuevo.
- 2.- Venta de refacciones
- 3.- Venta de servicios técnicos y de reparación.

La posición de esta cartera se analiza en los cuadros III.8.8.1, III.8.8.2, y en las matrices de crecimiento cuadros III.8.8.3 y III.8.8.5, que se muestra a continuación.



**b".-Los recursos y limitaciones financieras**

- 1.-Los recursos financieros de la Empresa provienen de:
- Financiamientos bancarios.-Es una de las más importantes fuentes de financiamiento externo.
  - Proveedores, Es la segunda fuente más importante de financiamiento externo.
  - Aportaciones de los accionistas.-Como fuente de financiamiento interno.

**c".-Las principales fuerzas y debilidades organizacionales son:**

1).-Fuerzas organizacionales

- La experiencia de su Dirección
- El financiamiento de los proveedores, sin cargo financiero adicional.
- Los recursos financieros de sus accionistas
- El entrenamiento recibido por su personal técnico.

2).-Las debilidades organizacionales principales son:

- La edad de su director general
- la falta de supervisión adecuada en áreas de venta, servicios y administrativas ( es decir en todas sus áreas, excepto producción)
- La falta de una estrategia o plan a seguir
- La existencia de elementos con vicios dentro del segundo nivel de la organización.

**d).- Punto de equilibrio**

El punto equilibrio de la empresa, por cada una de las UENs se presenta respecto de los siguientes segmentos:

- a).- Fábrica llave en mano y unidades nuevas.
- b).- Venta de refacciones
- c).- Venta de servicio técnico.

Los distintos puntos de equilibrio de cada una de las UENs, nos llevan a que deberán obtenerse como mínimo los ingresos que se indican en los cuadros III.8.8.6, III.8.8.7, III.8.8.8 y III.8.8.9:

$$\text{Punto de equilibrio de UEN, fábrica llave en mano y equipo nuevo} = \frac{\text{Costos fijos}}{\% \text{ de contribución marginal}}$$

Cuadro III.8.8.6

UEN	Gastos fijos	Contribución marginal	Punto de equilibrio
Llave en mano y equipo nuevo	\$2,730,000	8.21%	\$33,252,151

Las ventas actuales representan el 112.5 % con respecto al punto de equilibrio, con lo que podemos concluir que la empresa deberá incrementar sus ventas y buscar la disminución de sus costos.

**Cuadro III.8.8.7**

**Punto de equilibrio de UEN, Venta de refacciones:**

UEN	Gastos fijos	Contribución marginal	Punto de equilibrio
Venta de refacciones	\$366,000	20.77%	\$1,762,157

Las ventas actuales representan el 186.3% respecto de las ventas determinadas, para alcanzar el punto de equilibrio

**Cuadro III.8.8.8**

**Punto de equilibrio de UEN, Venta de servicio técnico:**

UEN	Gastos fijos	Contribución marginal	Punto de equilibrio
Servicio técnico	\$750,000	16.4%	\$4,573,171

Las ventas actuales representan el 71.82% en relación con las ventas necesarias para alcanzar el punto de equilibrio.

El punto de equilibrio general, debe dar la sumas de cada una de las unidades de negocios, antes mencionadas, como muestra en el cuadro III.8.8.9.

**Cuadro III.8.8.9**

UEN	Costos Fijos	Contribución Marginal	Gastos variables	P.E.
Fabrica llave- en mano	\$2,730,000	8.21%	\$34,341,435	\$33,252,131
Venta de refacciones	366,000	20.77%	20.77%	1,762,157
Servicio técnico	750,000	16.40%	16.40%	4,573,171
	\$3,846,000			\$31,018,872

### **e).- Análisis financiero.**

El análisis financiero de esta empresa revela que la empresa tiene liquidez y es rentable, como se ve en el anexo III.8.8.3

### **c).- Rentabilidad.**

a).- La rentabilidad sobre ventas del negocio va en decremento, en el año 2003 es el 3% sobre ventas.

b).-La rentabilidad sobre activos del negocio en el ejercicio 2003 es del 19.29%.

#### **c).-Ciclo del negocio.**

<u>Año</u>	<u>Concepto</u>	<u>Días</u>
2003	Rotación de inventarios	49.64
	Rotación de cuentas por cobrar	54.27
	Duración del ciclo	<u>103.91</u>
	Tiempo de pago a proveedores	68.10
	Margen de operación.	<u><u>35.81</u></u>

Ver anexo III.8.8.3.



#### d).-Costo de capital

El costo de capital de la empresa para 2002, es como se indica en el cuadro III.8.8.10

Cuadro III.8.8.10

Fuente	Financiamiento	Costo individual	Proporción	Costo de ponderado %
Financiamiento bancario	6,862,977	6.13%*	25.25%	1.54
Proveedores	126,502	7.32%	0.46%	0.03
Anticipo de clientes	2,360,332	7.32%	8.66%	0.63
Capital	17,820,508	15.00%	65.63%	9.84
Sumas	\$27,170,319		100%	12.04

\*Costo real para la empresa, determinado con base en tasas contratadas.

#### e).- Valor de la empresa al inicio de la estrategia.

El valor de la empresa al inicio de la planeación, es el valor de la misma, antes de la aplicación de la estrategia, valor que servirá de base, para cuantificar el resultado positivo o negativo de la estrategia, servirá para determinar el incremento o el decremento en el valor del patrimonio de los accionistas, éste valor se determina como sigue:

Valor antes de la estrategia = (Flujo de efectivo antes de nuevas inversiones / costo de capital) + inversiones a valor de mercado - Valor de mercado de la deuda, es como sigue:

$$\text{Valor de la empresa antes de la estrategia} = (-899,983 / .1204) + 10,655,949 - 10,090,090 = (\$6,909,082.86), \text{ valor negativo de la Empresa.}^{53}$$

53 El costo de capital considerado se obtiene del cuadro de "Costo de capital" a que se refiere el inciso d), Las inversiones que existen y el valor de la deuda provienen del estado de posición financiera al 31/XII/2002, y el flujo de efectivo, es el resultado de considerar la pérdida del año 2002, adicionarla de partidas que no generan salida de efectivo (depreciaciones, amortizaciones y otros).

Si se valorará a la Empresa por el método tradicional, se diría que el valor de la misma, es igual al valor del capital contable, es decir en \$2,905,662.00, cantidad muy distante de la obtenida con base en el flujo de efectivo.

### **III.9 Conceptos de oportunidad y amenaza**

#### **1.-Oportunidad.**

Las oportunidades se pueden definir, como la facilidad de realizar alguna acción, inversión (negocio) que en otro momento o circunstancia no se podría realizar, con las características con que se presenta y en la situación actual de nuestra empresa, la oportunidad puede encontrarse latente, sin embargo, se requiere de un análisis del medio ambiente para saber si la oportunidad existe y se puede aprovechar.

Adicionalmente se requiere de un análisis interno, para determinar las fuerzas y debilidades de la empresa, que pretende llevar a cabo la estrategia, para en su caso determinar si la oportunidad se puede aprovechar, esto es determinar la brecha que existe entre los recursos necesarios, para aprovechar la oportunidad y las fuerzas y debilidades de la empresa.

#### **2.-Amenaza**

La amenaza será aquella, que pueda dañar al negocio de manera parcial o total ya sea en una UEN o en todo el negocio, esta amenaza puede estar constituida por la disminución de las barreras del sector o la supresión de las mismas, por disposiciones legales o cambios tecnológicos, la amenaza también puede tener su origen en la introducción de productos sustitutos, cambio de preferencias en los hábitos de la población consumidora, disminución de la necesidad de consumo del producto, estos y otros elementos nos llevarán a que es necesario detectar todas estas situaciones que constituyen o pueden constituir una amenaza para nuestra empresa y que debe al igual que las oportunidades ser detectada con anticipación y prevenida.

La anticipación en el diagnóstico y captación de la magnitud de la amenaza permitirá actuar con oportunidad, evitando o disminuyendo los costos que puedan existir para la empresa.

### **III.10. Caso practico**

En el caso de la empresa en estudio, es necesario mencionar que lo que interesa es la venta de fábricas llave en mano para la extracción de jugos de frutas naturales, con base en lo siguiente

#### **1.-Oportunidades.**

A.- Dada la crisis mundial, es el momento de permanecer dentro del negocio, ya que habrá algunos competidores que tendrán que reubicar sus unidades estratégicas de negocios, para reubicarlas, de acuerdo con su presupuesto.

B.- Los nuevos materiales que existen en el mercado, permitirán manejar con más facilidad, y construir a menos costo las plantas industriales, incluidos los motores que las accionan.

C).- La miniaturización permitirá disminuir costos y volumen en las plantas.

D).- El incremento de la población permitirá el incremento de la demanda de productos fabricados con las plantas que fabricamos.

E).- Se están abriendo nuevos nichos de mercado (productos orgánicos), los que se señalan en el Anexo III.10.1, en \$200 y \$340 miles de millones de dólares para 2003 y 2004 respectivamente, amén del mercado de refrescos por \$5,523 millones de dólares..

F).- La población mundial esta aumentando, y consecuentemente la demanda de alimentos .

G).-Existe el mercado de jugos o derivados de frutas, ver Anexo III.10.2.

#### **2.-Amenazas.**

A.- Las barreras de ingreso al segmento de negocios, han ido bajando, de tal suerte que es más fácil ingresar.

B.-Nuevos competidores con la miniaturización, materiales plásticos pueden entrar al mercado.

D.- La disminución de terrenos de cultivo, originaran que se vaya reduciendo el mercado.

E.- Lo productos de saborizantes para aguas de sabor, son un producto que competirá con los derivados de frutas naturales.

F.- El cambio de cultura va ocasionando el cambio de hábitos alimenticios en cierto sector de la población.

G.-Los competidores en el área de refrescos, defenderán fuertemente su mercado.

H.- El mercado de bebidas derivadas de jugos de frutas, se encuentra fuertemente competido entre otros por Valle Redondo, Pascual Boing, lo que es una oportunidad y una amenaza ver anexo III.10.2

## **CAPITULO IV.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

### **IV.1 -Concepto de objetivos y su fijación.**

#### **A.-Concepto.**

Los objetivos, son los propósitos cuantitativos y cualitativos de la Administración de la entidad, los cuales se irán alcanzando al mismo tiempo en que se de cumplimiento a las metas económicas, los cuales pueden ser alcanzados parcialmente o totalmente, los objetivos y las metas tienen relación con su finalidad o misión, que de alguna manera se encuentra plasmada, en la escritura constitutiva de la entidad, y son la razón de existencia de la empresa.

Los objetivos deberán fijarse, en relación a una meta que persiga la entidad, traducidos en una mejora cuantificable, y buscan aumentar el valor del patrimonio de los accionistas, los objetivos y la meta se reflejará en lo siguiente:

- a).-Un incremento en el valor de la empresa (como ente económico), derivado de una rentabilidad de la estrategia;
- b).-Un incremento en el valor de las acciones de la empresa (consecuencia de lo anterior);
- c).-Un incremento en el valor del crédito mercantil, como consecuencia de la participación de mercado;
- d).-Una mayor participación de mercado, como base del crédito mercantil;
- e).-Una continuidad en la orientación de la Empresa, en su actividad industrial, comercial, etc.;
- f).- Una reorientación de la Empresa en su actividad industrial, comercial, etc.;
- g).-La generación de un flujo positivo, con base en las siguientes consideraciones:
  - a').-Valor presente del flujo de efectivo, superior al costo de capital ponderado, derivado de:
    - 1.-Una penetración en el mercado regional, nacional o mundial dependiendo en el que la empresa participe;
    - 2.-Mayor margen de utilidad por peso vendido.
    - 3.-Mayor rotación de inventarios

- 4.-Apalancamiento operativo mayor
- 5.-El mayor apalancamiento financiero con el menor costo posible.
- 6.-Una mejor relación ventas activo fijo total.

Al llevarse a cabo la fijación de los objetivos, deberá tenerse en cuenta, que el encargado de su fijación, sea la persona idónea, tanto en capacidad como en experiencia y compromiso con la firma, en caso contrario, más valdrá no invertir nada y retirarse del negocio, mientras se pueda recuperar alguna cantidad del valor de la empresa, así mismo, al fijarse los objetivos, es conveniente tomar en consideración lo siguiente:

- a).-Lo que esperan los accionistas, por tener invertido su dinero en la empresa;
- b).-Lo que esperan los acreedores y proveedores de la empresa al realizar operaciones con la empresa, como público de la empresa;
- c).-El entorno, en el que se desenvuelve la empresa, sus competidores, los productos sustitutos, tecnología, etc..

Idalberto Chiavenato, en su obra, “ Introducción a la Teoría General de la Administración” (segunda edición en español), página 188, señala lo siguiente en relación con la función de los objetivos:

“Objetivos o resultados son alcanzados parcialmente o simplemente frustrados. Son exactamente los objetivos los que justifican la existencia y operación de una organización....”<sup>54</sup>

Como dice Chiavenato, los objetivos, son la justificación de la existencia de la organización, al inicio de éste subcapítulo, decía que son la brújula de la empresa y consecuentemente de su administración, si una empresa no sabe, que debe hacer o hacia donde se dirige, considero que no tiene una misión, objetivos o estos objetivos no están bien definidos, en consecuencia, no justifica los recursos y esfuerzos invertidos en la misma, tampoco podrá hablarse de una estrategia.

---

54 Idalberto Chiavenato, Op. cit., p. 188.

En relación a lo anterior. Chiavenato señala:

"... a ... Un "objetivo es un enunciado escrito sobre resultados a ser alcanzados en un período determinado. Un objetivo debe ser cuantificado, difícil, relevante y compatible. Objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. En cuanto sea posible, números. La casi totalidad de los objetivos es cuantificada. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, difícil, importante y compatible con los demás resultados."<sup>55</sup>

Además de lo anterior, Chiavenato, también señala:

"...Los objetivos proporcionan a la organización una directriz precisa en el sentido de una finalidad común;  
....."<sup>56</sup>

Michael J. Kami en su obra " Puntos Estratégicos" señala:

"Establecer objetivos es una tarea que debe convertirse en una experiencia emocional. Los objetivos deben reflejar las ambiciones internas y los deseos de la persona con poder, es decir de quien realmente esté a cargo, ya sea el director ejecutivo, el presidente, el mayor accionista, el banquero.

Esta persona debe balancear los objetivos de la empresa con las personales motivaciones internas. Un banquero conservador no se adaptaría a los objetivos de alto riesgo y de supercrecimiento de una nueva empresa, y un emprendedor ambicioso no se quedaría con los objetivos seguros y poco ambiciosos de una empresa madura y pausada."<sup>57</sup>

Considero que la opinión de Michael J. Kami, es respetable, el estratega debe adaptarse en el campo de la planeación, al tipo de empresa que se encuentre dirigiendo, podríamos pensar como dice Michael Kami que habrá negocios conservadores, los que no son propios para un estratega agresivo, mi opinión es que habrá negocios en los que debido a la competencia y a otras limitaciones, deba irse despacio, tal es el caso de los bancos, en el que

---

55 Idalberto Chiavenato, Op. cit., pp. 272, 273.

56 Idalberto Chiavenato, Op. cit., p 273

57 Michael J. Kami, 1990, How to Make decisions-Three Times Faster, Innovate Smarter and Beat Your Competition by Ten Percent, (Traducción al español por Juan Gonzalo Londoño J. ) Puntos estratégicos-COMO TOMAR DECISIONES TRES VECES MÁS RAPIDAMENTE HACER INNOVACIONES MÁS INTELIGENTES Y VENCER A LOS COMPETIDORES (¡ NO ES FACIL!) Bogota Colombia, Mc Graw Hill, p 188.

se arriesga el dinero de los ahorradores, sin embargo, cuando se arriesga el dinero propio o de un menor número de accionistas más rápida y fácilmente pueden tomarse las decisiones, porque no habrá que conciliar los intereses de muchas personas y en consecuencia se pueden tomar acuerdos más rápidos.

Algunos de los casos son empresas como ELECTRA, FEDERAL EXPRESS, con objetivos agresivos, han crecido rápidamente, sin tener que esperar lo que han esperado otras empresas como SEARS DE MEXICO, etc., las que en un momento dado no solo no han crecido, sino que han tenido que cerrar o vender la empresa a otros inversionistas, dado que no han sido rentables en un período determinado.

## **B.-Importancia de la fijación de objetivos.**

La importancia radica en lo siguiente:

A.- Son dirección a la administración de la empresa;

B.-Son la medida, para cuantificar los resultados y futuro de la empresa y de evaluar la actuación de la administración.

Los objetivos claros y precisos, serán el Faro de Alejandría que guiará a la empresa en su travesía financiera y que le permitirá saber si esta dirigiéndose al puerto seguro de los mercados actuales y potenciales de las utilidades, si esta haciendo el adecuado aprovechamiento de los recursos, del incremento en el valor del patrimonio de los accionistas, etc.. Y si, en su caso, no va a llegar a donde desean sus accionistas.

Los objetivos pueden ser cuantitativos o cualitativos como más adelante se definen, en mi opinión los dos objetivos son importantes, permiten a la empresa, medir sus logros y determinar sus desviaciones y errores, de manera inmediata, definiéndose de la siguiente manera:

Objetivos cuantitativos. - Son aquellos que se miden en números y que pueden ser fácilmente comprobables, como por ejemplo: *tener una participación de mercado del 60% al 31 de diciembre del año 2003.*

Objetivos cualitativos. -Son aquellos que se miden subjetivamente sin haberse determinado en números, como por ejemplo: *que " A " tenga una mayor participación de mercado.*

La importancia de la determinación de los objetivos de la empresa, radica en que le permitirán a ésta, medir sus resultados y su posición respecto de sus competidores, saber que es lo que esta haciendo en el campo de batalla comercial, respecto de el mercado actual y potencial y así mismo, que en un momento dado se le permita saber si esta haciendo lo correcto en relación así misma, sus proveedores, clientes, acreedores, inversionistas, etc. y por último, para indicarle al personal que participa en la estrategia y a todo el personal que la organización si tiene una dirección.

La importancia de la fijación de los objetivos, la recalca Idalberto Chiavenato, cuando señala:

- "a).-Los *objetivos* proporcionan a la organización una directriz precisa en el sentido de una finalidad común;
- b).-Provocan el trabajo en equipo y pueden ser utilizados para eliminar las tendencias egocéntricas de grupos existentes en la organización;
- c).-Sirven de base segura para verificar el valor de las metas y de los planes y ayudan a evitar errores debidos a la omisión;
- d).-Hacen mayores las posibilidades de previsión del futuro. Una organización debe dirigir su destino, en lugar de someterse a las fatalidades o al azar;
- e).-Muchas veces los recursos son escasos o mal ubicados. Los objetivos ayudan a orientar a prever su distribución con criterio.”<sup>58</sup>

Es conveniente que proyectemos nuestros objetivos y veamos hacia donde nos están conduciendo y hasta donde alcanzamos nuestras expectativas, con los mismos, las expectativas de los proveedores, inversionistas y en general de cualquier público que este interesado en la empresa, para en caso de que la proyección nos indique que no alcanzaremos los resultados que queremos, revisar los objetivos.

Determinados los objetivos, la carta de navegación será la planeación estratégica.

#### **IV.2.-Fijación de objetivos.**

Una de las obligaciones de todo administrador planeador, es descubrir el objeto y los valores de las empresas, plasmarlos en un texto y asegurarse, que el mensaje llegue fuerte y claro a los accionistas, ejecutivos, personal, proveedores y al público.

---

58 Idalberto Chiavenato, Op. cit., p. 273



## **A.-Momento de fijación de objetivos.**

Los objetivos de la entidad o UEN, como mejor podamos identificarla, en mi opinión deben fijarse una vez que se haya hecho el diagnóstico del entorno, de las fuerzas y debilidades de la organización, UEN, UENs y antes de llevar a cabo las acciones o ejecutar los planes decididos.

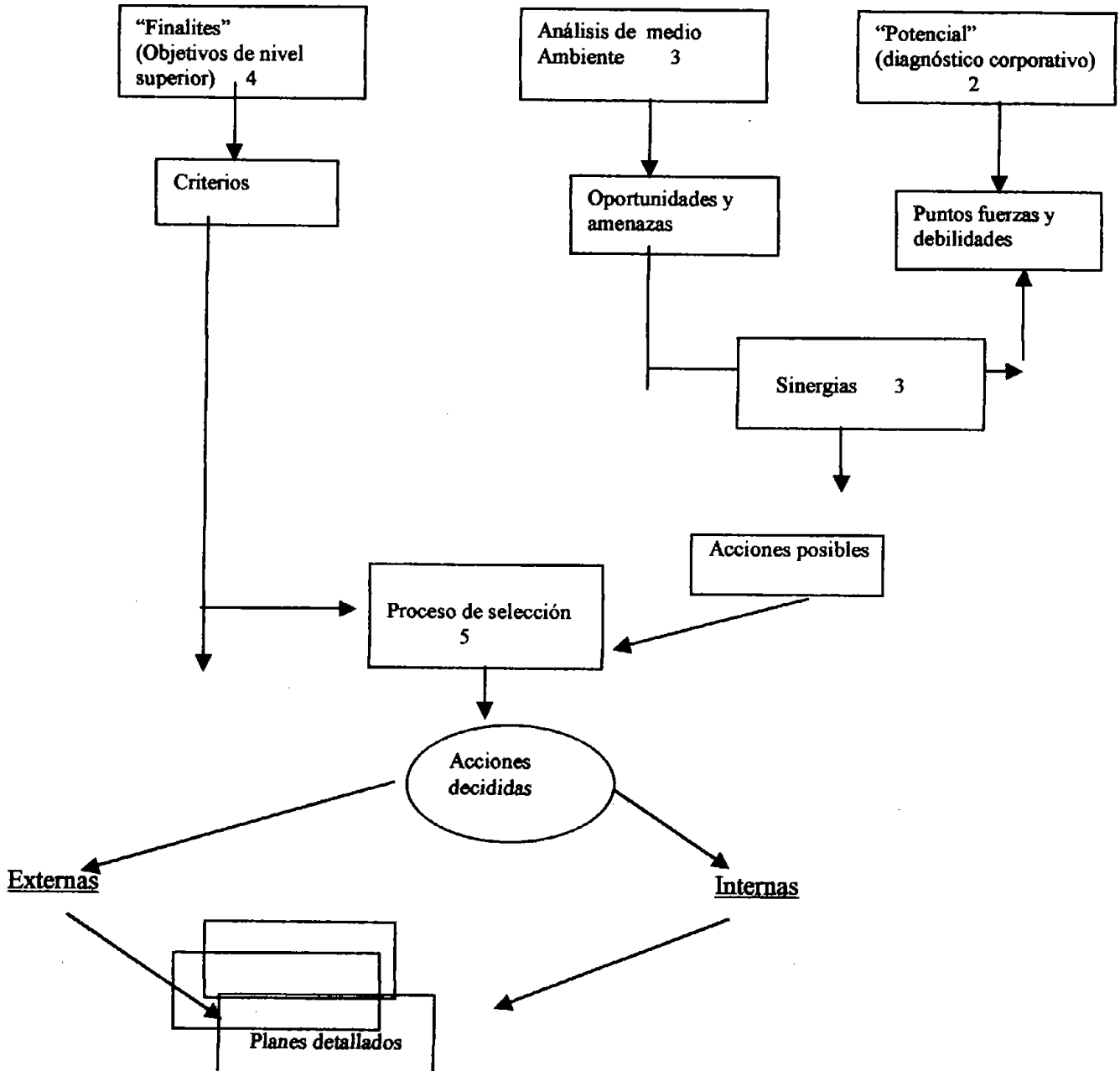
En la situación actual de la Empresa en estudio y en su caso de cualquier empresa, en el diagnóstico del entorno, es importante considerar las ideologías, capacidades, compromisos, etc. de los gobiernos regionales, nacionales, del lugar, en que está o estará operando la empresa o UEN, adicionalmente analizar como esta integrado, como opera, como reaccionará nuestro competidor o competidores, que espera de nosotros nuestro público de clientes, acreedores, proveedores, inversionistas, como funcionará el nacionalismo de las personas de nuestro mercado potencial, en el caso de productos de importación o de servicios y bienes producidos por empresas transnacionales; que nivel de estudios y capacidad intelectual tiene nuestro mercado, para efectos de llevar acabo la planeación estratégica.

De acuerdo con PIERRE DAVOUS y JEAMES DEAS, artículo contenido en el libro "EL PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO, Nueva Tendencia de la Administración", H. I. Ansoff, R.P. Declerck, R.L. Hayes, editorial Trillas, página 100, la fijación de objetivos se llevará cabo de la siguiente manera <sup>59</sup>:

---

59 H.I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, Op. cit, p. 100

Cuadro IV.2.1  
Fijación de objetivos



Los números indican la secuencia de la toma de decisiones.<sup>60</sup>

Algunos de los objetivos se fijarán desde la constitución de la empresa, como son los de sobrevivencia, obtención de utilidades, crecimiento, los objetivos se irán readaptando, revisando y cumpliendo sucesivamente, conforme se lleven a cabo las actividades de la empresa y esta vaya cumpliendo o no sus objetivos.

La falta de fijación de objetivos y sobre todo de objetivos coherentes, propiciará que las empresas, administración, áreas operativas cuando actúen, sean fácilmente rebasados por sus competidores, incurran en costos excesivos y operen como unidades aisladas, que no se integran al objetivo social para el que fueron constituidas, objetivo del país, objetivo del grupo, objetivo de la empresa, por lo que el momento de fijación de los objetivos surge desde el momento de la constitución de la empresa.

## **B.-Como deben ser los objetivos.**

En mi opinión los objetivos deben ser:

- a).-Realistas.- Es decir que puedan ser alcanzables, que se ajusten a las (capacidades) posibilidades de la Empresa.
- b).-Cuantificables.-Que puedan ser medidos en términos monetarios para que sean comparables.
- c).-Claros.-Que sean entendidos, por los que formulan las estrategias, y por los que las implementarán a nivel operativo.
- d).-Desafiantes, porque solo así implicarán un avance en el mercado.

Los objetivos globales (Directivos), establecerán el sendero por el que transitará la empresa en relación a su desarrollo, el mercado y sus competidores.

Las metas operativas deben fijarse en función del objetivo empresarial o grupal ajustándose a éste último.

Los objetivos fijados en los términos anteriores, permitirán a la empresa fijar su rumbo por medio de la planeación estratégica directiva y operativa.

**Los objetivos de toda organización, deben ser por lo menos tres de carácter**

**general, como se indica a continuación:**

- a).- Supervivencia;**
- b).-Crecimiento; y**
- c).-Obtención de utilidades.**

Es decir tres voluntades organizacionales independientemente de la voluntad de los dirigentes, pudiendo tener además objetivos particulares que dependan de los deseos de los gerentes.

Una vez señalados los objetivos, debemos de fijar las metas, las cuales se definen como el subconjunto de los objetivos, determinados por los dirigentes, pudiendo ser el objetivo, la obtención de utilidades y las metas que son unidades más pequeñas que los objetivos, serán por ejemplo, la rentabilidad, la cual puede estar determinada de diferentes maneras, como rentabilidad sobre inversión, rentabilidad sobre activos, etc..

Los objetivos, al momento de fijarse, deben contener los siguientes **cuatro componentes**, como se indica a continuación:

- a).-Un atributo**, o sea una dimensión específica que lo define.
- b).-Una escala** de medida.
- c).-Una norma o un umbral**; y
- d).-Un horizonte temporal.**

Un ejemplo de fijación de objetivos, es la obtención de utilidades, como se indica a continuación:

- a).-Atributo:** Obtención de utilidades;
- b).-Escala de medida:** Incremento en el capital de trabajo, sin aportación de capital, y sin adquisición de nuevos pasivos;
- c).-Umbral:** 5% superior al estándar industrial; y
- d).-Horizonte:** Un año.

Los objetivos deben ser fijados con restricciones, como en el caso de obtención de utilidades reflejadas en un incremento de capital de trabajo, acompañado de una mayor penetración de mercado.

Cada objetivo estará formado por metas, siendo estas subconjunto y más que nada

subconjuntos de cada objetivo.

### C).- Aspectos generales de los competidores.

Como elementos necesarios para fijar nuestros objetivos se requiere un análisis del competidor, como se indica en el siguiente cuadro:

Cuadro IV.2.2.

Que impulsa al competidor	Que es lo que esta haciendo y que puede hacer el competidor
OBJETIVOS FUTUROS	ESTRATEGIA ACTUAL
En todos los niveles de la dirección y en dimensiones múltiples.	Forma en que la empresa está compitiendo en la actualidad.
PERFIL DE RESPUESTA DEL COMPETIDOR	
¿Esta satisfecho el competidor con su posición actual?	
¿Qué movimientos o probables cambios de estrategia hará el competidor?	
¿Donde es vulnerable el competidor?	
¿Donde provocará las represalias más efectivas y mayores del competidor?	
SUPUESTOS	CAPACIDADES
Sobre el mismo y el sector industrial	Tanto los puntos fuertes como débiles

Fuente: Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia; Michael E. Porter, p. 71 <sup>61</sup>.

El conocimiento de los objetivos futuros, permitirá determinar si cada uno de los competidores se encuentra satisfecho con su posición actual y en su caso los futuros proyectos que tiene, para efecto de cuantificar si cambiará de estrategia y determinar en su caso la forma en que reaccionará ante los eventos externos.

Michael E. Porter, dice, en su obra Estrategia Competitiva, página 72, lo siguiente<sup>62</sup>:

"Conociendo los objetivos del competidor ayudará también al pronosticar sus reacciones a los cambios estratégicos. Algunos cambios estratégicos amenazarán más que otros al competidor, dados sus objetivos y las presiones que pueda enfrentar de una compañía.

61 Michael E. Porter, Op. cit., p. 71.

62 Michael E. Porter, Op. cit., p. 72-73

matriz. El grado de esta amenaza afectará la probabilidad de reacciones. Por último, el diagnóstico de los objetivos de un competidor ayudará a interpretar la seriedad de las iniciativas que emprenda el competidor. Una jugada estratégica de un competidor que se dirija a uno de sus objetivos centrales o que busque restaurar sus resultados contra objetivo clave no es un asunto casual, el diagnóstico de sus objetivos ayudará a determinar si una empresa matriz apoyará seriamente una iniciativa de una de sus unidades comerciales o si apoyará las represalias de esa unidad comercial contra la jugada de sus competidores.

.....<sup>62</sup>

Los objetivos financieros son enunciados y no enunciados por el competidor, y consisten entre otros en la forma en que cubrirá los dividendos en el futuro, su capacidad para hacerlo, como resultará la utilidad ante el movimiento de los ingresos en el corto y el mediano plazo, como se moverá la estructura organizacional del competidor, que es en síntesis lo que desea el competidor, en cuanto a utilidades, posición de mercado, liderazgo, etc..

#### **D).- Indicadores y antecedentes de nuestra empresa.**

La empresa MECEGO, S.A. DE C.V. fija como objetivos, los que en éste subcapítulo veremos más adelante:

Como indicadores y antecedentes de la Empresa, los que se señalaron en el caso práctico del Capítulo III.7 del presente trabajo, adicionalmente, cito los siguientes:

- a).- Se encuentra ubicada en la República Mexicana, en la Ciudad de Puebla, Puebla, en la zona geográfica centro.
- b).-El objeto social de la misma, es la fabricación y comercialización de equipo de extracción de jugo de frutas marca Lobito, S.A. de C.V..
- c).-Otros distribuidores o fabricantes de equipo de extracción de jugo de frutas son los siguientes:
  - 1).-Westfalia Separator, S.A. de C.V.
  - 2).-Tetrapack
  - 3).-Centrifugas Broadbent, S.A. de C.V.

---

62 Michael E. Porter, Op. cit., p. 72-73

d).-La Dirección de la empresa se encuentra a cargo de una persona mayor de 70 años, con las siguientes características:

- 1.-Conoce perfectamente a la empresa que ha dirigido durante 40 años aproximadamente;
- 2.-Es el accionista mayoritario de esta sociedad mercantil;
- 3.-El director general es una persona con habilidad directiva y comercial, sobre todo en el ramo industrial, de fabricación de bienes de capital;
- 4.-El director general es una persona conservadora en sus decisiones;
- 5.-El director general es una persona a la que le falta un equipo eficiente a quien dirigir, muchas veces sus decisiones se ejecutan insuficientemente o de manera errónea.

e).-La empresa tiene las siguientes gerencias

- 1).-Gerencia General a cargo del hijo del director general, el cual si bien es egresado de una universidad, carece de habilidad para hacer negocios.
- 2).-Gerencia de Ventas se encuentra a cargo de un profesional de la medicina veterinaria, persona que ha trabajado anteriormente en la empresa, dejándola con una cartera importante por cobrar, de la que se recuperó únicamente el 50%, perdiéndose el resto.
- 3).-Gerencia de Servicio Técnico.- Esta Gerencia se encuentra a cargo de un maestro técnico, que no ha logrado hacer rentable su área.  
Algunos clientes, se han quejado porque se les cobran refacciones o trabajos que no se efectúan o refacciones que no se le cambian.
- 4).-Gerencia de Refacciones, se encuentra a cargo de una persona que ha laborado en la empresa por aproximadamente 27 años, se considera una persona leal, honrada y eficiente.
- 5).-Gerencia de contabilidad.-se encuentra a cargo de una persona que frecuentemente, no formula oportunamente la información financiera.
- 6).-Como toda empresa mediana nacional, la empresa es propiedad de una familia en la que el padre de la familia es que toma todas las decisiones que considera correctas.
- 7).-El director de la Empresa, cuenta con recursos suficientes recursos

financieros, para financiar a la empresa en caso de que se pierda totalmente. con tal de mantener, orgullosamente su carácter de exitoso.

8).-No existe en la Empresa persona capaz que pueda reemplazar al actual Director y que pueda ser exitosa la Dirección de la empresa y que pueda tener la confianza por parte de la Asamblea de Accionistas.

**f).-Fortalezas y debilidades de la Empresa**

**f').-Fortalezas:**

1).-La Dirección General de la empresa se encuentra en manos de una persona capaz, aunque de una edad muy avanzada.

2).-Gerencia de Refacciones, se encuentra a cargo de una persona que ha laborado en la empresa por aproximadamente 27 años, se considera una persona leal, honrada y eficiente.

3).-La empresa cuenta con recursos suficientes para su financiamiento, al contar con apoyo de su accionista principal, sin tener que acudir a mercados de capital o a otras fuentes de financiamiento.

**f'').-Debilidades.**

1).-Gerencia General a cargo del hijo del Director General, el cual si bien es profesionista, carece de la habilidad para hacer negocios.

2).-Gerencia de Ventas se encuentra a cargo de un profesional de la medicina veterinaria, persona que ha trabajado anteriormente en la empresa.

Las características de esta persona es que en la ocasión anterior dejo de cobrar cartera y no alcanzó sus metas de venta.

3).-Gerencia de Servicio.- Esta Gerencia se encuentra a cargo de un maestro mecánico, que no logra obtener utilidad en su área.

Algunos clientes, se han quejado en el sentido de que se les cobran refacciones o trabajos que no se efectúan o que no se le cambian.

4).-Gerencia de Refacciones, se encuentra a cargo de una persona que ha laborado en la empresa por aproximadamente 27 años, se considera una persona leal, honrada y eficiente, el problema es su avanzada edad, por



lo que habrá de pensar en su substitución..

5).-Gerencia de contabilidad.-se encuentra a cargo de una persona que no tiene a tiempo la información financiera.

6).-Como toda empresa mediana nacional, la empresa es propiedad de una familia en la que el padre de la familia es que toma todas las decisiones que considera correctas.

7).- No existe persona capaz que pueda reemplazar al actual director y que pueda ser exitosa la dirección de la empresa y que además pueda tener la confianza por parte de la empresa.

h).-Segmentos de negocio en los que participa:

a").-Comercialización de equipo de extracción de jugo de frutas nuevo;

b").-Refacciones;

c").-Servicio técnico.

i).-Misión de la Empresa.

La misión de la empresa, que debe cumplirse, es la siguiente:

Proporcionar los medios tecnológicos eficientes e higiénicos, para coadyuvar en proporcionar medios de subsistencia a la población.

j).- Negocio en que participa:

La empresa participa en el negocio de la confianza , la salud y la nutrición.

k).-Los indicadores de la Empresa son:

a").- Punto de equilibrio:

El punto de equilibrio de la empresa por cada una de las UENs se presentan como cuadros, paginas 69 y 70:

III.8.8.6 Venta de UEN llave en mano y equipo nuevo;

III.8.8.7 Refacciones

III.8.8.8 Servicio técnico.

III.8.8.9 Punto de equilibrio general (resumen)

l).-El costo de capital, es como sigue en el año dos mil dos y dos mil tres:

Cuadro IV.2.3.

Determinación del costo promedio ponderado en el año dos mil tres

Fuente	Tasa anual de financiamiento	Financiamiento	Participación en financiamiento.	Costo promedio ponderado	Costo en Pesos
Préstamos bancarios	6.13%	\$6,864,977.00	22.38%	1.37%	\$94,050.18
Anticipo de clientes	4.85%	2,360,332.00	9.08%	0.44%	10,385.46
Capital	15.00%	17,820,508.00	68.54%	10.28%	1,831,948.22
Total	--	\$27,045,817.00	100.00%	12.09%	\$1,936,383.86

FUENTE: Costos reales para la empresa <sup>63</sup>

El costo más alto de financiamiento, es el correspondiente a Capital, seguido del costo de préstamos bancarios y por último el de anticipo a clientes, la tasa ponderada de costo de capital es de \$ 12.09%, de acuerdo con la estructura de capital, los costos de capital se diluyen.

Cuadro IV.2.4.

Determinación del costo promedio ponderado en el año dos mil dos

Fuente	Tasa anual de financiamiento	Financiamiento	Participación en financiamiento.	Costo promedio ponderado	Costo en Pesos	Costo real
Préstamos bancarios	6.13%	\$6,862,977.00	25.76%	1.57%	\$107,748.73	\$107,748.73
Anticipo de clientes	4.85-%	1,949,871.00	7,32%	0.35%	6,824.00	6,824.00
Capital	15.00%	17,820,508.00	66.91%	10.03%	1,787,397.00	1,787,397.00
Total	--	\$26,633,356.00	100.00%	11.95%	\$1,901,969.73	\$1,901,969.73

FUENTE: Costos reales para la empresa <sup>64</sup>

Como se puede observar, el costo real es igual al costo ponderado, por lo que el importe que debemos tomar es el costo ponderado, que es lo que realmente le cuesta erogar o no recibir a la empresa, porque el no recibir anticipo de clientes tiene costo para la empresa pero el recibirlo no, ya que de ninguna manera implicará un descuento en el precio de las bienes y servicios, sino constituirá las arras, que será la garantía para producir.

m).- Las razones financieras relativas a la empresa, se encuentran en el anexo número: III.8.3.

63 Fuente: La documentación de la Empresa

64 Ibid

## **E).- Determinación de los objetivos de la sociedad.**

### **a).- Objetivo.-Obtención de utilidades.**

a").- Atributo: Obtención de utilidades Organización.

b").- Escala: Tasa de utilidad promedio del sector, el sector industrial 15.20%

c").- Umbral: 10% arriba del promedio obtenido por el sector, se estimará en un 25.20%

d").- Horizonte: Un año.

**Las metas correspondientes a este objetivo son:**

a").-Reorganización de la empresa, para hacer más fluida la comunicación al interior y al exterior de la misma.

b").-Mayor rentabilidad sobre el patrimonio;

c").-Mayor rentabilidad sobre la inversión en activos;

d").-Mayor margen de utilidad sobre ventas.

### **b).-Objetivo .-Crecimiento.**

**Este objetivo se dará con el logro del primer objetivo.**

a").- Atributo: Crecimiento.

b").-Escala de medida: Mayor participación de mercado.

c").-Umbral: Absorber el crecimiento de mercado y incrementar participación en relación a los competidores, igualándola  $D = G$ .

d").-Horizonte: Un año.

### **c).-Objetivo.- Sobrevivencia:**

**La sobrevivencia (racionalidad dominante) como objetivo de la empresa será dada por lo siguiente:**

a").-Atributo: Sobrevivencia de la entidad.

b").-Escala de medida: Permanencia en el negocio

c").-Umbral: No ingresar al número de empresas que cierran.

d").-Horizonte: Dos años.

**El objetivo se cumplirá con el cumplimiento de las siguientes metas:**

a").-El cumplimiento de las metas correspondientes al primer y segundo objetivos.

b").-Por una mayor penetración en el mercado, con el producto que actualmente se tiene y una posible ampliación en los segmentos de negocio en los que se participa.

c").-Redefinición del producto- mercado.

**Las metas y objetivos se alcanzarán, llevando a cabo las siguientes acciones:**

**a).-Reorganización:**

En este renglón se sugiere que existan tres Gerencias, las que recibirán el nombre de Gerencia de Ventas, Gerencia de Servicio Técnico y Gerencia de Administración, integradas de la siguiente manera:

1.-Gerencia de Ventas.

-Subgerencia de venta de equipo de extracción de jugo de fruta natural.

-Subgerencia de refacciones

-Subgerencia de servicio de servicio técnico.

2. Gerencia de Administración.

-Subgerencia de contabilidad.

3.-La Tesorería dependerá directamente de la Dirección General de la Empresa, con disposición mancomunada de los recursos que se encuentran en instituciones bancarias, con la Gerencia de Administración.

Esta tesorería se encargara también de la cobranza a clientes.

Con la reorganización la empresa, se espera en primer lugar, tener un mayor control de las operaciones que se realizan, y así coordinar sus ventas tanto de unidades como de refacciones, que son las actividades que deberían ser el principal segmento de negocios de la empresa, ver anexo III.8.8.2.

**b).-Obtención de utilidades:**

Se negociaran mayores márgenes de utilidad, con los proveedores de las

materias primas que sirven para elaborar los productos que fabrica y comercializa la empresa.

**c).-Penetración de mercado:**

La penetración de mercado se logrará con una política agresiva de ventas y análisis de mercado, de acuerdo a los objetivos y metas señaladas en el subcapítulo IV.2,E).

El crecimiento que se busca, es un crecimiento igual a la demanda.  $G= D$ .

## **CAPITULO V.-ESTRATEGIAS.**

### **V.1.-Estrategias existentes.**

Las estrategias generales existentes, podemos clasificarlas como:

A).-Cosechar;

B).-Aumentar participación de mercado, estas la podemos lograr mediante la nueva inversión de recursos y el redesplicue.

C).-Conservar participación de mercado;

D).-Retirada.

A).-Cosechar.

Esta estrategia es adecuada para productos débiles en posición o bien para mercados que se reducen, dentro de la cartera de productos de la empresa se incluyen los NIÑOS PROBLEMA, estos son productos débiles en posición de mercado, y difícilmente se les puede reposicionar, se recomienda que el efectivo generado mediante la cosecha de estos productos puede utilizarse para alimentar productos crecientes más prometedores: por ejemplo con frecuencia las compañías farmacéuticas siguen estrategias de cosechar para medicamentos de su propiedad que tienen patentes que han expirado permitiendo a los fabricantes de medicinas genéricas que ganen participación en el mercado. Después el efectivo cosechado se le invierte en investigación y desarrollo y en la expansión de mercado con medicinas nuevas y prometedoras, esta estrategia se relaciona con la estrategia de redesplicue

B).-Aumentar participación de mercado.

En ocasiones aumentar la participación de mercado, es una estrategia adecuada para las firmas que compiten en el mercado, es una estrategia ofensiva; las empresas que tienen un producto con una participación viable deben considerar la probabilidad, de aumentarla para incrementar su rentabilidad y utilidades ya que participación de mercado va ligado con las utilidades.

Lo previsto por esta estrategia, se logra mediante una mayor inversión de recursos y llevando a cabo la investigación y desarrollo de nuevos productos o de los mismos

con mejoras o bien con técnicas de fabricación más eficientes.

C).-Conservar participación de mercado.

Esta estrategia es apropiada para mercados maduros con participación de líder o cuando menos considerable (seguidor del líder, etc.); significa la conservación de un status quo. Los productos bien desarrollados en el mercado, tienen ventaja de una mayor experiencia y en consecuencia, costos menores y mayor redituabilidad que sus rivales, con menor participación de mercado. Conservar esta estrategia es apropiado cuando se trata de estos productos, porque aumentarla en ese caso consumiría demasiado tiempo y es muy costoso en mercados de crecimiento lento. Puesto que el aumento en la participación debe ser a expensas de las ventas de otro competidor, por lo que se encontraría una fuerte resistencia. Además, por lo general los patrones de distribución y las relaciones de compra son estables y difíciles de cambiar, algunos productos que pueden quedar dentro de este segmento de mercado de lento crecimiento son: los refrescos, los peines, los coches, servicios legales, abarrotos, etc., etc..

D).-Retirada:

La retirada de un mercado, es apropiada cuando un producto tiene una participación inferior a la necesaria para ser viable, en otras palabras en el caso en que la competencia tiene una ventaja de costos, tal que se requerirían sacrificios enormes a corto plazo para reducir la ventaja, los recursos que se obtengan de aplicar esta estrategia los podremos utilizar en una estrategia de redespliegue, a menos que al producto actual se le pueda diferenciar y entremos en un nuevo nicho de mercado.

Los productos en que es saludable llevar a cabo la retirada son los identificados como perros, los que no tuvieron aceptación y también se relacionan con productos que se encuentran en una etapa de declinación, los criterios antes expuestos se relacionan con el siguiente cuadro V.1.1.

Los criterios antes expuestos, se relacionan, con las estrategias financieras del líder de mercado y de su seguidor, que se indican en el cuadro V.1.1.

Cuadro V.1.1

Estrategias básicas apropiadas para diversas etapas en el ciclo de vida, en diversas posiciones de mercado.

Posición competitiva	Crecimiento	Etapas de madurez	Declinación	Observaciones
Líder (posición alta)	<p>Aumentar la participación reduciendo los precios para desalentar nuevas capacidades de la competencia.</p> <p>Utilizar en forma total la propia capacidad añadiendo una anticipación de las necesidades.</p>	<p>Conservar la participación, mejorando la calidad el esfuerzo de ventas y de publicidad</p>	<p>Cosechar: maximizar el flujo de efectivo reduciendo la inversión y la publicidad, el desarrollo, etc., se reducirá la participación de mercado.</p>	
Seguidor (participación baja sin posibilidades)	<p>Invertir para aumentar la participación. Concentrarse en un segmento que puede dominarse</p> <p>Invertir</p>	<p>Retirarse o conservar la participación manteniendo los precios y los costos por debajo de los líderes de mercado.</p> <p>Desinvertir</p>	<p>Retirarse del mercado.</p>	

FUENTE: D.F. ABELL /H.S. HAMMOND, Planeación Estratégica de Mercado, Problemas y enfoques analíticos, México, CECSA, México 1990, p.203 <sup>65</sup>

Las estrategias que hemos señalado, puedo decir que son estrategias de supervivencia, se debe hacer una diagnostico de los factores de supervivencia de la entidad y en consecuencia llevar a cabo los tres tipos de acción que se señalan a continuación y que se relacionan una con la otra, podemos decir que son interdependientes, con las estrategias de cosechar, aumentar participación, redespliegue, retirada :

A).-Una acción de supervivencia (refuerzo)

65 D. F. Abell / H. S. Hammond, Op. cit., p. 203



B).-Una acción de redespigue

C).-Una acción política.

A).-Acción de supervivencia (Refuerzo).

Para implementar las acciones de supervivencia, se debe revisar cual es la causa de la debilidad y proceder a remediarla, determinando si la debilidad de la empresa, se debe al producto mismo, al Mercado y a la competencia, las acciones correctivas de refuerzo pueden ser las siguientes:

-Mejora del producto

-Análisis de valor, con el objeto de ofrecer al cliente una mejor relación calidad / precio.

-Ampliación de la gama para dar al cliente un mayor surtido.

-Campaña publicitaria

-Control de canales de distribución

Es necesario ser cuidadoso en el diagnóstico, pues el hecho de que el producto no se venda, puede ser el resultado de una crisis coyuntural que afecte al país, de una crisis estructural en el sector industrial o comercial de la empresa o verdaderamente de una crisis de la empresa.

En la medida que se puede identificar el problema específico se podrá aplicar la medida de refuerzo, que proceda, de las que se señalan en el cuadro V.1.2.

Cuadro V.1.2

.MODOS ESTRATEGICOS DE SUPERVIVENCIA

<p>Políticas-Tipo <i>Refuerzo</i></p>	<p><i>Redespliegue</i> ↓</p>	<p><i>Acción política</i></p>
<p>FACTORES DE SUPERVIVENCIA. ↓</p> <p>Mejora del producto o servicio. Análisis de valor. Publicidad del producto</p> <p>PRODUCTO. Ampliación de la gama Búsqueda de nuevos canales de distribución.</p>	<p>Diferenciación del producto. Subcontratación Investigación y desarrollos :nuevos productos, nuevos mercados. Diversificación.</p>	<p>Proteccionismo ↓ Licencias de importación Cuotas de importación Normas de seguridad Monopolio estatal. Apelar al nacionalismo de las autoridades</p>
<p><i>MERCADO</i></p> <p>Segmentación del mercado ↓ Publicidad Búsqueda de nuevos usos para el producto.</p>	<p>Exportación ↓ Abastecimiento en el extranjero Venta de servicios relacionados con el producto Venta de "packages"; licencias, franquicias, fábricas "llaves-en mano"</p>	<p>Campañas publicitarias ↓ ventas subsidiarias alivios tributarios Subsidios por no-producción (agricultura) Reglamentación de precios Proteccionismo Apelar al nacionalismo de los consumidores Apelar a la protección al empleo de los consumidores</p>
<p><i>TECNOLOGIA</i> ↓</p> <p>Investigación y desarrollo Concesión de licencia Fusión, sociedad en copropiedad ("Joint-ventures")</p>	<p>Investigación y desarrollo de tecnología conexas. Fabricación bajo licencia</p>	<p>Subsidio de investigación ↓ Obligación de contenido local Licencias obligatorias Fomento a las universidades publicas. Colaborar con las universidades publicas, en investigación y desarrollo</p>

<p><i>COMPETENCIA</i></p> <p>Control de costos ↓  Imitación  Control de los canales de distribución  Publicidad  Adquisición  Inversión en capacidad de producción</p>	<p>Diferenciación del producto  Segmentación del mercado  Especialización  Acuerdo de no competencia (sí la ley lo permite)  Producción en el extranjero</p>	<p>Cuotas de importación  Diferentes normas para frenar las importaciones  Devaluación  Subsidios diversos  Ley "anti-trust"</p>
<p><i>CAPITAL</i></p> <p>Emisión de acciones ↓  Préstamos  Aplazamientos de cuentas por pagar  Disminución de los dividendos  Participación de sociedades de inversión("venture capital")</p>	<p>Fusión ↓  Venta ↓</p>	<p>Solicitud a organismos de ayuda a las empresas en dificultad ↓  Aportaciones públicas (público en general)) evitando bancos y demás financieras, que no sean gubernamentales. ↓</p>
<p><i>PERSONAL</i></p> <p>Renegociación de la convención colectiva ↓  Formulas de participación de jubilaciones anticipadas ↓</p>	<p>Despido colectivo ↓  Enganche temporal ↓  Subcontratación en el extranjero ↓</p>	<p>Subsidios de empleo ↓  Capacitación tecnológica, fomento al autoempleo y a la auto-investigación y la constitución de bufetes de consultoría ↓</p>

Fuente: Extracto de: Jean-Pauñ Sallenave, Gerencia y Planeación Estratégica, p. 53<sup>66</sup>

En un mercado de rápido crecimiento, las empresas y en particular las medianas y las pequeñas empresas, corren el riesgo de ver su supervivencia amenazada por la subcapitalización. Una estrategia de refuerzo financiero se impondría siempre y cuando no cayéramos en manos de los modernos usureros para lo cual habrá que buscar la fuente más segura y mejor de financiamiento.

Una inyección de deuda y de patrimonio nuevos permitirán a la empresa seguir el crecimiento del mercado, siempre y cuando el patrimonio básico de la empresa, este protegido jurídicamente.

66 Extractado de: Jean-Paul Sallenave, 1992, Gerencia y Planeación Estratégica, Bogotá Colombia, Grupo Editorial norma, p. 53

El crecimiento de la empresa esta limitado por la evolución de la demanda, es importante el crecimiento interno de la empresa dentro de la estrategia, este crecimiento interno estará reforzado por el crecimiento externo de la misma mediante adición de deuda o aportaciones de capital.

**B).- Acción de supervivencia (Redespliegue.)**

Una estrategia de refuerzo, puede ser suficiente para resolver el problema de supervivencia, de una empresa que atraviesa por una crisis, sin embargo, la estrategia de refuerzo no es sino un paliativo, de una empresa que se encuentra en una crisis estructural o coyuntural. En estos casos, la recuperación solo logrará, apoyándose en los tres pilares de la estrategia de supervivencia :

*Refuerzo + redespliegue + acción política. Cuando se enfrenta a competidores más poderosos que ella, u operando en un mercado sin perspectiva, u ofreciendo una tecnología o un producto obsoleto, sin posibilidad de recurrir a nuevas fuentes de financiación, o pedir un esfuerzo suplementario al personal, la empresa debe buscar su salvación en la huida, es decir, desplegándose en un sector nuevo para ella que ofrezca perspectivas mejor adaptadas a sus recursos. Las políticas siguientes permiten redistribuir sus recursos:*

**-Diferenciación de productos.-** Evidenciar una característica especial del producto, justificando un uso específico, mientras que la competencia ofrece productos no diferenciados.

El producto diferenciado se escapa, al menos en parte de la competencia directa de los productos no diferenciados, creando su propio mercado.

**-Segmentación de mercado.-** Búsqueda de un nicho, de un segmento más pequeño de clientes (mejor adaptados a los recursos de la empresa) a quienes se podrá servir mejor con un producto diferenciado, adaptado especialmente a las necesidades específicas de los clientes del segmento de mercado escogido.

**-Especialización.-** Combinación entre una política de diferenciación y una política de segmentación.

**-Diversificación.-** Búsqueda de productos o mercados nuevos para reemplazar

los productos o mercados actuales decadentes.

-Formulas asociativas. - Los contratos de licencia, los acuerdos industriales y la franquicia, son algunas de las formulas asociativas que permiten a una empresa que posee un Know-How pero que tiene escasos recursos realizar su expansión gracias al aporte del licenciado o franquiciado beneficiario del Know-how.

Las formulas asociativas pueden ayudar al redespigie de una empresa con un buen producto y un Know -How original, pero demasiado subcapitalizada para financiar ella misma su crecimiento. En ningún caso las formulas asociativas servirán para sacar de apuros a una empresa con un producto malo o una mala posición en el mercado.

-Desarrollo internacional. -Búsqueda de abastecimiento más barato o seguro y/o mejores oportunidades de ventas en el exterior.

c).- Acción de supervivencia (Acción política):

La acción política, constituye el tercer pilar de una estrategia de supervivencia, acción que se llevará a cabo por medio de las reivindicaciones y de las presiones de todo género alas cuales puede someter a los organismos profesionales, políticos, estatales y al público en general, una empresa puede lograr concesiones y asegurar por un tiempo su supervivencia. La acción política por si sola es un paso desesperado para atrasar la hora de la verdad; sin embargo, combinada con las medidas de refuerzo y de redespigie, a veces permite ganar el tiempo necesario para pasar la etapa difícil antes de que los efectos del refuerzo y del redespigie se hagan sentir.

Las estrategias antes descritas, diremos tienen una diferente denominación en otros estudiosos, como son las siguientes:

A).-La estrategia de penetración, liderazgo de mercado, es igual a la estrategia de dominar o a la estrategia de mini dominar.

B).-La estrategia de conservar posiciones, sería igual a decir que estamos aplicando una estrategia de mantenimiento.

A).-Estrategia de penetración de mercado:

En el caso de que las estrategias de crecimiento sostenido, den incremento en la capacidad interna y la penetración de mercado, se buscará la cuádruple igualdad de las tasas de crecimiento de la demanda, de las ventas, del activo y del patrimonio. De hecho, para que la empresa mantenga su participación en el mercado, tiene que crecer al ritmo de la demanda, como se indica a continuación:<sup>67</sup>

“Por crecimiento sostenible se entiende la tasa de aumento del activo y de las ventas que la empresa pueda soportar financieramente. El crecimiento sostenible no es forzosamente realizable, ya que puede ser organizacionalmente incontrolable o sobrepasar las oportunidades ofrecidas por el mercado”

El crecimiento sostenible se mide mediante la siguiente formula:

$$G = (D/E) (r'a - i) p + r'ap \quad \text{ó} \quad G = rap (1 + D/E)$$

A = Es el activo total

i = Es la tasa del interés promedio ponderado calculada sobre el total de la deuda.

(Todos los símbolos anteriores expresan valores netos, es decir, después de impuestos)

r'a = rentabilidad económica sobre activo total, antes de impuestos

$$A = (D + E)$$

Pi = Utilidad después de impuestos y de gastos financieros.

$$Pi = (\text{Utilidad antes de pago de gastos financieros} - iD) (1 - tx)$$

La rentabilidad económica antes del pago de gastos financieros, se define como:

$$r'a = (Pi + iD)/A$$

La utilidad operacional neta obtenida a partir de la utilidad bruta = (Pi - tx)

tx = tasa de imposición sobre la utilidad.

---

67 Jean-Paul Sallenave, Op. cit. extracto de las pp. 90-97

Derivado de lo anterior, el autor da las siguientes recomendaciones<sup>68</sup>:  
"1er Caso:  $G = G_D$ , crecimiento equilibrado.

**Diagnostico:** crecimiento equilibrado. La empresa puede seguir el crecimiento de la demanda y mantener su posición competitiva. Lo cual no significa necesariamente que la empresa esté en buena situación estratégica, ya que si el valor de  $G$  es bajo en comparación con el de  $G$  promedio del conjunto de las industrias, es decir, en comparación con el crecimiento del producto nacional bruto del país, esto quiere decir que la empresa está posicionada en un sector de decadencia. Debería diversificarse. Todo esta bien, al contrario, si  $G = G_D$ , con un valor elevado de  $G_D$ : la firma crece más rápido que el promedio, está posicionada en un sector de alto rendimiento, y puede sostener el crecimiento.

2do.-Caso:  $G \gg G_D$ , crecimiento mayor a la demanda.

**Diagnóstico:** La empresa podría sostener un crecimiento mucho más alto que el de su sector industrial.

**Prescripción:**

a).-Invertir en investigación y desarrollo comercial, con el fin de identificar segmentos de alto crecimiento. Aun cuando el sector industrial no tiene un alto crecimiento, algunos subsectores específicos pueden tener un crecimiento rápido.

Ejemplo: La industria del calzado está estancada en muchos países; sin embargo, en esos países los segmentos de calzado para niños y de calzado para deporte están en crecimiento.

b).-Posicionarse en los segmentos de crecimiento.

c).- "Redesplegarse" (Diversificarse) en sectores conexos con mayor crecimiento.

3er.- Caso:  $G \ll G_D$ , crecimiento inferior que la demanda.

**Diagnóstico:** la empresa se "recalienta": no puede seguir el crecimiento de su sector y va perdiendo participación en el mercado. Si perdura esta situación, la empresa se volverá marginal en su sector.

**Prescripción:**

a).-Diferenciar el producto y especializarse en un segmento en el cual  $G_D$  esté más en armonía con la capacidad de crecimiento de la empresa.

b).-Buscar un crecimiento externo (emisión de acciones, nueva deuda, fusión) a fin de proveerse de los recursos necesarios para aprovechar el potencial de mercado.

4to.-Caso:  $G < G_D$  crecimiento por debajo de la demanda.

*Diagnostico:* la capacidad de crecimiento de la empresa está ligeramente por debajo del crecimiento de la demanda.

*Prescripción:* aumentar el valor de  $G$  hasta el nivel  $G_D$ , manipulando una u otra de las variables de crecimiento.

- $p$  ← aumentar la tasa de retención, esto es, disminuir la tasa de dividendos.
- $r'a$  ← mejorar la rentabilidad económica.
- $I$  ← renegociar el costo de la deuda.
- $D/E$  ← incrementar la tasa de endeudamiento (si  $r'a > i$ )

La sensibilidad de  $G$  a cambios en cada variable es diferente. Se constatará en un ejemplo a continuación, que  $r'a$  y  $p$  son generalmente las variables más sensibles, mientras que pequeños cambios en  $D/E$  o  $i$  afectan poco el valor de  $G$ , a menos que los valores de  $r'a$  e  $i$  sean muy cercanos. Sin embargo, el problema consiste no tanto en identificar la variable más sensible como en determinar la variable que puede manipularse más fácilmente: ¿Aceptarán los accionistas recibir menos dividendos? ¿Consentirán los banqueros en convertir parte de la deuda a corto plazo en deuda a largo plazo y con que tasa de interés? ¿Podemos aumentar los precios sin que la competencia o la clientela reaccione?

Emitir un diagnostico de crecimiento basado en el cálculo de  $G$  a partir de la cifra de un año solamente puede conducir a un error de apreciación. Más vale comparar, sobre tres años por ejemplo, la evolución de los valores del crecimiento sostenible  $G$ , del crecimiento real  $G_R$  y del crecimiento de la demanda  $G_D$ . Se puede entonces determinar con certeza si la empresa esta en equilibrio de crecimiento:

$$G_R = G = G_D$$

...”



## V.2.- Caso practico.

### A).-Crecimiento:

La empresa MECEGO, S.A. DE C.V., no ha tenido crecimiento intrínseco en los últimos cinco ejercicios.

Crecimiento sostenible intrínseco de la empresa será =  $r'ap$ , en donde crecimiento intrínseco es igual a la rentabilidad económica antes del pagos de intereses multiplicada por la tasa de retención de utilidades.<sup>68a</sup>

$r'a$  = Rentabilidad antes de gastos financieros.

$Pi$  = Utilidad neta después de impuestos.

Esto se logra adicionando a la utilidad neta, los gastos financieros del periodo  $iD$  y dividiendo entre el activo, como se indica:

$$r'a = \frac{Pi + iD}{A}$$

La utilidad operacional neta obtenida a partir de la utilidad bruta  $:(1-tx)$

Para llegar a la formula del crecimiento sostenible  $G = \frac{D}{E} (r'a - i) + r'ap$

y en donde  $G$  = Crecimiento extrínseco + crecimiento intrínseco.

$$2002 = (0.0896 \%)$$

$$2003 = 19.49\%$$

Con el resultado negativo, se demuestra que no ha tenido crecimiento extrínseco la empresa.

Diagnostico de crecimiento extrínseco de la empresa no existe en 2002:

$$G = \frac{D}{E} (r'a - i) + r'ap \text{ en donde } r'a \text{ se toma como fue definida anteriormente.}$$

$$r'a = \frac{(1,086,114) + 926,361}{10,655,949} = \frac{(159,753)}{10,655,949} = (0.01499) * 100 = (1.49\%)$$

Como se puede observar no existe rendimiento económico, a continuación procederemos a calcular si existe crecimiento extrínseco.

68a Jean-Paul Sallenave, Op. cit. pp. 90-97

$$\text{Crecimiento Extrínseco} = \frac{D}{E} (\text{rá}-1)^p = \frac{9,916,932}{17,820,508} (-0.0149 - 0.1209) 0.99 = (0.07486)$$

$$\text{Crecimiento intrínseco} = \text{rá}^p = (0.0149) = (0.0149) \times 0.99 = (0.0148)$$

$$G = \text{Crecimiento extrínseco} + \text{crecimiento intrínseco}$$

$$G = (0.07486) + (0.0148) = (0.08966)$$

De lo anterior se desprende que no tiene crecimiento sostenible y si habláramos de esto estaríamos señalando un crecimiento negativo.

El diagnostico para el año dos mil tres, seria el siguiente:

$$G = 0.5372 (0.168 - 0.1142) 0.99 + 0.168 \times 0.99$$

$$G = 0.02861 + 0.16632 = 0.19493 = 19.49\%$$

En este caso la empresa tiene un crecimiento superior, que el obtenido por su sector industrial, todo se debe a una mayor penetración de mercado, si logra mantenerse en su penetración proporcional de mercado, tendrá un crecimiento, en caso contrario su participación será marginal.

#### B).-Estrategia empresarial:

Para alcanzar mayores utilidades, se sugiere, que la empresa lleve a cabo la siguiente estrategia, procediéndose como se indica a continuación:

##### 1.-Objetivos:

- a).-Obtención de utilidades
- b).-Incremento en la participación de mercado
- c).-Sobre vivencia

##### 2.-Metas:

Las metas que se buscará cumplir en relación con los objetivos antes mencionados son:

- a).-Incremento en la rentabilidad de la inversión de activos
- b).-Mayor rentabilidad en ventas
- c).-Mayor rotación de activos
- d).-Reducción de tiempo cartera.

### 3.-Estrategia:

Se sugiere, implementar las siguientes estrategias:

a).- Una estrategia diversificación, para lo cual se sugiere invertir no solamente en el segmento de frutas blandas, sino también en el sector de caña de azúcar y en el renglón de miniequipos, de extracción de jugo de frutas, para uso casero, lo que permitirá aprovechar toda la experiencia y tecnología de que dispone la empresa.

Lo anterior significará que se encontrará con un mercado ya ocupado por fabricantes como, Moulimex, Phillips a quien se considera líder de mercado en este segmento de negocios, lo anterior implicará invertir considerablemente capital.

b).- Reestructurar la operación de la empresa de tal suerte que ahora se busque satisfacer el mercado exterior Sudamericano y Europeo, considerando como maquiladora la empresa actualmente constituida en México, lo anterior tomando en cuenta los siguientes aspectos, del medio ambiente micro:

#### Peligros:

- Caída del mercado mexicano debido a la pauperización del pueblo.
- Inseguridad de la inversión en México, debido a una deficiente administración del país y alto gasto corriente que no corresponde a la calidad de los servicios.
- Inseguridad de la inversión en México, por la alta corrupción, e impuestos.
- Sindicatos corruptos que negocian a favor de sus dirigentes.
- Frecuentes privatizaciones de bienes de la Nación y en contra de la Nación.

#### Atractivo:

- Únicamente el costo bajo de la mano de obra, de mala calidad.

#### Elementos para la toma de decisiones:

1.-Nuestra empresa se encuentra con un ciclo financiero que concluye en 109.89 días, en tanto que el pago a proveedores es de 87.83 días, lo que nos da un déficit de 22.06 días, la empresa disminuirá su período de cobranza y tiempo de inventarios en por lo menos el 15% en el presente ciclo financiero, a fin de disminuir los tiempos del ciclo.

2.- Los accionistas de la empresa llevará a cabo aportación de capital por un total \$3,086,114.00, para capitalizar a la empresa.

3.- La empresa empezará a promover sus productos en Latinoamérica, y Europa, para generar más ingresos.

4.- Los productos que fabrica y comercializa nuestra empresa, son rentables en todos los segmentos de negocio y se empezará a trabajar en dos nuevos segmentos de negocio y son:

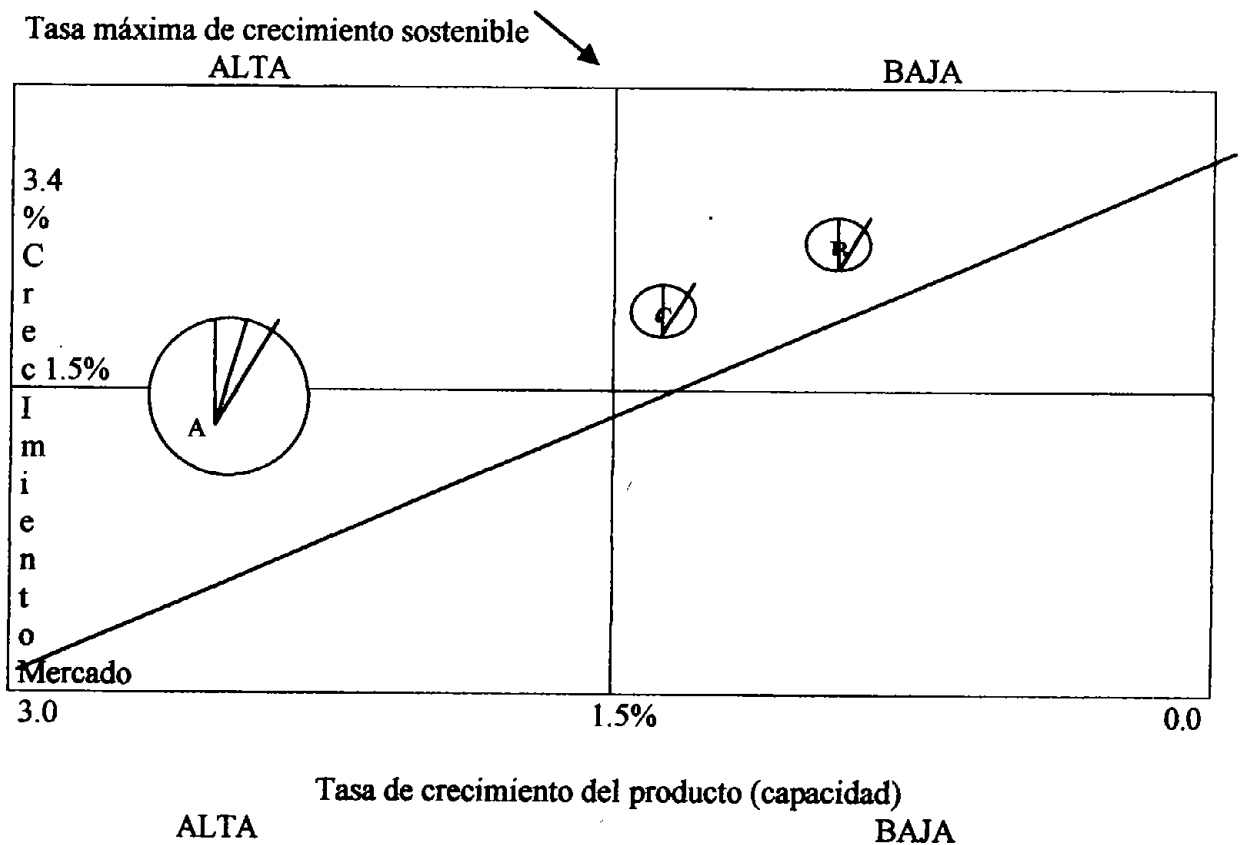
a).-Producción de equipo de extracción de jugo de frutas naturales para uso domestico.

b).-Maquila de fabricas llave en mano para países de Latinoamérica y Norte- América.

5.-La empresa aperturará nuevos centros de venta de equipo de extracción de jugo de frutas, en los principales centros de producción frutícola, a fin de ofertar proyectos de integración vertical, con productores de fruta.

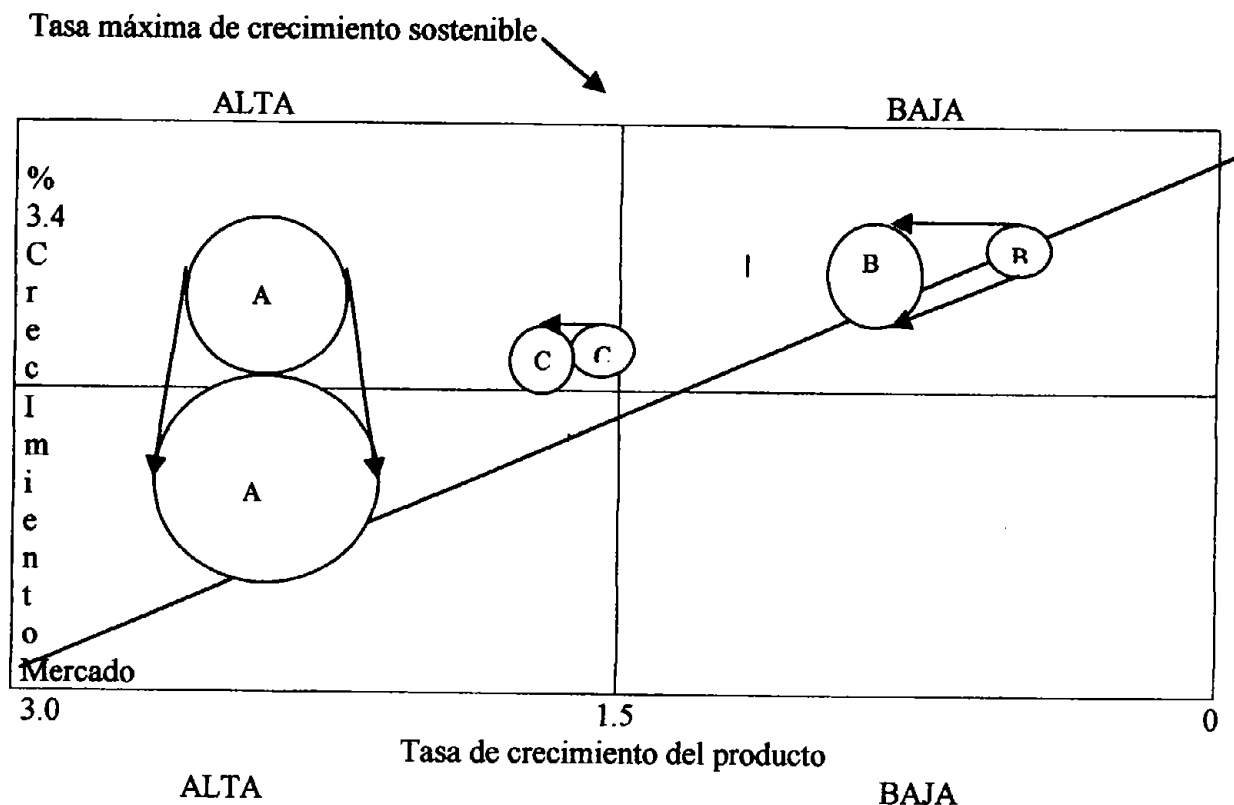
6.-El efecto grafico de cada uno de los segmentos de negocio, en la posición de mercado que actualmente ocupan son como se indica a continuación, en el cuadro V.2.1

Cuadro V.2.1



7.-El movimiento de mercado que se llevará a cabo será el siguiente para el ejercicio que concluya el 31 de diciembre del 2003, como se indica en el cuadro V.2.2.

Cuadro V.2.2.



8.-El punto de equilibrio tanto en el segmento de fabrica de llave en mano y equipo nuevo; Venta de refacciones; y Venta de servicio técnico, disminuirá por una reducción tanto en los gastos fijos y como en los gastos variables.

9.- La empresa buscará obtener mayor financiamiento de los clientes, con objeto de mantener los precios más bajos al cliente, y los mayores rendimientos para la empresa.

10.-El mercado no se encuentra todavía en etapa de crecimiento, a pesar de la antigüedad, del segmento de mercado.

11.-El modelo que se siguió para la planeación estratégica es el modelo de ANDREWS, por ser en síntesis la base de la planeación.

12.-Si bien solicitamos el espíritu nacionalista de los mexicanos, es conveniente impulsar el sentimiento de negociantes en los mexicanos para que podamos obtener divisas de los extranjeros, y no nos sean arrebatados nuestros recursos por estos, esto se basa en una de las afirmaciones de Robert B. Reich, en su obra el trabajo de las naciones, pagina 72 que a la letra dice<sup>69</sup>:

“ .....

La magnitud y superioridad tecnológica de las grandes compañías americanas amplió

69 Robert B. Reich, Op. cit.,p.72

los alcances del capitalismo mucho más eficazmente que el Departamento de Defensa de la Agencia Central de Inteligencia. Coca-Cola, Ford, General Motors, Heinz, National Cash Register, Sears, IBM, y una gran cantidad de empresas norteamericanas líderes, exportaban no sólo sus productos sino, algo más importante aun, su marketing y su Know How, bajo la forma de equipos de fabricación, agencias de distribución y propaganda por todo el mundo. y mientras el resto de los ciudadanos del mundo demostraba su preferencia y su capacidad de compra de los productos americanos fabricados en sus propios países, los Estados Unidos disfrutaban del flujo creciente de dividendos y regalías desde todos los rincones del planeta.

... “.

13.-La empresa colaborará con universidades públicas para mejorar sus diseños y tecnología, buscando disminuir sus costos y tener calidad en sus proyectos de investigación y desarrollo, siguiendo lo que dice GEORGE SANTAYANA:

“Es lógico preferir a nuestra patria nación a las otras, toda vez que somos niños y ciudadanos antes que podamos ser viajeros y filósofos”<sup>70</sup>.

14.-La empresa revisará la tecnología de centrífugas y su tecnología para entrar en este segmento de negocio, sujeto a la apertura del mercado de Estados Unidos, con base en el TLC, que no ha sido respetado a la fecha.

15.-Otras consideraciones que afectan a la empresa en comento:

a).-Una de las situaciones del porque la Empresa se encuentra en crisis actualmente, se origina en el hecho que la economía mundial se encuentra en crisis, debido a la crisis americana, la cual se aparentemente es dominante, aquí vale hacer la reflexión de que los habitantes de cada país deberán volverse nacionalistas y consumir lo que su país produzca, no por transnacionales sino por sus connacionales, de ésta manera la economía de cada país repuntará, por otra parte deberán valorar el valor que tiene cada producto y no consumir productos chatarra porque venga de Japón, E.U, etc.,

b).-Como segunda causa del porque la empresa se encuentra en crisis, se debe a que, los Estados Unidos y Canadá no han cumplido con el Tratado de Libre Comercio, por lo que los distintos habitantes de los Estados Unidos Mexicanos, deberán a aprender a demandar divisas distintas de la del dólar, vayamos ayudando a los gringos a dejar de ser la economía dominante, no rinde ningún beneficio el que lo sean y si un gran perjuicio.

---

70 Robert Reich, Op. cit.,p.291

c).- Se espera que el Congreso de la Unión del estado mexicano, cancele los apoyos de FOBAPROBA y del rescate carretero, que son inconstitucionales y que el pueblo de México no tiene porque subsidiar a empresarios ineptos o mañosos, que son además empresarios ricos con empresas pobres, que constituyen una competidor desleal en los negocios, en cuyo caso se podrá invertir con confianza en México, el pueblo contara con recursos y habrá empleo e inversión, ya que no habrá razón de destinar el dinero del FOBAPROBA y del rescate carretero, es decir a la basura, es importante considerar la siguiente reflexión de Tomas Jefferson (1806):

*“Los comerciantes no tienen patria. El mero Lugar donde residen no constituye un vinculo tan fuerte como aquél de donde obtienen sus ganancias”*<sup>71</sup>.

También es aplicable a la situación del FOBAPROBA, rescate carretero, etc., la siguiente frase de Robert B. Reich:

“ ... El “estadista” empresarial había seguido el camino del Edsel de Ford. El capitalismo americano se organizaba ahora, inexorablemente, entorno de las ganancias, no del patriotismo. Cuando la rentabilidad exige que la producción se desplace de una fabrica nacional a otra extranjera, los ejecutivos norteamericanos no vacilan.  
... ”<sup>72</sup>

---

71 Robert B. Reich, Op. cit., p.138.

72 Robert B. Reich, Op. cit., p. 142

## **CAPITULO VI.- OBJETIVOS, METAS Y POLÍTICAS REVISADAS DESPUES DE LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

### **VI.1.- Caso práctico.**

En el presente trabajo, hemos partido del hecho que la empresa carece de objetivos definidos, salvo el de sobrevivencia y el de obtención de utilidades sin que hayan sido soportados suficientemente, por lo que toca revisar dichos objetivos, metas y políticas, en el presente capítulo, como sigue:

#### **VI.1.1.-Objetivos.**

Los objetivos de la empresa, motivo del presente estudio, quedaron definidos como se indicó en el Capítulo IV.2.E y se considero como validos los siguientes:

- A).-Obtención de utilidades, (Umbral 10% más que el resto del sector);
- B).-Horizonte: un año;
- C).- a).-Crecimiento interno y externo de la empresa (aumento de participación de mercado);  
b).-Establecer dos nuevos segmentos de negocio: Adquisición de huertas de naranja en el estado de Veracruz, en la Zona de Martínez de la Torre, para efectos de diversificarse e iniciar estudios para la comercialización y /o fabricación de plantas de mediana capacidad, que sean accesibles en operación y adquisición para medianos y pequeños industriales.
- D).- Sobrevivencia.

Como se señaló en el Capítulo IV.3.B, estos objetivos son básicos, la Dirección de la empresa considera como primordial la permanencia de la empresa, en el mercado, la empresa en estudio deberá fijarse y lograr los objetivos básicos, para en seguida o simultáneamente, buscar la creación de valor del patrimonio de los accionistas, como resultado de la aplicación de las estrategias a corto, mediano y largo plazo.



### VI.1.2.-Metas:

Las metas que se han fijado para el cumplimiento de los objetivos de la empresa en estudio son:

A).-La reorganización de la empresa, para hacerla más eficiente y más ágil en la toma de decisiones, cumplimiento de metas, reducción de tiempos en la ejecución de las operaciones de fabricación, atención a clientes, cobranza, formulación de la información financiera.

B).-Obtención de utilidades en el corto, mediano y largo plazo en cada uno de los segmentos de negocio, en un 10% más que la tasa promedio del sector, rendimiento, que se estima en el 9.60% del valor de las acciones aproximadamente \$17,820,508.00, a efecto de que las utilidades produzcan un efecto favorable en el negocio, al reinvertirse en el mismo.

C).-Penetración en el mercado por los bienes y servicios que presta en el mercado, en un 10% de su participación actual, dado que el mercado en el año dos mil uno prácticamente no creció y se espera que en el año dos mil uno crezca en un menor porcentaje, el avance en penetración será a costa de la participación de sus actuales competidores.

No se espera el ingreso de otros integrantes del actual segmento de negocio, ni el surgimiento de productos sustitutos.

D).-Dar una mayor rotación a los inventarios existentes en la empresa, ya sea en el segmento de productos nuevos, refacciones y servicio.

E).-Reducción considerable de los tiempos de cobranza;

F).- Cambiar la estructura actual de capital, considerando fuentes más económicas y disminuyendo el apalancamiento que se tiene.

Las metas antes señaladas, se aplicarán por compromiso del personal directivo y operativo de la empresa, en cada uno de los segmentos de negocio, se busca, que exista identidad entre las metas de la empresa y los intereses de los directivos.

### VI.1.3 Políticas.

Las principales políticas que serán aplicables en la empresa son las siguientes:

A).-Plazo máximo de ventas a crédito:

El plazo máximo que tendrá la empresa para el otorgamiento de créditos será de 41 días, de tal suerte que en caso de retraso por parte de los clientes, deudores, exista el plazo suficiente para ejercitar los medios legales necesarios que permitan la recuperación oportuna de la cartera, también se busca este plazo con el fin obtener un beneficio financiero adicional, ya sea mediante la obtención de un descuento de proveedores, por concepto de pronto pago o bien en su caso la obtención de un posible rendimiento por inversiones.

B).- Monto máximo de inversión en inventarios, se disminuirá en un 10% de su valor actual.

El monto máximo de inversión será determinado en función del costo financiero de la inversión, de la obsolescencia de las unidades que componen la planta industrial, sin considerar como rendimiento la reevaluación de equipo (unidades), refacciones, estableciéndose de manera preliminar, para éste primer ejercicio en un 4% de las ventas y para capital de trabajo en un 3% para éste primer ejercicio, revisándose para el siguiente ejercicio.

Los elementos que conformarán el costo de producción y venta serán los siguientes:

- a).-Costo de compra de unidades (equipos, plantas) o refacciones.
- b).-Costo financiero del capital utilizado en la compra de materias primas, productos terminados, que se debe cubrir a terceros.
- c).-Gatos de administración.
- d).-Gatos de venta.

---

Costo de producción, más gastos de venta.

C).-Margen de rendimiento por peso invertido.

El margen de rendimiento neto por peso invertido, se encontrará determinado en el 40% para refacciones y del 35% para equipos, plantas nuevas, obteniendo una rotación mínima de 10 veces con objeto de que se obtenga un rendimiento anual mayor para la empresa, (la diferencia será obtenidas por servicio técnico).

Las tasa de rendimiento antes señaladas, son muy similares a las

manejadas por el mercado financiero, y se consideran actualmente suficientes dada la situación económica del país.

D).-Tiempo máximo de servicio técnico.

El tiempo máximo de servicio técnico que se empleará será el estrictamente indispensable para llevar a cabo el mantenimiento y reparación de las unidades, para lo cual se revisarán los procedimientos actualmente seguidos y se revisará el sistema de remuneración actualmente utilizado, con objeto de que se estimule a los empleados y no se abuse de la empresa, sino que se premie la productividad.

E).-Los instrumentos de inversión de excedentes, que se utilizaran en el momento de que existan excedentes de efectivo, serán definidos con una semana de anticipación por la Contraloría, previa aprobación de la Dirección General.

F).-Las fuentes de financiamiento que se utilizarán , son las siguientes, la dirección definirá en su caso la estructura de capital para obtener el mejor costo de capital.

- a).-Anticipo de clientes;
- b).-Financiamiento bancario;
- c).-Aportación de capital por parte de los accionistas; y
- d).-Financiamiento por parte de los accionistas.

°Con estos comentarios, considero que podemos dar por concluido este Capítulo, para ir formulando conclusiones, habrá que apoyarse en lo señalado en los capítulos anteriores.

## CAPITULO VII-ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

### VII.1.-Concepto.

De acuerdo con Pierre Tabatoni y Pierre Jarniou, en su artículo " La dinámica de normas en la Administración estratégica, en el que señalan:

"La administración estratégica, se considera como una forma particular del "sistema de administración " en donde el término "política " expresa la racionalidad de la innovación, e implica el cambio de la "política " misma, el trabajo de las relaciones dialécticas entre política y estrategias, y finalmente el desarrollo de una " cultura estratégica " a través de la organización. Requiere nuevos tipos de modelos administrativos que tomen en cuenta las normas sociopolíticas y culturales, lo mismo que el potencial técnico y económico.<sup>73</sup>

Las políticas a que se refieren los autores antes mencionados, son los objetivos que nosotros conocemos, los cuales en este caso, serán la base para los objetivos revisados, la administración estratégica requerirá que los intereses de los directivos y del personal operativo sean los mismos que los de la empresa, modificar una cultura competitiva de la empresa, que puede ser reactiva, o estable, a una cultura estratégica, implicará cambios en todos los ordenes, desde la manera de pensar de los administradores, hasta la manera de desempeñarse, por parte del personal operativo.

El cambio de cultura, que haga la empresa, originara reacciones contrarias por parte del personal, en el caso de que se trate de implementar el cambio de cultura.

El cambio a la cultura estratégica, permitirá, el que se pueda implementar la planeación estratégica, ya que no solo se contará con el apoyo de la dirección general, sino que en su caso con la presión que pueda ejercer la misma, para vencer la resistencia a la implementación de la planeación estratégica, en tanto transcurre el tiempo necesario par la asimilación de la nueva cultura estratégica en la empresa y ésta se pueda implementar por convencimiento.

---

73 H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, Op. cit., p.39

Para conocer si la dirección se encuentra comprometida con una administración estratégica, es conveniente practicar una evaluación de la capacidad de correr nuevos riesgos, es una parte indispensable de conocer al momento de desarrollar la planeación estratégica, lo que implica un cambio constante por la interacción con el medio ambiente, pero si la dirección no quiere correr ningún riesgo difícilmente se podrá implementar la planeación estratégica, por ser distinta, la cultura actual de la empresa, con la posición que se pretende implementar.

Uno de los cambios que son necesarios, para adoptar la posición de administración estratégica, es el de cambiar la estructura organizacional, que tendrá que ser acorde a la cultura corporativa y a la planeación estratégica, lo anterior a fin de que los distintos gerentes puedan participar más activamente en la planeación estratégica de la empresa, sin embargo, este cambio derivara de un diagnostico previo a la empresa.

La postura actual de la empresa, se conocerá en el subcapítulo VII.2, mediante un diagnostico de su posición, diagnostico que se llevará a cabo, en base en los elementos señalados en los cuadros VII.1.1 y VII.1.2, que se muestra a continuación:

**Cuadro VII.1.1**  
**Tipos de capacidad organizacional**

Tipos de comportamiento organizacional	Estable	Reactivo	Anticipativo	Iniciativa
1.-Valores directivos	"No seas agitador "	"Adécuate a las circunstancias "	"Planea anticipadamente "	"Sueña anticipadamente "
2.-Foco de comportamiento	Sobre operaciones repetitivas	Sobre eficiencia	Sobre efectividad sinérgica	Sobre efectividad global
3.-Iniciador de una respuesta organizacional para el cambio.	Crisis	Historia de funcionamiento no satisfactoria	Anticipación de amenazas y oportunidades	Investigación continua
4.-Reacción al cambio	Rechazar	Adaptar	Anticipar	Buscar
5.-Fuente de alternativa	Al azar	Experiencia pasada	Experiencia pasada y extrapolación hacia el futuro	Totalidad de oportunidades futuras, incluyendo aquellas no relacionadas con la pasada experiencia.
6.-Preferencia de riesgo	Rechaza	Acepta riesgo familiar	Busca riesgo familiar	Busca transacción entre riesgo y ganancia
7.-Metas de respuesta	Restaurar el statu quo	Minimizar la perturbación de la eficiencia organizacional.	Mejorar con respecto al funcionamiento en el pasado	El potencial del mejor funcionamiento posible
8.-Eficiencia productiva	Alta	Media	Media	Baja
9.-Eficiencia competitiva	Baja	Alta	Media	Baja
10.-Efectividad empresarial	Baja	Baja	Media	Alta

Fuente: H. I. Ansoff, P. Declerk, R.L. Hayes, *EL planteamiento estratégico*, México:Editorial Trillas 1988, p. 68.<sup>74</sup>

<sup>74</sup> H.I. Ansoff, R.P. Declerk, R.L. Hayes, Op. cit., p. 68.

Como complemento al diagnostico, se utilizará la siguiente tabla para el diagnostico organizacional.

Cuadro VII.1.2  
Tipos de capacidad organizacional

Tipos de capacidad organizacional	Estable	Reactiva	Anticipatoria	Iniciativa
a).-Solución del problema	Problema iniciador de prueba error X	Problema iniciador de diagnóstico	Anticipatorio bien estructurado	Creatividad mal estructurada
b).-Foco del poder	Producción X	Producción- mercadeo	Mercadeo- Investigación y Desarrollo.	Directores empresariales.
c).-Estructura de la organización.	Funcional X	Funcional	Divisional multinacional	Estructura de proyecto divisional, multinacional, nuevas empresas.
d).-Sistemas de dirección.	Manuales de políticas y procedimientos X	Presupuesto de capital de control.	Presupuesto de planeación a largo plazo.	Planeación estratégica SPPP, planeación de nuevas empresas.
e).-Sistema informativo de la dirección.	Precedentes informales.	Formal, basado en funcionamiento anterior. X	Futuro potencial dentro del ambiente histórico.	Potencia futuro global.
f).-Vigilancia ambiental	Ninguna. X	Ninguna	Pronóstico extrapolativo.	Análisis de tendencias pronósticos tecnosociodemográficos.
g).-Tecnología de la dirección.	Ingeniería industrial	Análisis de relaciones. Análisis de inversión de capital. X	Investigación de operaciones. Análisis de transacción computarizado.	"Que pasa si se hace un modelo ", análisis de adquisiciones, análisis de impactos, escenarios, Delphi.

Fuente: H. I. Ansoff, P. Declerk, R. L. Hayes, El planteamiento estratégico, México: Editorial Trillas, 1988, p 69.<sup>75</sup>

Hecho él diagnostico de la posición de la empresa, podremos actuar para tratar de llevarla, ya sea de un ambiente corporativo estable, a un ambiente corporativo anticipativo, de un ambiente competitivo a un ambiente empresarial, buscando que la planeación estratégica funcione por convicción del personal, incluida la dirección general y no únicamente funcione por presión de la dirección general, en su caso, es menos costosa su implementación y más factible de que funcione, por convencimiento.

<sup>75</sup> H. I. Ansoff, P. Declerk, R.L. Hayes, Op. cit. p. 69.

La adopción de la Administración Estratégica, puede deberse a una de las dos situaciones siguientes o a las dos:

- a).-Como herramienta de coordinación que esta orientada hacia la cohesión de la firma; y
- b).-Como herramienta, para empujar a la firma hacia nuevas actividades, productivas, comerciales, de investigación y desarrollo, etc..

El entorno en que la administración estratégica, se une a la planeación estratégica es el que se indica en el anexo VII.1.1, como un cambio planteado de organización.:

## VII.2.-Caso practico.

En el caso de la empresa en estudio haremos un ejercicio breve para determinar el tipo de cultura y capacidad que tiene.

Cuadro VII.2.1

Tipos de capacidad organizacional-competitivo

Tipos de comportamiento organizacional	Estable	Reactivo	Anticipativo	Iniciativa
1.-Valores directivos	"No seas " X " agitador "	"Adécuate a las circunstancias "	"Planea anticipadamente "	"Sueña anticipadamente "
2.-Foco de comportamiento	Sobre operaciones repetitivas	Sobre eficiencia "X "	Sobre efectividad sinérgica	Sobre efectividad global
3.-Iniciador de una respuesta organizacional para el cambio.	Crisis "X "	Historia de funcionamiento no satisfactoria	Anticipación de amenazas y oportunidades	Investigación continua
4.-Reacción al cambio	Rechazar	Adaptar " X "	Anticipar	Buscar
5.-Fuente alternativa de	Al azar	Experiencia pasada. "X"	Experiencia pasada y extrapolación hacia el futuro	Totalidad de oportunidades futuras, incluyendo aquellas no relacionadas con la pasada experiencia.



6.-Preferencia de riesgo	Rechaza	Acepta riesgo familiar. "X"	Busca riesgo familiar	Busca transacción entre riesgo y ganancia
7.-Metas de respuesta	Restaurar el statu quo. "X"	Minimizar la perturbación de la eficiencia organizacional.	Mejorar con respecto al funcionamiento en el pasado	El potencial del mejor funcionamiento posible
8.-Eficiencia productiva	Alta	Media. "X"	Media	Baja
9.-Eficiencia competitiva	Baja	Alta "X"	Media	Baja
10.-Efectividad empresarial	Baja "X"	Baja	Media	Alta

Como complemento a la evaluación del cuadro anterior se hizo la siguiente evaluación, respecto del tipo de capacidad organizacional:

Cuadro VII.2.2

Tipos de capacidad organizacional

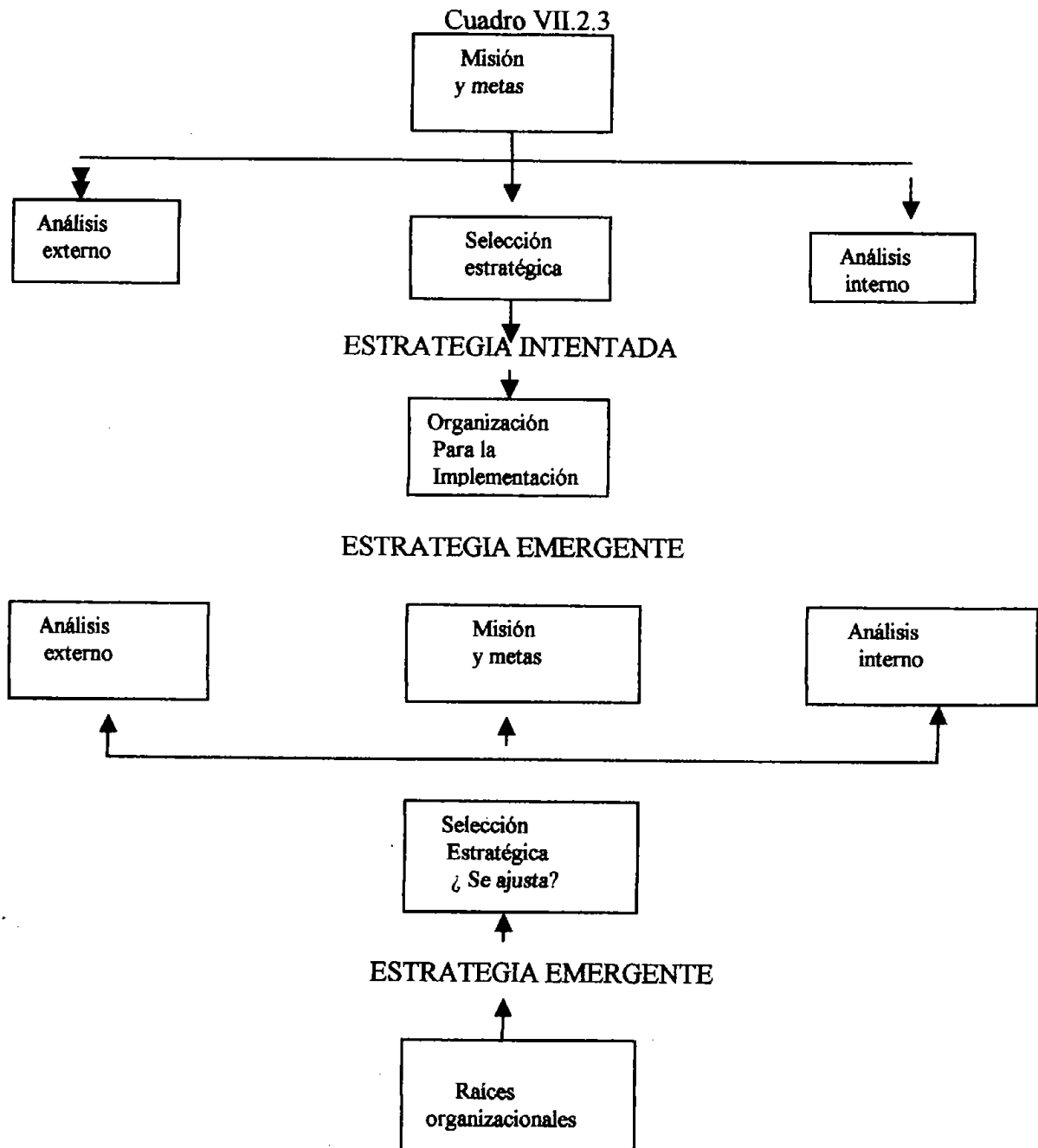
Tipos de capacidad organizacional	Estable	Reactiva	Anticipatoria	Iniciativa
a).-Solución del problema	Problema iniciador de prueba error. "X"	Problema iniciador de diagnóstico	Anticipatorio bien estructurado	Creatividad mal estructurada
b).-Foco del poder	Producción "X"	Producción- mercadeo	Mercadeo- Investigación y Desarrollo.	Directores empresariales.
c).-Estructura de la organización.	Funcional "X"	Funcional	Divisional multinacional	Estructura de proyecto divisional, multinacional, nuevas empresas.
d).-Sistemas de dirección.	Manuales de políticas y procedimientos "X."	Presupuesto de capital de control.	Presupuesto de planeación a largo plazo.	Planeación estratégica SPPP, planeación de nuevas empresas.
e).-Sistema informativo de la dirección.	Precedentes informales. "X"	Formal, basado en funcionamiento anterior.	Futuro potencial dentro del ambiente histórico.	Potencia futuro global.
f).-Vigilancia ambiental	Ninguna "X."	Ninguna	Pronóstico extrapolativo.	Análisis de tendencias pronósticos tecnosociodemográficos.
g).-Tecnología de la dirección.	Experiencia pasada "X"	Análisis de relaciones. Análisis de inversión de capital.	Investigación de operaciones. Análisis de transacción computarizado.	"Que pasa si se hace un modelo", análisis de adquisiciones, análisis de impactos, escenarios, Delphi.

Como se puede ver, nuestra empresa se encuentra ubicada dentro de una cultura competitiva, reactiva, por lo que le ha costado trabajo mantener su posición de mercado, la

cual ha ido perdiendo de alguna manera, no ha existido previsión, ni planeación de sus operaciones.

El trabajo de administración estratégica, no es motivo de un análisis profundo en el presente trabajo, solo un breve repaso, para señalar la necesidad de su implementación.

La administración estratégica de la empresa, se encontrará abierta tanto a las estrategias intentadas, como a las emergentes, según el siguiente diagrama.<sup>76</sup>



76 Charles W. L. Hill/ Gareth R. Jones, Tercera edición, Administración Estratégica- Un enfoque integrado, Bogota, Colombia, p. 10.

## **VIII.-PRINCIPIOS GENERALIZABLES A OTRAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS.**

Los principios de planeación estratégica, generalizables a otras empresas fabricantes , comercializadoras de equipos para extracción de jugos de frutas naturales , en mi opinión son los siguientes:

- 1.-Deberán determinar sus objetivos como entidad, teniendo en cuenta al momento de fijarlos o revisarlos, sus fuerzas y debilidades, con el fin de que los mismos se puedan cumplir, y no sean cortos, y en consecuencia sean fácilmente rebasables, aquí los planeadores deberán tener en cuenta lo que establece la doctrina respecto de la planeación emergente;
- 2.-Deberán trabajar siempre en base a una planeación estratégica (interna y/o externa) de un corto, mediano y largo plazo, con el fin de poder ajustar rápidamente sus planes y conocer su posición de mercado en un momento dado (lo anterior significa que deberán planear con varios escenarios, porque el futuro no es nada cierto);
- 3.-Deberán formular la planeación estratégica, recomendándose que la formulación sea hecha por un comité, en donde no solo participe el personal de nivel directivo, sino que también los del nivel operativo, ya que estos últimos se encuentran más interiorizados de la organización y funcionamiento de la empresa y del problema que se trate de resolver;
- 4.-Que la planeación estratégica se pruebe mediante el método del abogado del diablo o mediante el estudio dialéctico;
- 5.-Buscar siempre el incremento del valor del patrimonio de los accionistas;
- 6.-Aprovechar el efecto sinérgico de las actividades que realiza la empresa, para adicionar nuevos negocios y porque no utilizar la reingeniería;
- 7.- Recordar que el intento estratégico siempre se compondrá de estrategias intentadas y estrategias emergentes;
- 8.-Recordar que siempre se deberá dar seguimiento a la planeación porque el futuro no es cierto, y presentará algunas variaciones conforme al escenario considerado al formularla;
- 9.-Partir siempre de la definición de la misión de la empresa.

## IX.- CONCLUSIONES

Es evidente, que la planeación estratégica es una herramienta fundamental para los negocios, sin embargo, no quiere decir que una vez llevada a cabo ésta, se vayan a obtener los resultados que se preveían en la misma, algunas personas señalan que la planeación estratégica no rinde los frutos que esperaban, lo anterior puede deberse a múltiples variables, dentro de las que se encuentran: la predisposición a favor o en contra, de la fuente de información o de la información utilizada en la planeación; la toma de decisiones sin la participación de los distintos niveles de decisión y de las personas que realizan las actividades que se modifican con la planeación; considerar que los datos evaluados dentro de la planeación, respecto del futuro no cambiaran, etc..

Como conclusiones del presente trabajo de tesis, las que se fueron obteniendo a medida en que se desarrollaban los distintos capítulos, señalo las siguientes:

A.- Para la Empresa, derivado del estudio realizado:

- 1.-La empresa formulará su planeación estratégica a corto y mediano plazo;
- 2.-Revisará sus costos, el ciclo de efectivo, el retorno de su inversión;
- 3.-Estará atenta para diagnosticar las oportunidades y amenazas que se le presentan dentro del horizonte de planeación, ha aprendido que debe estar atenta a las actitudes y acciones de sus competidores, para anticiparse a sus movimientos.
- 4.-Cambiará su conducta de reactiva, a anticipatoria.
- 5.-La empresa ha visto que si formula una planeación, estará más cerca de obtener resultados favorables en el ejercicio, y mantenerlos en lo subsecuente.
- 6.-Ha visto que es necesario, buscar a un nuevo Director General, que reemplace con ventaja al actual y que sea capaz de formular y poner en practica una planeación, (entrepreneurship);
- 7.-Dentro de la Empresa, se crearan nuevas áreas, las de investigación y desarrollo, dependiente de la Gerencia de Manufactura y la de nuevos negocios, dependiente de la Gerencia de Finanzas.
- 8.-La Empresa ha aprendido, que para efectos de la planeación estratégica, no solo debe analizar y entender el medio ambiente nacional, sino, que además debe entender el mundial, dada la globalización.
- 9.-Que es conveniente, seleccionar el modelo de planeación, más adecuado a la Empresa;
- 10.- Utilizar como medio de financiamiento la celebración de contratos de fabrica llave en mano.
- 11.-La empresa debe mantener la tasa de crecimiento, que actualmente tiene, sin embargo el sector tuvo un crecimiento del 28.42%, que es muy superior al crecimiento de la empresa,<sup>76a</sup>
- 12.-La empresa continuará apoyando a sus segmentos-mercado (A) Venta de fábricas, venta de fábricas llave en mano y equipos todos para extracción de jugo de frutas, (B) Venta de refacciones para los equipos y fábricas que comercializa y buscará posicionar mejor el segmento-

mercado (C) servicio técnico.;

13.-En el ciclo de efectivo debe mantener y en su caso mejorar el tiempo que tiene como margen de operación de 35.81 días, con objeto de buscar reducir sus costos y obtener beneficios financieros.

14.-Debe reducir sus costos, por lo tanto ésta es una parte importante de la estrategia.

**B.-** Adicionalmente considero conveniente señalar las siguientes conclusiones aplicables de manera general:

1.-Que los empresarios y sus asesores, se acerquen a las nuevas herramientas de la administración y las apliquen en sus negocios;

2.-Que utilicen todas y cada una de las herramientas modernas de las administraciones, desde la administración por objetivos, presupuestos a corto, mediano y largo plazo, hasta la planeación financiera; la administración estratégica.

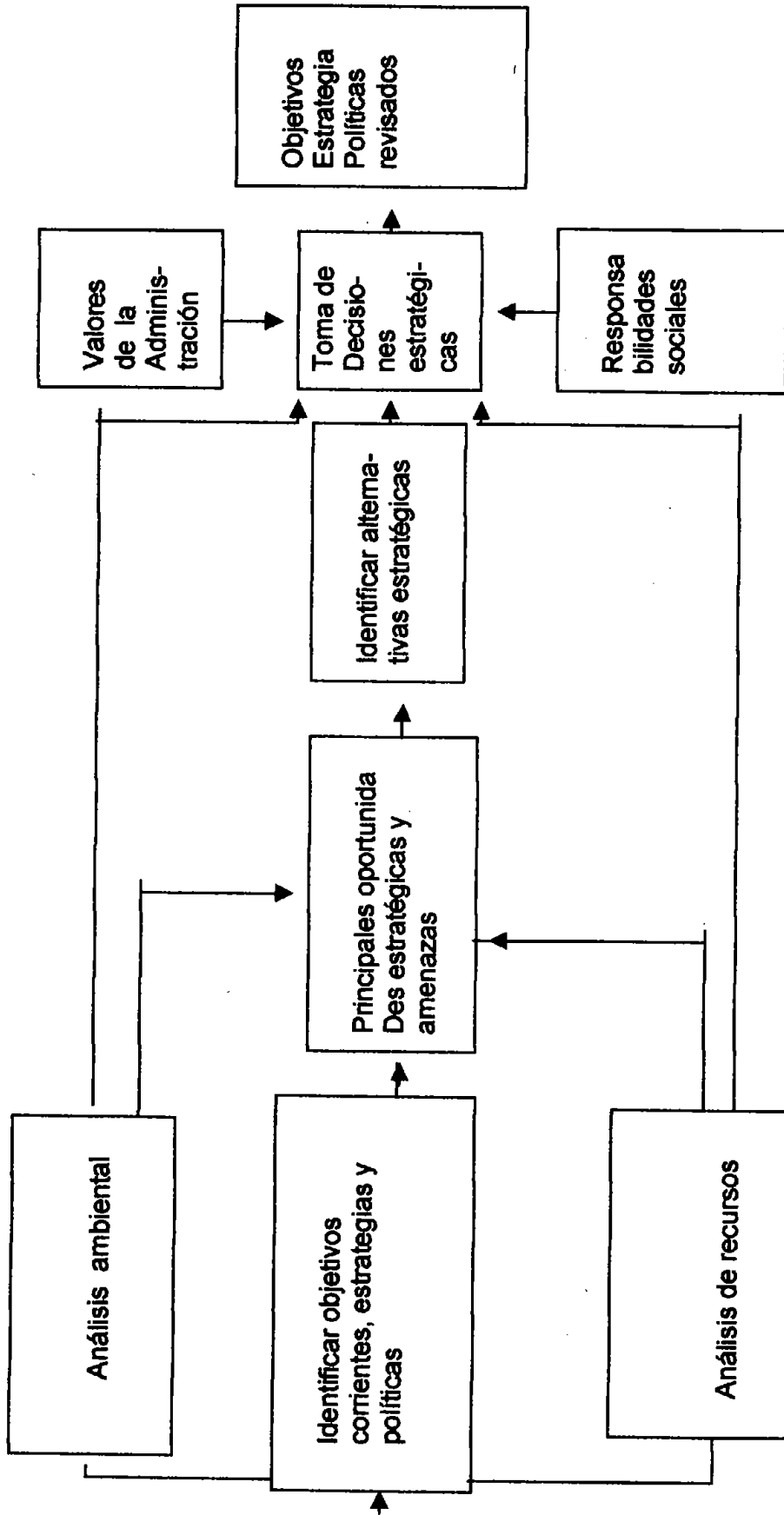
3.-Que deben estar atentos a las oportunidades y amenazas del medio ambiente, manteniendo su mente abierta;

4.-Deben usar todos los medios legales que encuentren a su disposición para defender su patrimonio, aprovechar oportunidades y desvanecer amenazas;

5.-Deben cumplir una función social, ya que están indebidamente beneficiándose de las aportaciones y contribuciones fiscales, hechas por la sociedad, a lo largo de su evolución, sin que a la fecha estén indemnizando a esta sociedad por tal beneficio indebido recibido;

6.-Aún cuando estamos en un proceso de globalización, no debe perderse el concepto de nación, ya que el nacionalismo es lo único que salvará a las naciones y a su población, no las empresas, no los gobiernos (aún cuando formen parte del Estado, como elemento del mismo), sin embargo, la falta de tal nacionalismo cobrará con intereses a los empresarios que lo olvidaron, hasta hacerles perder todo lo ganado y más (inseguridad).

7.-El crecimiento económico y desarrollo de los empresarios se hará en la medida que se preste apoyo a la sociedad de donde obtienen sus ganancias, evitando la concentración indebida de las riquezas en pocas personas o en unos cuantos países.



Nota: Andrews no construyó nunca un diagrama explícito de flujo de su modelo. El modelo que aparece aquí fue construido por los autores Charles W. Hofer y Dan Schendel, "CONCEPTOS ANALITICOS DE PLANEACION ESTRATÉGICA"<sup>77</sup>

<sup>77</sup> Charles W. Hofer y Dan Schendel, Op. cit., p 50

## COMENTARIOS A LAS GRAFICAS DE PLANEACION.

### ANEXOS: II.3.1, II.3.2 y II.3.3.

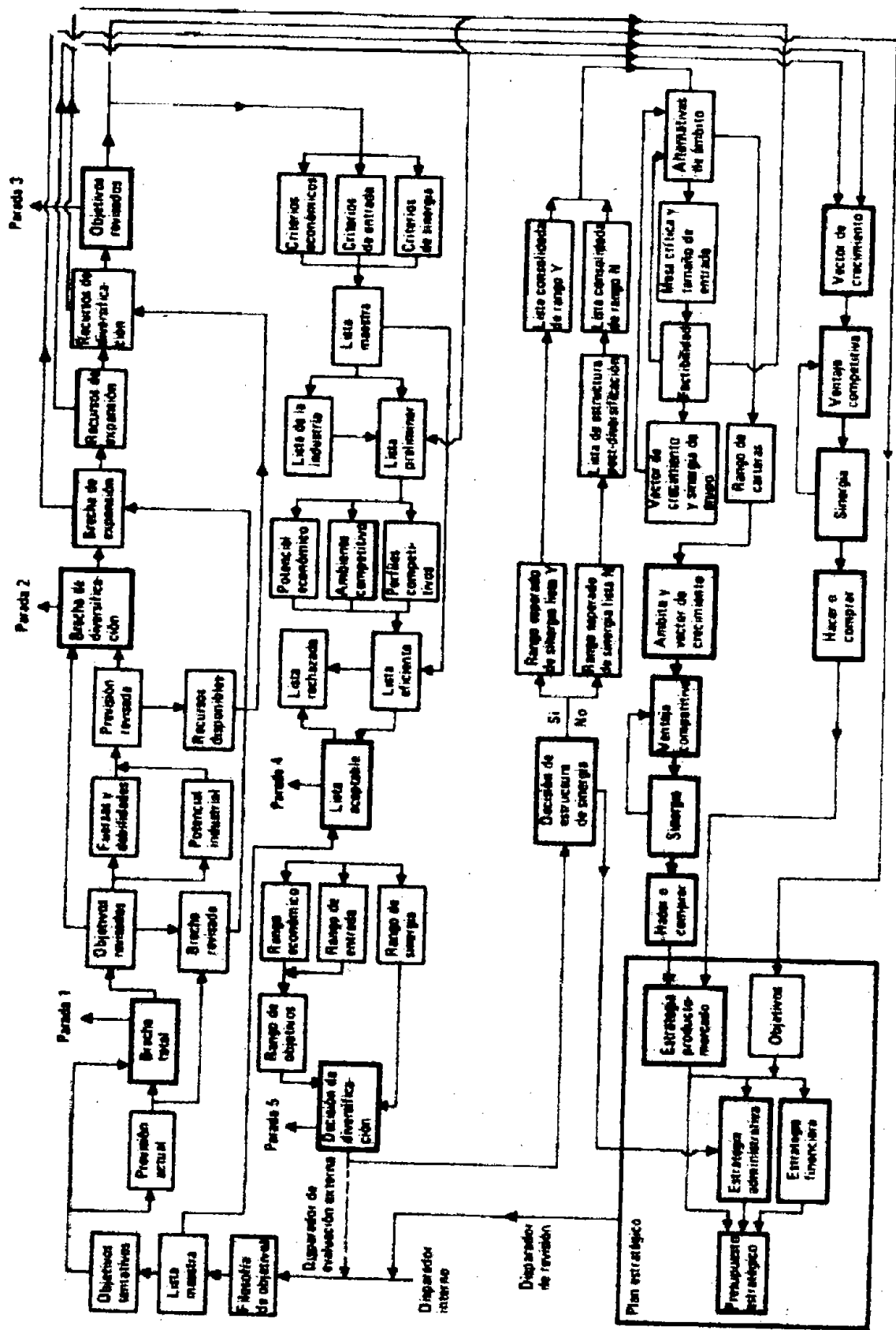
Los anexos en que se presentan los modelos prescriptivos de formulación estratégica, se puede observar que en todos se incluyen los siguientes pasos:

- 1.-Identificación de la estrategia, o sea la evaluación de la estrategia actual de la empresa y de sus componentes;
- 2.-Análisis ambiental, que consiste en evaluar los ambientes específicos competitivo y general de la compañía, para identificar las oportunidades y amenazas que se le presenten;
- 3.- Análisis de los recursos, esto es, el análisis de las principales destrezas y recursos disponibles para cerrar las brechas estratégicas, que se identifican en el punto siguiente;
- 4.- Análisis de la brecha, esto es, una comparación de los objetivos, estrategia y recursos de la organización, con las oportunidades y amenazas del ambiente a fin de determinar el grado de cambio que se requiera en la estrategia corriente (Nota.- en muchos modelos este paso esta implícito más bien que explícito);
- 5.-Alternativas estratégicas, es decir, la identificación de las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia;
- 6.- Evaluación de la estrategia, que es la evaluación de las opciones en término de los valores y objetivos de los accionistas, la administración y otras fuentes legítimas de poder; los recursos disponibles y las oportunidades ambientales y las amenazas que existen, con el fin de identificar las que mejor satisfagan todas estas demandas; y
- 7.-Elección estratégica, o sea la selección de una o más de las opciones para ejecutarla.<sup>78</sup>

El modelo de Andrews, es el que se aplicó en MECEGO, S. A. DE C. V.

---

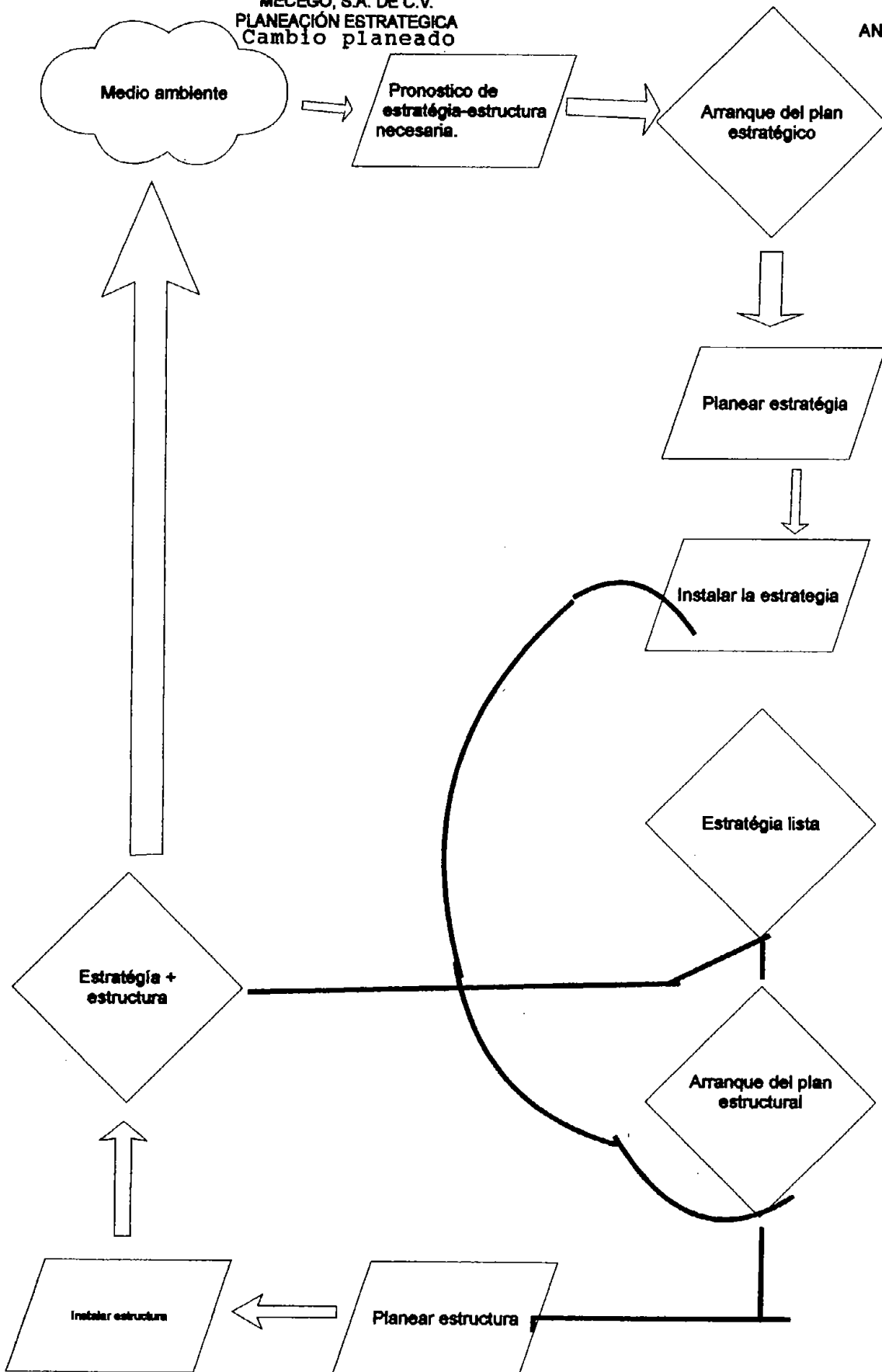
<sup>78</sup> Charles W. Hofer/ Dan Schendel, Op. cit. p.49 (Extracto de comentarios de la obra..



Fuente: H.I. Ansoff, Corporate Strategy (Nueva York: McGraw-Hill, 1965  
79 Charles W. Hofer / Dan Schendel, Op. cit. p. 51.







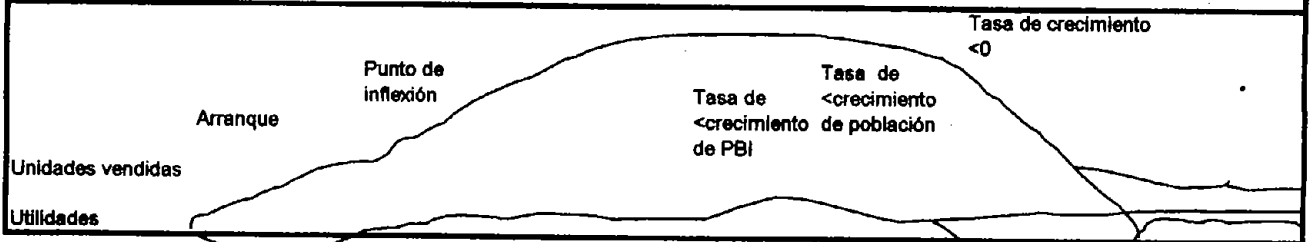
#### COMENTARIOS ANEXO II.3. 4. GRAFICA MEDIO AMBIENTE

La grafica antes presentada como Anexo 4, muestra que el disparador de la acción estratégica, la entidad como todas las organizaciones, recibe continuamente señales positivas y negativas del ambiente, que piden respuestas a través de acciones. La evidencia de que se requiere de un cambio importante se esconde entre estas otras señales voluminosas; es fuerte, clara y no ambigua, como la voz de una sentencia, de cualquier manera es una información que permitirá iniciar el plan estratégico, en todas sus fases, incluida la modificación de la estructura organizacional, si es que esto es necesario.

Este circulo, se repetirá constantemente, toda vez que debe revisarse el plan estratégico, ajustándolo en sus caso, de acuerdo con los resultados que se van obteniendo.

**MECEGO, S.A. DE C.V.**  
**ETAPAS DE EVOLUCIÓN PRODUCTO MERCADO**

ANEXO II.3.5



ETAPA	DESARROLLO	CRECIMIENTO	SACUDIMIENTO	MADUREZ	SATURACIÓN		
					SATURACIÓN	DECLINACIÓN	PETRIFICACION
TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	Poco	Muy grande	Grande	Crecimiento de PBI	Crecimiento de población	Negativo	Poco o nada
CAMBIO EN TASA DE CRECIMIENTO	Pequeño	Aumenta rápidamente	Disminuye rápidamente	Disminuye lentamente	Pequeño	Disminuye rápidamente luego lentamente Puede aumentar luego lentamente	Pequeño
NUMERO DE SEGMENTOS	Muy pocos	Algunos	Algunos	Algunos hasta muchos		Pocos	Pocos
CAMBIO TECNOLÓGICO EN DISEÑO DE PRODUCTO	Muy grande	Grande	Moderado	Poco	Ligero	Poco	Poco
CAMBIO TECNOLÓGICO DISEÑO DE PROCESO	Poco	Poco/Moderado	Muy Grande	Grande/moderado	Poco	Poco	Poco
PREOCUPACION FUNCIONAL PRINCIPAL	I&D	Ingeniería	Producción	Mercadeo-Distribución Finanzas		Finanzas	Mercadeo y finanzas

82 FUENTE: Charles W. Hofer/ Dan Schendel, Op. Cit., p. 112.

82 Charles W. Hofer/ Dan Schendel, Op. cit., p. 112

## COMENTARIOS AL ANEXO DE EVOLUCIÓN PRODUCTO-MERCADO, ANEXO II.3.5

Esta grafica de acuerdo con Charles W. Hofer y Dan Schendel, muestra que a medida que el transcurso del tiempo evolucionan los segmentos producto mercado en que compete un negocio, señala así mismo, las distintas etapas que se presentan a éste, y las diversas oportunidades y amenazas que se asocian con las distintas etapas de esa evolución, al formular sus estrategias de inversión y de posición competitiva.

Para fines estratégicos, se pueden identificar y distinguir por lo menos de cinco a siete etapas en la evolución del producto-mercado, estas son: 1) desarrollo del mercado, 2) crecimiento, 3) sacudimiento, 4) madurez, 5) saturación y a veces, 6) declinación a la cual podría seguir 7) una segunda etapa de saturación llamada también de petrificación....

Cambios importantes en la posición competitiva son más fáciles de realizar durante la etapa de desarrollo, sacudimiento y declinación, porque en estos tres periodos es cuando cambia la naturaleza básica de la competencia. Así pues, a menos que hayan hecho una espléndida labor de anticipación y planificación estratégica, las firmas más importantes de una industria no tienen ninguna ventaja especial sobre los seguidores y las recién ingresadas en las áreas nuevas en que se basará la competencia futura. Por consiguiente, es posible que los seguidores y los recién ingresados desplacen durante estos periodos a los líderes si desarrollan estrategias más efectivas para corresponder a las necesidades del nuevo mercado. Esto no significa que las compañías no puedan efectuar cambios importantes de posición competitiva durante las etapas de crecimiento, maduración y saturación. Que si pueden hacerlo lo demuestra el éxito de Miller's en la industria cervecera a mediados de la década de 1970; pero es mucho más difícil efectuar cambios durante estas etapas puesto que en ellas las bases de competencia ya se encuentran por lo general bien establecidas. Por consiguiente, durante estos periodos solo ocurren modificaciones grandes de participación en el mercado en una de estas cuatro formas: 1) por error grave de la industria líder, 2) en virtud de un gran programa de inversiones de un seguidor bien posicionado, 3) por la adquisición e integración efectiva de otra firma (o firmas) en la industria, o 4) mediante un esfuerzo sostenido para producir ventajas incrementales pequeñas pero consecuentes en un largo periodo de tiempo.<sup>83</sup>

En el caso de MECEGO, S.A. DE C.V. el crecimiento de ventas, es superior, al crecimiento poblacional de México, que durante 2004 fue del 5% y superior al PIB<sup>83a</sup>.

---

<sup>83</sup> Charles W. Hofer/ Dan Schendel, Op. cit., pp. 111-113 (Extracto de lo señalado por los autores de la obra..

<sup>83a</sup> Luis Enrique Mercado, "Negocios y finanzas, finanzas y negocios", Noticiero de Eduardo Ruiz Healy, 1500 A.M., programa radiofónico de lunes a viernes, 26 de noviembre de 2004

MATRIZ DE CARTERA DE EVOLUCIÓN PRODUCTO-MERCADO




Posición competitiva

Fuerte

Promedio

Débil

Etapas de evolución producto-mercado

Desarrollo			
Crecimiento			
Sacudida			
Madurez			
Saturación			
Declinación			

Fuente: Planeación estratégica: Conceptos analíticos, Charles W. Hofer Dan Schendel, pagina 36,

La matriz de 15 casillas permite mostrar la posición competitiva de los nuevos negocios y su etapa de evolución producto-mercado, sus valores y representación son iguales que en la rejilla GE, por lo que es aplicable a MECEGO.

84 Charles W. Hofer/ Dan Schendel, Op. Cit. p. 36

## MATRIZ DE POSICION DE PRODUCTO PARA LA INDUSTRIA

		SEGMENTOS DE MERCADO					
COMPETIDOR	PRODUCTO	A	B	C	..	M	SIGMA
Usted	1	\$10x	10	10		0	\$25
	2	5	5	15		0	30
	:						
	n	0	0	5		30	40
1	1	5	5	5		0	20
	2	5	5	10		5	35
	n	0	0	0		10	10
N	1	10	0	0		0	10
	2	0	5	5		0	10
	n	0	0	0		50	50
		\$35	40	45		100	\$250

Estas matrices se pueden completar en terminos de volumen de ventas en dinero, unidades vendidas, participación en el mercado, utilidades monetarias, o cualquier otra medida que parezca apropiada para la industria de que se trate. (este modelo no se usó en MECEGO, por no tener datos muy confiables de los competidores).  
La grafica presenta las ventas por empresa (competidor) y por segmentos de negocio (producto).

FUENTE.-Adaptado de C. Wofer, "Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies" (Boston: Intercollegiate Case Clearing House, No. 9-378-754 1977).p 12.

(85) CHARLES W. HOFER/ DAN SCHENDEL, Op. cit. P. 37

MECEGO S.A. DE C.V.

Anexo II.3.8

MATRIZ DE GENERAL ELECTRIC COMPANY

A  
M  
B  
I  
E  
N  
T  
E

(Oportunidades

Amenazas

REPOSICIONA- MIENTO	2 1	EXPANSION
LIQUIDACION	3 4	DIVERSIFICACION

Fue la primera matriz "direccional" o normativa. Desarrollada en 1973, en la firma estadounidense General Electric, dicha matriz determina las cuatro opciones estratégicas que se obtienen al confrontar las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno.

Esta matriz ha sido vulgarizada en una visión tricolor (roja, amarilla, verde) con el nombre de semáforo estratégico. El cuadrante 1 es de color verde, los cuadrantes 2 Y 4 son de color amarillo, y el cuadrante 3 es rojo, recordando las reglas de seguridad del automovilista frente a un semáforo. 86

86 Jean-Paul Sallenave, Op. cit., p.206



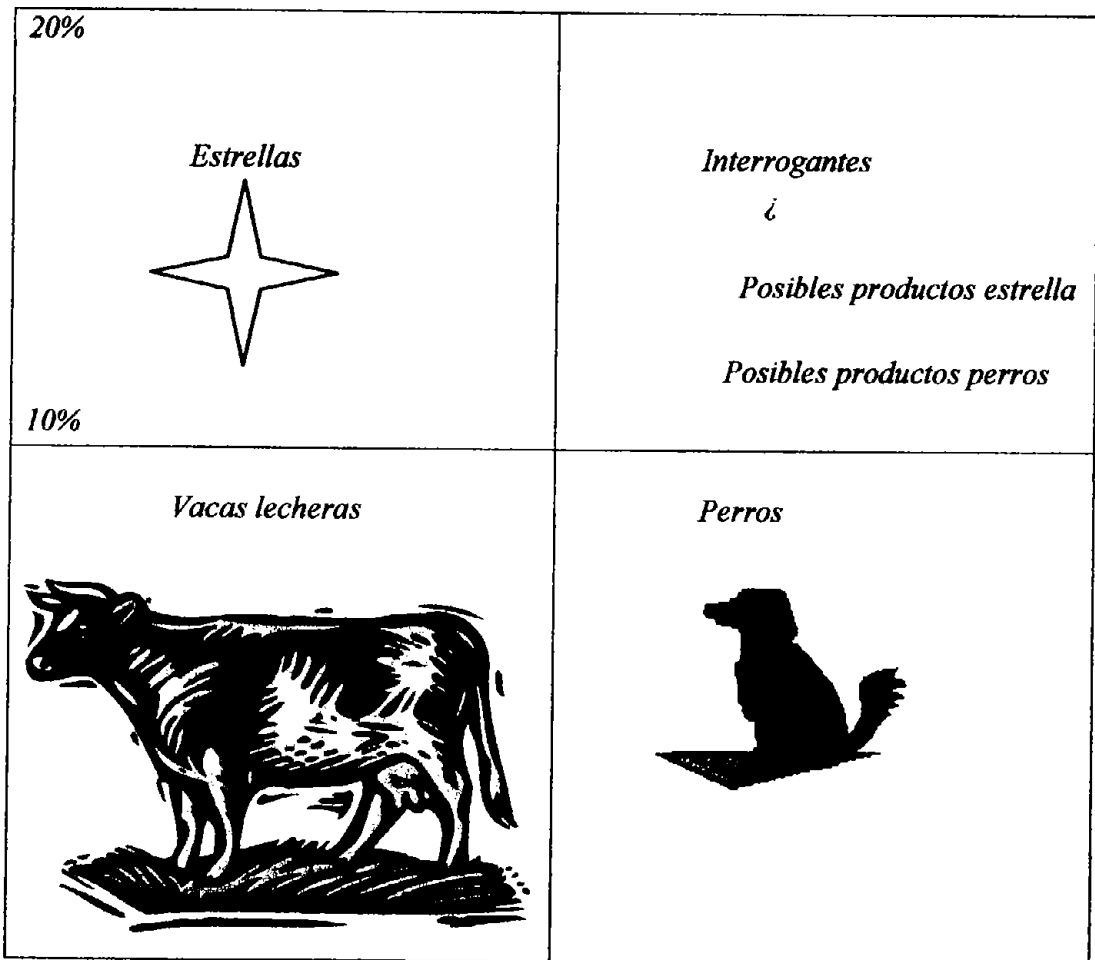
## COMENTARIOS A LA REJILLA COMERCIAL GENERAL ELECTRIC, PRESENTADO COMO ANEXO II.3.8

La rejilla comercial General Electric, se usa con nueve casillas, no describe tan efectivamente las posiciones de negocios, como fuera de desear, respecto de las posiciones de negocios nuevos, que están apenas empezando a crecer en industrias nuevas. En tales casos, es preferible utilizar una matriz de quince casillas, en la cual los negocios aparecen diagramados en términos de su posición competitiva y su etapa de producto-mercado. Lo mismo que en la rejilla comercial General Electric, los círculos representan el tamaño de las respectivas industrias, y los sectores de círculo, las participaciones de negocios en el mercado. Las posiciones futuras se pueden diagramar y usar para identificar cuestiones estratégicas importantes, la matriz General Electric se recomienda, cuando se van a diagramar agregaciones de varios segmentos producto-mercado, la matriz General Electric es superior. Pero si la mayoría consiste en negocios individuales o grupos pequeños de segmentos producto-mercado relacionados entre si, se debe de usar una matriz de evolución-producto mercado.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Charles W. Hoffer/ Dan Schendel, Op. cit., p 35 (extracto de comentarios de la obra)

**GRAFICA BCG DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO**



FUENTE: *Planeación Estratégica de Mercado, Problemas y enfoques analíticos*, página 195, D.F. ABELL/ J. S. HAMMOND, editorial CECSA<sup>88</sup>.

<sup>88</sup> D.F. Abell/ J.S. Hammond, Op. cit., p. 195

## **COMENTARIOS A LA GRAFICA BCG , ANEXO II.3.9**

**MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACION.-** *La matriz BCG de cartera de negocios diseñada por el Grupo de Consultoría de Boston, que consiste en una clasificación de las unidades de negocio respecto de su participación en el mercado y identificando la tasa de crecimiento del mismo, como se indica a continuación:*

**A.- Los productos considerados como perros son;** aquellos que consumen recursos en mayor importe de los que generan, normalmente, son productos que dejaron de ser vacas lecheras o fueron productos interrogantes y se definieron como productos perros, (productos discontinuados, productos en los que hemos perdido competitividad por costos elevados o por incremento en costos de producción, venta, etc., o desarrollamos un producto con poca tecnología incorporada).

**B.- Productos interrogantes son:** aquellos que se han desarrollado pero que aún no se definen como productos considerados estrellas o productos perros, normalmente éstos productos absorberán una cantidad mayor de recursos a la que generan, en virtud de que se están promocionando y pueden ser desconocidos para el mercado.

**C.- Productos estrellas.-** tienen las siguientes características:

- a).-Generan flujos de efectivo considerables
- b).-Consumen efectivo en cantidades significativas, a veces mayores que los generados
- c).-Se sostienen así mismos
- d).-Generan crecimiento en la empresa (expansión)
- e).-Representan la mejor oportunidad de generar utilidades.
- f).- Los productos estrella permiten una participación considerable del mercado, en el caso de que no se sea líder en el mismo.

**D.- Productos vacas lecheras:** tienen las siguientes características:

- a).-Productos de bajo crecimiento
- b).-Productos de alta participación en el mercado
- c).- costos bajos
- d).-Baja exigencia de fondos
- e).-Generan flujos positivos de efectivo para ser invertidos en otros productos o segmentos.
- f).-Generan utilidades.

La diferencia de estos productos con los productos considerados estrellas es que estos aunque se les invierta una cantidad considerable de efectivo no se logrará una mejora considerable en la participación del mercado, en cambio los productos estrella permiten un crecimiento de la participación del mercado.

Las estrategias que se recomiendan una vez que ya fueron clasificados los negocios, son las siguientes, de acuerdo con Michael Baker en su artículo, INNOVACIONES: Clave del éxito.

“1.-Vacac lecheras.- maximizar flujos de caja; minimizar inversión gastando dinero solamente en mantenimiento esencial o reducción de costos y suficientes de I&D, facilidades de producción y mercadeo para mantener participación de mercado, es decir se ordeña al producto.

2.- Negocios estrellas.- Invertir considerablemente para aumentar participación en el mercado que es el objetivo principal. Esa estrategia finalmente convertirá una estrella en una vaca lechera. Si no se sigue ese método, el resultado será que la estrella se convierte en un hueso.

3.-Dilemas- interrogantes.- Estos negocios tienen potencial de estrella pero fácilmente se podrían convertir en huesos, se necesita alta inversión para lograr el estrellato, y solamente se puede permitir para unos cuantos seleccionados, liquidando, liquidando el resto congelándolo.

4.-Huesos.- Generalmente son viejos amigos y absorben demasiado tiempo gerencial para mantenerlos vivos ....<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> Michel J. Thomas/ Norman E. Waite, Op. cit., pp. 130-131

Matriz de diversificación

Anexo II.3.10

Nuevas m i s i o n e s	Productos		Nuevos productos	
	Cientes		Tecnología relacionada	
	Firma es su propio Clientes		Integración vertical	
	Mismo tipo		Diversificación horizontal	
	Tipo parecido		Mercadeo y tecnología relacionados Diversificación concéntrica	Mercadeo relacionado Diversificación concéntrica
	Tipo nuevo		Tecnología relacionada Diversificación concéntrica	Conglomerado Diversificación

90 Charles W. Hofer/Dan Schendel, Op. cit.,p.43

MECEGO, S.A. DE C.V.  
ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002 Y 2003  
(Cifras en \$)

C o n c e p t o	Importe	
	2003	2002
<b>ACTIVO</b>		
<b>Circulante:</b>		
Efectivo en caja y bancos	\$ 982,783	\$ 197,033
Cientes	\$ 6,576,504	\$ 4,658,115
Impuestos por recuperar	231,593	231,593
Deudores diversos	131,490	131,490
Estimación de cuentas incobrables	-173,935	-173,935
Inventario de Productos terminados	4,898,366	4,894,366
Mercancías en tránsito	314,960	0
Estimación para obsolescencia	-115,999	-115,999
Inversión en compañías	62,188	62,188
Suma el circulante	\$ 12,905,950	\$ 9,882,851
<b>Fijo:</b>		
Maquinaria y equipo	\$ 911,674	\$ 911,674
Equipo de transporte	1,008,822	1,008,822
Mobiliario y equipo	2,872,834	2,872,834
Depreciación acumulada	-4,137,640	-4,079,786
	\$ 655,690	\$ 713,544
<b>Diferido</b>		
Rentas pagadas por anticipado	\$ 53,858	\$ 53,858
Gastos preoperativos	266,832	0
Otros activos	50,585	50,585
Amortizaciones	-71,572	-44,889
Suma el diferido	\$ 299,703	\$ 59,554
Suma el activo total	\$ 13,861,343	\$ 10,655,949
<b>PASIVO</b>		
<b>A corto plazo:</b>		
Documentos por pagar nacionales	\$ 5,823,192	\$ 5,821,192
Acreedores diversos	1,041,785	1,041,785
Proveedores	126,502	126,302
Anticipo de clientes	1,949,871	2,360,332
Otras cuentas por pagar	0	0
Impuestos por pagar	823,880	153,132
PTU	242,317	20,026
	\$ 10,007,647	\$ 9,522,769
Intereses cobrados por anticipado	\$ 633,174	\$ 567,321
Suma el pasivo	\$ 10,640,721	\$ 10,090,090
<b>Capital social</b>		
Capital social	\$ 17,820,508	\$ 17,820,508
Perdida del ejercicio	1,671,979	-1,086,114
Utilidades retenidas	1,117,931	2,204,045
Exceso (Insuficiencia) en la actualización	-17,389,786	-18,372,580
Suma el capital	\$ 3,220,622	\$ 565,859
Suma el pasivo y el capital	\$ 13,861,343	\$ 10,655,949

Las notas explicativas, son parte de los estados financieros

**MECEGO, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2003 Y 2002**  
(Cifras en \$)

<u>Concepto</u>	<u>Subtotal</u>	<u>2003</u>	<u>2002</u>
Incremento en ventas		\$ 15,101,378	
Ingresos		\$ 44,228,148	\$ 29,126,770
Venta de fabricas y unidades	\$ 37,412,988		
Ingresos por servicio tecnico	3,530,522		
Venta de refacciones	3,284,638		
Otros ingresos		107,917	71,185
		\$ 44,336,065	\$ 29,197,955
 Costo de ventas		\$ 37,155,052	\$ 25,477,456
 Fabricas y unidades	\$ 31,977,767		
Servicio tecnico	2,640,522		
Refacciones	2,536,763		
Utilidad bruta		\$ 7,181,013	\$ 25,477,456
 Gastos de administración y venta		\$ 4,517,560	\$ 4,683,152
Utilidad de operación		\$ 2,663,453	\$ (962,653)
 Intereses ganados		\$ (872,900)	\$ (872,900)
Intereses causados		926,361	926,361
Resultado de posición monetaria		-210,941	-210,941
Suma el costo integral de financiamiento		\$ (157,480)	\$ (157,480)
 Otros gastos		\$ 82,796	\$ 82,796
Utilidad antes de ISR, IAE y PTU		\$ 2,738,137	\$ (887,969)
 Provisiones:			
Impuesto al activo		\$ 823,880	\$ 198,145
Participación de los trabajadores en las utilidades		242,278	0
		\$ 1,066,158	\$ 198,145
Utilidad (pérdida) neta		\$ 1,671,979	\$ (1,086,114)

Las notas explicativas son parte de los estados financieros

## MECEGO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE POSICION FINANCIERA PROYECTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2004, 2005 y 2006  
(Cifras en \$)

C o n c e p t o	2004	2005	2006
<b>ACTIVO</b>			
Circulante:			
Efectivo en caja y bancos	\$ 1,140,028	\$ 1,322,433	\$ 1,534,022
Clientes	7,628,745	8,849,343.78	10,265,238.79
Impuestos por recuperar	268,648	311,631.54	361,492.69
Deudores diversos	152,528	176,932.94	205,242.22
Estimación de cuentas incobrables	-201,765	(234,046.94)	(271,494.45)
Inventario de Productos terminados	5,679,785	6,588,550.09	7,642,718.10
Mercancías en tránsito	365,354	423,810.18	491,619.80
Estimación para obsolescencia	-134,559	(156,088.25)	(181,062.38)
Inversión en compañías	72,138	83,680.17	97,069.00
Suma el circulante	\$ 14,970,902	17,366,248.32	20,144,845.73
Fijo:			
Maquinaria y equipo	\$ 1,067,542	1,226,748.53	1,423,028.30
Equipo de transporte	1,170,234	1,357,470.88	1,574,666.22
Mobiliario y equipo	3,332,487	3,865,685.43	4,484,195.10
Depreciación acumulada	-4,799,662	(5,567,608.38)	(6,458,425.73)
	\$ 513,047	595,133.96	690,355.39
Diferido			
Rentas pagadas por anticipado	\$ 62,475	72,471.32	84,066.74
Gastos preoperativos	309,525	359,049.14	416,497.00
Otros activos	58,679	68,067.18	78,957.92
Amortizaciones	-83,024	(96,307.28)	(111,716.45)
Suma el diferido	\$ 347,555	403,280.36	467,805.21
Suma el activo total	\$ 16,079,158	18,651,823.14	21,636,114.84
<b>PASIVO</b>			
A corto plazo:			
Documentos por pagar nacionales	\$ 6,754,903	7,835,687.16	9,089,397.10
Acreedores diversos	1,208,471	1,401,825.90	1,626,118.04
Proveedores	146,742	170,221.09	197,456.47
Anticipo de clientes	2,261,850	2,623,746.42	3,043,545.84
Otras cuentas por pagar	0	-	-
Impuestos por pagar	955,701	1,108,612.93	1,285,991.00
PTU	281,088	326,061.76	378,231.64
	\$ 11,608,755	13,466,155.24	15,620,740.08
Intereses cobrados por anticipado	\$ 734,482	851,998.93	988,318.76
Suma el pasivo	\$ 12,343,236	14,318,154.18	16,609,058.85
Capital social			
Capital social	\$ 17,820,508	\$ 17,820,508	\$ 17,820,508
Perdida del ejercicio	1,939,496	2,249,815	2,609,785
Utilidades retenidas	4,148,081	6,087,577	11,740,426
Exceso (Insuficiencia) en la actualización	-20,172,163	(21,824,231)	(27,143,663)
Suma el capital	3,735,921	4,333,669	5,027,056
Suma el pasivo y el capital	\$ 16,079,158	\$ 18,651,823	\$ 21,636,115

Las notas explicativas, son parte de los estados financieros



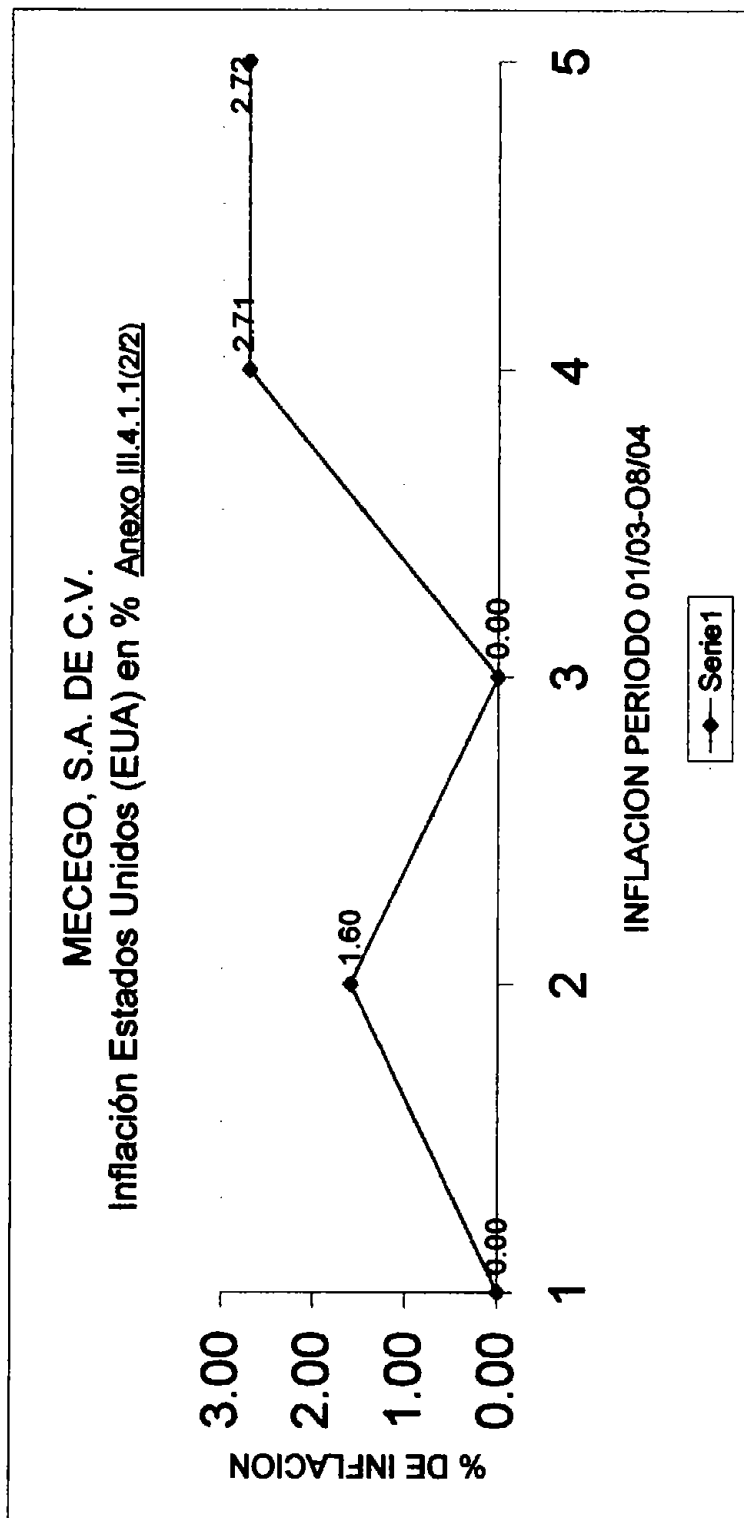
**MECEGO, S.A. DE C.V.**

Anexo III.4.1.1.

**GRAFICA DE INFLACION EN ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA**

Período	%
Enero/2003	0.00
Enero-dic/2003	1.60
Enero/2004	0.00
Enero-julio/2004	2.71
Enero-agosto/2004	2.72

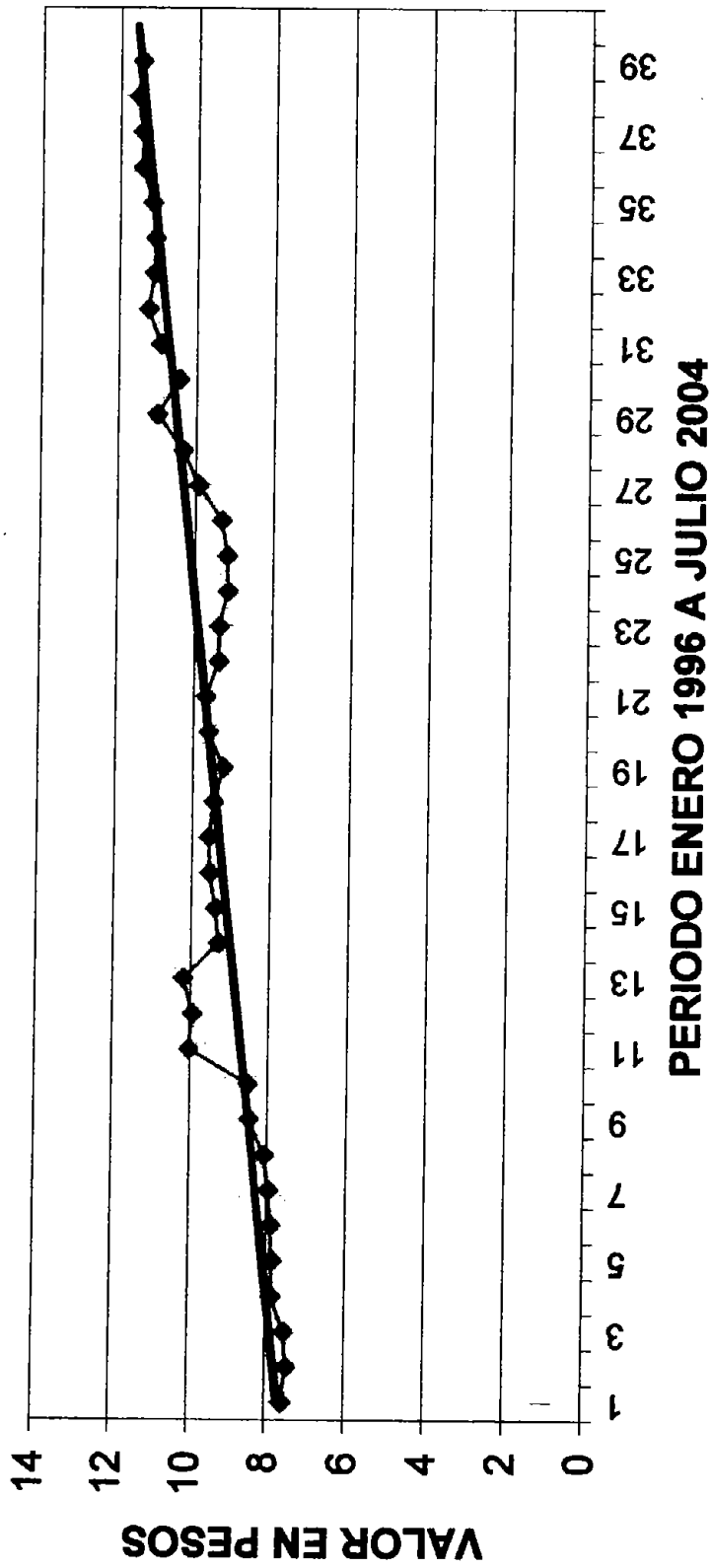
92



9.1 Departamento del Trabajo, Gobierno de los Estados Unidos de Norte America. (Internet, 29/9/2004)

**MECEGO, S.A. DE C.V.**  
**TIPO DE CAMBIO DEL DÓLAR-A JULIO/2004**

Anexo III.4.1.2



92. Op. cit., números 300 a 371.

PRODUCTOS FABRICADOS POR LOS COMPETIDORES, Y LOS QUE COMERCIALIZA MECEGO

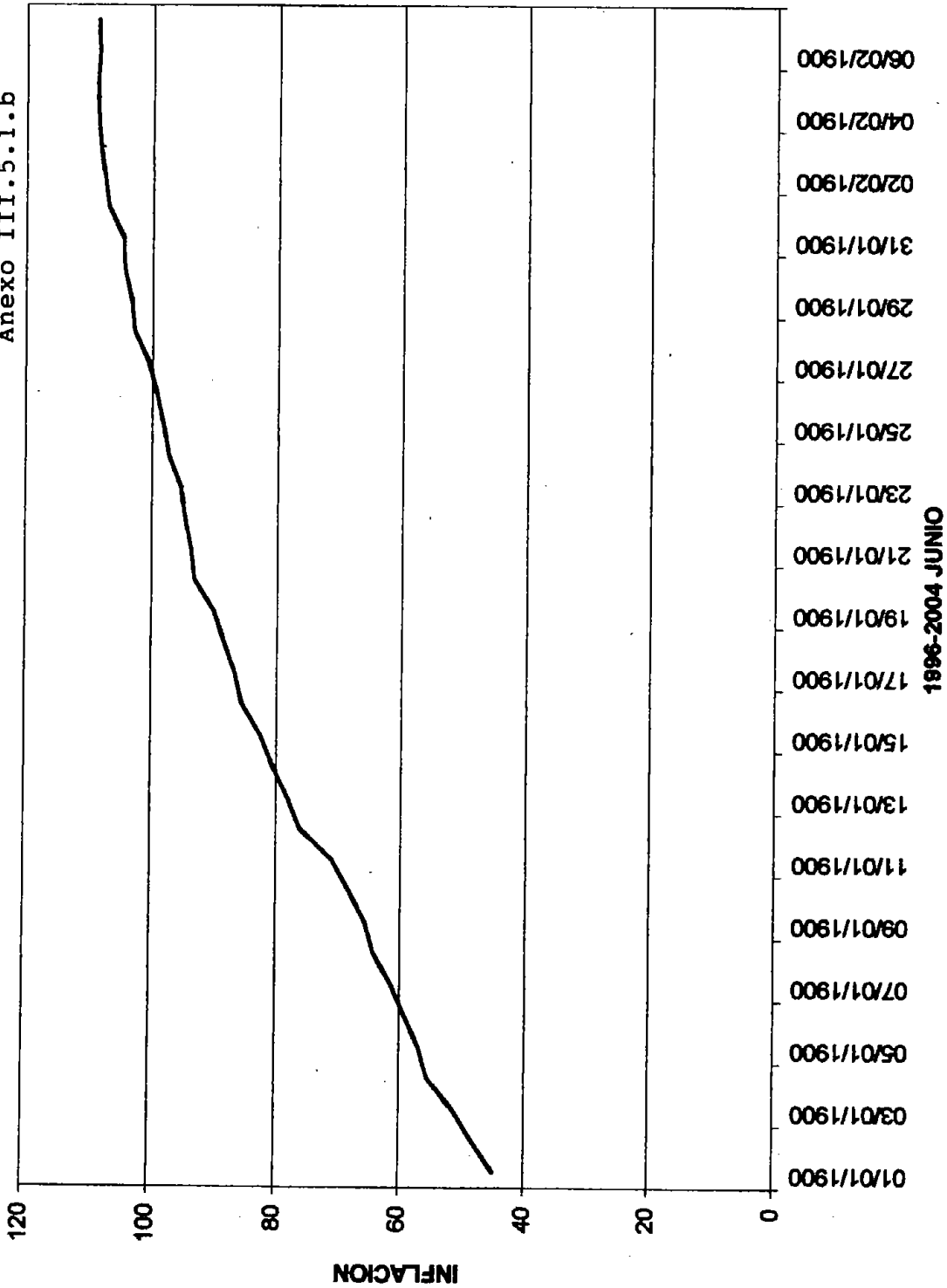
PRODUCTO	COMPETIDOR		VINO		vino Caudal Efectivo más en 1/hora de vino, 1er. levadura	vino Clasificación de de vino, 1er. levadura	vino Clasificación de vino, 1er. levadura	Champán y vinos Eliminación de turbos	MECEGO "Lobby"
	WESFALLA SEPARATOR	TETRAPACK	Clasificación de mosto	Clasificación de vino, 1er. levadura					
SA 100-06-177					115000	65000	55000	75000	X
SA-100-36-177					115000	65000	55000	75000	X
SA 100-06-777	X				46000	26000	22000	30000	X
SA 100-36-777	X				46000	26000	22000	30000	X
SB 80-47-076	X				40000	22000	20000	26000	X
SB 60-06-076	X				31000	19000	15000	20000	X
SB 60-36-076	X				31000	19000	15000	20000	X
SB 60-06-177	X				31000	19000	15000	20000	X
SB 60-36-177	X				31000	19000	15000	20000	X
SA 60-47-076					20000	19000	15000	20000	
SA 60-47-177					20000	19000	15000	20000	
SA 45-06-076					20000	19000	15000	20000	
SA 45-36-076					22000	14000	11000	15000	
SA 45-06-177					22000	14000	11000	15000	
SA 45-36-177					22000	14000	11000	15000	
SC 35-06-177					17000	11000	8000	10000	
SC 35-36-177					17000	11000	8000	10000	
SA 35-47-076					17000	11000	8000	10000	
SA 20-06-076					17000	11000	8000	10000	
SA 20-47-076					8500	6000	4500	10000	
SA 19-47-076					8500	6000	4500	10000	
SB 14-06-076					8500	6000	4500	10000	
SB 14-36-076					5000	4000	3000	10000	
SA 14-47-076					5000	4000	3000	10000	
SB 7-06-076					5000	4000	3000	10000	
SB 7-36-076					2500	2000	1500	10000	
SB 7-47-076					2500	2000	1500	10000	
KA 6-06-076					2500	2000	1500	10000	
KA 25-06-076									X
KA 30-06-076									X
CA-220-010									2000 X
CA-225-010									5000 X
CA-300-010									6000 X
CA 365-010									2000
CA 505-011									2800
CA 695-011									5000
DEPOSITO DE FERMENTACIÓN									7000
DEPOSITO COLECTOR DE MOSTO									20000
FILTRO DE PLACAS									25000
EVAPORADOR CASSETES ACE									X
EXPRIMIDOR PRELIMINAR									X
PRENSA DE FRUTAS									X
MOLINO DE UVAS									X
ALSCREEN 800 y 850									X
EXTRACTOR DE JUGOS DE FRUTAS X									X
WESFALLA SEPARATOR AGT									X
TETRAPACK									X
WESFALLA SEPARATOR									X

FUENTE: Documentación de MECEGO, S.A. DE C.V., Tetrapack, Wesfalia Separator, 90a, 90b, 90c

S2a - Manuales MECEGO, S.A. DE C.V.  
 S2b Tetrapack, COMPETENCE FOR THE FUTURE, IBC2918E2, www.Tetrapack.com.mx  
 S2c: Wesfalia Separator AG Centrifugas con tambor auto-desbordante para la Industria, Clasificadores centrífugas y decantadoras en bodegas"

**MECEGO, S.A. DE C.V.(INPC)**

Anexo III.5.1.b



92d C.P. Hugo Gasca Bretón, Prontuario de Actualización Fiscal, 2004, México, 2a. quincena agosto 2004, # 357, pp. 164-165.

MECEGO, S.A. DE C. V.  
PRESUPUESTO DE EGRESOS PARA EL EJERCICIO FISCAL 2004

Concepto	Anual
<b>Gasto Neto Total</b>	<b>1,650,505,100,000.0</b>
<b>A. Ramos Autónomos</b>	
<b>Gasto Programable</b>	<b>30,036,436,485.0</b>
01 Poder Legislativo	5, 138,086,606.0
02 Poder Judicial	19,100,049,006.0
22 Instituto Federal Electoral	5,168,204,005.0
35 Comisión Nacional de Los Derechos Humanos	629,104,976.0
<b>B. Ramos Administrativos</b>	<b>352,541,613,942.0</b>
<b>Gasto Programable</b>	
02 Presidencia de la Republica	1,645,331,320.0
04 Gobernación	3,818,018,310.0
05 Relaciones Exteriores	3,424,050,380.0
06 Hacienda y Crédito Público	29,620,151,310.0
07 Defensa Nacional	29,392,700,200.0
08 Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.	36,373,348,000.0
09 Comunicadores y Transportes	22,746,439,540.0
10 Economía	5,379,959,878.0
11 Educación Publica	113,414,103,990.0
12 Salud	20,973,045,416.0
13 Marina	8,458,209,390.0
14 Trabajo y Previsión Social	3,327,845,000.0
15. Reforma Agraria	3,327,845,000.0
16 Medio Ambiente y Recursos Naturales.	16,006,172,020.0
17 Procuraduría General de la Republica	7,256,508,700.0
18. Energía	20,587,254,080.0
20. Desarrollo Social	21,006,554,310.0
21 Turismo	1,230,232,790.0
27 Función Publica	1,417,369,870.0
31 Tribunales Agrarios	574,040,080.0
32 Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa	783,589,490.0
36 Seguridad Publica	6,462,687,360.0
37 Conserjería jurídica de Ejecutivo Federal.	67,852,790.0
38 Consejo nacional de Ciencia y Tecnología	7,705,976,355.0
<b>C. Ramos Generales</b>	<b>578,831,014,959.0</b>

<b>Gasto Programable</b>	<b>578,831,014,959.0</b>
19 Aportaciones a Seguridad Social	127,265,200,000.0
23 Provisiones Salariales y Económicas	16,719,000,769.0
25 Provisiones y Aportaciones para los Sistemas de Educación Básica, Normal y de Adultos	29,762,350,670.0
33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios	251,201,397,358.0
39 Programa de Apoyos para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas	17,000,000,000.0
<b>Gasto No Programable</b>	
24 Deuda Publica	145,860,120,362.0
28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios	242,281,000,000.0
30 Adeudos de Ejercicios Federativos y Municipios	10,711,800,000.0
34 Erogaciones para los Programas de Apoyo a Ahorradores y Deudores de la Banca	38,030,140,800.0
<b>D. Entidades</b>	<b>537,013,731,854.0</b>
<b>Gasto Programable</b>	
GYN Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.	55,203,300,000.0
GYR Instituto Mexicano del Seguro Social	184,381,400,000.0
TOQ Comisión Federal de Electricidad	133,625,200,000.0
T10 Luz y Fuerza del Centro	20,434,500,000.0
TZZ Petróleos Mexicanos (Consolidados)	113,351,300,000.0
<b>Gasto No Programable</b>	
Costo Financiero, Que se distribuye para erogaciones de:	30,018,031,854.0
TOQ Comisión Federal de Electricidad	6,371,450,753.0
TZZ Petróleos Mexicanos (Consolidados)	23,646,581,101.0
Aportaciones ISSTE, FOVISSSTE Y Transferencias a Entidades de Control Directo	148,817,697,240.0

Fuente: Secretaría de hacienda y Crédito Público. Página de Internet: <http://www.shcp.gob.mx> <sup>93</sup>

Como se puede ver toda vía existe una incongruente distribución del gasto publico, toda vez que una entidad como es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público 29,620,151,310.0 , ya que es una entidad con poco personal y que debe eficientarse más, y estos recursos destinarlos a energía, otras Secretarías que deben redestinar sus gastos a fines más productivos, es la Secretaría de Desarrollo Social y Reforma Agraria, las que deben desaparecer y distribuir sus presupuestos en energía y educación, destinando además el presupuesto de la Secretaría de la función pública a obras de infraestructura, que permita reducir la inversión de la iniciativa privada en sectores carreteros, portuarios, etc. Donde además de haber demostrado su ineficiencia y corrupción, se cumple la premisa de que los empresarios no tienen patria, ellos van a donde más provecho pueden

<sup>93</sup> Secretaría de Hacienda y Credito Publico, pagina de Internet: <http://www.shcp.gob.mx>

MECEGO, S.A. DE C.V.

Anexo III.5.1.e

Producto Interno Bruto de México a Precios Corrientes  
(Cifras en millones de pesos)

<u>Periodo</u>	<u>Importe</u>	
2000	\$ 5,491,373	
2001	5,828,591	
2002	6,152,829	94

94 Banco de México, pagina de internet [www.Banxico.gob.mx](http://www.Banxico.gob.mx), 24 de junio del 2004

LINEAMIENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE MECEGO, S.A. DE C.V.

Los lineamientos a que estará sujeta la planeación estratégica de MECEGO, S.A. DE C.V., son los siguientes:

1.-El modelo de planeación formal que se utilizará es el de ANDREWS, que se presenta como anexo II.3.1

2.- Durante el año de dos mil cinco, se descarta la implantación en forma de investigación y desarrollo de tecnología propia, a pesar del estímulo fiscal existente en artículo 219 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, lo anterior por el costo de la misma, lo anterior además por el clima de inestabilidad económica e inseguridad impuesto por delincuentes dedicados al narco tráfico, delitos de cuello blanco, delitos de funcionarios;

3.-Derivado de lo anterior, la empresa continuará con la comercialización del equipo para la extracción de jugo de fruta, invertirá en la siembra de productos frutícolas, como son la naranja, pifia, uva .

4.-La empresa considerará su ingreso a la comercialización de equipos para la ordeña de ganado vacuno, y comercialización de equipo para gasolineras.

5.-En relación a la comercialización de los equipos señalados en el punto 4, se atenderá a la rentabilidad que se pueda obtener, por la comercialización de los mismos, pudiéndose diferir el ingreso a éstos segmentos de mercado, para el año dos mil seis.

6.-Se abre la oportunidad de que la población del país está aumentando considerablemente, siendo actualmente 105,000,000 de habitantes, por lo que el mercado potencial es amplio..

7.-Las amenazas se encuentran en:

a).- La competencia de Tetra Pack, Wesfalia Separator, y cualquier otra empresa que desee comercializar, equipo como el que comercializamos y el que deseamos comercializar;

b).-La manifiesta incompetencia de Vicente Fox para administrar un país, ejecutando lo ordenado por el Poder Legislativo de la Nación, fortalecer a PEMEX, CFE;

c).- La posible corrupción del Poder Judicial y Poder Ejecutivo, por disposición de recursos de la lotería nacional, amigos de fox, negocios de la familia de Fox, toallagate etc.;

d).-La no atención a las necesidades del pueblo de México y sí en cambio atender a los intereses del capital extranjero por parte del Poder Ejecutivo;

e).-Incapacidad del Gobierno Federal para contener a delincuentes dedicados al narco tráfico, delitos de cuello blanco;

f).-Estas y otras consideraciones, ponen en peligro el mercado, ya que se esta pauperizando al pueblo mexicano, en beneficio de unos cuantos empresarios nacionales y extranjeros, creando un clima de inestabilidad económica e inseguridad, que hace que se piense dos o más veces invertir en México;

8.-Las fortalezas de la empresa se encuentran en los siguientes puntos:

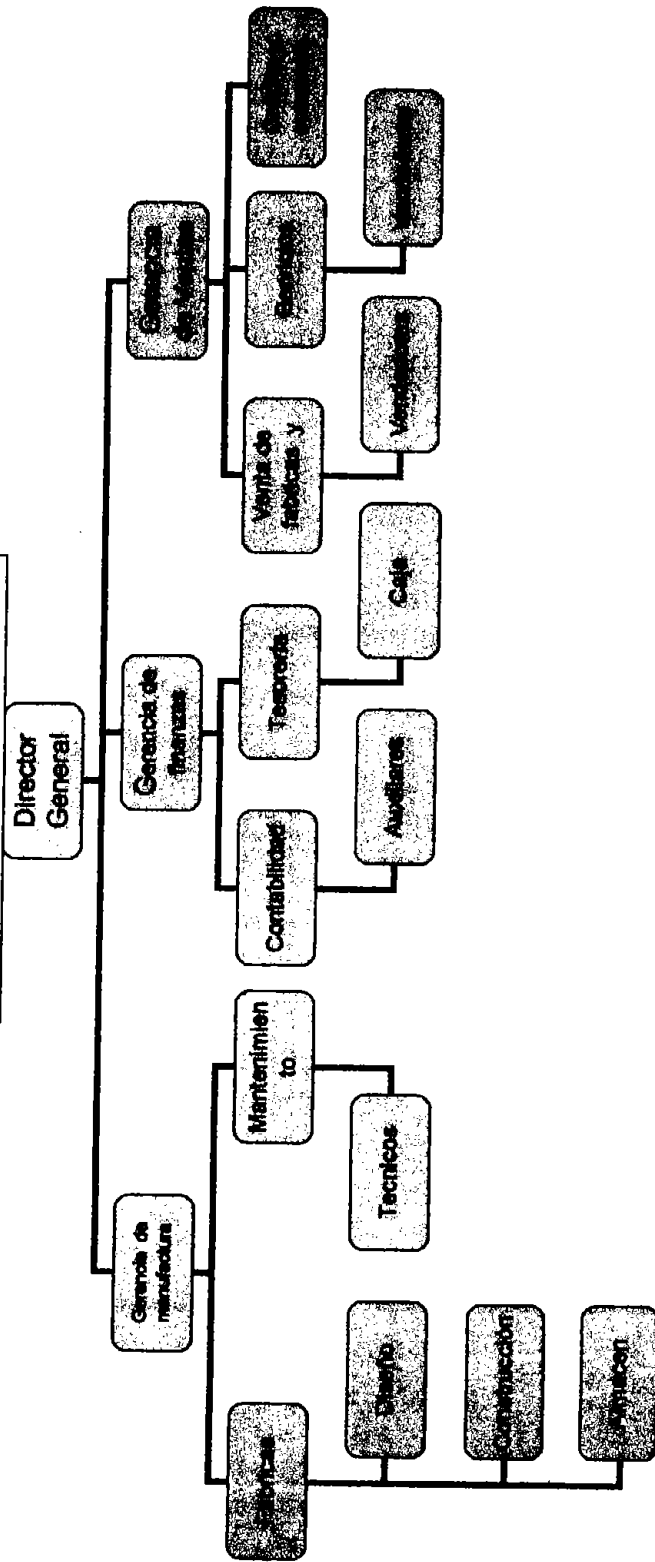
a).-La experiencia de la dirección.

b).-La disponibilidad de los socios de financiar proyectos razonables.

c).-La disponibilidad del personal de la empresa, en apoyar los proyectos de la empresa y cuidar su fuente de trabajo.



MECEGO, S.A. DE C.V.  
 ORGANIGRAMA AL INICIO DE LA  
 PLANEACION





**MECEGO, S.A. DE C.V.**  
**DIAGNOSTICO DE LA SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA**  
**RAZONES FINANCIERAS EJERCICIO 2003**

RAZON	FORMULA	EJERCICIO 2003	Anexo III.8.8.3	
			RAZON	
<b>I.-RAZONES DE RENTABILIDAD</b>				
1.- Rentabilidad sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{1,671,979}{44,228,148}$	0.038	3.780
2.- Rentabilidad sobre activos = rá =	$\frac{\text{Utilidad neta antes de impuestos + intereses}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{2,387,399}{13,861,343}$	0.172	0.172
3.- Rentabilidad sobre capital= (P+D)YE	$\frac{\text{Utilidad neta antes de impuestos}}{\text{Capital contable}}$	$\frac{2,387,399}{17,820,506}$	0.134	0.134
<b>II.-RAZONES DE ACTIVIDAD</b>				
4.- Rotación de activo total	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{44,228,148}{13,861,343}$	3.191	3.191
5.- Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios promedio}}$	$\frac{37,155,052}{5,052,866}$	7.363	7.363
6.- Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{365 \text{ días}}$	$\frac{44,228,148}{365}$	121,173.01	121,173.01
a).- Días de rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio por día}}$	$\frac{6,576,504}{121,173.01}$	54.274	54.274
7.- Rotación de activo fijo	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos fijos netos}}$	$\frac{44,228,148}{655,690}$	67.453	67.453
<b>III.- RAZONES DE APALANCAMIENTO</b>				
8.- Razón de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{10,640,721}{13,861,343}$	0.768	0.768
9.- Capacidad para pago de intereses	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Gastos financieros}}$	$\frac{2,387,399}{928,361}$	2.577	2.577
10.- Ventas promedio por día	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{365 \text{ días}}$	$\frac{44,228,148}{365}$	121,173.01	121,173.01
a).- Tiempo promedio de pago de clientes	$\frac{\text{Saldo de clientes}}{\text{Ventas promedio diario}}$	$\frac{6,576,504}{121,173}$	54.274	54.274
11.- Tiempo de pago a proveedores	$\frac{\text{Saldo de proveedores}}{\text{Compras promedio por día}}$	$\frac{6,991,479}{102,663}$	68.101	68.101
12.- Rotación de cuentas por pagar a costo de ventas	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de lo vendido}}$	$\frac{6,991,479}{37,155,052}$	0.188	0.188
<b>IV.-RAZONES DE LIQUIDEZ</b>				
13.- Razón de circulante	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	$\frac{12,905,950}{10,640,721}$	1.213	1.213
14.- Liquidez (prueba del ácido)	$\frac{\text{Activo circulante- inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$	$\frac{7,994,624}{10,640,721}$	0.723	0.723

**MECEGO: S.A. DE C.V.**

Anexo: III.10.1 (1/2)

Concepto	Mercado potencial (Cifras en miles de millones de dolares)	
	2003	2004
Valor de los mercados mundiales para frutas, verduras organicos, con incrementos promedio del 25% (96 )	\$200	\$340
El mercado potencial de refrescos ( 97 )	5,523	5,523
Suma el valor del mercado	<u>\$5,723</u>	<u>\$5,863</u>

En México los principales estados productores de productos organicos son:

Chiapas  
Oaxaca  
Veracruz  
Baja California  
Sinaloa

En síntesis son los estados agrícolas del Sureste y Noroeste  
La superficie dedicada a estos cultivos es de 300 mil hectareas y  
se espera que pronto sea de quinientos mil.

Los agricultores estan tratando de organizarse, bajo el esquema de comercio justo.  
según lo afirma el Centro de Investigaciones Agrícolas de la Universidad Autónoma de Chapingo.

Apoyo por parte de Secretaria de Agricultura, Ganadería, Recursos Hidraulicos, Pesca  
y alimentación (SAGARPA) del 70% de la certificación. 95

(95) AAVV, 2004, EL FINANCIERO, Sección Negocios.

( 96).- Alma Lopez, México:El Financiero, Sección, "NEGOCIOS" del 11 de marzo  
del 2004, p.10.

( 97 ).- Marco Antonio Durán , México: EL Universal, Sección B, 5 marzo del 2004,  
p. 8.

**MECEGO; S.A. DE C.V.**  
**Situación de la fruta en el otoño.**

**Sandía**

En el mes de septiembre concluye la cosecha en los Estados de Chihuahua y Coahuila, lo anterior en relación a las variedades Sangría y Peacock, existe además la zona productora de Chiapas

**Limón**

Durante el mes de septiembre llueve normalmente de manera intensa, Apatzingán, Michoacán, Oaxaca y Colima son unos de los estados productores del cítrico, en la variedad de Limón Mexicano o con semilla.

El limón Persa, o sin semilla, es producido en las huertas de Martínez de la Torre Veracruz.

**Papaya Marabol**

Es producida en los estados de Oaxaca, Tabasco y Yucatán, el consumo de esta fruta se reduce con el clima lluvioso.

**Piña**

En el otoño el abasto de esta fruta es limitado, porque se ha observado que durante los meses de julio y septiembre se presentan la fase de menor producción, este producto se ve afectado por la lluvia, que retarda su maduración.

*Durante el otoño los productos de temporada son:*

Tuna blanca, procedente de los estados de México.

Granada roja, procedente del estado de Hidalgo,

Pera piña procedente de Puebla.

Uva superior procedente de Sonora.

Mango manila procedente de Guerrero.

Mango kent y tommy de Nayarit

Durango melocotón procedente de Chihuahua

Mango amarillo procedente de Zacatecas

Guayaba procedente de Michoacán

Pera Dánjou importada

Uva globo de importación.

Fuente: SNIIM, El Financiero, p 18-A, 1, septiembre 2003<sup>98</sup>

---

98 SNIIM, 1/septiembre/2003, México, El Financiero, p. 18-A

## MERCADO DE JUGO DE FRUTAS, QUIEN PARTICIPA

La empresa MECEGO, S.A. DE C.V. , seguirá la siguiente estrategia:

Se busca que la empresa MECEGO, S.A. DE C.V. permanezca en el tiempo, es decir, que en el corto plazo cierre sus puertas, y mande a la calle a sus empleados y en cuanto a sus accionistas, estos habrán perdido sus aportaciones, la estrategia consistirá en lo siguiente:

Actualmente el mercado de la extracción de los jugos de frutas, se encuentra distribuido en muy pocas empresas, que dominan el mercado nacional, en las siguientes marcas:

- PASCUAL BOING
- SONRISA
- VALLE REDONDO
- KALAHUA
- JUMEX
- DEL FUERTE

Estas marcas dominan el mercado mexicano, con mostos, concentrados de frutas dominan el mercado nacional, lo que permite soslayar que existen posibilidades de penetrar en este mercado, considero que no solamente ésta el mercado nacional , sino el mercado centroamericano y sudamericano, en la medida que desaparezca la fobia de los gringos, éste mercado se podrá atacar, entretanto podrá atacarse el mercado japonés, el asiático, etc..., no soslayando que es importante el mercado americano.

La estrategia tiene como objetivos adicionales, los siguientes:

- a).- La empresa busca utilidades, convirtiendo sus pérdidas en utilidades;
- b).- Aumentará su penetración de mercado;

La empresa seguirá una estrategia de diversificación y de reducción de costos, para tal efecto la empresa, llevará a cabo las siguientes acciones:

- a).- La empresa evaluará que le conviene más, si fabricar o comprar los equipos que actualmente comercia, considerando que lo hará con tecnología propia;

b).- Entrará al negocio de la compra de cosecha de frutas, tales como el mango, la naranja y la piña, este ingreso al segmento de compra de fruta, lo hace para integrarse verticalmente;

c).- Extraerá y comercializará el jugo de fruta, ingresando al mercado de los mismos, tratando de quitarle mercado a productos chatarra, como lo son la bebida de las colas.

d).- La empresa penetrará al mercado de la comercialización de equipo para ordeña automatizada de leche de vaca.

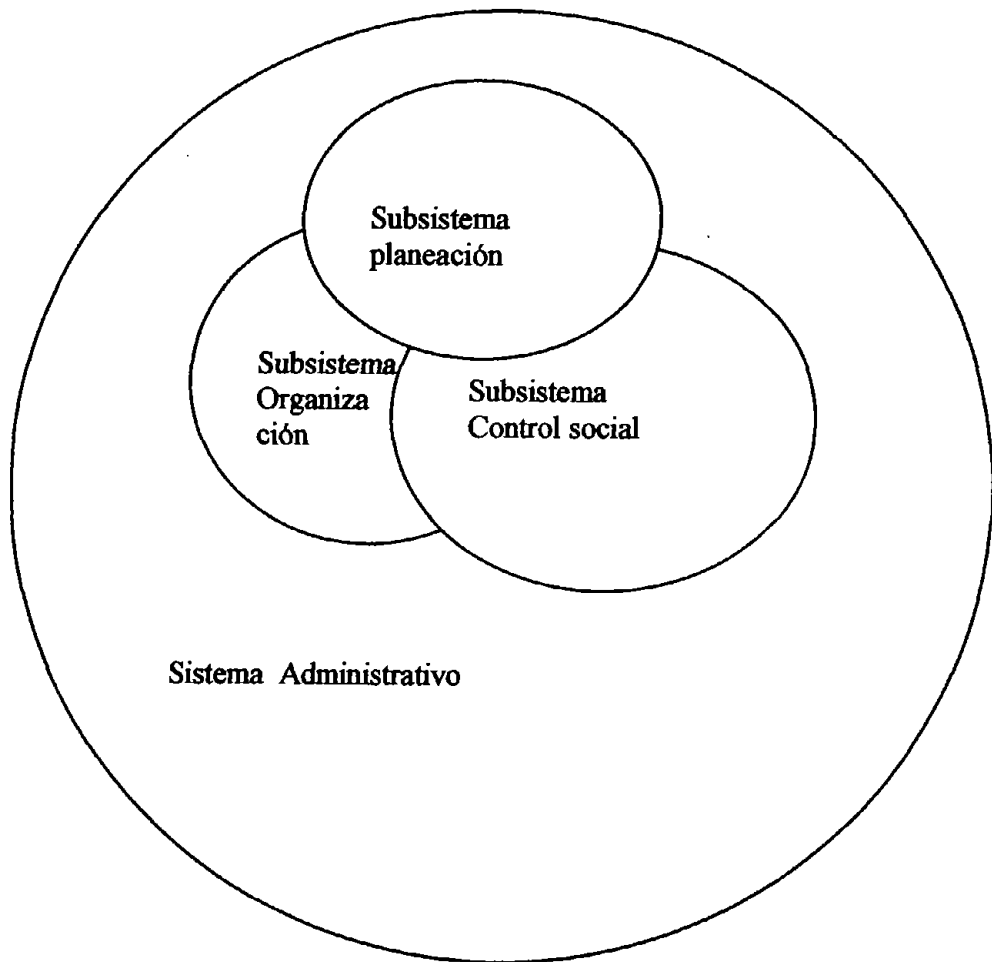
e).- Se reducirán los inventarios, buscando aumentar la rentabilidad de la inversión.

La empresa, busca no depender de un solo producto, como es la comercialización de de maquinaria para la extracción de jugo de frutas, sino hacer más amplia su posibilidad de obtención de recursos.

Este proyecto, tratará de completarse en lapso de seis años, en los que pasa a paso se va a avanzar en la implementación de la estrategia, en primer lugar, se buscará reducir los gastos de operación, los accionistas están dispuestos a aportar el capital necesario, para hechar a andar este proyecto.

---

MECEGO, S.A. DE C.V.  
ENTORNO EN EL QUE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, SE UNE A  
LAPLANEACIÓN ESTRATÉGICA.



99

Interpretación de lo señalado por Pierre Tabatoqi y Pierre Jarniou, "La dinámica de normas en la administración estratégica, H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, et. al. Op. cit.,p. 39.



## X.-BIBLIOGRAFIA

- 1.- Abraham Perdomo Moreno, Planeación Financiera, para Épocas Normal y de Inflación, México: ECASA, 1985
- 2.- Charles W. Hofer / Dan Schendel, Planeación estratégica: Conceptos Analíticos, Colombia: Editorial norma, 1985.
- 3.- Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones, Administración Estratégica, un enfoque integrado, Tercera edición, México: Mc Graw Hill.
- 4.- D.F. Abell / J.S. Hammond, Planeación Estratégica de Mercado, Problemas y enfoques analíticos, México: CECSA.
- 5.- Harold Bierman Jr. , Planeación Estratégica, México: CECSA, séptima impresión, junio 1987.
- 6.- H.I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración, México: Trillas, primera reimpresión 1988.
- 7.- Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría de la Administración, Tercera Edición (segunda edición en español, Colombia: Mc. Graw Hill.
- 8.- Jean-Paul Sallenave, 1992, Gerencia y Planeación Estratégica, Colombia, Grupo Editorial norma.
- 9.- Juan Jacobo Rousseau, 2002, El Contrato Social, México: Editores Mexicanos Unidos, S.A.
- 10.- Michael Baker, Innovación: Clave del éxito, artículo incluido en el libro "EL LIBRO DEL AÑO EN MERCADEO LOS MEJORES ARTÍCULOS DEL QUATERLY REVIEW OF MARKETING" del autor MICHAEL J. THOMAS y NORMAN E. WAITE, 1991, México : LEGIS EDITORES S.A.
- 11.- Michael E. Porter, 1991, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, México: CECSA.
- 12.- Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Técnicas para Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, México: CECSA.
- 13.- Michael Kami, Puntos estratégicos, Colombia, Mc. Graw Hill, primera edición.
- 14.- Peter F. Drucker, El Empresario de la Nueva Era, 1985, México: CECSA.
- 15.- Ravi Batra, La Gran Depresión de 1990. Que ocurrirá y como proteger su economía, México: Grijalbo.
- 16.- Rudi Dombrush, artículo "TIEMPO DE LANGOSTAS", México, revista "Día Siete", número 111.
- 17.- Robert B. Reich, 1993, El trabajo de las Naciones, Hacia El capitalismo del siglo XXI, Argentina: Javier Vergara Editor, S.A.
- 18.- Tetrapak, 2003, "COMPETENCE FOR THE FUTURE, IB 62915 E2, Tetrapak.
- 19.- Wesfalia Separator A.G., Centrifugas con tambor autodeslodante para la industria; Clarificadoras centrifugas y decantadoras en bodegas, Wesfatfalia Separator A.G.

## HEMEROGRAFIA

- 1.- Alma López, 11 de marzo de 2004, México: El Financiero, sección Negocios.
- 2.- Brian Mulroney, entrevista, México: El Universal, 15 de diciembre de 2002.
- 3.-Jim Cason y David Brooks, 20, marzo 2003, La Jornada, El Mundo.
- 4.-Jim Cason y David Brooks, “Comienzan los Costos Políticos en Irak a condicionar el juego electoral en Estados Unidos”, 7 de septiembre de 2003, La Jornada, El Mundo
- 5.-Juan Zúñiga y Víctor Cardozo, La Jornada, 7 de septiembre de 2003, Economía
- 6.-Luis Enrique Mercado Sánchez, El Economista, 5 de noviembre de 2004, Mercado Accionario
7. Marco Antonio Durán,,5 de marzo de 2004, México: El Universal ,Sección B
- 8.- SNIM, 1 de Septiembre de 2003, El Financiero.

## OTROS

### A.-Internet

- 1.- [www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx), pagina de la Secretaría de Educación Pública, 24, junio 2004.
2. [www.banxico.gob.mx](http://www.banxico.gob.mx), pagina de Internet de Banco de México, 24 de junio de 2004.
- 3.-[www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx), pagina de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público
- 4.-[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx), pagina de INEGI
- 5.-Departamento del Trabajo, Gobierno de los Estados Unidos de Norte América
- 6.- [www.tetrapack.com.mx](http://www.tetrapack.com.mx), pagina de Tetrapack, S.A. de C. V.

### B.-Radio

- 1.-Enrique Quintana, “Análisis Financiero”, Radio RED” Programa Monitor de la mañana, de los años 2003, 2004, 1110 A. M. y 1560 A. M.
- 2.-Gastón García Cantú, comentarios radiofónicos “Encuentros”, programa sabatino, 1220 A. M. de los años 2003, 2004.
- 3.-Víctor Sánchez Baños, Roberto Mena y Antonio Castro Quiroz, “Negocios y Finanzas, Finanzas y Negocios”, El Noticiero de Eduardo Ruiz Healy, Programa radiofónico, de lunes a viernes, 1500 A. M, años 2003, 2004.

00666



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

# **T e s i s**

**Planeación estratégica de una empresa comercializadora de equipo para empresas productoras de jugo de fruta natural.**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Contaduría**

**Presenta: José Ignacio Cisneros González**

**Director de la tesis: Dra. María Luisa Saavedra García**

**México, D.F. a Diciembre del año 2005**

**m. 340638**

## "COMO ERA MORELOS UN ANTIGUO SOLDADO

Un antiguo soldado, me contó un día lo siguiente:

-Tú me oyes decir á menudo: "el señor Morelos" y ya me has preguntado por que lo trato siempre con tanta sumisión y con tanto respeto. La magnitud de ese héroe es tal, que he visto a muchos de los que le conocieron y acompañaron en los combates, quitarse el sombrero, en cada vez que pronunciaban su nombre.

Como militar era un genio; ya sabes que Calleja dijo que cuando creía habérselas con un cura, se sorprendió de encontrarse con un general en toda la acepción de la palabra.

Tú sabrás también que era tan amado de los mexicanos, que el día de su fusilamiento pusieron á las tropas sobre las armas por miedo de una sublevación que habría sido terrible.

Á la hora en que lo fusilaron, hubo un fuerte temblor de tierra que dio margen a muchas consejas, y ese temblor hizo salir del vaso las aguas del lago de San Cristóbal y en su desbordamiento lavaron la sangre del héroe en el sitio en que cayó u cuerpo atravesado por las balas.

"Dios no quiso- decían las gentes del pueblo,- que nadie profanara pisándola, aquella sangre tan noble y tan pura!"

Como hombre de ideas levantadas no tuvo rival en su tiempo.

Reunidos por su voluntad y á su llamado, los miembros del Congreso de Chilpancingo, un día el famoso Don Andrés Quintana Roo, le preguntó con la franqueza que le era característica:

- ¿Qué ideas tiene usted acerca del gobierno que debemos dar á la Nación? ¿qué principios vamos a dejar consignados en la Constitución que hemos de discutir dentro de breve tiempo?

- "Señor Licenciado.-respondió el héroe.- yo soy un rústico y usted es sapientísimo letrado, no puedo hablar de ciertos asuntos en presencia de quien tanto los conoce, pero creo un deber no reservarme mis ideas en las circunstancias en que nos encontramos y por eso, no por otra mira, contesto á su pregunta:

- "Soy el siervo de la Nación, porque ésta asume la más grande, legítima é inviolable de las soberanías; quiero que tenga un gobierno dimanado del pueblo y sostenido por el pueblo, que rompa todos los lazos que la sujetan y que acepte y considere á España como hermana y nunca como dominadora de América.

"Quiero que hagamos la declaración de que no hay otra nobleza que la virtud, el saber, el patriotismo y la caridad; que todos somos iguales, pues del mismo origen procedemos; que no hay abolengos ni privilegios; que no es racional, ni humano, ni debido que haya esclavos, pues el color de la cara no cambia el del corazón ni el del pensamiento; que se eduque á los hijos, que tengamos una fe, una causa y una bandera bajo la cual todos juremos morir antes que ver nuestra tierra oprimida como lo está ahora, y que cuando ya sea libre, estemos siempre listos para defender con toda nuestra sangre esa libertad preciosa; que ...."

Revisado a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: JOSE TANACIO CISNEROS  
SANZALEZ

FECHA: 27/ENERO/2005

FIRMA: [Firma manuscrita]

-No me diga usted más, dijo Quintana Roo, con los ojos llenos de lágrimas; es Usted muy grande, señor Morelos; en usted encarnan todas las ideas que han de ser más tarde la fuerza y la felicidad de la Patria, permítame usted que lo abrace, para que si dios me concede largos años de vida, pueda alguna vez decir á mis hijos: sean ustedes honrados, virtuosos y patriotas, para que puedan reclinar sus frentes sobre este pecho que está lleno de gloria, no porque es del ser que les dio la vida, sino porque hubo un momento en que se acercó en un supremo abrazo, al pecho que ha abrigado el corazón más grande, el alma más hermosa que Dios envió á nuestra tierra; el corazón y el alma del gran Morelos.

El señor Morelos Sólo respondió modestamente: “usted me favorece mucho señor licenciado: yo no soy, más que un pobre rústico.”

Juan de Dios Peza

**IN MEMORIAM de:**

**JOSE MARIA MORELOS Y PAVON**

Este sencillo trabajo lo dedico a la memoria de este gran Héroe de la independencia de nuestra patria, por su gran Valor, inteligencia, honestidad y esfuerzo desplegado para darnos patria, libertad, dignidad y honor.

**Con Gratitud, Respeto y Admiración por siempre.**

**“Lo que más necesitamos en nuestra vida, es que haya  
alguien que con su amor nos ayude a hacer lo que  
podemos hacer”**

**A mis abuelos paternos;**

**A mis padres;**

**A mis tías Tere y Carmen Cisneros**

**“La alegría, la esperanza y el amor de nuestros seres queridos son un estímulo en la diaria tarea de la vida y la lucha por la superación continua”**

**A mis hijos a mi esposa**



**“Lo que somos es el obsequio que Dios nos hace, lo que  
llegamos a ser, es nuestro obsequio a Dios”**

**A mi Universidad:  
Por su gran labor y preocupación en la forja de mejores  
Profesionistas.**

**A mis maestros**

**Porque gracias a sus enseñanzas y  
Consejos estoy por lograr un anhelo.**

**A mi asesora del presente trabajo de tesis:**

**Doctora Maria Luisa Saavedra García**

**Por su valioso tiempo, dirección y consejos sabios para la  
realización del presente trabajo, con especial agradecimiento.**

**A mi maestra y asesora del presente trabajo de tesis:**

**Por su valioso tiempo, dirección y consejos sabios para la  
realización del presente trabajo, con especial agradecimiento.**

“Maneja tu empresa o tu empresa te manejará a ti.”

Benjamín Franklin

### **I & D no es lo que solía ser**

Después de más de una década de incrementos de doble dígito, ha decaído la tasa de crecimiento de los gastos en investigación y desarrollo (I&D) en América. Los sabios en competitividad ya están haciendo rechinar los dientes por lo que un titular de Business Week describía como esta “peligrosa reducción en gastos de investigación”.

Pero la gente realista sabe que estos números agregados de I&D son tan poco significativos como las cifras de ventas brutas sin un indicio del flujo de caja o la rentabilidad; uno sabe que ahí hay un negocio, pero no sabe si está produciendo algún dinero. “Lo que la gente está esperando es que los gastos en I&D constituyan alguna medida de la competitividad, cuando en realidad es sólo una medida de insumos”, dice Richard Foster, de McKiensey and Company, quien supervisa la práctica de extensa tecnología de la firma consultora. “Se resquebraja toda la noción de deducir competitividad con base en sumas totales”.

Pero eso es lo que hace la mayoría de compañías. Las altas gerencias y su personal de investigación describen su solemne dedicación a la innovación con frases de este tenor: “I&D como un porcentaje de ventas “ y ” gastos de I&D por empleado”. Un alto ejecutivo de una empresa de semiconductores, hace algunos años se vanagloriaba en una reunión, de que los gastos en I&D como un porcentaje de ventas en su compañía, continuaban elevándose a despecho de una recesión industrial. Naturalmente que sí: las ventas de la compañía habían caído verticalmente.

.....”

Michael Schrage

“I & D no es lo que solía ser” THE WALL  
STREET JOURNAL-TEMAS DE SINERGIA,  
DAVID ASMAN (Traducción de Jesús Villami-  
zar Herrera), 1991, LEGIS Fondo Editorial,p.58.

**“Un empleado que roba a la empresa en donde trabaja está robando en su propia despensa y, lo que es peor, se ésta robando el futuro de la empresa.**

**A. L. Jagoe**

**La historia del comercio es la historia de la civilización.  
El comercio es la más vieja de las artes, y hoy día es nuestra más nueva ciencia.**

**A. L. Jagoe**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO  
 FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
 DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
 PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE EQUIPO  
 PARA EMPRESAS PRODUCTORAS DE JUGO DE FRUTA NATURAL

INDICE

	Página
CAPITULO I.- INTRODUCCIÓN	1
I.1.- Objetivo	1
A.- Causas derivadas de error en el manejo de sus operaciones de venta.	1
B.- Causas derivadas de error en el manejo del Negocio	1
I.2.- Metodología	2
I.3.- Marco contextual-Alcances	3
I.4.- Hipótesis	3
I.5.- Variables de la hipótesis	3
CAPITULO II.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	4
II.1.- Concepto de planeación estratégica y evolución de la misma	4
II.2.- Características de la planeación estratégica	9
II.3.- Algunos modelos de planeación estratégica que existen	12
II.4.- Objetivos de la empresa antes de la planeación estratégica.	16
II.5.- Misión de la empresa	18
CAPITULO III.- ANÁLISIS DEL ENTORNO	19
III.1.- Definición de negocio.	19
III.2.- Cultura corporativa, como un análisis interno, o como un análisis mixto	24
III.3.- Perfil de las unidades estratégicas de la empresa- un análisis interno.	26
III.4.- Cambios y tendencias en el ambiente Mega/Macro, diagnóstico-pronóstico externos	28.
III.4.1.- Economía-Macro	29
III.4.2.- Gobierno- Macro	36
III.4.3.- Sociedad en Macro Ambiente	40
III.4.4.- Tecnología	42
III.5.- Cambios y tendencias en el ambiente micro	43
III.5.1.- Economía	43
III.5.2.- Principales políticas del actual gobierno, basándonos en el Plan Nacional de Desarrollo, el cual dicta los objetivos.	46
III.5.3.- Sociedad	47
III.5.4.- Tecnología	48
III.6.- Matrices de posicionamiento de mercado y ciclo de vida.	48

III.7.-	Diagnostico-Pronostico interno de la organización, (fuerzas y debilidades y estructura)..	57
III.8.-	Caso practico, del Diagnóstico Pronostico Interno de la organización (fuerzas y debilidades y estructura).	59
III.8.1.-	Dirección	59
III.8.2.-	Comercialización,- Canales de distribución, sinergias, equipo, productos y servicios.	59
III.8.3.-	Operación	60
III.8.4.-	Tecnología	60
III.8.5.-	Personal	60
III.8.6.-	Organización	61
III.8.7.-	Sistemas	61
III.8.8.-	Desempeño pasado y desempeño futuro proyectado.	61
	A).-Posición competitiva pasada de la firma	61
	B).-Análisis financiero del desempeño de la firma.	66
	C).- Rentabilidad	71
III.9.-	Conceptos de oportunidad y amenaza.	73
III.10.-	Caso practico	74
<b>CAPITULO IV.-OBJETIVOS DE LA EMPRESA</b>		<b>75</b>
IV.1.-	Conceptos de objetivos y su fijación	75
	A.- Concepto	75
	B.- Importancia de la fijación de objetivos	78
IV.2.-	Fijación de objetivos	79
	A.- Momento de fijación de objetivos	80
	B.- Como deben ser los objetivos	82
	C.- Aspectos generales de los competidores	84
	D.- Indicadores y antecedentes de nuestra empresa	85
	E.- Determinación de los objetivos de la sociedad	90
<b>CAPITULO V.-ESTRATEGIAS</b>		<b>93</b>
V.1.-	Estrategias existentes	93
V.2	Caso practico	104
<b>CAPITULO VI.-OBJETIVOS METAS Y POLÍTICAS REVISADAS DESPUÉS DE LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>		<b>111</b>
VI.1.-	Caso practico.	111
VI.1.1.-	Objetivos	111
VI.1.2.-	Metas	112
VI.1.3.-	Políticas.	112
<b>CAPITULO VII.-ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA</b>		<b>115</b>
VII.1.-	Concepto	115
VII.2.-	Caso practico	119





Anexo VII.1.1. Entorno en que la administración estratégica, se une a  
La planeación estratégica 159

CAPITULO X.- BIBLIOGRAFÍA 160

---

# **CAPITULO I.-INTRODUCCIÓN**

## **I.1.-OBJETIVO.**

El presente trabajo busca verificar las siguientes hipótesis:

a).-La aplicación de la planeación estratégica ayuda a obtener resultados positivos en MECEGO, S.A. DE C.V..

b).-La aplicación de la planeación estratégica genera un incremento en el valor del patrimonio de los accionistas, de la sociedad mercantil MECEGO, S.A. DE C.V..

Al probar las hipótesis anteriores en relación con MECEGO, S.A. DE C.V., se establecerá una estrategia que permita a empresas comercializadoras de equipo para la industria de producción de jugo de fruta natural en el país, mejorar sus resultados, partiendo de la experiencia obtenida en la empresa en estudio, la cual ha operado en ocasiones con deficiencia, llegando a obtener ocasionalmente resultados negativos.

La razón de la operación con deficiencia, se encuentra en las fallas internas de la Empresa, que han mantenido a éste segmento de negocio con resultados negativos, algunas de las deficiencias tienen su origen en lo que se señala a continuación:

A.-Causas derivadas de un posible error en el manejo de sus operaciones de venta:

1.-Dentro de este tipo de causas, esta el que se llevan a cabo operaciones de compra de maquinaria y refacciones en moneda extranjera y se celebran operaciones de venta de la citada mercancía en moneda nacional sin contemplar la posibilidad de una devaluación, por un desconocimiento del entorno u omisión;

B.-Causas derivadas de error un posible en el manejo del negocio.

1.-Como causa señalada dentro de este apartado encontramos, la posible deficiencia en la administración de la empresa en su área administrativa, insuficientes ventas, aparente carencia de objetivos o la falta de fijación de objetivos profundos y trascendentes, que no se encuentren confundidos con las metas.

Los motivos que me llevaron a realizar el presente trabajo, se encuentran dados por los grandes avances de la tecnología, la globalización de distintas actividades comerciales, incluidos por los consecuentes cambios en la nacionalidad de las empresas, de sus accionistas, de los prestamistas y finalmente la influencia que éstas empresas extranjeras ejercerán sobre los gobiernos de países del primer mundo y sobre todo de países tercermundistas como el nuestro, en mi opinión, de lo anterior se deriva lo siguiente:

1.-La importancia de una implantación de cultura de negocios, de los actuales directivos de empresas comercializadoras de equipo para la industria de producción de jugo de

fruta, permitirá que sobrevivan ante la globalización de la economía;

2.-El saber que en algunos casos se ejerce la práctica comercial únicamente por ego y con desconocimiento de los negocios, deja en muchas ocasiones como experiencia a los empresarios, el ver como sus capitales invertidos en las empresas se esfuman por el exceso de gastos de operación e inadecuada administración.

3.-Por otra parte, este trabajo se encuentra motivado por la necesidad de acreditar la preparación recibida por nuestra Alma Matter y por la imperiosa necesidad de cooperar en los negocios con un granito de arena que permita a muchas personas, conservar su patrimonio y ser más competitivos en los negocios.

Espero lograr este propósito en el desarrollo del presente trabajo.

## **I.2.-Metodología.**

Para alcanzar éste objetivo, se realizaron diversas investigaciones dentro del sector comercio, y dentro del segmento de negocios que nos ocupa, así como se hizo un análisis del entorno nacional e internacional, aplicando técnicas de observación, análisis, diagnóstico, cálculo, algunas de las cuales se aplicaron de la siguiente manera:

A.-Identificar las fuerzas y debilidades de la empresa en revisión, mediante la observación y el análisis interno comprenderá la revisión de su organización, recursos, capacidades, cultura corporativa, análisis de su portafolio de inversiones, por otra parte el análisis externo la posición respecto de sus competidores, además comprenderá políticas gubernamentales, tendencias económicas;

B.-Análisis con la alta dirección de la empresa, respecto de las diferentes alternativas de carácter legal, organizacional y de desarrollo, con objeto de elegir la estructura y persona más adecuada para propiciar un sano crecimiento de la empresa en estudio;

C.-Detectar mediante la observación y el análisis, las oportunidades y amenazas que presente el medio ambiente para la presente década y el corto plazo;

D.- Formular la estrategia revisada que se aplicara en la empresa, para el nuevo ejercicio, con base en los objetivos de la empresa y los resultados del análisis obtenido en los incisos anteriores;

E.-La evaluación de las hipótesis, se irá haciendo en los distintos Capítulos del presente trabajo, inicialmente se describirán los pasos necesarios para la formulación de un estrategia y finalmente, se hará un razonamiento entre los resultados que se obtienen de la aplicación de una administración estratégica y la administración empírica

### **I.3.-Marco contextual-Alcances.**

El estudio abarcara a la entidad denominada MECEGO, S.A. DE C.V., en el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2003, la Empresa se ubica en el Estado de Puebla, y su actividad empresarial es la Comercialización, Prestación de Servicio Técnico y Venta de Refacciones para equipo de Extracción de Jugo de Fruta Natural.

### **I.4.- Hipótesis.**

1.4.1.-La aplicación de la planeación estratégica ayuda a obtener resultados positivos en MECEGO, S.A. DE C.V..

1.4.2.-La aplicación de la planeación estratégica genera un incremento en el valor del patrimonio de los accionistas, de la sociedad mercantil MECEGO, S.A. DE C.V..

### **1.5.-Variables de la hipótesis:**

Para la hipótesis 1

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| a).-Variable independiente: | -Aplicación de la planeación estratégica, no aplicación de planeación estratégica. |
| b).-Variable dependiente:   | -Utilidad de operación del ejercicio.  |
| c).-Variable interviniente  | -Seguimiento de la planeación estratégica.   |
| d).-Indicador:              | -La obtención alta, baja o nula de utilidades.                                     |

Para la hipótesis 2.

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| a).-Variable independiente  | -Aplicación de la planeación estratégica  |
| b).-Variable dependiente.   | -Retención de utilidades, incrementadas como consecuencia de la nueva planeación estratégica.           |
|                             | -Incremento en el valor del patrimonio de los accionistas, medido como incremento al capital contable.. |
| c).- Variable interviniente | -Retención de utilidades, derivada de la aplicación de la nueva estrategia.                             |
| d).- .Indicador:            | -El incremento alto, bajo o nulo del valor del patrimonio de los accionistas.                           |

## CAPITULO II: PLANEACION ESTRATEGICA

### II.1 Concepto de planeación estratégica y evolución de la misma

#### A.-Concepto de planeación estratégica.

La planeación estratégica es una herramienta para crear, desarrollar y administrar eficientemente un negocio, un proyecto, etc., ya que permite tener una probabilidad mayor aprovechar todos los recursos y oportunidades con que se cuenta, para poder llevar a cabo de mejor manera las fases de la administración:

Previsión, planeación, integración y control.

Algunas definiciones, que han dado algunos estudiosos de la administración para explicar su concepto de *planeación estratégica*, se citan a continuación:

Harold Bierman Jr. en su obra "Planeación Financiera Estratégica, Guía del Administrador para Mejorar Resultados Expresados en Utilidades", señala como elementos que componen el proceso de planeación estratégica, los que se listan a continuación:

- 1.-Identificar los problemas y las oportunidades que existen, (destacando que en una empresa sana y progresista habrá buen ambiente para que las ideas surjan);
- 2.-Fijación de metas (objetivos);
- 3.-Diseño del procedimiento para encontrar las posibles soluciones o caminos para llegar a la meta o solucionar el problema;
- 4.-Seleccionar la solución más económica y efectiva para el logro de los objetivos;
- 5.-Establecer los procedimientos de control para comprobar que resultados se obtuvieron con la mejor solución.<sup>1</sup>

Considerando los conceptos antes señalados, puedo decir que nuestro autor considera que la planeación estratégica es la técnica o arte que permite a una entidad alcanzar sus objetivos de la manera más económica y efectiva posible, considerando las oportunidades y peligros que existen, con sus fuerzas y debilidades, en otras palabras con sus ventajas y sus desventajas.

Los elementos que componen el proceso de planeación estratégica, según señala Harold Bierman Jr., son las etapas (procesos) que enumeran autores como H. Igor Ansoff, Robert Hayes, etc., señalándose todos estos elementos como fundamentales en el proceso de planeación estratégica, elementos de los que posteriormente derivan sub-etapas más analíticas, de acuerdo

---

<sup>1</sup> Harold Bierman Jr., 1987, Planeación Financiera Estratégica, séptima impresión, México, CECSA, p. 9.

con el problema a resolver y con el autor que se estudie en su momento.

**“Estrategia.**- La movilización de los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar los objetivos a largo plazo”.

**“Táctica.**-Es un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general.”

**“La diferencia básica entre estrategia y táctica reside en los siguientes aspectos:**

En primer lugar, “la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamentos o unidades aisladamente), pues busca alcanzar objetivos departamentales.”

“La estrategia esta compuesta de muchas tácticas simultaneas e integradas entre si. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos situados a largo plazo, mientras que la táctica se refiere a objetivos situados en el mediano y corto plazo”<sup>2</sup>

“Planeamiento estratégico.- Se refiere a la manera por la cual una empresa pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente un planeamiento global y a largo plazo”<sup>3</sup>

Abraham Perdomo Moreno en su obra “PLANEACIÓN FINANCIERA Para Épocas Normal y de Inflación”, señala, que la planeación estratégica comprende, la determinación de las misiones básicas de la empresa, de los principales objetivos que se propone alcanzar, y de las principales estrategias y políticas que deberán gobernar el empleo de los recursos a disposición de la firma para lograr sus objetivos.<sup>4</sup>

Considero que una cosa importante para planear, es entender la planeación estratégica, por tal motivo me permito transcribir algunas otras definiciones de este concepto, cabe aclarar que el concepto planeación estratégica, se utilizará en todas y cada una de las fases directivas incluida, su parte operativa, por lo que se tendrá una planeación estratégica analítica que engranará a la estrategia directiva y así mismo tendremos las tácticas que forman parte de una estrategia.

Una de las estrategias analíticas es la de mercado que se define como:

**Concepto de planeación estratégica de mercado.**- La planeación estratégica de mercado describe el proceso de planeación, (a) que se basa en una evaluación sólida de la oportunidad del mercado y de la capacidad de la compañía, así como también en cuidadosos análisis de costos y (b) implica

---

2 Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría de la Administración, tercera edición (segunda) edición en español, Colombia, Mac Graw Hill, p. 277

3 Idalberto Chiavenato, Op. Cit., p. 278.

4 Abraham Perdomo Moreno, 1985, Planeación Financiera- para Época Normal y de Inflación, México, ECASA, p. 8

el desarrollo de un enfoque estratégico total de la empresa ante el mercado. Implica decisiones respecto a la forma en que se debe definir un negocio; con respecto a cual debe ser su misión; acerca de que programas de mercadotecnia, manufactura, investigación y desarrollo y otros programas funcionales deben emprenderse; y con respecto a la forma en que se deben presupuestar los fondos.”<sup>5</sup>

Si bien, ya he señalado lo que piensan diversos autores respecto de planeación estratégica, es conveniente que recordemos que es estrategia:

“Estrategia: Es la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo.”<sup>6</sup>

James B. Quinn ha definido la estrategia como “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente”.<sup>(2)</sup>

A su vez William F. Gluek definió estrategia como “un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa”.<sup>7</sup>

H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck y Robert L. Hayes respecto de la planeación estratégica, en su artículo de la Planeación Estratégica a la Administración Estratégica, contenido en la obra El Planteamiento Estratégico, Nueva Tendencia de la Administración, señalan:

“La tecnología para tratar con el nuevo problema importante de la empresa fue la planeación estratégica. Es un enfoque racional hacia la redefinición de la postura estratégica de la firma: vincula una identificación de los objetivos de la firma y el análisis de adecuación de los mercados de productos corrientes, para cubrirlos. Entonces, la determinación de las capacidades de la firma, la investigación de las fuerzas alternativas de crecimiento y la evaluación del potencial de estos últimos objetivos, lo mismo que las capacidades de la firma para sacar ventaja del potencial. El resultado es una nueva postura estratégica propuesta. Se supone en planeación estratégica que, dada la nueva postura, la firma debería pasar lista y asignar sus energías a efectuar la realineación de lo antiguo con lo nuevo.....” (Ansoff, 1965).<sup>8</sup>

---

5 D.F. Abell/J.S. Hammond, Planeación Estratégica de Mercado, Problemas y enfoques analíticos, México:CECSA, p.27

6 Idalberto Chiavenato, Op. cit., p276

7 Charles W. L. Hill/ Gareth R. Jones, Tercera edición, Administración Estratégica-Un Enfoque Integrado, México, Mc Graw Hill, p. 5

8 H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, et. al, 1983, *FROM STRATEGIC PLANNING TO STRATEGIC MANAGEMENT*, (Tr. Española Emilio Toussaint M., “ Transformación de la Postura Estratégica”, *El planteamiento estratégico- Nueva tendencia de la administración*, México, p 52.

H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck y Robert Hayes señalan, respecto de la planeación estratégica:

"...Demostraremos entonces que la planeación estratégica es solamente, y frecuentemente no el primero de una serie de pasos que deben ser tomados para permitir que una firma responda a los nuevos desafíos ..."<sup>9</sup>

Para éstos autores la planeación estratégica es:

"Sin embargo, la planeación estratégica es solamente un grupo de planes y de intenciones. Por si misma, la planeación estratégica no produce acciones, ni cambios visibles dentro de la firma. Para efectuar los cambios, la firma necesita capacidades adecuadas: directores y administradores entrenados y motivados, información estratégica, sistemas fluidos y responsivos, y estructura. Si faltan estos, la firma parecerá resistir a la implantación de los planes ..."<sup>10</sup>

Las definiciones que dan éstos autores, son en si mismas, profundas e ilustradoras de lo que es la planeación estratégica.

En mi opinión, la planeación estratégica, es la herramienta que permite aprovechar las oportunidades que el medio ambiente presenta, las que se aprovecharan con base en las fortalezas y habilidades de la empresa, aplicados mediante planes que permitan aprovechar eficientemente las oportunidades que se presentan, y/o que mediante habilidades directivas se crean y/o detectan.

Sin que esto quiera decir, que la planeación sea la única herramienta para obtener óptimos resultados financieros, penetración de mercado y de que funcione por si misma.

## B.-Evolución de la planeación estratégica:

La historia de los negocios consiste en una sucesión de nuevos desafíos, problemas y oportunidades. Historia de negocios que va ligada a la historia política de cada país en que se tratan de resolver los desafíos. Conforme estos surgían, los directivos cuidadosos experimentaban continuamente con nuevas respuestas, algunas fallaban y algunas tenían éxito en forma repetida. Las últimas llegaron a ser reconocidas como la práctica adecuada, fueron imitadas por otros directivos y llegaron a ser codificadas como técnicas estándar de administración. Fuera de esta experimentación y error, creció una cantidad de enfoques a los problemas administrativos; el análisis de razones financieras, la administración por objetivos, el presupuesto de capital, la

---

9 (7).-; H.I. Ansoff, R.P. Declerck, R.L. Hayes, et. al., Op. cit.,; p. 52.

10 (8).- H.I. Ansoff, R.P. Declerck, R.L. Hayes, et. al., Op. cit., p. 59.



planeación de utilidades, la planeación a largo plazo, la planeación estratégica, el SPPP(Sistema de Planeación-Programación-Presupuesto), el análisis de problemas, más recientemente el análisis de la cartera estratégica y más recientemente la administración estratégica.

Cada enfoque surgió como respuesta a necesidades específicas; la creciente complejidad de las operaciones llevó a la compañía DuPont a inventar el análisis de las razones financieras, la necesidad de coordinación y motivación dentro de las organizaciones complejas llevaron a la administración por objetivos; los crecientes tiempos de avance y el tamaño de inversiones en activos fijos dio lugar al presupuesto de capital; la poca adecuación de la extrapolación utilizada en la planeación a largo plazo creó la demanda por la planeación estratégica. En forma característica, cada uno de los enfoques fue anunciado como la solución definitiva y completa, que reemplazaba a todas las demás.

Visto en retrospectiva, está claro que cada uno de los enfoques no fueron ni mutuamente excluyentes ni suficientemente amplios. Cada uno de ellos complementaba al otro, y su desarrollo siguió una secuencia histórica lógica, la resolución de problemas conforme estos surgían.

A mediados de la década de los cincuenta, muchas firmas estadounidenses se enfrentaron a síntomas perturbadores que no podían ser remediados de inmediato por medio de técnicas administrativas disponibles, y que no tenían antecedentes en la experiencia previa. En el caso de algunas firmas, la demanda de mercado comenzó a disminuir, y no se pudo reestimar ni por medio del mercadeo y promoción más enérgicas. En el caso de otras, la demanda comenzó a declinar al parecer productos sustitutos ofrecidos por nuevas tecnologías, y otras más vieron invadidos sus mercados tradicionales por competidores extranjeros vigorosos.

Las técnicas administrativas de presupuesto a largo plazo, de control financiero, y aun la entonces popular planeación a largo plazo, se mostraron inadecuadas para tratar con los nuevos síntomas. Dentro de la tradición inventiva del negocio estadounidense, las firmas volcaron sus energías hacia el desarrollo de nuevos enfoques administrativos respecto de los intrincados nuevos problemas. Hacia finales de la década de los cincuenta, varias de las firmas líderes y de las compañías consultoras, que trabajan en forma independiente, se encontraron convergiendo en un nuevo enfoque. El resultado, que fue desarrollado mediante la experimentación, el error y el intercambio de experiencias, llegó a ser conocido como planeación estratégica.

La tecnología de la planeación estratégica ha permanecido por un período largo entre nosotros. Su aplicación real a la práctica se ha retrasado. Sólo unas cuantas de las principales empresas emplean hoy la planeación estratégica para manejar sus esfuerzos de crecimiento. La mayoría utiliza aún las primeras y más simples técnicas de planeación a largo plazo, basadas en la extrapolación del pasado, y a las cuales hace falta la generación y análisis sistemático del problema, del entorno de la empresa, de sus fuerzas y debilidades, de las soluciones alternativas, como se requiere.

Esto puede ser razonable en países como el nuestro, en donde la intención del Estado, no

es proteger a la industria mexicana, ni crear empleos, ni fortalecer al país, como se ve en la inconstitucional decisión del Poder Ejecutivo para el libre consumo de la fructuosa en lugar de el azúcar de caña, en estos casos, al hacer el análisis del medio ambiente, habrá que considerar a quien se quiere favorecer y a quien se quiere perjudicar, como estas consideraciones, suceden otras similares en otros países subdesarrollados, que harán que dentro de un mismo segmento de negocio, una empresa vaya a tener éxito y otra tenga todo para fracasar, aún cuando todo el trabajo técnico este bien hecho (Planeación estratégica y su aplicación).

En 1970, la adopción de la organización multi-industrial, la aceleración de las tasas de cambio ambiental y las presiones competitivas, llevaron al desarrollo del concepto estrategia "directiva" (Corporate Strategy) como instrumento para integrar las diversas políticas del área funcional de una organización, en patrones coherentes y proyectados para crear ventajas competitivas, en los mercados en los que participa la firma. De este modo la planeación estratégica empezó a desplazar la formulación de políticas, como componente principal del trabajo general de la administración.

## **II.2.-Características de la planeación estratégica.**

Las características generales de la planeación estratégica, son de entre otras, las siguientes:

- 1.-Que se aplica a cualquier persona; sea esta física o moral, con propósitos de lucro o sin éstos con objeto de mejorar su situación actual al tratar de volver a éstas más eficaces en su actuación, una vez aplicadas las características específicas que la misma contempla;
- 2.-Debe describir todos los componentes principales de la estrategia, de la organización (es decir, su ámbito, su aplicación de recursos y competencias distintivas, sus ventajas competitivas y la manera como se van a producir, y la sinergia que se busca).<sup>11</sup>
- 3.-Debe indicar de que manera se llevará a cabo la estrategia para alcanzar los objetivos organizacionales;
- 4.-La estrategia debe describirse en términos funcionales más bien que físicos;
- 5.-La estrategia debe ser tan precisa como sea posible.

Harold Bierman Jr. en su obra "Planeación Financiera Estratégica, Guía del Administrador

---

11 Charles W. Hoffer / Dan Schendel, Strategy Formulation Analytical Concepts, 1978( Traducción al español de Jorge Cárdenas Namnetti, 1985, " El concepto de estrategia", Planeación estratégica: Conceptos analíticos, Colombia, Editorial norma, p. 44).

para Mejorar Resultados Expresados en Utilidades”, considera que para llevar a cabo una planeación estratégica, deben seguirse los pasos que se señalaron con anterioridad en el Subcapítulo II.1, pasos que pueden coincidir, con los señalados por otros autores.

En mi opinión la que faltaría aclarar, que la misma debe partir de una análisis de la cultura corporativa, y aclarando dentro de las características de planeación estratégica, dentro del capítulo de objetivos, la posición de mercado que se tendrá al terminar el período por el que se aplica la planeación, lo cual deberá ser señalado para el corto, mediano y largo plazo, es decir el fruto de la planeación estratégica será medido en pesos, pero también en participación de mercado.

Por otra parte, W. Hofer y Schendel manifiestan que existen cuatro componentes en cualquier estrategia, como se indican a continuación <sup>12</sup>:

“1.-*Ámbito*, es decir, la amplitud de las Inter.-acciones actuales y proyectadas de la compañía con su ambiente. Este componente se denominará a veces el *dominio* de la organización.

2.-*Aplicación de los recursos*, o sea el nivel y patrones presentes y pasados de aplicación de recursos y destrezas de la organización, que le ayudan a alcanzar sus metas y objetivo. A veces a este componente lo llamaremos las *competencias distintivas* de la compañía.

3.-*Ventajas competitivas*, es decir, la posición especial que se labra una compañía frente a sus competidores en virtud de su patrón de aplicación de recursos y de sus decisiones sobre ámbito.

4.-*Sinergia*, que significa los efectos conjuntos que se buscan con la aplicación de los recursos de la organización y sus decisiones sobre el ámbito”.

Se hace necesario citar nuevamente a H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R.L. Hayes, para entender la relación que existe entre la planeación estratégica y su implementación, como se desprende de la lectura del siguiente texto <sup>13</sup>:

“Sin embargo, el resultado de la planeación estratégica es solamente un grupo de planes y de intenciones. **Por si misma, la planeación estratégica no produce acciones, ni cambios visibles dentro de la firma. Para efectuar los cambios, la**

12 Charles W. Hoffer / Dan Schendel, Op. cit., p. 26.

13 H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, et. al., Op. cit., p. 59.

**firma necesita capacidades adecuadas: directores y administradores entrenados y motivados, información estratégica, sistemas fluidos y responsivos, y estructura. Si faltan éstos, la firma parecerá resistir a la implantación de los planes. La resistencia será bastante real, pero no se deberá a algunas perversidades interiores, sino más bien a la falta de capacidades y de motivaciones requeridas, a la resistencia de la gente a abandonar las actividades trilladas y familiares en favor de las desconocidas y arriesgadas. La resistencia será reforzada porque, cuando surja la crisis estratégica, la actividad competitiva no disminuirá típicamente sino será más intensa. La gente que entrenó previamente, y tuvo éxito y fue compensada por la actividad competitiva, se sentirá justificada y más segura en perseguirla, en lugar del trabajo empresarial.”**

Como se desprende de lo arriba comentado y transcrito, la planeación estratégica es una herramienta que permitirá obtener mejores resultados dentro de la administración, pero se requiere de una serie de elementos adicionales para que la misma tenga aceptación por todo el personal de la empresa y en consecuencia se tenga su cooperación..

Al ser una herramienta de negocios, requerimos de un buen administrador que la diseñe y que la ponga en marcha, para que rinda sus frutos y tenga la confianza del personal.

Es el momento de que se entre en materia para ver como es que podemos formular una planeación estratégica.

Charles W. Hofer/ Dan Schendel en su obra Planeación estratégica: Conceptos analíticos, señalan que existen siete pasos para la formulación de una estrategia<sup>14</sup>, los cuáles se resumen a continuación:

- 1.-Identificación de la estrategia, actualmente seguida por la empresa en estudio.
- 2.-Análisis del medio ambiente para identificar oportunidades y amenazas que se le presenten.
- 3.-Análisis de recursos disponibles. esto es análisis de las principales destrezas y recursos con que cuenta la empresa, para cerrar alguna brecha, en la implementación de la estrategia que se sugiere .
- 4.-Análisis de la brecha, esto es una comparación de los objetivos que se plantean , con los recursos y destrezas de la organización, con las oportunidades y amenazas del

---

14 Charles W. Hoffer / Dan Schendel, Op. cit, p. 49, que indica: “Identificación de la estrategia, ...; Análisis ambiental ...; Análisis de recursos ...; Análisis de brecha ...; Alternativas estratégicas ...; Evaluación de la estrategia ... y elección estratégica ...”.

ambiente a fin de determinar el grado de cambio que requiera la estrategia actual.

5.-Alternativas estratégicas, es decir, la identificación de las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia.

6.-Evaluación de la estrategia, de acuerdo con los objetivos y valores de los accionistas, recursos disponibles, políticas de la administración, oportunidades y amenazas ambientales.

7.-Elección de la estrategia, consiste en la selección de la mejor estrategia, para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Siguiendo estas indicaciones, podremos formular la planeación estratégica de la empresa motivo de estudio, si bien es cierto que la planeación estratégica, se ha venido aplicando desde hace bastante tiempo, no ha sido lo suficientemente fuerte para mover a las empresas a adoptar una nueva postura frente al medio ambiente que las rodea de manera mediata e inmediata.

El no reposicionamiento del segmento de negocio o de la Empresa, puede deberse, a que existen posturas empresarial y competitiva dentro del ámbito de negocios, que no son identificadas antes de la aplicación de la planeación, cabe señalar pero no todo es postura competitiva o empresarial, ya que habrá empresas que tengan una postura cero y la que adopten será la de oportunistas o zánganos que restarán oportunidades a una sociedad y a las demás empresas, ya que indebidamente absorberán recursos federales que debieran destinarse a la reactivación económica y no a concentraciones patrimoniales, que trascenderán en razón de la importancia de los recursos indebidamente recibidos, en desordenes sociales, pérdida de la soberanía nacional, la presencia de amenazas para la empresa en estudio, los zánganos como es el caso de las empresas de la construcción ocupadas de las concesiones carreteras.

Lo anterior en su oportunidad lo veremos con más detalle, únicamente señalaremos que previo a la formulación del proceso de planeación estratégica, se diagnosticará la postura que tiene la empresa, postura que será competitiva, empresarial, ninguna o de zángano.

### **II.3 Algunos modelos de planeación estratégica que existen.**

Los modelos más conocidos son los siguientes:

A.-Como modelo general se encuentra de Andrews (Anexo II.3.1)

B.-Modelo de Ansoff (Anexo II.3.2)

C.-Modelo de Hofer-Schendel (Anexo II.3.3)

D.- Esquema del inicio de la planeación estratégica

Derivado de un análisis del medio ambiente (Anexo-II.3.4)

Como modelos individuales de apoyo para la planeación, encontraremos los siguientes

E.-Gráfica de evolución producto mercado. (Anexo II.3.5)

F.-Matriz de cartera de evolución producto mercado (Anexo II.3.6)

G.-Matriz de posición de producto. (Anexo II.3.7)

H.-Rejilla comercial de la General Electric (Anexo II.3.8)

I.-La matriz BCG de cartera de negocios. (Anexo II.3.9)

J.-Matriz de diversificación de negocios (Anexo II.3.10)

Estos anexos se encuentran al final del presente trabajo de investigación, haciendo los siguientes comentarios de los mismos:

Anexo II.3.1.-Este modelo de ANDREWS describe las experiencias en negocios pequeños, del tipo de producto único, en el mismo se cumplen las fases de análisis ambiental, se hace un análisis de los recursos, se identifican las fortalezas, se determinan los objetivos y políticas revisadas.

Anexo II.3.2.- El modelo de ANSOFF es un modelo bastante elaborado, identifica estrategias de expansión, diversificación, que tiene un detalle bastante grande.

Es un modelo de planeación estratégica de H. Igor Ansoff, es más completo que el modelo tradicional de diseño de la planeación estratégica, sino que a como debe implementarse la planeación estratégica y la estructura organizacional de la empresa, que contempla los siete pasos siguientes <sup>15</sup>:

1.- Identificación de la estrategia; 2.-Análisis ambiental; 3.-Análisis de recursos; 4.- Análisis de brecha; 5.-Alternativas estratégicas, 6.- Evaluación de la estrategia y 7.-Elección estratégica..

Anexo II.3.3.- El modelo de HOFER- SCHENDEL es un modelo complejo que contempla adquisiciones, la formulación de estrategias para las UEN's, en síntesis contempla los

---

15 Ibid., p. 49

siete pasos para la formulación de una estrategia, que señalan los citados autores.

Anexo.-II.3.4.-Inicio de la arquitectura de la estrategia, y su retroalimentación hasta la fijación de objetivos final.

#### Descripción de los modelos de apoyo a la planeación estratégica:

Anexo II.3.5.- Gráfica de evolución producto mercado es una grafica en la que se presentan las distintas etapas de evolución producto mercado, así como las características de cada etapa ( en la que se presentan y señalan las unidades vendidas y muestra la utilidad generada durante cada una de las etapas, los autores son Harold Fox; Charles W. Hofer y Dan Schendel, para aplicarse en industrias manufactureras, se aplicará en la toma de decisiones estratégicas a nivel operativo.<sup>16</sup>

Anexo II.3.6.- Matriz de cartera de evolución producto mercado, esta matriz es un complemento de la grafica de evolución producto mercado, en la matriz se describen lo distintos productos o servicios que comercializa nuestra empresa, como han pasado de la etapa de desarrollo hasta la de declinación sucesivamente, señalándose si guardan una posición fuerte, promedio o débil, así como la participación que se guarda respecto de los demás competidores, se aplicará en la toma de decisiones a nivel directivo, las cuales tienen como objetivo formular y elegir las estrategias que mejor cumplan los objetivos de la compañía, estas estrategias poseen los cuatro componentes siguientes: (ámbito, aplicación de recursos, ventaja competitiva y sinergia) Hofer y Schendel, dicen que para la toma de decisiones estratégicas resulta a veces útil pensar otros tipos de sub-estrategias directivas como son 1).- Las de cartera social, 2).-Las de obtención de recursos y 3).- Las estrategias de políticas directivas.<sup>17</sup>

Anexo II.3.7.- Matriz de posición de producto.- La posición de posición competitiva de cada uno de los productos principales de una compañía, deben construirse por cada uno de los productos principales de cada segmento de mercado ( estos en la misma grafica) de la compañía y de los competidores , las matrices deben construirse del presente, pasado histórico y proyección al futuro.

Anexo II.3.8 "Rejilla comercial de General al Electric".- Fue la primera matriz "direccional o normativa. Desarrollada en 1973 en la firma estadounidense General Electric, dicha matriz determina las cuatro opciones estratégicas que se obtienen al confrontar las fortalezas y

---

16 Charles W. Hoffer / Dan Schandel, Op. cit. p. 112

17 Charles W. Hoffer/ Dan Schenl, Op. cit, 36.

debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno. La matriz ha sido vulgarizada en una visión tricolor (rojo, amarilla, verde) con el nombre de semáforo estratégico. El cuadrante 1 es de color verde, los cuadrantes 2 y 4 son de color amarillo, y el cuadrante 3 es rojo recordando las reglas de seguridad del automovilista frente a un semáforo.<sup>18</sup>

Anexo II.3.9 “Matriz BCG” de cartera de negocios.- Se denomina matriz de crecimiento y participación y que muestra la cartera total de una empresa, mencionando para cada producto:

- a).- Sus ventas (representadas por el área del círculo que lo representa en la matriz)
- b).- Su participación de mercado con respecto al mayor competidor de la empresa (a través de la posición horizontal del círculo en la grafica).
- c).-La tasa de crecimiento del mercado (corregida por inflación en la cual compite el producto (mediante la posición del círculo en la dirección vertical).

Un conjunto de graficas elaboradas en diversos puntos del tiempo proporcionaría una trayectoria, se usa participación relativa debido a que la participación relativa ésta tan estrechamente relacionada con la experiencia, aquella es un indicador del costo relativo. Por lo general se utiliza una escala logarítmica para el eje de la participación relativa de mercado.

Anexo II.3.10 “Matriz de diversificación de negocios”.- Este tipo de matriz de diversificación se puede utilizar para señalar el tipo de estrategia que seguirá para cada uno de sus productos, pudiendo ser la aplicación de tecnología relacionada, integración vertical, conglomerado-Diversificación.

Esta matriz la diseño H. I. Ansoff, y aparece en su obra Corporate Strategy de editorial Mc- Graw Hill, 1965).<sup>19</sup>

Los anexos antes señalados se encuentran en la parte final del presente trabajo.

---

18 Jean-Paul Sallenave, 1992, Gerencia y Planeación Estratégica, Bogota Colombia, p. 206

19 H. I. Ansoff, 1965, Corporate Strategic, New York, McGraw-Hill, p. 109.



## **II.4.-Objetivos de la empresa antes de la planeación estratégica.**

La empresa tenía antes de la implementación de la planeación estratégica, como objetivos definidos únicamente la obtención de utilidades, como objetivo intuitivo el de sobrevivencia.

La administración de la empresa desde su constitución hasta antes de la implementación de la planeación estratégica, se administraba por su Director General, con base en su experiencia, de alguna forma podemos decir de manera artesanal, porque además carecía de una estrategia formal, sentándose únicamente en la realización de ventas, como se desprende del siguiente señalamiento de aspectos relevantes desde la constitución de la empresa.

La empresa se constituyó en 1927, como sociedad mercantil, con objeto social de compraventa de equipo extracción de jugos de fruta.

El capital social de la empresa provino de la misma familia, por tratarse de una empresa familiar, situación que se ha mantenido a la fecha.

Las decisiones son tomadas por el hombre cabeza de familia, lo cual ha significado que todas las decisiones de inversión de los negocios de la familia, sean tomadas por una sola persona hombre, ya que curiosamente el hogar ha sido bendecido con mujeres, las cuales han comprobado una escasa afición a los negocios y en su caso poca habilidad.

Los hechos anteriores carecen de una orientación (intención) de mi parte, únicamente me limito a señalar los hechos.

La empresa se encuentra en la segunda generación, fue fundada por el padre del actual director general, actualmente como se señaló la dirige el hijo del fundador, la edad de éste frisa en los 70 años.

El crecimiento de la empresa se ha debido a la habilidad empresarial del fundador y gracias a ese empuje inicial, ha permanecido en el mercado, actualmente la empresa, esta tratando de sobrevivir por las razones siguientes, como se determino en las investigaciones realizadas:

- 1.-La empresa ha obtenido resultados negativos en los últimos cuatro años, que han reducido su capital en aproximadamente un tercio.
- 2.-Existen empresas comercializadoras del mismo producto que cuentan con una Dirección fuerte y una amplia visión comercial y son subsidiarias de empresas europeas y americanas que fabrican productos similares a los productos que comercializa la empresa que estudiamos.
- 3.- La edad del administrador actual de negocio se encuentra sobre los setenta años de edad, ha sufrido varios infartos y no se encuentra, un relevo capaz a la fecha.

4.-La empresa carece de liquidez.

5.-La empresa carece de una fuerza de ventas capaz, ya que solo cuenta con cuatro vendedores, sin considerar al gerente de ventas.

6.-En algunas áreas como servicios, al no existir supervisión confiable y efectiva ha bajado la productividad.

7.-La empresa ha adoptado una postura competitiva, digna, ya que aunque tiene errores de estrategia, no es un zángano de la sociedad (como otro tipo, de dizque empresas), me refiero a empresas que legalmente están constituidas como personas morales o están dadas de alta como contribuyentes fiscales, llevan sus registros contables, pero su animo no es la competencia o la productividad, sino que su animo, es el medrar (inescrupulosamente) normalmente el dinero de los contribuyentes de China, de Nicaragua, etc., es decir de prácticamente todo el mundo pero sobre todo, de países donde la corrupción no cabalga, sino que galopa y lo logran mediante sobornos consiguen contratos que valen \$10 (diez pesos moneda nacional) y los venden en \$1,000, 000.00 (un millón de pesos moneda nacional) y la obras las ejecutan ingenieros del país en donde hacen la obra y lo único que hizo la empresa contratista fue conseguir el contrato y conseguirse unos nativos del lugar para que hagan el proyecto, lo desarrollen, en una palabra hagan la obra, véase el entorno; de momento no se me viene ninguna a la mente obra recientemente ejecutada o en ejecución, es importante que agreguemos este tipo de pseudo empresas, que son creadas no con el animo de una competencia leal, sino de todo lo contrario, que se valdrán de cualquier cosa para llegar a su objetivo, la moralidad, la calidad de los servicios, el cumplimiento de los mismos, es cuestionable, y más vale salirnos del tema, y quedarnos con la conciencia únicamente de que existen estos entes que en un momento dado, yo no calificaría que tienen habilidades y fuerzas (si tienen la fuerza de la corrupción y del puesto político del propietario de la empresa) y que distorsionaran nuestros análisis de medio ambiente, ya que tenemos competencia perfecta e imperfecta (Mordidas, empresas propiedad de políticos, empresas propiedad de amigos de políticos o empresas propiedad de ciudadanos de países a los que se subordinan los políticos de un país determinados), situaciones que en algunos casos podrán ser vencidas y en otras solo un milagro del cielo, podrá hacer que a nuestra empresa con mejor precio, mejor calidad le den el contrato y sobreviva.

Con los factores antes mencionados, la empresa se encuentra en problemas para mantener su participación de mercado y obtener resultados positivos, como se puede observar en los estados financieros que se adjuntan como Anexo II.4.1.

La situación económica y de mercado ha llevado al director actual a pensar en vender la empresa y quedarse con los ingresos que generaría el arrendamiento del inmueble en que se encuentran actualmente todas sus instalaciones, si es que no existe una posibilidad razonable de hacer rentable a la empresa, en el corto plazo, dada la insuficiencia que tiene por \$18,372,580.

## **2.5.-Misión de la empresa**

Para definir la misión que queremos de la empresa (¿Por qué se creó la empresa?, ¿Cuál es el objetivo de la empresa?, ¿Por qué existe hoy la empresa?, ¿Cuáles son los valores de la empresa?, ¿Qué tipo de comportamiento fomenta y que clase de comportamiento de sí misma y de los empleados gratifica?= "credo" de la empresa = misión en la vida) necesitamos conocer la visión de la empresa, la definición de negocio, sus objetivos y la filosofía corporativa, los iremos analizando poco a poco, conforme se avance en el presente trabajo, aunque de entrada debiéramos definirnos que tipo de negocio manejamos y cual es nuestra visión, la que expondremos a continuación, dejando los objetivos para más adelante.

### **Nuestra visión**

La mejor compañía fabricante y comercializadora de equipo para la extracción de jugo de frutas naturales, para satisfacer las necesidades relacionadas con éstos bienes fue creada.

### **Negocio:**

El negocio de la calidad, la salud y la eficacia.

### **Nuestros valores:**

**Clientes.-** La empresa escucha a los clientes y en función de eso y de nuestra investigación mejoramos nuestros productos para satisfacer sus necesidades actuales y futuras.

**Personal.-** Nuestro éxito depende del personal altamente competente que trabaje unido en un lugar seguro y saludable, donde se valoren y reconozcan la diversidad, el diversidad , el desarrollo y el trabajo en grupo.

**Responsabilidad.-** Esperamos desempeño superior y somos responsables de nuestras propias acciones y resultados. Nuestros líderes establecen metas y expectativas claras, apoyan, suministran y buscan retroalimentación constante.

**Ciudadanía.-** Apoyamos a las comunidades en donde desarrollamos actividades, mantenemos los mayores estándares de conducta ética y responsabilidad ambiental, nos comunicamos de manera abierta el personal de MECEGO, S.A. DE C. V.

**Responsabilidad financiera.-** Somos prudentes y efectivos en el uso de los recursos encomendados.

## **CAPITULO III.-ANÁLISIS DEL ENTORNO**

El análisis del entorno implica un análisis interno y externo, en el presente trabajo de tesis abordaremos los dos.

En el análisis del ambiente externo analizaremos tanto el micro ambiente como el macro ambiente, en tanto que para efectos del análisis interno, únicamente analizaremos a la empresa en estudio, iniciando por conceptualizar el concepto negocio y su relación con el medio ambiente.

Los cuatro indicadores macroeconómicos más importantes en este contexto son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, las tasas de cambio monetario y las tasas de inflación.

El crecimiento económico conduce a una expansión en el desembolso del consumidor y tiende a generar un alivio general de las presiones.

Para efectos del presente estudio, empezaré considerar la definición del negocio.

### **III.1.-Definición de negocio**

Uno de los conceptos de negocio que se manejan, es el siguiente:

Negocio es aquella actividad empresarial que lleva a cabo una persona física o moral, para prestar servicios, fabricar y comercializar bienes o para la compra-venta de bienes.

Es bien sabido que comúnmente, el lugar en donde se desarrolla la actividad empresarial, se llama establecimiento, que es propiamente el espacio físico en donde se desarrolla la actividad empresarial, aunque en la práctica, los negocios se realizan por personas aun cuando no tengan un lugar específico, esta práctica se dio mucho en México con el mercado de futuros y con los bancos extranjeros, antes de que compararan los bancos nacionales, para efectos de éste estudio hablaremos de un negocio formal, constituido al amparo de las leyes mexicanas.

Así mismo, para efectos de nuestro estudio, se entiende por negocio al concepto funcional del mismo (la seguridad de las personas, la tranquilidad, la higiene, etc.), y por negocio, en el sentido físico, al servicio que presta la entidad, lo que comercializa en la práctica (servicios de vigilancia personal, Asesoría fiscal, servicios de la salud, venta de comestibles), el primer concepto se refiere realmente al negocio que lleva a cabo, sin que implique forzosamente un espacio físico.

El análisis del entorno también comprenderá, la revisión de los siguientes aspectos del medio ambiente interno y externo:

**a).-Bienes o servicios que ofrece la empresa a sus clientes (análisis interno):**

- Productos a fabricar, comprar y vender o servicios a prestar.
- Amplitud de la línea de producción
- Atributos, precio-calidad, clase.

**b).-Necesidades genéricas que los clientes demandan, y que podremos atender o satisfacer (análisis externo):**

- Necesidades actuales;
- Necesidades modificadas por la tecnología, la moda, etc.
- Relación entre los productos y mercados presentes y futuros que comunica direcciones de crecimiento.
- Necesidades por crear.

**c).-Mercado de productos y servicios en el que competiremos (análisis externo):**

- Características del mercado en que competiremos;
- Grupo de clientes atendidos y no atendidos (alcance).

**d).-Tecnología a utilizar (por nosotros y nuestros competidores) (análisis mixto):**

- Múltiples;
- Complementarias;
- Transición de una tecnología a otra;
- Propia o comprada;
- Concesionada;
- Actual; y
- En desarrollo.

**e).-Alcances de la actividad empresarial, niveles de producción-distribución (análisis mixto):**

- Grado de integración vertical en su producción o distribución;
- Grado de integración horizontal; y
- Grado de diversificación (conglomerado) para generar flujos de efectivo.

**f).-Capacidades distintivas del negocio y de la empresa (análisis interno):**

- Activos estratégicos de la empresa;
- Barreras para entrar a los nichos de mercado (segmentos de negocio);
- Tecnológicas; y
- Barreras de inversión.

**g).-Direcciones de crecimiento empresarial (análisis mixto):**

- Nuevos productos;
- Nuevos mercados, nuevos productos;
- Mismos productos, mismos mercados (rediseño); y
- Mismos mercados, nuevos productos.

El resultado obtenido, del análisis de medio ambiente, lo ligaremos con la funciones básicas de la empresa, tanto de nuestra empresa como de nuestros competidores, de acuerdo con Henri Fayol, las funciones básicas de la empresa son <sup>20</sup> :

- 1.-Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- 2.-Funciones comerciales, relacionadas con la venta e intercambio.
- 3.-Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- 4.-Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de bienes y personas.
- 5.-Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- 6.-Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones.

Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Cuando nos referimos a Fayol, muchas personas se asombran y seguramente piensan que estamos tomando sustentos de la prehistoria, que los conceptos han sido modificados y adelantados por nuevos autores, acepto que en varios conceptos esto es cierto, sin embargo, las funciones básicas señaladas por Fayol siguen siendo validas, pongamos el caso de la función cinco, la función sustantiva de la contabilidad, si esta no se encuentra correctamente elaborada, o si intencionalmente ha sido alterada, no sirve para tomar decisiones y la planeación estratégica que se formule tendrá errores, veamos el caso de EM ROM, XEROX, laboratorios MERCK por el lado americano y por el lado mexicano, el Instituto Mexicano del Seguro Social, el ISSSTE, etc., en donde siempre creíamos que las finanzas estaban mal, pero no tan mal como

---

<sup>20</sup> Idalberto Chiavenato, Op. cit., p. 79

nos lo han dicho ahora y que sucede los auditores han pasado por ahí y no se percatan de supuestas multimillonarias desviaciones de recursos como señalan los medios de comunicación y que ahora se encuentran en tribunales, y que no señalan los dictámenes, es decir, los registros y los dictámenes, en muchas ocasiones, no son confiables, porque no señalan la realidad de las entidades dictaminada, diríamos que en el caso de México, sucede al parecer lo que sucedió con la empresa EM ROM con el Despacho Andersen Consulting, en el caso de Francia con el asunto de UNIVERSAL, que es propietaria de UNIVERSAL STUDIOS, etc.<sup>21</sup>.

Si nos ponemos a revisar cada una de las funciones básicas señaladas por Henri Fayol, veremos, que aunque nos falte nada más, poner la antena al edificio, los cimientos, con la moralidad son sustantivos, para no caer en errores de planeación o incurrir en defraudaciones a los accionistas, desafortunadamente así como existen empresas defraudadoras existen las zánganos.

Si hemos hablado del negocio y hemos hablado de la empresa, se puede pensar que estamos hablando de términos sinónimos, ya que siempre hemos hablado de empresa y negocios de esa manera, sin embargo, una empresa puede realizar varios negocios, dentro de su establecimiento principal o fuera de él, y aun en un caso extremo, esta puede no contar con establecimiento y realizar negocios, siempre y cuando tenga un domicilio, y aun sin tener domicilio, recordemos el mercado de futuros en nuestro país, las negociaciones se hacían en los hoteles como el Camino Real, ya después se vino a regularizar, con la creación del MEXDER.

Después de este señalamiento, puedo decir, que la definición de negocio puede segmentarse de diversas maneras, para precisar el negocio en el que participamos, deseamos participar, así decimos, que podemos estar hablar en términos funcionales o en términos físicos, por ejemplo:

Como ejemplo de lo anterior, podemos decir, que la definición de una empresa que se dedica a la venta de relojes Rolex, es:

Definición	Amplia	Precisa
En términos funcionales	Negocio del lujo	Artículos de pulso para medir el tiempo
En términos físicos	Compra-venta de relojes, para dama y caballero elaborados con metales y piedras preciosas.	Artículos para medir el tiempo marca rolex

**NEGOCIO EN TERMINOS FUNCIONALES.**- Es la concepción del mismo desde el punto de vista de negocio al que pertenece, sin hacerse señalamiento en forma precisa del cual es el nicho en el que se desenvuelve, indicando únicamente la misión de la empresa.<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> AAVV, (extractado diversos autores), Molly Ivins (Traducción al español de Jorge Anaya) "EL SAQUEO DE UNA NACIÓN", Enrique Quintana "Análisis Financiero" Radio RED, programa Monitor de la Mañana 2002, 2003.

<sup>22</sup> Charles W. Hoffer/ Dan Schendel, Op. cit., P. 45 (extractado de ésta página)

**NEGOCIO EN TÉRMINOS FÍSICOS.**-Es la concepción del mismo indicando el nicho en que se desenvuelve o piensa desenvolver, con el señalamiento del negocio físico de compraventa y/o prestación de servicios que lleva a cabo <sup>23</sup>.

Si bien es cierto que las estrategias funcionales, las conocerán básicamente las personas que tienen el suficiente nivel jerárquico, es conveniente, que el personal operativo de la empresa conozca algunos aspectos de la misma a nivel directivo y operativo, como es el conocimiento de la misión de la empresa, sus objetivos y metas, cuál es el negocio funcional y cuál es el negocio físico de la empresa, de tal suerte que el personal se involucre y se una a la empresa en la consecución de sus objetivos, en caso contrario, podríamos no estar integrando al personal a nuestra empresa y este pudiera sentirse desvinculado y al sentirse de esta manera, pudiera no estar sirviendo a nuestros clientes, es decir estaríamos dejando de ser eficaces dificultado o imposibilitando alcanzar los objetivos.

Las tareas que van surgiendo, son múltiples, en éste caso también es necesario determinar cual es la misión de la empresa que estamos analizando, la que se dedica a la fabricación y comercialización de equipo para la extracción de jugo de fruta natural.

Un ejemplo adicional, para la definición del negocio en que nos desenvolvemos, pudiera ser el siguiente:

Características de una declaración efectiva de estrategia.

	Amplia	Precisa
Términos funcionales	Negocio de la tranquilidad y de la seguridad jurídica	Asesoría fiscal a clientes que soliciten el servicio
Términos físicos	Atención de dudas fiscales y de y revisión de operaciones fiscales.	Asesoría fiscal a contribuyentes del contribuciones federales y locales que hagan la consulta, servicio que se prestará en sus instalaciones o en nuestras instalaciones

Concluyendo, diré que una empresa o empresario persona moral o física, puede llevar a cabo un solo negocio o varios dentro del concepto intangible empresa y realizar físicamente uno o varios negocios simultáneamente y/o sucesivamente dentro del concepto físico negocio o fuera de el, pudiendo definirse estos negocios tanto en términos físicos como funcionales, señalando que los negocios que se lleven a cabo pueden estar relacionados o no.

<sup>23</sup> Charles W. Hoffer / Dan Schendel, Op. cit., p. 44.



Derivado de este análisis, el concepto de negocio que he estado manejando, en el caso de MECEGO, S.A., los empleados entenderán que nuestro negocio no es directamente vender maquinaria para la extracción y decantación de jugos de frutas, sino que nuestro negocio es brindar los medios para hacer eficaz e higiénica la extracción de jugos de frutas.

### **III.2 Cultura corporativa-Como un análisis interno, o como un análisis mixto.**

La cultura corporativa será un análisis externo, cuando se relacione con el análisis del sector y de los competidores, en caso contrario estaremos hablando de un análisis interno, la cultura corporativa en mi opinión no es definitiva, es decir la cultura de nuestra empresa puede ser empresarial o competitiva o tener de las dos culturas, en cuyo caso, estamos hablando de una cultura mixta, más adelante se verá porque se dice que la cultura corporativa, es cambiante, y esto deriva de una revisión continua de la misma

Este Subcapítulo constituye un complemento del subcapítulo anterior, y su estudio es indispensable, para definir filosofía de negocios tendrá nuestra empresa, la cual influirá en la estrategia a adoptar, en adición de que permitirá tener un buen sustento y probabilidades de éxito en la misma, por lo tanto, conviene definir y saber que tipo de cultura predomina en nuestra organización y en nuestros la de nuestros competidores, la cultura corporativa puede ser empresarial, competitiva o mixta, los miembros de mayor jerarquía deben conocer además de las funciones de la empresa, los conceptos que se manejan para la planeación estratégica y la cultura corporativa de la empresa definida por el objeto social, por el director, por el medio ambiente, lo anterior quiere implica el conocimiento que deben tener los funcionarios de mayor nivel y demás mandos dentro de la organización, con objeto de que la planeación estratégica se ajuste a ésta realidad de la empresa y del sector.

Pierre Tabatoni y Pierre Jarniou en su artículo “ La dinámica de norma en la administración estratégica” incluido en el Libro “ El planteamiento estratégico” señala que la cultura corporativa, tiene que ser estratégica, autocrítica y autoreformable y está compuesta esencialmente de elementos como los siguientes <sup>24</sup> :

“1.-La percepción del cambio como un *estado normal*, y no como uno patológico; la factibilidad de estar listo para investigar formas de acciones en condiciones inciertas y riesgosas.

2.-La factibilidad de estar listo a lanzar experiencias y cuyos resultados sean difíciles de controlar a corto plazo.

---

<sup>24</sup> H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, Op. cit, p. 44

3.-La posibilidad de estar listo para aceptar nuevos métodos administrativos con sus implicaciones socio-políticas.

4.-La capacidad de manejar conflictos de tal manera que se minimicen "los costos" del cambio.

5.-El interés en la acumulación de potencial más que en el ingreso inmediato, y el encomio del "potencial del cambio."

6.-La percepción profunda del valor de los procesos de aprendizaje.

7.-La aceptación del medio ambiente multicultural de trabajo y de las estructuras políticas ambiguas.

8.-La capacidad de rediseñar los métodos administrativos de tal manera que las prácticas de planeación, estructura y control social se refuercen una a la otra y contribuyan a un aprendizaje acumulativo y a la difusión de ese lenguaje estratégico."

Podríamos analizar cada uno de éstos conceptos, sin embargo, considero que esto no es necesario y en el caso de que se hiciera, sería siempre con la convicción de que estos conceptos son producto del intercambio de experiencias con el medio ambiente tanto en estrategias aplicadas anteriormente, de la aplicación de las mismas y de su control y de la cultura y experiencia que hayan tenido los mandos y el personal en épocas anteriores.

Lo anterior no llevaría a que dentro de la empresa no solamente debe existir la planeación estratégica, el control y la racionalidad, sino que también, la administración estratégica, en mi opinión para que pueda implementarse en una empresa la planeación estratégica debe existir primero la administración estratégica, no puede implementarse en una mente no estratégica una estrategia y esto es cultura corporativa, empírica o formal, pero finalmente nos conduce a una destreza, para realizar estrategias, las cuales necesariamente son cambiantes, ya que la estrategia no es solo una manera de hacer las cosas efectivamente para obtener un mejor resultado, pero la misma no debe ser identificable o predecible por nuestros competidores.

"1.-...

4.-La "administración estratégica" se considera como una forma particular del "sistema de administración" en donde el término "política" expresa la racionalidad de la innovación, e implica el cambio de la "política" misma, el trabajo de las relaciones dialécticas entre política y estrategias, y finalmente el desarrollo de una "cultura estratégica" a través de la organización. Requiere nuevos tipos de modelos administrativos que tomen en cuenta las normas sociopolíticas y culturales, lo mismo que el potencial técnico y económico"<sup>25</sup>

En mi opinión es importante recalcar, que la cultura corporativa que tenga la empresa influirá en el tipo de estrategia que la misma adoptará, pudiendo ser ésta competitiva, mixta o empresarial, como más adelante se verá.

<sup>25</sup> H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, Op. cit., p. 39

Adicionalmente éste tema de la cultura corporativa, nos permitirá determinar el perfil de los directores o director de la empresa, el cuál según la descripción de Ansoff (1972), el directivo estratégico o director empresarial se concibe como el individuo que es empujado por el deseo de inventar, de descubrir nuevos mercados y técnicas de mercado, de explorar oportunidades y de investigar en busca de nuevas empresas, que tiene propensión a asumir riesgos, toma una actitud positiva hacia el cambio, está orientado hacia metas ( un autoactualizador), y es un solucionador de problemas divergentes, que busca anticipar y pronosticar los problemas y las oportunidades <sup>26</sup>.

### **III.3. Perfil de las unidades estratégicas de la empresa-un análisis interno.**

Las unidades estratégicas de negocios (UENs) son: "Los componentes organizacionales a los cuales se delega la formulación de la estrategia operativa se llaman Unidades Estratégicas de Negocios, o UENs," obviamente estamos hablando de que es una organización multi-industrial, lo señalan Charles W. Hofer y Dan Schendel en su obra " Planeación estratégica: Conceptos analíticos", pagina 61<sup>27</sup>.

La empresa deberá decidir los mercados y tecnologías que utilice, el número de UENs que se vayan a crear, el tamaño absoluto y relativo de cada una de ellas y el grado en que deben duplicarse. En términos generales las UENs deben incluir el menor número posible de segmentos producto-mercado y debe haber entre ellas la menor duplicación posible para permitir el desarrollo de estrategias de producto-mercado bien enfocadas, el número de UENs total que se determinen debe ser suficientemente pequeño para que sea manejable el tramo de control del jefe ejecutivo y de plana mayor de planeación estratégica directiva.

Cada UEN contiene diversos segmentos distintos pero relacionados entre sí, pudiendo ser por misma tecnología, ocupación de instalaciones, productos relacionados (integración vertical).

Lo anterior se resume en lo siguiente, cuando hablemos de las unidades estratégicas de negocios (UENs), debemos considerar lo siguiente <sup>28</sup>:

1.-En términos generales las UENs deben incluir el menor número posible de segmentos producto-mercado.

---

<sup>26</sup> H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, Op. cit., pp. 201-218

<sup>27</sup> Charles W. Hoffer/ Dan Schendel, Op.cit.,p. 61

<sup>28</sup> Charles W. Hoffer/ Dan Schendel, Op. cit, p. 61,(lo señalado es un extracto de lo manifestado por estos autores quienes además señalan):

2.-Debe haber entre ellas la menor duplicación posible para permitir el desarrollo de estrategias de producto-mercado bien enfocadas.

3.-Por otra parte el número total de UENs que se cree debe ser suficientemente pequeño para que sea manejable el tramo de control del jefe ejecutivo y de la plana mayor de planeación estratégica.

4.-Las UEN deben agrupar segmentos producto-mercado homogéneo o relacionados, llegando a aplicar los factores externos importantes, tales como diferencias de demanda, crecimiento del mercado influencias gubernamentales, etc. para cada UEN, en la definición de producto mercado.

De acuerdo con Charles W. Hofer/ Dan Schendel uno de los factores externos más importantes que no es tomado en cuenta, es un estudio de como los competidores han definido a sus propias UENs, en este caso se refiere a como han agrupado sus segmentos producto-mercado, con objeto de ver las fuerzas y debilidades de los competidores y en su caso aprovechar las debilidades de éstos y cuidar nuestras debilidades. Este beneficio en la práctica se obtiene mediante la creación constante y explotación de las ventajas diferenciales.

En el caso de nuestra empresa las unidades estratégicas que existen son :

- 1.-Venta de equipo nuevo.
- 2.-Venta de refacciones
- 3.-Venta de servicio técnico.

La identificación de las unidades estratégicas arriba señaladas, es suficientemente clara y manejable para efectos de la planeación estratégica, en lo que se refiere a los siguientes segmentos de mercado:

- 1.-Productores de jugo de fruta.
- 2.-Empresas de todo tipo, que deseen ingresar al sector.

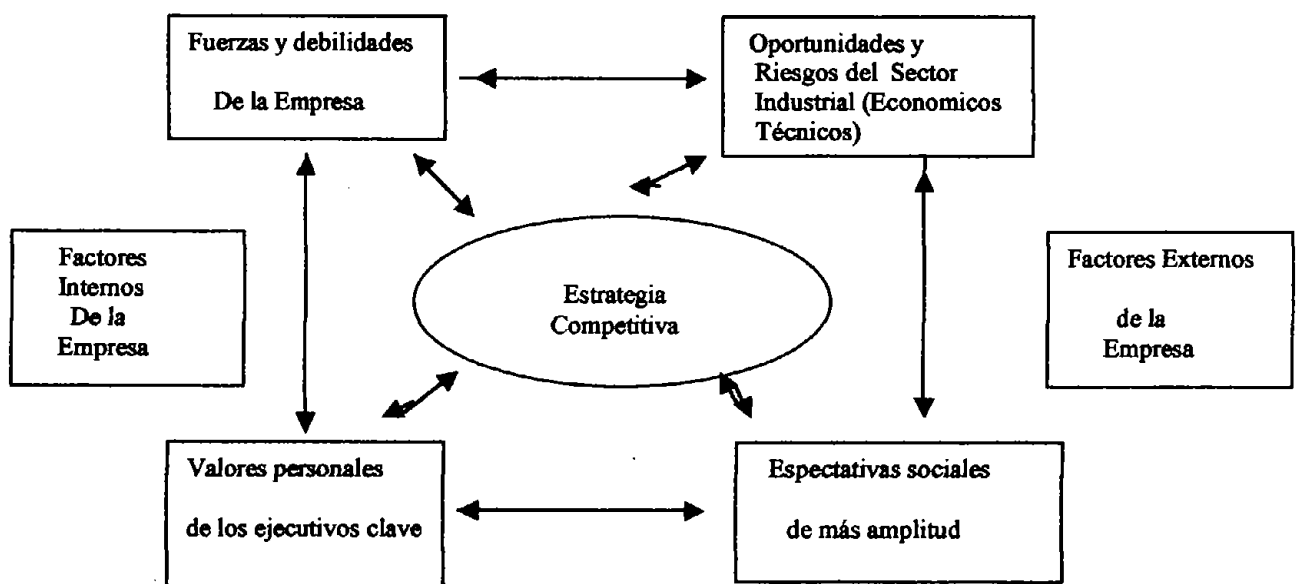
En el caso práctico relativo a la planeación estratégica precederé a analizar la participación de nuestras unidades estratégicas, considerando como uno de los factores externos para análisis de la competencia, es saber como los competidores tienen definidas sus propias UENs, es decir, en qué forma han agrupado los segmentos de producto-mercado para fines de toma de decisiones estratégicas.

Son un punto que permitirá determinar si nuestros competidores están reforzando o descuidando segmentos de producto-mercado que a nosotros nos parecen interesantes y en su caso aprovechar las oportunidades o protegerse de las debilidades.

### III.4 Cambios y tendencias en el ambiente Mega/ Macro, diagnóstico-pronóstico externos

El análisis del medio ambiente es necesario, porque nos permitirá detectar las oportunidades que puede aprovechar nuestra empresa, o bien las amenazas que ciernen sobre ella, el análisis se llevará, tanto en el aspecto del medio en que se desenvuelve o desenvolverá la entidad o UEN, el que constituye en sí el ambiente micro o en otras palabras el medio ambiente próximo, así mismo se analizará el entorno más lejano, que pueda beneficiar o afectar, en síntesis aquello que puede hacer que cambien o confirmen sustancialmente nuestras expectativas.

Cuadro III.4.1  
CONTEXTO EN EL CUAL SE FORMULA LA ESTRATEGIA COMPETITIVA



Fuente: Michael E. Porter, ESTRATEGIA COMPETITIVA, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, p. 17, Editorial CECSA <sup>29</sup>.

Los factores externos, que incidirán en la estrategia de la empresa a que se refiere el cuadro anterior, son los del ambiente tecnológico, el ambiente político y legal, el ambiente demográfico, el ambiente social y el ambiente macroeconómico, estos factores y los factores internos podrán beneficiar o afectar la estrategia y el éxito o fracaso de la misma, pero sobre todo influirán nuestras capacidades, y habilidades para hacer estrategia.

<sup>29</sup> Michael E. Porter, COMPETITIVE STRATEGY-Techniques for Analyzing and Competitors, (Traducido al español por Alfonso Vasseur Walls, ESTRATEGIA COMPETITIVA- Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, 1982) México, CECSA, p. 17.

El análisis del medio ambiente, se hará en los siguientes supuestos, que nos llevan a concluir que en todo momento:

a.)-Si se debe entrar en un negocio, constituir una empresa, en que se encuentren diseñadas o concebidas, las unidades estratégicas y sus correspondientes segmentos de mercado, con el fin de continuar , modificar el diseño de las UENs o los segmentos de mercado o cancelar el proyecto.

b.)-Si están constituidas y operando las UENs , se llevará a cabo un análisis conforme lo juzgue conveniente la dirección de la empresa, a fin de continuar operando las UENs, reestructurarlas o cancelar la operación de la Unidad Estratégica o en alguno de sus segmentos de mercado.

El análisis comprenderá las variables que se señalan a continuación:

### **III.4.1.-Economía-Macro.**

En este renglón analizaremos la situación de la economía mundial, específicamente el de las grandes potencias, cuyas políticas desde un aspecto mega y macro pueden influir en la tendencia mundial de la economía y en consecuencia en la economía del país y en nuestra organización, consideración que tiene eco en lo que nos dice Peter F. Drucker en su obra *El Empresario de la Nueva Era* " en consecuencia **la realidad económica de hoy es la interdependencia, la cual deberá aumentar, aún más en el futuro, sin embargo, al parecer actualmente se ésta presentando la desagradable situación de la posible creación de un Imperio, cuyo surgimiento dependerá del nacionalismo de todos y cada uno de nosotros** " <sup>30</sup>.

Para efectos de estudio del medio ambiente se analizarán los siguientes indicadores:

a).-Inflación en Estados Unidos de Norte América (Ver hoja 146)

b).- Tipo de cambio peso-dólar (Ver hoja 147)

También, es conveniente destacar aspectos económicos, políticos y militares que

---

<sup>30</sup> Peter F. Drucker, 1985, *El Empresario de la Nueva Era*, México, Editorial CECSA, p. 39.

afectan el entorno económico del país y de nuestra empresa, y que influyen en nuestras decisiones, como se indica a continuación <sup>31</sup>:

1.-Desintegración económica, política y militar de la URSS, derivó de no conocer al enemigo del Estado Soviético, Estados Unidos de Norte América y de ignorantes al interior del bloque soviético, es importante para cada dirigente de un país conocer la historia y aquí sería muy importante conocer quien es el pueblo Norteamericano, sus empresarios y sus habitantes y saber los que hacen con los pueblos del mundo que invaden, para apropiarse de sus riquezas, talentos, no podemos esperar la honestidad del ladrón, ni el respeto a la vida de parte del asesino, etc., tengamos presente el caso del pueblo de IRAK, donde no importó la muerte de inocentes a jhony walker bush, con tal de quedarse con el petróleo de éste pueblo indefenso, podemos decir que actualmente el esquema geopolítico del mundo esta en manos de dementes ambiciosos y de fanáticos religiosos.

2.- Se dará el fortalecimiento de la Comunidad Económica Europea, con metas consistentes en ampliación del mercomún, fortalecimiento del EURO, con lo que se estará ante una mayor potencia económica, que incluye a Alemania bastante fortalecido, con el tiempo este bloque y China serán los que frenarán a Estados Unidos de Norte America, afortunadamente, volverá equilibrio de fuerzas, una de las acciones prudentes es invertir en EUROS y no en dólares, recordemos que el dinero es mercancía y si no es adquirido el dólar se perderá valor en el mercado, los Estados y las empresas del mundo deberían invertir sus reservas en Euros.

3.-Acuerdos de distintos países europeos para defensa (militar), acuerdos adicionales a la OTAN, prevenciones contra ataques de Norteamérica y algunos otros países Europeos como los Ingleses que son lacayos de los Estados Unidos, en mi opinión.

Pero que a la fecha solo han servido para ocasionar genocidios como el perpetrado contra Afganistán, Servia, Irak, Cuba, Venezuela, Granada y en general el mundo.

4.-Excesivo superávit comercial de Japón sobre Estados Unidos, en adición de que Japón es un diseñador de tecnología y no un país maquilador como lo son algunos de los países de la Cuenca del pacífico.

5.-Alemania Federal considera que la Alemania Oriental será una potencia en aproximadamente tres o cuatro años a partir de la caída del muro de Berlín aproximadamente para 2001, para lo cuál se están haciendo mejoras a las redes ferroviarias, carreteras, etc., lo anterior por la unificación de las Alemanias.

6.-Se trata de establecer un mercado común Sudamericano, los países del pacto del Pacto Andino, aunque algunos países tratan de asociarse con México para efectos del TLC.

7.-Venezuela se ha quedado, sin inversiones por aproximadamente dos mil millones de dólares para procesar aluminio, los recursos provenían de inversionistas extranjeros

---

<sup>31</sup> AAVV, Jim Cason y David Brooks "EL MUNDO", La Jornada 20 de marzo 2003, Juan Zúñiga y Victor Cardoso "ECONOMIA" La Jornada 7 de septiembre de 2003, Jim Cason y David Brooks "Comienzan los costos políticos en Irak a condicionar el juego electoral en E U", La Jornada 7 de septiembre 2003; Luis Enrique Mercado Sánchez, Víctor Sánchez Baños, Roberto Mena y Antonio Castro Quiroz, "Negocios y finanzas, finanzas y negocios", "Noticiero de Eduardo Ruiz Healy", programa radiofónico de lunes a viernes, 1500 A.M. de los años 2003 y 2004

como ALCOA (ALUMINIAN COMPANY OF AMERICA), PECHINY y ALUMINIO DEL CARONI.

8.-Cuba se abrirá seguramente al capitalismo, como lo ésta haciendo, y encontrará apoyo en alguna de las potencias del recién desbaratado imperio soviético, en potencias como Ucrania, etc. evitando caer en las manos de los americanos, con lo que su situación estaría como en los tiempos de Batista, es decir peor que ahora.

9.- Uno de los problemas mundiales vigentes, que se irán actualizando cada día más, es el del agua, problema al que recientemente se ha enfrentado México, se enfrentan países como Jordania, en general el Medio Oriente y países europeos en donde, como en nuestro país se contaminan los mantos acuíferos, que en el futuro no serán tan abundantes como lo son ahora y que repercutirán en el sector agrícola incluida la fruticultura.

10.-Durante años se presumía el manejo indebido que se da por parte de los directores de las grandes compañías en donde los accionistas por su número no pueden intervenir directamente en la administración de la empresa, es el caso de empresas como Laboratorios Merck, EM ROM, Word Con Universal, etc.. Que tanto en nuestro país como en el extranjero han ocasionado daño al fisco, a sus accionistas, La aerolínea Air Ways, esta última esta en quiebra etc., ya que han alterado sus registros contables.

Lo importante de estas situaciones, es que aprendamos a identificar las malas empresas y a castigarlas, no comprándoles sus productos y servicios, pero también no quiere decir que los accionistas sean malos pueden serlo o no serlo o posiblemente y sea su director el corrupto únicamente, las causas serán las que determinen las autoridades judiciales.

Pero surge otra razón de nuestra preocupación y es que cualquiera que vaya ha hacer un análisis de la situación de una empresa, ya no confiará durante un buen rato en las cifras que presenten las empresas y sus auditores y es razonable, porque no cualquiera desea perder su dinero, por engaños, sin embargo, podrá aplicar métodos alternativos para cerciorarse de que la información que esta recibiendo es razonable, pudiendo ser desde el seguimiento de la información que se publica en medios especializados, hasta la búsqueda de los antecedentes personales del cuerpo de directores.

11.-Los países latinoamericanos constituyen una fuerte importante de riqueza para personas que desean obtener riqueza de manera súbita, y esto se da porque son dueños de sus bancos, fuentes de energía, riquezas forestales, petroleras, etc. Las que por ningún motivo deben dejar en poder de inversionistas nacionales y menos extranjeros que lo único que desean es saquear ha países y personas que se dejen, salvo que deseen caer en un nuevo tipo de esclavitud moderna, su realidad se encuentra en Argentina que siguió los consejos del fondo monetario internacional y en el caso de México recordemos a los banqueros mexicanos y el FOBAPROBA y recordemos que más se

---

<sup>31</sup> AAVV, Víctor Sánchez Baños, Roberto Mena y Antonio Castro Quiroz, "Negocios y finanzas, finanzas y negocios", "Noticiero de Eduardo Ruiz Healy", programa radiofónico de lunes a viernes, 1500 A.M. de los años 2003 y 2004; Enrique Quintana "Análisis Financiero" Radio RED, Programa Monitor de la Mañana, 2003,2004,1110 A. M., 1560 A.M.



tardó en darles la concesión de los bancos, que ellos en venderlos a inversionistas extranjeros, señores éstos pseudo mexicanos empresarios, no dudarían en vender a su madre si con ellos obtienen dinero.

12.-El sector agropecuario mexicano ha sido un sector olvidado, entre 1990 y el año dos mil representa solo el 6% del PIB, en el año 2001 u 2002 ha presentado crecimiento en 2.5% mientras que otros sectores como el de manufactura que han caído.

13.-Por que han pasado 2 años de la entrada del nuevo gobierno y solo a petición del Senado mexicano el gobierno foxista empezó a hacer declaraciones que aun no han concretado en hechos, México sigue sumándose a las propuestas Estadounidenses y no defendiendo al campo mexicano.

Se tiene a la fecha la duda de si, el blindaje agropecuario es solo de papel, de saliva o se va a llevar a cabo.

Se iba a promover la eliminación de subsidios, a la eliminación de subsidios a la exportación, y los subsidios de Estados Unidos y la Unión Europea han incrementado sus subsidios internos, éstos son de 18,000 millones de dólares anuales, en tanto los subsidios de exportación de 500 millones de dólares anuales.

14.-Los países sudamericanos comen ansias por integrarse al tratado de libre Comercio que celebraron Estados Unidos de Norte América, Canadá y México, sin embargo, cuando se refieren a éste tratado no ven lo que pasa en las barbas de su vecino, obviamente me refiero a México, sin embargo, poco importa, lo que, si importa es que ellos se quieren integrar, y no concibo gente más sin razón, que ellos, porque si están viendo como le esta yendo al Pueblo Mexicano, quieren su mismo camino ejemplo.

15. -Como se ha sabido Argentina privatizó sus bancos, su petróleo, su energía eléctrica, etc., solo se concibe haber hecho esto en un gobierno corrupto o inepto, porque la riqueza no es del gobierno, sino del pueblo y el pueblo Argentino no autorizó a los vagos que lo dizque gobiernan para que hicieran semejante transacción.

Porque en las mismas privatizaciones existe lesión, no fueron enajenadas por patriotas, sino por malandrines, que buscaban su beneficio personal.

16.-Dentro de las empresas defraudadoras, se encuentran QUEST, Disney, Edison Schools, Merk, Well Con.

17.-Los países latinoamericanos deben conformar un mercado independiente de lo que es Estados Unidos y Canadá, fortalecerse y tratar como clientes a los países antes señalados y no hacerse las ilusiones que serán sus socios, porque el lobo no puede ser socio de las gallinas.

18.-En países como Chile, Guatemala, Argentina por solo hablar de América Latina, las empresas que compraron el sector eléctrico, han conformado un monopolio, y lejos de abaratar el precio del fluido eléctrico, lo han incrementado hasta hacer difícil su consumo.

---

<sup>31</sup> AAVV, Víctor Sánchez Baños, Roberto Mena y Antonio Castro Quiroz, "Negocios y finanzas, finanzas y negocios", "Noticiero de Eduardo Ruiz Healy", programa radiofónico de lunes a viernes, 1500 A.M. de los años 2003 y 2004; Enrique Quintana "Análisis Financiero" Radio RED, Programa Monitor de la Mañana, 2003,2004,1110 A. M., 1560 A.M.

19.-Rudi Dornbusch el gurú de la liberación y la apertura económica señala:

“Durante los últimos 20 años, el crecimiento anual del PNB per cápita en América Latina fue en promedio de 0.35 por ciento. A ese ritmo, una economía necesitaría 200 años para duplicar su tamaño. En Asia, el nivel de vida se duplica cada década, Con un crecimiento tan anémico. ¿cómo se puede esperar que América Latina compita en el comercio mundial, a menos, que lo haga mediante salarios cada vez menores?

Los malos gobiernos y no la mala suerte tienen la culpa del estancamiento económico. Si América Latina no cambia, podría verse cada vez más como África (Una región de Estados débiles, grandes economías informales y pobreza generalizada). Cuatro factores la han puesto en esa senda.

Primero, en la fiebre del oro de la privatización de América Latina, todo, desde los servicios públicos hasta las compañías manufactureras salió a remate. Durante un tiempo, las ventas, de activos ayudaron a equilibrar los presupuestos nacionales y también generaron recursos para sostener el consumo. Al final el ingreso proveniente de las privatizaciones no sirvió gran cosa para obtener mejor infraestructura o exportaciones más competitivas.

Peor todavía, la venta de los activos del Estado estuvo acompañada por un enorme endeudamiento externo. En algunos casos como el de Argentina, el endeudamiento por parte de los compradores internos acabó con todas las líneas de crédito disponibles. Otros países no cayeron al nivel de Argentina, pero la capacidad de los créditos sigue siendo una preocupación en todas partes de América Latina.

Segundo dado que las reformas no han traído prosperidad, la región está harta de ellas. Los flujos de capital produjeron un efecto de riqueza, pero solo mientras duraron. Cuando el dinero dejó de llegar la riqueza se acabó. Ningún político en su sano juicio se comprometerá a otra década de reformas estructurales que pongan a prueba la paciencia de los latinoamericanos .....

El último factor es la preocupante baja tasa de ahorro que es endémica en América. En efecto económicamente esta es la base ya que donde hay poco ahorro hay pocas inversiones (y pocas bases para la acumulación de capital)”<sup>32</sup>

Yo agregaría que las palabras, son ciertas, veamos el caso del senado mexicano que en número de personas es obeso, trabaja la mitad del año, si a lo que hacen se puede llamar trabajo, sin embargo, cobran todo el año y más allá, como alguien diría.

---

<sup>32</sup> Rudi Dornbusch, “CUARTO DE ESTUDIO- EL FONDO ES LO QUE IMPORTA- Tiempo DE langostas” *Dá Siete*, número 111, pp.26-28

20.-En el ámbito nacional e internacional Las personas no recuerdan, entienden o desconocen esta gran frase:

“Los comerciantes no tienen patria. El mero lugar donde residen no constituye un vínculo tan fuerte como aquel donde obtienen sus ganancias”. THOMAS JEFFERSON (1806)<sup>33</sup>

Por eso, los mexicanos, siempre sueñan, que por ejemplo un empresario mexicano, siempre se preocupara en crear fuentes de trabajo para sus connacionales e invertirá su riqueza en su país, nada más fuera de la realidad, porque hemos visto, que por ejemplo cuantos empresarios tienen sus riquezas en Estados Unidos y sus empresas están pobres o tratándose del rescate carretero en nuestro país, los empresarios gozan de salud financiera bastante buena y sin embargo, ya le cargaron al pueblo, que pague una supuesta pérdida, debida a que?, real o irreal?, que como empresarios ellos debían de cubrirla?, porque, acaso todo el que pierde en un negocio se lo debe restituir el pueblo?, los empresarios no son damas de la caridad, siempre exigen dinero a cambio de los bienes que enajenan o de los servicios que prestan.

Me pregunto y les pregunto, si es justo y legal retirar el dinero que puede servir para apoyar negocios sanos que enriquecerán a una nación y a sus habitantes, para enriquecer a personas de dudosa ética, que si pierden es por ineptos y que en consecuencia deben desaparecer de la vida empresarial y dejar el espacio a empresarios nacionales que si saben hacer negocios.

Es lícito que obtengan utilidades y que paguen los impuestos correspondientes, pero que no nos vendan lobos con piel de oveja, de supuestos empresarios que buscan que el pueblo vía el gobierno les pague sus viajes, dispendios, excesivos sueldos, y supuestas pérdidas.

No se sobresalten, ni se agiten, estas son realidades de negocios, que no debemos dejar de contemplar en nuestros análisis, porque nos comen, para hacer un negocio, sostenerlo y crecer, nos enfrentamos tanto a personas que son éticas, como a sujetos que poco tienen de personas y menos de éticos, es decir carecen de escrúpulos, contra los que en muchas ocasiones habrá que ejercitar el Derecho, no olvidemos a Jefferson, se los pido, fue gringo pero sabio, lo digo como una persona que ama a México.

21.-Algunos empresarios, pierden de vista que efectivamente los negocios sirven para ganar y obtener riquezas, y olvidan que las empresas tienen un papel social, considerando ellos únicamente, que el fin justifica los medios, hablando de negocios porque habrá otras acciones que se planten como de negocios sin serlo y en donde debiera actuar la justicia.

---

<sup>33</sup> Robert B. Reich, 1991, THE WORK OF NATIONS, (Traducción de Federico Villegas, El Trabajo de las naciones-hacia el capitalismo del siglo XXI), Buenos Aires Argentina, p. 138

Sin embargo, es pedir peras al olmo, ya que la naturaleza de algunos directivos, esta diseñada para aprovecharse de sus puestos aunque defrauden a sus inversionistas, sería ir contra la naturaleza que ellos actuaran bien, un ejemplo son los directivos de EM ROM y muchas otras empresas.

22.-Considero que la función ahora de la profesión debe ponerse al servicio de la sociedad, dado que en el supuesto sin conceder que los inversionistas de sectores como el petrolero, el eléctrico tuvieran capital de fuentes lícitas y tuvieran intenciones lícitas el solo hecho de crear monopolios y despojar al Estado de un patrimonio propio creado con el ahorro de la población, lo hace ilícito, porque busca el ejercicio de un poder insano, la opresión de la mayoría de la población incluida la sobre vivencia y la libertad.

Rabi Batra, dice que la concentración de riqueza conlleva la inestabilidad social y si existe inestabilidad social no existen inversiones, existirán monopolios donde la planeación estratégica y la administración estratégica, poco o nada tendrá que hacer, dados los límites de opresión que se suscitaran.

Es por eso que es substancial, el que el Estado (el pueblo mexicano) conserve el control de industrias estratégicas, y permita y motive la pluralidad de inversores distintos entre si, en los campos no estratégicos para la sobrevivencia y seguridad del Estado de que se trate, para que sea considerado como Estado sujeto de inversión <sup>34</sup>.  
(28)

23.-Como inversionistas debemos limitar y controlar a los CEOs para que inviertan los recursos de las entidades en proyectos productivos, que generen flujos positivos en beneficio de los inversores y de la comunidad, dado que si no existe comunidad, no existe mercado, esto debe ser aplicado a CEOs de entidades privadas y gubernamentales, los ineptos y los corruptos deben seguir el camino de la calle, la cárcel y de la reparación del daño, impidiéndoles el que concluyan el periodo para el que fueron contratados, por poner en riesgo la sobrevivencia de la entidad económica o del país de que se trate.

Actualmente, existe duda de la veracidad de los datos que publican y se conocen de las distintas entidades (empresas), como se puede ver de los últimos acontecimientos en que se vieron involucradas empresas transnacionales y que son hechos del dominio público, y no pensemos que cambiaran de conducta, antes bien sirvieron para dar certeza a practicas financieras indebidas de las que se tenía sospecha.

Lo anterior se señala con base en los hechos antes descritos.

24.-Se debe denunciar el Tratado de Libre Comercio, dice Brian Mulroney, exprimer ministro de Canadá, quien diera el paso que ni Salinas, ni Zedillo quisieron dar, al afirmar en Washington, que es injusto el trato que Estados Unidos le da a México en materia agrícola. (El Universal 15 diciembre del 2002) <sup>35</sup>.

<sup>34</sup> Ravi Batra, 1985, La gran Depresión de 1990- Que ocurrirá y como proteger su economía, México, Editorial Grijalbo, S.A. (Extracto del libro), autor que además dice: " Las leyes de la evolución social son un enigma que ha preocupado a muchas mentes pleclaras desde la Antigüedad, Platón, Aristóteles", p.32.

<sup>35</sup> Brian Mulroney, "entrevista", El Universal, México; 15 de diciembre del 2002,

### **III.4.2.-Gobierno-Macro.**

Señalaré algunas situaciones que se han dado en los países considerados como potencias, por su efecto en la industria en la que competimos, por la política que aplican y su efecto en la economía del país en el que desarrollamos nuestros negocios, y por las prioridades que se consideran en la industria.

Quisiera señalar, la nueva tendencia de los pueblos, para correr o enjuiciar a gobernantes corruptos o ineptos, para tal efecto me permito citar, y con la reserva posible, la consideración que lleva a cabo en su obra Peter F. Drucker "El empresario de la Nueva Era", como se señala a continuación:

*"Los gobiernos, bajo la presión de sus propios pueblos, han centralizado en forma creciente los controles económicos y se han vuelto cada vez más nacionalistas. Hecho que no necesariamente se debe a que los gobiernos sean malos, sino a la presión popular he ahí por qué los gobiernos están desconcertados por los acontecimientos, y tanto los legisladores como los burócratas sienten que ocurre algo anormal." <sup>36</sup>*

Lo que señala Drucker, es cierto hasta cierto punto, pero en realidad no es como él lo señala, porque los países pobres, se encuentran gobernados por gente que es sumisa a los intereses de las grandes potencias y sumisa diríamos entre comillas, porque son sumisas a la conveniencia de sus bolsillos, dándose al mismo tiempo robos a sus pueblos y llevan el producto de esos robos a países como Suiza, España, Estados Unidos, etc. y en nuestros tiempos de la globalización, los tratados que celebran, tienen más ventajas para los países poderosos que para los países tercermundistas, como ha resultado en últimas fechas con los transportistas americanos y mexicanos, en donde el gobierno americano pone trabas a la circulación de los transportistas mexicanos, en tanto los transportistas americanos transitan libremente en nuestro país.

Por otra parte, considero que un gobernante común, poco puede hacer sobre todo en países tercermundistas, porque el susodicho gobernante normalmente carece de la inteligencia para gobernar y del deseo de sacar adelante a su país, en adición de que no son mirados en sus respectivos países como líderes, a quienes se debe imitar sino como administradores en turno de las grandes potencias, en adición de que la población no es conciente y racional en lo que le conviene como país, la mayoría de los habitantes de pueblos tercermundistas somos producto de la publicidad y de nuestros complejos.

---

<sup>36</sup> Peter F. Drucker, Op. cit., p. 38

Por lo tanto, mientras la población no sea nacionalista, poco importa, que un gobernante sea nacionalista para efectos de negocios, si el gobernante es nacionalista y su pueblo no lo es será rebasado por su pueblo, si el gobernante, no trata de influir en la conducta de su pueblo y consigue ser mirado como líder y patriota, el gobernante pasará inadvertido y la conducta del pueblo seguirá desplegando la conducta que hasta ahora ha desplegado, es decir no será un pueblo competitivo en el área del conocimiento, del comercio o de la industria, será un pueblo consumista de los bienes y servicios fabricados y comercializados por otros pueblos.

Es prudente, conocer, sucintamente algunos hechos relevantes a nivel mundial, que han realizado los gobernantes de algunos países o directores de algunas empresas, actos que seguramente incidirán en la conformación geopolítica del mundo:

### Principales acontecimientos.

1.- Estados Unidos de Norte América.-Se encuentra actualmente en una recesión económica y las tasas de desempleo del orden del 5% como se puede ver un poca más adelante, sin embargo, a pesar del los desórdenes económicos que tiene no ha sucedido nada, y esto viene a colación porque recuerdo que un experto financiero decía que cuando E.U. tuviera tasas de desempleo del orden del 5% la economía americana y consecuentemente sus repercusiones mundiales serian significativas, y sin embargo, no pasa nada en su economía y sí en aquellos que no previeron los acontecimientos de la globalización que se dan en función de la tecnología, el crecimiento demográfico insuficiente en la oferta de bienes y servicios y en su caso por la falta de racionalidad en la aplicación del gasto público<sup>36a</sup>.

En relación con éste pueblo, se encuentra gobernado por un presidente republicano, George Walker Bush, su personalidad es agresiva, sucede al controvertido William Clinton, quien por actos suyos se vio involucrado en varios incidentes penosos para él y para su patria, tanto en su país, como fuera de él.

George Walker Bush se ha rebelado con el mayor asesino del mundo, al ordenar la invasión de Irak, con objeto de robar el petróleo de ésta pobre nación, y es que, las empresas petroleras americanas, desean acumular una mayor riqueza y que ésta no les cueste nada, aún a costa de los muertos que sean del pueblo iraquí.

Recordemos esas sabias palabras de Don Venustiano Carranza, cuando los gringos invadieron México, que salgan como lo que son, como bandidos, igualmente esperamos que salgan de Irak, como bandidos que son<sup>37</sup> :

---

<sup>36a</sup> Enrique Quintana "Análisis Financiero" Radio RED, Programa Monitor de la Mañana, 2003,2004,1110 A. M., 1560 A.M.2003, 2004.

<sup>37</sup> Gastón García Cantú, Comentarios radiofónicos "Encuentros" programa sabatino, Estación 1220, de los años 2003, 2004.

2.-Los países europeos tienen una sola moneda, el EURO, y se manejan a través de europarlamento.

3.-Las Repúblicas que conforman la URSS, se independizan y rompen el acuerdo de la UNION.

4.-La República de Rusia, Bielorrusia y Ucrania son las repúblicas y potencias más ricas y poderosas de la recién desaparecida URSS, seguramente serán potencias económicas en la medida que abran sus economías al capitalismo, se industrialicen y lleven a la vida empresarial todos sus descubrimientos científicos, en el aspecto económico, seguramente los países europeos por su cercanía con el bloque soviético serán los mayores beneficiarios de esta apertura, porque podrán interactuar económicamente con estas repúblicas.

5.-Japón continúa con su política de expansión económica, tratando de aumentar sus exportaciones hasta donde sus acuerdos con Estados Unidos (E. U.) lo permitan.

6.-Cuba trata de estar fuera del dominio de E. U., si lo logra seguramente será un país digno de tomarse en cuenta para invertir, por los estímulos que tendrá, en caso contrario seguramente habrá que tener mucho cuidado al hacer inversiones, sobre todo en el sector turismo, inversionistas no muy deseables invertirán y serán competidores de quien desee invertir en éste país.

7.- La corrupción empresarial en Estados Unidos de Norteamérica, se convirtió en un motivo de preocupación y escándalo que puede ser el Talón de Aquiles político del gobierno de George Walker Bush, considerado justo o injustamente como el más cercano a los intereses empresariales en medio siglo o más.

La presión pública es tal que llevó a Bush a denunciar la corrupción empresarial y la necesidad de castigarla, en un discurso que fue bien recibido pero calificado de insuficiente, sobre todo ante el señalamiento sobre su propia historia empresarial y la credibilidad de su gobierno.

8.-Ernesto Zedillo indebidamente firmó un convenio del agua para darle a Estados Unidos de Norte América el 100% del agua del Río Bravo y de sus afluentes, dejando sin este vital líquido a México e imitando a López de Santa Ana que vendió al país, con lo que probablemente habrá conflictos agrícolas en el Norte de México.

9.-México fue despojado por Estados Unidos de Norte América y por López de Santa Ana de la mitad de su territorio.

10.-La población de Hiroshima y Nagasaki compuesta por mujeres, niños y ancianos, fue asesinada por los Estados Unidos de Norte América, durante la segunda Guerra Mundial.

11.-Los gobiernos de Estados Unidos de Norte América, Inglaterra masacraron al pueblo de Afganistán, se dice que esta es la mayor cuenca petrolera del mundo.

12.-Los imperios Romano, Celta, Español, Inglés, Francés han caído y no pasa nada, el mundo continúa su marcha y surgen nuevas potencias que también caerán y no pasará nada, los países son cada uno de ellos un equipo en el gran partido del mundo, de nosotros depende ser mediocres o ser una potencia, los cambios políticos y geopolíticos continuarán dándose, hagamos negocios y mantengamos unido a México .

13.-Los ciudadanos de Arabia Saudita han retirado aproximadamente 200, 000, 000,000 de dólares que tenían depositados o invertidos en Estados Unidos de Norte América, sería prudente que otros ciudadanos de otros países hicieran lo mismo <sup>38</sup>.

14.-En EUROPA los empresarios alteran sus registros, es el caso de HUGO BOSS, quien registro demás 8 millones de euros, por concepto de provisiones.

15.- La gente de América señala: no queremos de los gringos el dominio, requerimos que nos compren a precios justos nuestras mercancías y nos que se roben a los sabios, las patentes, los recursos naturales.

16.-Lo que los países señalan que deben de hacer es denunciar el tratado de libre comercio, de tal manera que los países como estados unidos, Canadá, etc. Se queden con sus productos y nuestros productos del campo repunten nuevamente.

17.-Todo apunta a que nuevamente renacen las ansias de dominar al mundo, en este caso Estados Unidos y su criados como Inglaterra, están apostando a ésta situación, la forma son las más de dos mil bases militares americanas en el mundo, los prestamos del banco mundial, los tratados de libre comercio.

18.-Los gobiernos del mundo irracionalmente quieren formar parte de los grupos de la Unión Europea o de Tratados de Libre comercio con Norteamérica, es prudente que reconozcan su incapacidad para dirigir una miscelánea y con mayor razón un país, deben de allegarse de asesores nacionalistas, tal es el caso de países de Sudamérica y de Europa del Este, lo que deben hacer es fortalecer sus mercados y su moneda, dejando de comprar monedas como el dólar o el Euro, que al ser mercancías solo fortalecen a los países que las emiten.

19.-México se encuentra en un vacío de poder, la opinión generalizada es el que el actual gobierno, no cumple con las expectativas que se tenía de ellos, la pregunta es, ¿habrá que renovar el gobierno antes de que destruya al país?, su repercusión en el ahorro e inversión del pueblo mexicano es grave, se hacen los grandes presupuestos para asignar grandes sueldos, bonos y demás prestaciones a funcionarios que no devengan en los hechos ni el 10% de lo que cobran, la gente solicita disminución de impuestos para que con éste impuesto ellos inviertan en nuevos negocios.

20.- Se ha dado uno de los mayores crímenes de todos los tiempos, los estados unidos de norte américa ( no existe error en la escritura, creo que éste pueblo merece lo que decían los Faraones ( que su nombre sea borrado de todo monumento, de todo escrito que no se les nombre, como si nunca hubieran existido) han invadido a IRAK han asesinado todo con premeditación, alevosía y ventaja a bebés, mujeres embarazadas, niños, ancianos, civiles, etc. y todo por su hambre, es un pueblo preponderantemente como el ingles que han vivido de robar oro, ciencia y asesinar en todas partes de en donde han estado, que la justicia terrenal y la divina se encargue de ellos, QUE ASI SEA, QUE ASI QUEDE ESCRITO Y SE CUMPLA.

21.- Se dice que el dominio que estados unidos de norte América, tiene actualmente sobre el mundo, es parecido al que en su momento tuvo el Imperio Romano, y así se lo hacen saber a su población.

---

<sup>38</sup> Los hechos que se identifican del número 13 en adelante, se obtuvieron de: AAVV, Víctor Sánchez Baños, Roberto Mena y Antonio Castro Quiroz, "Negocios y finanzas, finanzas y negocios", "Noticiero de Eduardo Ruiz Healy", programa radiofónico de lunes a viernes, 1500 A.M. de los años 2003 y 2004; Enrique Quintana "Análisis Financiero" Radio RED, Programa Monitor de la Mañana, 2003,2004,1110 A. M., 1560 A.M.



### III.4.3.-Sociedad en Macro Ambiente.

Las tendencias sociales en cuanto a costumbres, modas y necesidades de tiempo y transportación, preferencias mundiales en cuanto a los mismos conceptos, dado que nuestra población es muy afecta a la imitación y que afectan a nuestra industria deben analizarse para efectos de la formulación de la planeación estratégica, en virtud de que si no somos eficientes podemos estar fuera del mercado.

La sociedad ha estado madurando y se encuentra más preparada, podemos decir que en general los países sudamericanos se encuentran más concientes de su nacionalidad, siendo el clima social más tranquilo y estable, son más concientes de sus gobernantes, pocos países se encuentran gobernados por oportunistas y esto habla de que el pueblo esta preparado, orgulloso de su nacionalidad, de su raza, esto es importante porque indica un desarrollo de tecnología local, de consumo de productos nacionales y obviamente de un repunte de la industria nacional.

El que la sociedad mundial y los oriundos de los países reconozcan y acepte que el ser moreno, negro, amarillo, hablar portugués, español es tan valioso como hablar ingles o alemán, les permitirá crecer en sus empleos, riqueza nacional, es decir la gente no tendrá esa necesidad de imitar a los beatles, a madona y en consecuencia no tendrá que gastar en bienes superfluos como cosméticos, tintes para verse rubios y originará que no salgan divisas de sus países, pero tendrá una consecuencia más trascendente, se preocuparan por cosas trascendentes y no por cosas pasajeras, y ya no necesitaremos asesores extranjeros, porque estaremos seguros de nuestros conocimientos, si ellos pueden todo mundo puede dice por ahí un refrán Japonés.

En la medida que esto se de, habrá cambios mundiales de industria, por ejemplo y dios lo quiera desaparecerá el consumo enorme de la coca-cola, por verdaderos productos nutritivos como un jugo de limón, jugo de melón, etc. En los que se reactivarán, varios sectores agrícolas y desaparecerá el alimento basura.

Alguien seguramente dirá, desaparecerá la industria del refresco, yo diría que no, que disminuirá su participación de mercado, pero en su caso, no es mejor, que desaparezca una transnacional que se lleva todas sus utilidades a su país, y repunte la agricultura, la fruticultura de los distintos países para que haya empleo de los connacionales, bueno esto se logra de dos maneras, con educación y con un nacionalismo profundo de los habitantes da cada país, recurramos al apoyo político para nuestro segmento de negocios.

La sociedad debe comprender que en tanto su país sea autosuficiente en lo alimentario, económico, tecnológico tendrá un buen nivel de vida, en el momento que un país sea dominado por las transnacionales, la seguridad en las calles, los delitos en general irán en aumento, es el caso reciente de la invasión de IRAK por los estadounidenses, quienes con tal de apropiarse de una riqueza, como es el petróleo de un país, no se miden en sus actos y matan niños, mujeres y ancianos, pretendiendo engañar a la opinión mundial diciendo que van a

liberar a un pueblo de un tirano y para eso también matan al pueblo que van a liberar supuestamente.

Esta sociedad, tiene que comprender y aprender a ser nacionalista, si ya en un principio decía parafraseando a TOMAS JEFFERSON que los empresarios mexicanos no tienen patria, tratándose de empresarios extranjeros con más razón, no podemos esperar más que explotación y robo, para ejemplo con base en hechos y noticias del conocimiento general, tomemos a EM ROM y podemos citar muchas más empresas, que han sido calificadas por los medios radiofónicos e impresos como defraudadoras del fisco y de sus accionistas, qué podemos esperar de empresas como éstas, en donde inviertan directa o indirectamente:

- Posibles prácticas desleales;
- Posible defraudación en los servicios que presten;
- Posible defraudación fiscal;
- Posibles practicas de perjuicio a sus accionistas, etc..

La sociedad debe de aprender a distinguir a las empresas que le venden un servicio o producto útil y benéfico para su economía y la economía de su país y castigar aquellas que atenten contra la seguridad de su nación, de su familia, del comprador, la sociedad debe aprender a adquirir productos que realmente necesita y a desechar los productos y servicios superfluos, por ejemplo, existen personas que van a los GYMs a hacer ejercicio en bicicleta fija, cuando puede adquirir una bicicleta fija y hacer ejercicio en su casa o sencillamente ir a correr o caminar, de ésta suerte tendría la sociedad recursos para invertir en proyectos productivos para la sociedad y la Nación, se puede afirmar que la población ésta inmersa en un mundo de tecnología, sin embargo, cada día existe más gente que se emboha en la televisión y deja los estudios y la escuela, es una sociedad inconsciente temerosa de tomar decisiones, debiera de ser una población más atenta a los problemas nacionales.

La sociedad como propietaria de la tierra y demás elementos originarios constitutivos de una nación, tiene el control de la acciones de sus gobiernos que no son más que sus empleados, de tal suerte que debe sancionar penalmente, vigilar y sancionar civilmente desde el presidente, diputados, senadores, poder judicial hasta el más humilde de sus empleados, para que las acciones de éstos estén encaminadas a dar seguridad, una competencia leal, entre las empresas y con los países con los que interactúa el Estado-Nación en cuestión, así mismo, debe ser más conciente de lo que necesita respecto de los bienes y servicios que demanda, debe ser sancionadora de empresas que tengan mala reputación incluyendo en tal reputación, la de sus accionistas, o cuando una empresa pueda tener una actividad lícita pero que su capital o recursos provengan de actividades de narcotráfico, delincuencia organizada, defraudación, peculado por malos funcionarios gubernamentales, etc. etc., de tal suerte que la sociedad tenga la seguridad de tener practicas leales de comercio, una disminución de la delincuencia, que puede ser propiciada por éstas empresas, de tal suerte que además la planeación estratégica se aplique y no se obtenga una ventaja competitiva por complicidades políticas o tráfico de influencias.

La sociedad (población) es en suma, cuando ésta es adulta en cuanto a su intelecto y no en relación a su edad biológica, la que debe determinar lo que debe hacerse en su nombre, y castigar a los que desobedezcan sus ordenes y propiciando el desarrollo nacional de su respectivo país vía consumo de productos nacionales y rechazando los extranjeros, vía preferencia de una moneda dura por otra, preferir euros en lugar de dólares y obteniendo en consecuencia una ganancia por la depreciación del dólar contra el Euro.

### **III.4.4. Tecnología**

Analizaré los cambios tecnológicos que impacten en la industria a la que pertenece nuestra empresa, así como el desarrollo de productos sustitutos.

A.- Los principales países fabricantes de maquinaria para extracción de jugo de frutas naturales, son los siguientes:

- Francia
- Holanda
- Inglaterra
- Estados Unidos

La tecnología se encamina, hacia la fabricación y/o construcción de plantas cada vez más pequeñas para efectos de consumo de energía, pero más eficientes para la producción y para el aprovechamiento de las materias primas.

Los equipos que se utilizan para la extracción de jugo de frutas, son instalaciones industriales de conos rotatorios, evaporadores de múltiples efectos con 1.- Calentadores, 2.- Condensadores, 3.- Calentadores de calor de haz de tubos, 4.- Maquinaria de envasado aséptico Tetra Pack, procesadoras asépticas de la pulpa de frutas, 5.- extractores de conos gemelos para la fruta de la pasión; 6.- extractores contracorriente, 7.- extractores de cítricos, 8.- extracción para la extracción de aceite de los cítricos, 8.- extractores de zumo de cítricos por el sistema de pifia y alvéolo, etc..

Como se ve, existen múltiples tipos de maquinaria para la extracción de zumos, que no acabaríamos de enunciarlos, porque iríamos desde los sistemas manuales, los mecánicos, hasta los automatizados, consecuentemente los fabricantes de los mismos son considerables en su número.

Como señalé anteriormente, los países fabricantes de maquinaria para extracción de jugo de fruta, son varios, de entre ellos se encuentra Tetra Pack, Bucher- Guyer, FMC, Brown Machinery Australia Ltd., Westafalia Separator etc..

Por otra parte, se requiere abrir nuevos mercados en el viejo continente o en Asia, dar incentivos a la producción de la fruticultura y poco a poco ir aumentando nuestro mercado potencial e incrementar la demanda de nuestros productos, como empresa y como país, reducir nuestra dependencia comercial con Estados Unidos, es decir tener una cartera más equilibrada.

### III.5.-Cambios y tendencias en el ambiente micro

#### III.5.1.-Economía

Analizaremos la economía mexicana, en sus tres últimos años de acuerdo con los siguientes indicadores económicos:

- a).- Tratado de libre comercio
- b).- Inflación
- c).- Ahorro interno (FOBAPROBA)
- d).- Gasto público
- e).- Producto Interno Bruto
- f).- Mercado potencial

##### a).- Tratado de libre comercio.-

*Es conveniente destacar, el momento económico que México está viviendo con posterioridad a la firma del tratado trilateral (Canadá, Estados Unidos de Norte América y México), del cual se esperaban amplios beneficios para la economía mexicana.*

*Este desafortunado tratado, junto con una política neoliberal y una mala administración, jurídicamente hablando, pero llevado a la práctica a causado más de sesenta cinco millones de pobres en nuestro desdichado país<sup>39</sup>; sin embargo, no todo es culpa desafortunadamente de los que han implementado este tratado, sino también de los habitantes del país, en un país en donde no saben distinguir quien es su amigo histórico y quien su enemigo histórico, en donde a los habitantes da lo mismo que ocupe la silla presidencial el dirigente del partido verde, que palillo, que un extranjero, que uno del pri, o diego fernández de ceballos, que jhony walker bush, laura de america, el chavo del ocho (disculpen no crean que me equivoque en la ortografía, ya que solo los nombres propios de personas van con mayúsculas, o como dirían en inglés capital letter, lo digo porque el entorno en que mi patria se desenvuelve actualmente es crítico lo están vendiendo pedazo a pedazo, santa ana no a muerto, y si esto continua que será de mis compatriotas y de nosotros, habrá una nueva forma de esclavitud?) en un país en donde la gente no ha superado su complejo de inferioridad, y trata de imitar a las gentes de países extranjeros, sin Juárez no habríamos obtenido nuestra segunda independencia, y aún después de tanta desgracia, no hemos sabido aquilatar el valor de la libertad, porque la libertad de un país, esta en ser también independiente económicamente, con gente preparada, con autosuficiencia alimentaria, pero para eso un pueblo debe tener mezclados con su sangre sus valores nacionales y ser nacionalista, conocedor de la historia de su patria y amante del trabajo.*

*En mi opinión, los beneficios que indicaron al pueblo de México, como justificante de que era bueno celebrar el mentado tratado, son ilusiones que no habrán de concretarse, de entre otras razones, por las siguientes:*

*1.-México tiene pocos productos que pueda comercializar, debiéndose descartar los de alta tecnología, de la que carecemos, para que puedan*

39 Mtro. Gastón García Cantú, comentarios radiofónicos "encuentros", programa sabatino, estación 1220 A.M., enero 2004.

*comercializarse con éxito nuestros productos, tanto en E.U. como en Canadá, los productos que se manufacturan corresponden a transnacionales que únicamente tendrán maquiladoras en territorio nacional (y pagan salarios de miseria), debe invertirse en universidades oficiales, descartándose el apoyar a la universidades privadas a las que guía únicamente el lucro, cobran bastantes buenas colegiaturas, gozan además de exenciones de impuestos y habría que preguntarse si dentro de sus objetivos y misión esta el interés nacional, dudo que tengan algún interés nacional, fuera del lucro, y de ninguna manera han demostrado desarrollar tecnología, con las exorbitantes colegiaturas que cobran.*

*El pueblo demanda el fortalecimiento de verdaderos investigadores de las universidades nacionales oficiales, los que podrán desarrollar nuestra industria y apoyar a la casi nula micro y mediana empresa.*

*Se demanda la no privatización de industrias como la eléctrica y la petrolera, no podemos deshacernos de industrias que nos permiten tener ingresos, que nos hagan independientes del extranjero y que nos han permitido tener tecnología mexicana muy por encima de las llamadas naciones primer mundistas, lo anterior también porque se incrementará la acumulación de riqueza en unas pocas manos, además de que sería una acción igual a la realizada por antonio lópez de santa ana.*

*2.-La historia demuestra que las relaciones comerciales México-Estados Unidos, no han sido importantes para nuestro país, pues boicotean la comercialización de nuestros productos como el atún, el aguacate, etc. y además, en el pasado nos han arrebatado parte de nuestro territorio nacional y en cuanto a, exportaciones industriales se refiere, son mínimas o nulas excepto de materias primas o maquila, en cuanto a transferencia de tecnología se refiere en el mismo sentido, no nos debiera interesar el desarrollo de empresas transnacionales, sino de la industria nacional y de que nuestros connacionales de cualquier estrato social tengan una empresa y puedan conquistar los mercados extranjeros y no sentirnos orgullosos de que nos conquisten o vendamos productos en el extranjero .*

*3.- Estados Unidos de Norte América, es una potencia si bien fuerte aún , es de pensar que posiblemente pasará de moda como centro de inversiones, potencia militar, dependerá de la inteligencia de los habitantes de las distintas naciones de este mundo, de que esto se acelere, se dará cuando los distintos habitantes aprendan a consumir los productos fabricados por sus connacionales por encima de los fabricados en otros países o con tecnologías de otros países, o por inversionistas de otros países.*

*En relación con el poder económico, militar de estados unidos de Norteamérica, quisiera señalar la siguiente frase de JUAN JACOBO ROUSSEAU:*

*"Nos aproximamos al estado de crisis del siglo de las revoluciones. Me parece imposible que duren mucho tiempo las monarquías de Europa.*

*Todas han brillado, y todo estado que brilla está muy cerca del declive"<sup>40</sup>*

---

40 Juan Jacobo Rousseau, 2002, El Contrato Social, México, Editores Mexicanos Unidos, p. 5

*Parafraseando, a ROUSSEAU, diríamos, estados unidos de norteamérica, ésta próximo a caer?*

*Si es así, tomemos las providencias estratégicas y tratemos de brillar nosotros mismos como país o siempre seremos los gatos de otros?.*

*4.-El nacionalismo de los habitantes de Estados Unidos de Norte América permite establecer que las utilidades generadas en países tercer mundistas, serán utilizadas para:*

*a).- Incrementar sus unidades de producción, en los mismos países tercermundistas;*

*b).- Generar ingresos a Estados Unidos de Norte América, utilidades provenientes de países tercermundistas;*

*c).- Construir bases militares en los países tercermundistas, (sobre todo estas, que son las que convencen a los países tercermundistas para aceptar sus instrucciones), he concluido lo anterior, con base en lo señalado por ROBERT B. REICH., en su Obra " EL TRABAJO DE LAS NACIONES hacia el capitalismo del siglo XXI" , quien señala lo siguiente:*

*" " La difusión del nacionalismo económico entre las naciones industrializadas provocaba un sentimiento similar en todas las otras partes del mundo. El sometimiento de China a los grandes poderes persuadió a los líderes de la Restauración Meiji en Japón de que la supervivencia de esa nación dependía de su rápido desarrollo económico. Solamente una economía moderna podía desarrollar y mantener un ejército, solamente una economía que fuera comparativamente poderosa podía garantizar la seguridad de la nación. Se consideraba que la educación, el desarrollo industrial y la seguridad nacional estaban estrechamente relacionadas entre sí. Medio siglo más tarde, Sun Yat sen, que intentó derrocar la dinastía Manchú de la China, fundamentaba su programa revolucionario sobre la base de un desarrollo económico similar. Las naciones occidentales habían logrado ejercer su dominio sobre China no sólo a merced a su poderío militar superior, sino además por su prosperidad económica, sobre la cual dicho poderío se sustentaba. En su proyecto " Desarrollo Internacional de la China, Sut Yat Sen rechazaba la propuesta marxista de una distribución equitativa de a riqueza, en favor de una estrategia de desarrollo nacional financiado por Occidente, la cual ponía énfasis en la educación y la industrialización " Nuestro derecho al desarrollo económico se nos escapa de las manos .. Si queremos recuperarlo.. Debemos utilizar inmediatamente el poder del Estado para promover la industria, utilizar máquinas en la producción, y proporcionar empleos a los trabajadores de la nación..41. " .*

*Los habitantes del mundo, razonarán al igual que los Chinos y verán que es fácil seguir una economía nacionalista, a través de la educación y la inversión, eso cambiará los centros de inversión. actuales y en consecuencia los centros de poder militar y económico, no permitiendo que existan imperios que ordenen el camino que deberán seguir los estados que transitan por la senda del respeto al derecho ajeno .*

*5.-México necesita iniciar un fuerte desarrollo de su tecnología con*

---

41 -Robert B. Reich, Op. cit.,p. 39

*apoyo de la Universidad Nacional Autónoma de México y del Instituto Politécnico Nacional, para dejar de depender de países, de los que tradicionalmente importa tecnología, porque un país como Japón pudo levantarse de las cenizas y nosotros que no hemos sido destruidos no podemos, dice un dicho japonés, que si ellos pueden también nosotros podemos, y nuestra salvación se encuentra en las Universidades Públicas, dirigidas por verdaderos investigadores y científicos y no por políticos, los que han demostrado plenamente su ineptitud, por ésta razón el Tratado de Libre Comercio, debe ser desechado, para desarrollar nuestra tecnología, fomentando la educación de las clases más desfavorecidas ya que los ricos tienen dinero para pagar universidades privadas y incluso viajar al extranjero, con subsidios que le da el pueblo, vía FOBAPROBA, RESCATE CARRETERO, SUBSIDIO A UNIVERSIDADES PRIVADAS, y habrá que preguntarse quien pagará los FABAPROBAS fraudulentos de los que adquieran la Comisión Federal de Electricidad y PEMEX.*

*6.-México necesita ver el fruto de los profesionistas que ha preparado, en la producción de nuevos satisfactores, que compitan con la calidad de los productos extranjeros.*

*b).-Inflación.-Se presenta su evolución en el anexo III.5.1.b*

*c).-Ahorro interno (FOBAPROBA).- los mexicanos y el país se están viendo afectado por esta deuda ilegítima, que se debe pagar a nefastos empresarios.*

*d).-Gasto Público.-Se presenta el presupuesto de egresos para el ejercicio 2004, en el anexo III.5.1.d.*

*e).-Producto Interno Bruto.-Se presenta la evolución a precios corrientes, en el anexo III.5.1.e.*

*f).-Mercado Potencial.-Se presentan algunos aspectos en el anexo*

*III.10.1*

### **III.5.2.-Principales políticas del actual gobierno, basándonos en el Plan Nacional de Desarrollo, el cual dicta los objetivos.**

*a).-Defensa de la soberanía y la promoción de los intereses de México en el mundo.*

*b).-La ampliación de la vida democrática;*

*c).-La recuperación económica con estabilidad de precios;*

*d).-El mejoramiento productivo del nivel de vida de la población.*

*Dentro de los objetivos determinados por el poder ejecutivo, cabe aclarar que el gobierno ha mantenido controlados los niveles de inflación, a semejanza de Inglaterra, Francia, etc. ha procedido a deshacerse de algunas empresas para estatales, sin embargo, la historia dirá cuan acertadas fueron las decisiones.*

*Por otra parte, dentro del renglón educación el Presupuesto de Egresos de la Federación señala un presupuesto de \$ 273,692,932,625 y \$ 282,687,813,547 para el año 2002 y 2003 respectivamente, lo que significa un incremento del : 3 % respecto del año 2002<sup>42</sup>.*

---

<sup>42</sup> Internet, [www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx), página de la Secretaría de Educación Pública, 24 de junio de 2004.

*Permitiendo al mismo tiempo a los nacionales competir con americanos, ingleses, Alemanes, etc., toda vez que tenemos las mismas o mejores capacidades físicas e intelectuales que éstos últimos.*

*Respecto del mejoramiento productivo del nivel de vida de la población, él Presidente de la República a través de el Secretario de Agricultura, esta hablando de promover la productividad en el campo mexicano, toda vez que un pueblo para producir necesita alimentación no promesas y discursos, al respecto hay que reconocer que existirá avance en esta materia, lo anterior siempre que se reduzcan los impuestos, ya que el obrero, el empleado, sabe mejor que hacer con sus recursos que el gobierno y de que no se trata de empobrecer a las clases media y baja a favor de la clase gobernante y de la clase empresarial.*

### **III.5.3.Sociedad**

*La sociedad mexicana no ha madurado, podrá componerse de adultos, pero son niños en su forma de pensar, y esto se ha traducido en que las tendencias sociales de la población mexicana, reflejan 65 millones de personas que se encuentran en la extrema pobreza, y en cuanto a alimentación natural se refiere como son las frutas, vegetales, quesos, leche, huevos, etc., las costumbres del pueblo mexicano, son nulas en éste sentido, las personas prefieren alimentarse de comida chatarra, como son los refrescos y golosinas que producen y comercializan distintas empresas transnacionales.*

*Dada la tendencia privatizadora del gobierno mexicano de poner la riqueza de la Nación en manos extranjeras, las fuentes de empleo se escasearán cada día más y la transferencia de la poca riqueza que tiene la gente pasarán vía impuestos a subsidiar a los propietarios de las empresas vendidas por el gobierno, considero que la pobreza se incrementará considerablemente, y la pregunta que surge es? ¿a donde se irá la gente con sus recursos, ahorros, conocimientos?, ¿Usted estimado lector invertiría en un país con un gobierno actual como el nuestro?, no, no es*

*política es la sobrevivencia del capital, ante el nuevo entorno social que empresas invertirán porque indudablemente que habrá algunas que invertirán, y espero que ustedes sepan o comprendan cuales son esas empresas?, ¿Cual es la posibilidad de la existencia de una competencia perfecta?, ¿Cual es el sentido de invertir en un país de tan alta corrupción y mala administración gubernamental?, ¿Que esperanzas tiene la población que espero sea mi mercado de tener dinero para comprar mis productos y servicios?, ¿Estará seguro mi capital?, creo que mucha gente se ésta haciendo esas preguntas y en función de eso no solo decidirá si invierte en un país o incluso sale del mismo, por ser negativas las respuestas, cuando se observa, que lejos de incrementar las riquezas de la nación y de sus habitantes existe un deseo de los gobernantes de entregar éstas riquezas a los enemigos de la nación, que harías tu amable lector?, poner tus barbas a remojar? .*

*Podemos concluir además, que la sociedad mexicana ha adquirido tendencias alimenticias con productos artificiales, elaborados a base de colorantes y saborisantes artificiales, existe además el peligro de los transgénicos, de los cuales GREENPEACE a dicho recientemente que se desconocen los efectos para el ser humano.*



### III.5.4. Tecnología

*En el futuro habrá tecnología alterna a la que utilizaremos como empresa, utilizarán nuestros competidores y nuestros proveedores, para manufacturar el equipo que se maneja en este segmento de negocio, sin embargo, se considera por organismos como el CONACYT que no existe nada de tecnología o investigación en el país, en los casos en que se produzca maquinaria en el territorio nacional, ésta se hará bajo licencia de alguna empresa extranjera como es el caso de Centrifugas Broadbent, la cual cuenta con licencia de una empresa inglesa.*

*La única forma que tiene el pueblo mexicano es dedicando cantidades considerables a la educación superior, para formar investigación y evitar que sigamos dependiendo del extranjero, para obtener tecnología necesaria, (el Know how) en la medida que no tengamos tecnología y las medidas jurídicas para protegerla, seremos un país de segunda o de última categoría, como lo he dicho la solución se encuentra en las universidades públicas, que son las únicas que deben ser beneficiadas con el dinero de los impuestos, y son las que cumplirán con el proyecto de país las universidades privadas viven del negocio educación.*

*De acuerdo con la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, hasta 2004, México es uno de los principales importadores de maquinaria para procesar alimentos, como se indica a continuación:*

Cuadro III.5.4.1

PERIODO	Aparatos para el Filtrado y sus Partes (Cifras en millones de dólares)	Máquinas Centrifugadas y Secadoras (Cifras en millones de dólares)	Máquinas para Molinería y Otros Productos Alimenticios (Cifras en millones de dólares)
2003/	761.7	164.1	193.1
2004/01-04	249.8	62.2	43.7

FUENTE.- Grupo de trabajo, SHCP, Banco de México, Secretaría de Economía e INEGI<sup>43</sup>

### III.6.- Matrices de posicionamiento de mercado y ciclo de vida.

*Existen varios tipos de matrices para representar la situación actual de una empresa, para efectos de tomar una decisión en el desarrollo de una planeación estratégica, entre las más usadas se encuentran, las que más adelante señalaremos, así mismo, es conveniente decir que, el planeador podrá desarrollar las matrices que necesite, y no forzosamente las que señalamos o que otra gente utiliza.*

*Antes de empezar con cualquier otro análisis, la empresa deberá de resolver primero, que clase de matriz va ha utilizar para representar la situación de las UENs. Si éstas son principalmente agrupaciones de unos pocos segmentos, o son productos de mercado íntimamente*

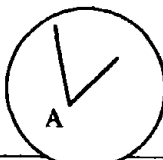
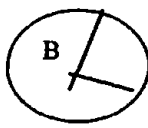
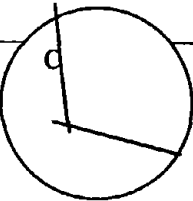
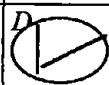
43 Internet, [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx), página del INEGI

relacionados entre si debe usarse una matriz de evolución de producto mercado para desarrollar la posición de cartera de la empresa, sobre todo si sus productos se encuentran en las primeras etapas de su evolución.

En cambio, si las UENs representan agrupaciones de varios segmentos producto mercado que solo tienen poca relación, entonces es preferible utilizar la rejilla comercial tipo GE, así se afirma por Charles W. Hofer y Dan Schendel <sup>44</sup>.

### 1.-Rejilla Comercial General Electric

Cuadro III.6.1

Atractivo de la industria	Posición competitiva		
	Fuerte	Promedio	Débil
Alto			
Mediano			
Bajo			

Fuente: "Planeación Estratégica, conceptos analíticos"; Charles W. Hofer y Dan Schendel. Pagina 72

Cabe señalar que, la "rejilla comercial GE" es de nueve casillas, es una matriz desarrollada por General Electric, que supera casi todas estas dificultades. En ella tanto el atractivo de la industria como la posición competitiva, son medidas compuestas determinadas por medio de un análisis y ponderación de diversos sub-factores, entre ellos la tasa de crecimiento y la tasa de participación de mercado. En esta rejilla el área de los círculos es proporcional al tamaño de las industrias en que compiten los distintos negocios. Los sectores de círculo reflejan la participación de cada negocio en el mercado, de manera que las áreas son también proporcionales al tamaño de los negocios que representan

Aquí también, es posible predecir la posición futura de la firma y se pueden usar

44 Charles W. Hoffer/ Dan Schendel, Op. cit., p. 34, 35, 72.

matrices actuales y proyectadas para describir el ámbito y posición competitiva de la firma y para identificar algunos de los problemas estratégicos más importantes que se le presentan.

La General Electric emplea el término fuerzas de negocio, en lugar de posición competitiva para describir el segundo eje de la rejilla comercial, mide dichas fuerzas en una escala de altas, medianas y bajas.

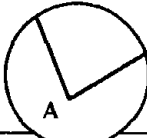

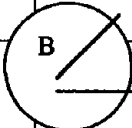

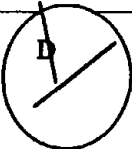
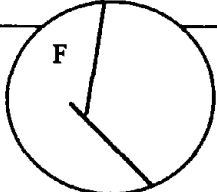
La dificultad principal de la rejilla comercial GE, estriba en que no describe tan efectivamente como fuera de desear, las posiciones de nuevos negocios que están apenas empezando a crecer en industrias nuevas. En tales casos, sería preferible utilizar una matriz de quince casillas, en la cual los negocios aparecen diagramados en términos de su posición competitiva y su etapa de evolución producto mercado.

## 2.-Matriz de evolución producto mercado.

Esta matriz fue diseñada para describir las posiciones de nuevos negocios que están empezando a crecer en industrias nuevas.<sup>45</sup>

Cuadro III.6.2

### Posición competitiva

	Fuerte	Promedio	Débil
Desarrollo			
Crecimiento			
Sacudida			
Madurez			
Saturación			
Declinación			

FUENTE: Planeación estratégica: Conceptos analíticos, Charles W. Hoffer/Dan Schendel, pag. 36 "Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies"/ Intercollegiate Case Clearing, No. 9-378-734, 1977), p.13.

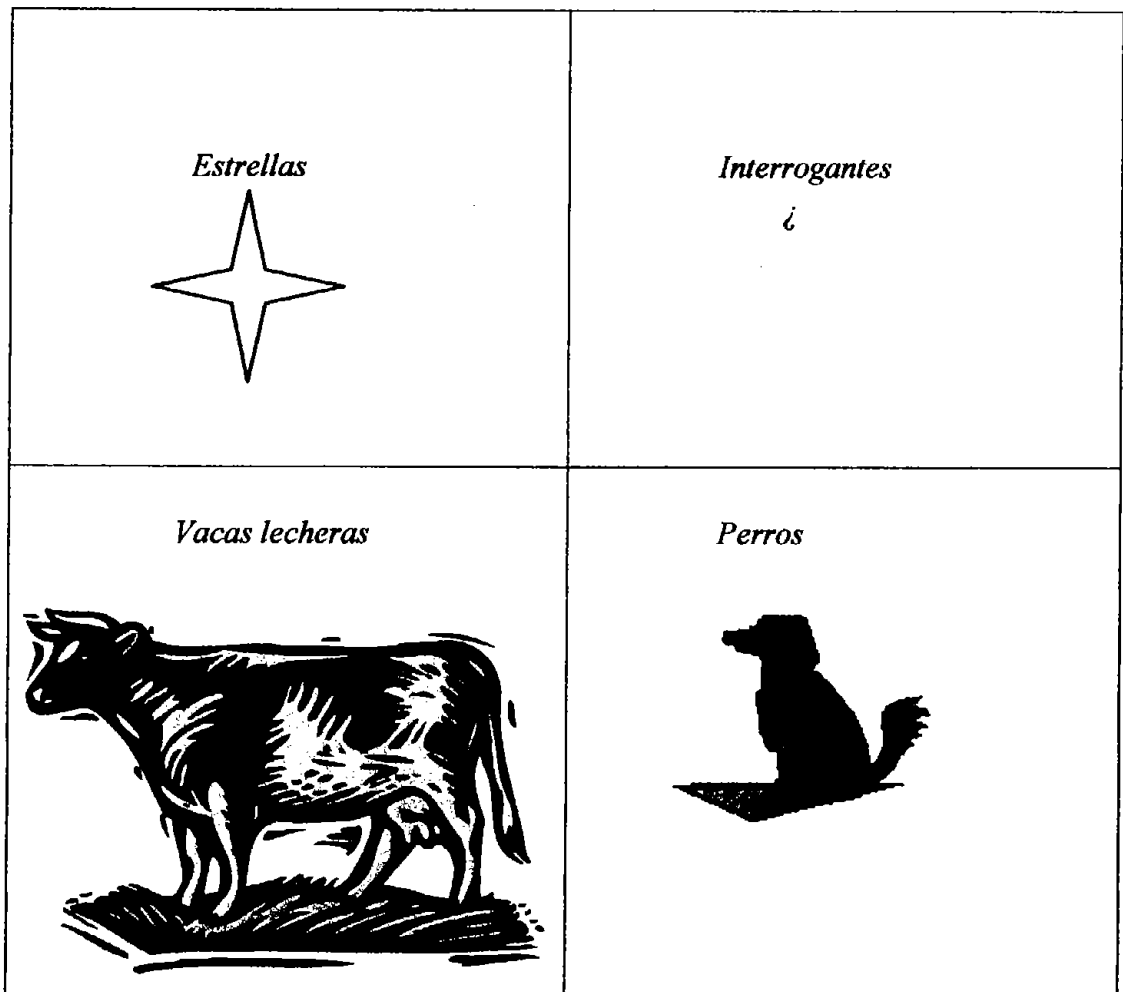
45 Charles W. Hoffer/ Dan Schendel, Op. cit., p. 36

*La rejilla comercial de la General Electric, en la que los negocios aparecen en términos de su posición competitiva y su etapa de evolución producto-mercado.*

*Lo mismo que en la rejilla comercial GE, los círculos representan el tamaño de las respectivas industrias y los sectores de círculo, las participaciones de los negocios en el mercado. Las posiciones futuras se pueden diagramar y usar para identificar cuestiones estratégicas importantes.*

**3.-MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACION.-***La matriz BCG de cartera de negocios diseñada por el Grupo de Consultoría de Boston, que consiste en una clasificación de las unidades de negocio respecto de su participación en el mercado y identificando la tasa de crecimiento del mismo, como se describe más adelante:*

Cuadro III.6.3



FUENTE: *Planeación Estratégica de Mercado, Problemas y enfoques analíticos, página 195, D.F. ABELL/J. S. HAMMOND, editorial CECSA46.*

46 D.F. Abell/ J.S. Hammond, 1990, Strategic Market Plannig, (Traducida al español por L.A.E. Alfredo Diaz Mata, México, CECSA, p. 195

**A.- Los productos considerados como perros son;** aquellos que consumen recursos en mayor importe de los que generan, normalmente, son productos que dejaron de ser vacas lecheras o fueron productos interrogantes y se definieron como productos perros, (productos discontinuados, productos en los que hemos perdido competitividad por costos elevados o por incremento en costos de producción, venta, etc., o desarrollamos un producto con poca tecnología incorporada).

**B.- Productos interrogantes son:** aquellos que se han desarrollado pero que aún no se definen como productos considerados estrellas o productos perros, normalmente éstos productos absorberán una cantidad mayor de recursos a la que generan, en virtud de que se están promocionando y pueden ser desconocidos para el mercado.

**C.- Productos estrellas.-** tienen las siguientes características:

- a).-Generan flujos de efectivo considerables
- b).-Consumen efectivo en cantidades significativas, a veces mayores que los generados
- c).-Se sostienen así mismos
- d).-Generan crecimiento en la empresa (expansión)
- e).-Representan la mejor oportunidad de generar utilidades.
- f).- Los productos estrella permiten una participación considerable del mercado, en el caso de que no se sea líder en el mismo.

**D.- Productos vacas lecheras:** tienen las siguientes características:

- a).-Productos de bajo crecimiento
- b).-Productos de alta participación en el mercado
- c).- costos bajos
- d).-Baja exigencia de fondos
- e).-Generan flujos positivos de efectivo para ser invertidos en otros productos o segmentos.
- f).-Generan utilidades.

La diferencia de estos productos con los productos considerados estrellas es que estos aunque se les invierta una cantidad considerable de efectivo no se logrará una mejora considerable en la participación del mercado, en cambio los productos estrella permiten un crecimiento de la participación del mercado.

Las estrategias que se recomiendan una vez que ya fueron clasificados los negocios, son las siguientes:

De acuerdo con Michael Baker en su artículo, INNOVACIONES: Clave del éxito.

“1.-Vacac lecheras.- maximizar flujos de caja; minimizar inversión gastando dinero solamente en mantenimiento esencial o reducción de costos y suficientes de I&D, facilidades de producción y mercadeo para mantener participación de mercado, es decir se ordeña al producto.

2.- Negocios estrellas.- Invertir considerablemente para aumentar participación en el mercado que es el objetivo principal. Esa estrategia finalmente convertirá una estrella en una vaca lechera. Si no se sigue ese método, el resultado será que la estrella se convierte en un hueso.

3.-Dilemas- interrogantes.- Estos negocios tienen potencial de estrella pero fácilmente se podrían convertir en huesos, se necesita alta inversión para lograr el estrellato, y solamente se puede permitir para unos cuantos seleccionados, liquidando, liquidando el resto congelándolo.

4.-Huesos.- Generalmente son viejos amigos y absorben demasiado tiempo gerencial para mantenerlos vivos.

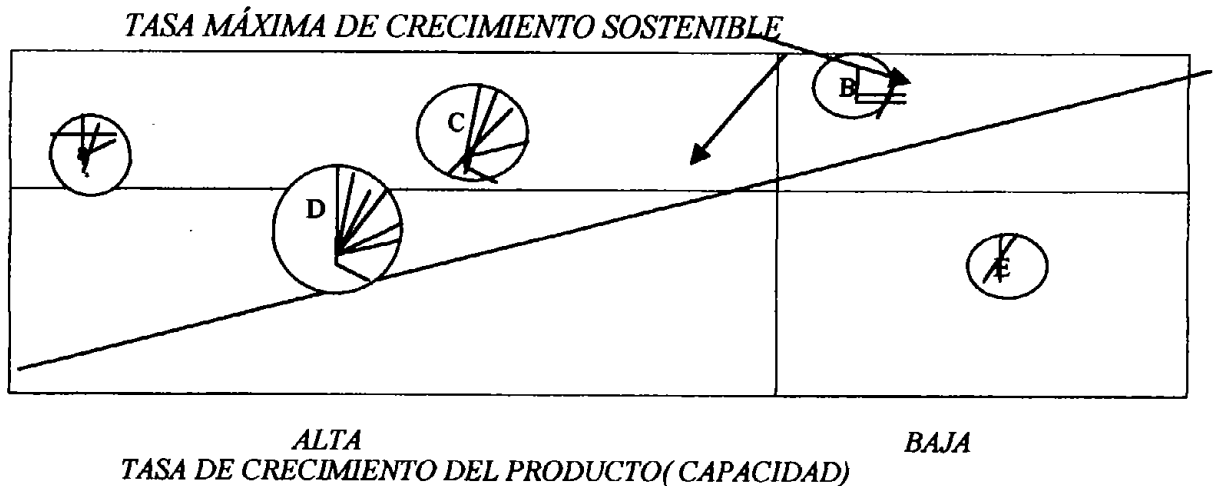
La eutanasia es la única política realista.<sup>47</sup>

---

47 Michael J. Thomas/ Norman E. Waite, 1991, *The Marketing Digest*, (Traducción al español de: Jesús Villamizar Herrera, “Innovación: Clave del éxito”, *“EL LIBRO DEL AÑO EN MERCADEO LOS MEJORES ARTÍCULOS DEL QUATERLY REVIEW OF MARKETING”*), México, p. 130

4.- **MATRIZ DE GANANCIA-CRECIMIENTO**, La matriz BCG de cartera de negocios diseñada por el Grupo de Consultoría de Boston, que consiste en una clasificación de las unidades de negocio respecto de su participación en el mercado y identificando la tasa de crecimiento del mismo, como se describe más adelante:

Cuadro III.6.4



Fuente: adaptado de el cuadro presentado en el "the Product Portfolio" (Boston: The Boston Consulting Group, 1970) perspectives Num. 66 (Planeación Estratégica de Mercado "Problemas y Enfoques Analíticos") D.F. ABELL J. S. HAMMOND., PAGINA 199<sup>48</sup>

De acuerdo con D.F. ABELL/ J.S. HAMMOND, ésta gráfica muestra el grado en el cual el crecimiento de cada producto ésta manteniendo el ritmo del crecimiento del mercado. La tasa de crecimiento de un producto ( o su capacidad) se gráfica en el eje horizontal y en el vertical se traza la tasa de crecimiento del mercado, ( ..... el área del círculo representa a cada producto, en proporción a sus ventas) Los productos cuyo crecimiento apenas iguala el crecimiento del mercado se colocan a lo largo de la diagonal; están conservando participación. Los que ganan en participación se encuentran por debajo de la diagonal y los que pierden se hallan por encima.

La ubicación ideal de los productos en la matriz se muestran ... Los "perros" se deben concentrar cerca del eje de crecimiento del mercado, señalando una capacidad de crecimiento cero. "Las vacas productoras de efectivo" se habrán de reunir a lo largo de la diagonal, señalando que, en promedio, se mantiene su participación de mercado. Las "estrellas" deberían aparecer en la región de crecimiento alto, cerca o por debajo de la diagonal, puesto que están manteniendo o ganando participación de mercado. Lo ideal es que los "signos de interrogación" se encuentren en dos grupos, uno de ellos recibiendo en la actualidad poco capital para crecimiento (del lado izquierdo) y un grupo apoyado en gran medida ( del lado derecho). .... La cartera fuerte y diversificada .. tiene muchas características de ideales<sup>49</sup>.

48 D.F. Abells/ J.S. Hammond, Op. cit.,p. 199

49 D.F. Abells/ J. S. Hammond, Op. cit. 199.

Una consideración importante para interpretar la matriz de ganancia de participación es el *crecimiento máximo sostenible* de la empresa, definido como:

$$\dots G = D/E (R-i) p + R_p,$$

En donde

G= Tasa de crecimiento de los activos a largo plazo, máxima sostenible,

D/E= Razón de deuda a capital,<sup>6</sup>

R= Rendimiento sobre los activos después de impuestos (ajustado por inflación),

p= Tasa de retención de utilidades (=1- razón de dividendos pagados) e

i= Costo de la deuda corriente después de impuestos, (en mi opinión debemos considerar el costo promedio ponderado de capital).

---

5.-....

6 Cuando varía esta razón con el tiempo, se utiliza el aumento en la deuda dividido entre el aumento en el capital para el período que se considera.

(Todos los términos de esta fórmula son decimales, exceptuando la deuda y el capital)

El valor del crecimiento máximo sostenible se traza como una línea vertical y continua en la matriz como se muestra ... ( Aunque la fórmula es para el crecimiento de los activos, con frecuencia se utiliza como sustituto la tasa de crecimiento de la capacidad, puesto que los dos están muy relacionados entre sí).

La tasa de crecimiento promedio ponderada de los productos no puede exceder a la tasa de crecimiento máxima sostenible; en otras palabras, el "centro de gravedad" de los puntos de la grafica no puede encontrarse a la derecha de la línea vertical. En la medida en la que se encuentra a la izquierda, la empresa puede sostener un crecimiento adicional. A primera vista, parece que la empresa .... Puede financiar un mayor crecimiento; pero debe determinar la existencia de equilibrio a través de un cálculo más que a través de medios visuales.)

Si se requieren ajustes, se pueden reubicar los productos a través de cambios estratégicos. Por ejemplo, se puede mover a un "perro" que se encuentre cerca de la línea de la tasa de crecimiento máximo para dejarlo cerca del "eje ideal" de tasa de crecimiento cero, reduciendo éste. Resulta claro que dibujar las matrices de crecimiento y ganancia en participación para los competidores clave y señalar productos clave de la competencia, puede producir conocimientos considerables con respecto a los puntos en los que los competidores están haciendo hincapié."<sup>50</sup>

---

50 D.F. Abell/ J.S. Hammond, Op. cit., p. 199-200



El razonamiento de Abell/J. S. Hammond, antes citado, tiene una variante, cuando se dice que la tasa de crecimiento sostenible es igual a:

$$G = D/E (r'a - i) p + r'ap$$

En donde, rendimiento sobre patrimonio = ROE =  $P_i / E$ <sup>51</sup>

$$r'a = (P_i + iD) / A$$

$r_e = P_i / E$  expresa la rentabilidad financiera (ROE), y  $p$  es la proporción de esa rentabilidad que se invierte en la empresa,  $p$  se llama la tasa de retención

En donde la  $r'a$  es la tasa de rentabilidad económica antes del pago de los gastos financieros ( $r'a = P_i + iD / A$ )

$r_a$  = rentabilidad económica después del pago de gastos financieros

$P_i$  = Utilidad después de impuestos

$A$  es el activo total

$i$  es la tasa de interés promedio ponderado calculado sobre el total de la deuda.

$D$  es el total de la deuda.

(todos los símbolos anteriores expresan valores netos, es decir, después de impuestos).

Lo anterior esta relacionado con la cuádruple igualdad del crecimiento sostenido se escribe entonces :

$$GD = GS = GA = GE$$

Crecimiento de demanda = Crecimiento de Ventas = Crecimiento de activo = Crecimiento de patrimonio.

$$G = GA = GE = (P_i / E) . p$$

En donde el crecimiento extrínseco es  $= (D/E) (r'a - i) p$

En donde el crecimiento intrínseco es  $G = r'a p$

La tasa de crecimiento sostenible esta compuesta de un crecimiento intrínseco y un crecimiento extrínseco.

Considero que la formula de crecimiento sostenible correcta es la que considera la rentabilidad financiera antes de intereses, y no la que indica:  $G = D/E (R-i) p + R_p$ , ya que si se considera después de intereses, habría una doble deducción de los mismos y el resultado se distorsionaría, en mi opinión se debe a un error de traducción de la obra de D. F Abell/ J. S. Hammond.

La rentabilidad económica es igual al producto de la rentabilidad sobre ventas por la tasa de rotación del activo.

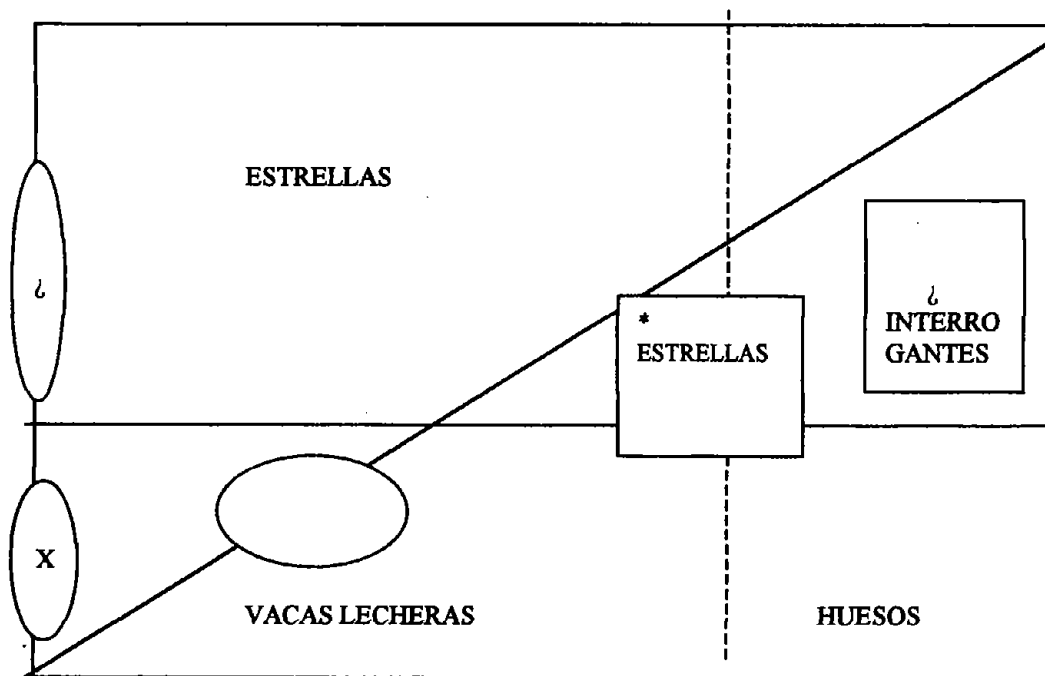
$$r_a = P_i/A = (P_i / S) * S / A = r_s * t_a$$

51 Jean-Paul Sallenave, Op. cit. p 71-93 (Extracto)

A continuación se presenta la gráfica para presentar el crecimiento sostenible.

Cuadro III.6.5

GRAFICA EN LA QUE SE DETERMINA LA TASA MÁXIMA DE CRECIMIENTO SOSTENIBLE



Tasa de crecimiento del producto (capacidad)

Fuente: PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE MERCADO Problemas y enfoques analíticos, D.F. ABELL/ J.S. HAMMOND, Editorial CECSA, pagina 198. (Elaborada con base en en la fuente antes citada)<sup>52</sup>

Las matrices o gráficas antes descritas no son las únicas que puede usar el planeador estratégico en su labor de análisis, ya que las mismas variarán de acuerdo a sus necesidades y habilidades para diseñarlas, sin embargo, podemos decir que son las más usadas.

### III.7.- Diagnostico - Pronostico interno de la organización. (fuerzas y debilidades y estructura).

El diagnostico- pronostico interno consiste en el análisis de la capacidad real de la organización para operar a niveles de excelencia.

52 D.F. Abells / Hammond, Op. cit. p. 199.

Para llevar a cabo éste análisis interno se revisan las siguientes áreas de la organización:

- 1.-Dirección.- Fortalezas y debilidades de la misma;
- 2.-Comercialización.-Canales de distribución, sinergias, equipo, productos y servicios;
- 3.-Operación.- En instalaciones propias, equipo propio, rentado, etc..
- 4.-Tecnología.-Utilizada, propia, concesionada
- 5.-Personal.-Antigüedad, habilidades
- 6.-Organización.-sistema de organización
- 7.-Sistemas computacionales.- Para ofertar bienes y servicios, etc.
- 8.-Logística.- Para atender a clientes
- 9.-Finanzas.- Recursos con los que cuenta la empresa

Además, el Diagnóstico - Pronóstico interno de la empresa se basa en un análisis de los siguientes conceptos:

- 1.-Desempeño pasado y desempeño futuro proyectado
- 2.-Estrategia pasada y actual
- 3.-Problemas estratégicos detectados
- 4.-Costos incurridos en la fabricación y/o prestación de servicios.
- 5.-Portafolio de negocios
- 6.-Recursos y limitaciones financieras actuales.
- 7.-Fuerzas y debilidades organizacionales será la suma de los conceptos antes mencionados.

Los conceptos señalados, permitirán determinar las fuerzas y debilidades de la organización, identificando sus capacidades para enfrentar a la competencia en su lucha por vencer las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Analizar teóricamente cada uno de los conceptos antes mencionados, aumentaría en exceso el presente trabajo, me gustaría hacerlo, sin embargo, se saldría de su objetivo, que es el de llevar a cabo una planeación estratégica, de manera practica.

### **III.8.- Caso Práctico, del Diagnostico Pronostico Interno de la organización (fuerzas y debilidades y estructura).**

Para la realización del caso practico me basaré en los conceptos antes señalados en cada capitulo del presente trabajo y en algunos análisis prácticos efectuados respecto de la empresa en estudio, procediendo a realizar el siguiente caso practico como sigue:

#### **III.8.1.- Dirección**

##### **A).-Edad:**

La dirección de la Empresa se encuentra, a cargo de una persona mayor de 70 años de edad, persona que en el corto plazo deberá ceder las riendas del negocio, tanto por incapacidad física o por deceso.

##### **B).-Experiencia:**

La experiencia y capacidad de hacer negocios se encuentra plenamente demostrada, al llevar a la empresa a donde se encuentra actualmente, una característica adicional del CEO es que es muy mesurado en sus decisiones.

##### **C).-Otras características:**

El Director de la Empresa, es el accionista mayoritario de la misma, es el propietario del 99% de las acciones de la Empresa.

#### **III.8.2: Comercialización.-Canales de distribución, sinergias, equipo, productos y servicios.**

La Empresa maneja tres productos, relacionados entre sí y dependientes del producto principal, que son la construcción y la venta de fabricas para extracción de jugo de frutas naturales.

Los canales de distribución que emplea se reducen a uno, mismo, que consiste en la venta directa del producto a clientes que se acercaron a la Empresa, ya que los clientes son

contactados por la fuerza de ventas de la empresa, por lo que, a la fecha, no existe sinergia, aprovechada, excepto en lo correspondiente a venta de refacciones y mantenimiento, la que en perspectiva se pueda aplicar, la promoción de los productos que comercializa se hace mediante, trípticos, publicidad en revistas especializadas y la participación en ferias industriales a nivel regional y nacional, dejando para el futuro la participación en ferias a nivel internacional.

### **III.8.3.-Operación**

La operación de la Empresa consiste en la administración de la misma, la producción de bienes y finalmente la comercialización de los productos, que no es otra cosa, que la venta de bienes y servicios que veremos en este Capitulo, el cual se refiere a los siguientes productos:

- A).-Venta de fábricas llave en mano y equipos nuevos para extracción de jugo de frutas;
- B).-Venta de refacciones;
- C).-Servicio de reparación y mantenimiento

### **III.8.4.- Tecnología**

La tecnología que se utiliza en la fabricación de equipo y prestación de servicios, señalados en el subcapitulo anterior, proviene del extranjero, de Empresas ubicadas en Europa, por lo que la investigación y desarrollo de mejoras a los productos actuales, y el desarrollo de nuevos productos, se hace en ése continente, a la fecha nuestra Empresa, tiene las inquietudes de llevar a cabo investigación por su cuenta, a efecto de tener sus propios desarrollos.

### **III.8.5.- Personal**

El personal, de la empresa, se encuentra debidamente capacitado en las distintas áreas, tanto de administración, producción, comercialización, el personal de la Gerencia, es conservador, y se encuentra en espera de la acción del director general, que es el que marcará el sendero por el que habrá de transitar la empresa.

### **III.8.6.- Organización.**

La organización de la Empresa, es funcional, las decisiones de la misma fluyen de arriba hacia abajo y viceversa, como anexo, III.8.8.2 al inicio y al final, se presenta el organigrama de la empresa.

### **III.8.7.- Sistemas:**

Los sistemas de información de la empresa, son fluidos y se determinaron con base en la información que requiere cada una de las áreas en el proceso de toma de decisiones.

Derivado de lo anterior, se dice que la información generada es correcta y oportuna.

### **III.8.8.-Desempeño pasado y desempeño futuro proyectado.**

El desempeño de la firma en el pasado y en el futuro se lleva a cabo, se muestra por medio de la presentación grafica de la posición competitiva de la firma, de un análisis financiero, de un resumen de la planeación estratégica pasada.

#### **A).-Posición competitiva pasada de la firma.**

La posición competitiva de pasada de la firma, se representa a través de la matriz BCG de cartera de negocios que se presenta en el cuadro III.8.8.1, como se ve a continuación:



servicio de reparación y mantenimiento de las fabricas de extracción de jugo de frutas. .

b).- La posición nueva, de cada uno de los segmentos de mercado en que participa, serán como se ve en el cuadro III.8.8.2:

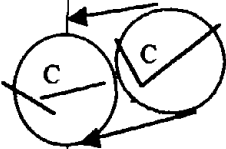
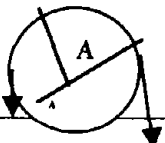
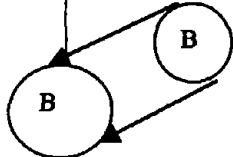
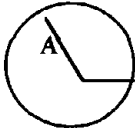
Cuadro III.8.8.2

Posición competitiva

Fuerte

Promedio

Débil

	Fuerte	Promedio	Débil
<i>Desarrollo</i>			
<i>Crecimiento</i>			
<i>Sacudida</i>			
<i>Madurez</i>			
<i>Saturación</i>			
<i>Declinación</i>			

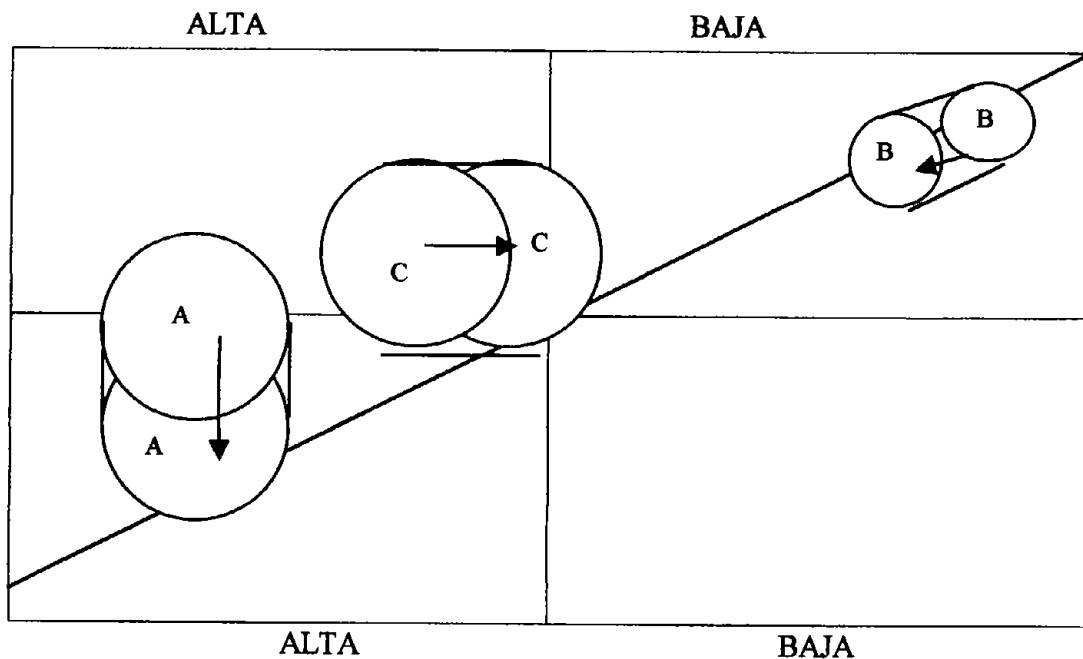
El segmento A, mantendrá su posición, en tanto los segmentos de mercado en que se mueven los productos B y C se propone que se muevan en su posiciones, a efecto de aumentar su participación de mercado, y en consecuencia aumentarse la rentabilidad de la inversión.

Esta matriz se complementa con la mostrada en el siguiente inciso:



c).- El movimiento futuro de los segmentos de negocio, se muestra, en el cuadro III.8.8.3, correspondiente a la matriz de crecimiento:

Cuadro III.8.8.3



Tasa de crecimiento sostenible.

d).- Crecimiento de la Empresa.

El crecimiento máximo sostenible de la empresa, se define como:

$$G = \frac{D}{E} (R - i) p + R p$$

En donde:

G= Tasa de crecimiento de los activos a largo plazo, máxima sostenible.

D/E = Razón de deuda capital

R= Rendimiento sobre activos después de impuestos (ajustado por inflación)

P= Tasa de retención de utilidades =(1- razón de dividendos pagados) e

i= Costo de la deuda corriente después de impuestos.

Cual será la tasa de crecimiento, considerando los siguientes datos:

Deuda total = D = \$ 10,368,721

Capital = E = \$1,922,878

Rendimiento sobre activos = R = 2.06, lo que equivale el 200.6% sobre las utilidades.

I = Costo de la deuda corriente después de impuestos = 0.08%

Tasa de retención de utilidades = p = 0.999, por haber pérdida, debiendo ser cero.

R = rentabilidad económica = -2.06

La resolución es como sigue:

$$G = \frac{10,368,721}{1,922,878} \left( (-0.0206) - 0.08 \right) 0.999 + \left( (-0.0206) \times 0.999 \right) = -0.5386 + (0.0205) = (0.6065)$$

$$G = (0.6065)$$

La tasa de crecimiento sostenible es negativo, las pérdidas restan el valor del patrimonio de los accionistas, habrá que hacer ajustes en la estrategia actual, deberá de tenerse mayor rentabilidad sobre las ventas y sobre el activo, dentro de las tácticas que se espera usar dentro de la nueva estrategia, se encuentra la reducción de inventarios a efecto de que tenga una mayor rotación, se buscará estandarizar las piezas a efecto de que el costo de fabricación sea más económico.

Sin embargo, el crecimiento debe darse, si esperamos que la empresa, permanezca como ente económico y sea rentable la inversión de los accionistas:

Existe otra forma de calcular la tasa de crecimiento sostenible, como se muestra a continuación y considerando la información existente en los estados financieros de la empresa MECEGO, S. A.

$G = r_a p (1 + D / E)$ , en donde:

$r_a = \text{Utilidad del Ejercicio} / \text{Total del activo}$

$p = 1 - (\text{Dividendo} / \text{utilidad})$

$$ra = 1,357,019 / 13,546,383 = 0.10017$$

$$p = 1 - (1000 / 1,357,019) = 1 - 0.000736909 = 0.9992$$

$$1 + (D/E) = 1.5971$$

$$G = 0.10017 \times 0.99926 \times (1 + (10,640,721 / 17,820,508)) = 0.1598\%$$

La tasa de crecimiento es del 15.98% en el periodo que se calcula.

## **B).- Análisis financiero del desempeño de la firma.**

### **a).- Estrategia pasada y actual.**

#### **- Estrategia pasada.**

La estrategia pasada de la empresa en estudio, ha consistido en buscar una mayor rotación de los inventarios, para incrementar la rentabilidad sobre activos, buscando el incremento del retorno de la inversión de los accionistas, esta estrategia no se encuentra escrita, sin embargo, no es mala por ese hecho, sino porque ésta es solo una táctica, que debe ir acompañada de otras acciones, que engranadas entre sí hagan una estrategia, que permita mejorar la posición y la rentabilidad de la empresa.

#### **- Estrategia actual.**

La estrategia actual, al igual que la pasada, busca obtener utilidades, la sobrevivencia de la entidad, el incremento en la participación de mercado, en consecuencia, se trata de lograr un mayor retorno de la inversión de los accionistas manteniéndose dentro del aspecto informal.

Se señalan en los principales lineamientos de la misma en el anexo III.8.8.1.

### **b).- La organización interna.**

La organización interna se muestra en el organigrama que se identifica, como el anexo III.8.8.2 al inicio y III.8.8.2 al final.

### **c).- Los costos.**

Los costos de los productos y servicios que fabrica y comercializa nuestra empresa, impiden que la empresa sea rentable, si es que no se lleva a cabo un estudio profundo de sus operaciones, en lo concerniente a:

- 1.-Venta de fábricas para extracción de jugos de frutos, (llave en mano).  
Con venta de equipo nuevo para fábrica de extracción de jugo de fruta.
- 2.-Venta de refacciones.
- 3.-Servicios técnicos y de reparación.

El calculo de los puntos de equilibrio se efectúa más adelante, conforme a la siguiente formula:

$$PE = \frac{C.F.}{C.M.}$$

**Cuadro III.8.8.4**  
**Gastos fijos y variables por UEN's**

Gerencia	Gastos fijos anuales	Gastos variables anuales
Venta de fábrica llave en mano y equipo nuevo	\$2,730,000	\$33,275,278.24
Venta de refacciones	366,000	2,602,342
Venta de servicio técnico	750,000	2,114,584

Los cálculos de punto de equilibrio se ven en el inciso siguiente.

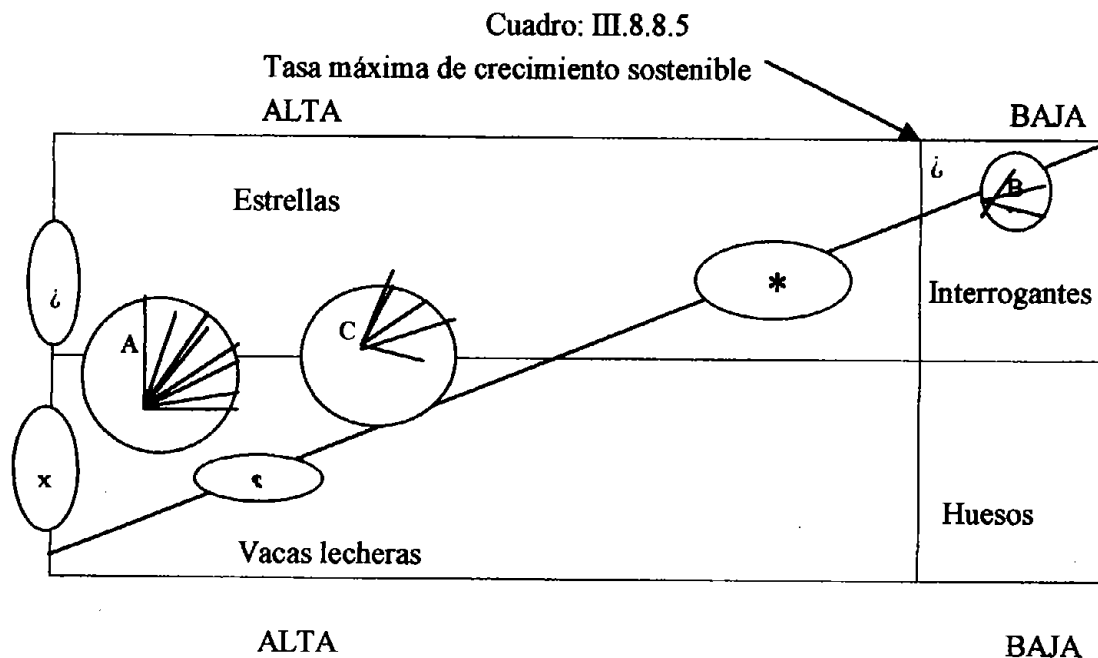
#### d).-Otros indicadores

##### a).- Portafolio de negocios

El portafolio de negocios se apoya básicamente en los siguientes productos identificados, cada uno como una UEN.

- 1.- Venta de fábricas nuevas llave en mano y equipo nuevo.
- 2.- Venta de refacciones
- 3.- Venta de servicios técnicos y de reparación.

La posición de esta cartera se analiza en los cuadros III.8.8.1, III.8.8.2, y en las matrices de crecimiento cuadros III.8.8.3 y III.8.8.5, que se muestra a continuación.



**b".-Los recursos y limitaciones financieras**

- 1.-Los recursos financieros de la Empresa provienen de:
- Financiamientos bancarios.-Es una de las más importantes fuentes de financiamiento externo.
  - Proveedores, Es la segunda fuente más importante de financiamiento externo.
  - .-Aportaciones de los accionistas.-Como fuente de financiamiento interno.

**c".-Las principales fuerzas y debilidades organizacionales son:**

1).-Fuerzas organizacionales

- La experiencia de su Dirección
- El financiamiento de los proveedores, sin cargo financiero adicional.
- Los recursos financieros de sus accionistas
- El entrenamiento recibido por su personal técnico.

2).-Las debilidades organizacionales principales son:

- La edad de su director general
- la falta de supervisión adecuada en áreas de venta, servicios y administrativas ( es decir en todas sus áreas, excepto producción)
- La falta de una estrategia o plan a seguir
- La existencia de elementos con vicios dentro del segundo nivel de la organización.

**d').- Punto de equilibrio**

El punto equilibrio de la empresa, por cada una de las UENs se presenta respecto de los siguientes segmentos:

- a).- Fábrica llave en mano y unidades nuevas.
- b).- Venta de refacciones
- c).- Venta de servicio técnico.

Los distintos puntos de equilibrio de cada una de las UENs, nos llevan a que deberán obtenerse como mínimo los ingresos que se indican en los cuadros III.8.8.6, III.8.8.7, III.8.8.8 y III.8.8.9:

$$\text{Punto de equilibrio de UEN, fábrica llave en mano y equipo nuevo} = \frac{\text{Costos fijos}}{\% \text{ de contribución marginal}}$$

Cuadro III.8.8.6

UEN	Gastos fijos	Contribución marginal	Punto de equilibrio
Llave en mano y equipo nuevo	\$2,730,000	8.21%	\$33,252,151

Las ventas actuales representan el 112.5 % con respecto al punto de equilibrio, con lo que podemos concluir que la empresa deberá incrementar sus ventas y buscar la disminución de sus costos.

Cuadro III.8.8.7

Punto de equilibrio de UEN, Venta de refacciones:

UEN	Gastos fijos	Contribución marginal	Punto de equilibrio
Venta de refacciones	\$366,000	20.77%	\$1,762,157

Las ventas actuales representan el 186.3% respecto de las ventas determinadas, para alcanzar el punto de equilibrio

Cuadro III.8.8.8

Punto de equilibrio de UEN, Venta de servicio técnico:

UEN	Gastos fijos	Contribución marginal	Punto de equilibrio
Servicio técnico	\$750,000	16.4%	\$4,573,171

Las ventas actuales representan el 71.82% en relación con las ventas necesarias para alcanzar el punto de equilibrio.

El punto de equilibrio general, debe dar la sumas de cada una de las unidades de negocios, antes mencionadas, como muestra en el cuadro III.8.8.9.

Cuadro III.8.8.9

UEN	Costos Fijos	Contribución Marginal	Gastos variables	P.E.
Fabrica llave- en mano	\$2,730,000	8.21%	\$34,341,435	\$33,252,131
Venta de refacciones	366,000	20.77%	20.77%	1,762,157
Servicio técnico	750,000	16.40%	16.40%	4,573,171
	\$3,846,000			\$31,018,872

### **e).- Análisis financiero.**

El análisis financiero de esta empresa revela que la empresa tiene liquidez y es rentable, como se ve en el anexo III.8.8.3

### **C).- Rentabilidad.**

a).- La rentabilidad sobre ventas del negocio va en decremento, en el año 2003 es el 3% sobre ventas.

b).-La rentabilidad sobre activos del negocio en el ejercicio 2003 es del 19.29%.

#### **c).-Ciclo del negocio.**

<u>Año</u>	<u>Concepto</u>	<u>Días</u>
2003	Rotación de inventarios	49.64
	Rotación de cuentas por cobrar	54.27
	Duración del ciclo	<u>103.91</u>
	Tiempo de pago a proveedores	68.10
	Margen de operación.	<u><u>35.81</u></u>

Ver anexo III.8.8.3.



#### d).-Costo de capital

El costo de capital de la empresa para 2002, es como se indica en el cuadro III.8.8.10

Cuadro III.8.8.10

Fuente	Financiamiento	Costo individual	Proporción	Costo de ponderado %
Financiamiento bancario	6,862,977	6.13%*	25.25%	1.54
Proveedores	126,502	7.32%	0.46%	0.03
Anticipo de clientes	2,360,332	7.32%	8.66%	0.63
Capital	17,820,508	15.00%	65.63%	9.84
Sumas	\$27,170,319		100%	12.04

\*Costo real para la empresa, determinado con base en tasas contratadas.

#### e).- Valor de la empresa al inicio de la estrategia.

El valor de la empresa al inicio de la planeación, es el valor de la misma, antes de la aplicación de la estrategia, valor que servirá de base, para cuantificar el resultado positivo o negativo de la estrategia, servirá para determinar el incremento o el decremento en el valor del patrimonio de los accionistas, éste valor se determina como sigue:

Valor antes de la estrategia = (Flujo de efectivo antes de nuevas inversiones / costo de capital) + inversiones a valor de mercado - Valor de mercado de la deuda, es como sigue:

$$\text{Valor de la empresa antes de la estrategia} = (-899,983 / .1204) + 10,655,949 - 10,090,090 = (\$6,909,082.86), \text{ valor negativo de la Empresa.}^{53}$$

53 El costo de capital considerado se obtiene del cuadro de "Costo de capital" a que se refiere el inciso d), Las inversiones que existen y el valor de la deuda provienen del estado de posición financiera al 31/XII/2002, y el flujo de efectivo, es el resultado de considerar la pérdida del año 2002, adicionarla de partidas que no generan salida de efectivo (depreciaciones, amortizaciones y otros).

Si se valuará a la Empresa por el método tradicional, se diría que el valor de la misma, es igual al valor del capital contable, es decir en \$2,905,662.00, cantidad muy distante de la obtenida con base en el flujo de efectivo.

### **III.9 Conceptos de oportunidad y amenaza**

#### **1.-Oportunidad.**

Las oportunidades se pueden definir, como la facilidad de realizar alguna acción, inversión (negocio) que en otro momento o circunstancia no se podría realizar, con las características con que se presenta y en la situación actual de nuestra empresa, la oportunidad puede encontrarse latente, sin embargo, se requiere de un análisis del medio ambiente para saber si la oportunidad existe y se puede aprovechar.

Adicionalmente se requiere de un análisis interno, para determinar las fuerzas y debilidades de la empresa, que pretende llevar a cabo la estrategia, para en su caso determinar si la oportunidad se puede aprovechar, esto es determinar la brecha que existe entre los recursos necesarios, para aprovechar la oportunidad y las fuerzas y debilidades de la empresa.

#### **2.-Amenaza**

La amenaza será aquella, que pueda dañar al negocio de manera parcial o total ya sea en una UEN o en todo el negocio, esta amenaza puede estar constituida por la disminución de las barreras del sector o la supresión de las mismas, por disposiciones legales o cambios tecnológicos, la amenaza también puede tener su origen en la introducción de productos sustitutos, cambio de preferencias en los hábitos de la población consumidora, disminución de la necesidad de consumo del producto, estos y otros elementos nos llevarán a que es necesario detectar todas estas situaciones que constituyen o pueden constituir una amenaza para nuestra empresa y que debe al igual que las oportunidades ser detectada con anticipación y prevenida.

La anticipación en el diagnóstico y captación de la magnitud de la amenaza permitirá actuar con oportunidad, evitando o disminuyendo los costos que puedan existir para la empresa.

### **III.10. Caso practico**

En el caso de la empresa en estudio, es necesario mencionar que lo que interesa es la venta de fábricas llave en mano para la extracción de jugos de frutas naturales, con base en lo siguiente

#### **1.-Oportunidades.**

A.- Dada la crisis mundial, es el momento de permanecer dentro del negocio, ya que habrá algunos competidores que tendrán que reubicar sus unidades estratégicas de negocios, para reubicarlas, de acuerdo con su presupuesto.

B.- Los nuevos materiales que existen en el mercado, permitirán manejar con más facilidad, y construir a menos costo las plantas industriales, incluidos los motores que las accionan.

C).- La miniaturización permitirá disminuir costos y volumen en las plantas.

D).- El incremento de la población permitirá el incremento de la demanda de productos fabricados con las plantas que fabricamos.

E).- Se están abriendo nuevos nichos de mercado (productos orgánicos), los que se señalan en el Anexo III.10.1, en \$200 y \$340 miles de millones de dólares para 2003 y 2004 respectivamente, amén del mercado de refrescos por \$5,523 millones de dólares..

F).- La población mundial esta aumentando, y consecuentemente la demanda de alimentos .

G).-Existe el mercado de jugos o derivados de frutas, ver Anexo III.10.2.

#### **2.-Amenazas.**

A.- Las barreras de ingreso al segmento de negocios, han ido bajando, de tal suerte que es más fácil ingresar.

B.-Nuevos competidores con la miniaturización, materiales plásticos pueden entrar al mercado.

D.- La disminución de terrenos de cultivo, originaran que se vaya reduciendo el mercado.

E.- Lo productos de saborizantes para aguas de sabor, son un producto que competirá con los derivados de frutas naturales.

F.- El cambio de cultura va ocasionando el cambio de hábitos alimenticios en cierto sector de la población.

G.-Los competidores en el área de refrescos, defenderán fuertemente su mercado.

H.- El mercado de bebidas derivadas de jugos de frutas, se encuentra fuertemente competido entre otros por Valle Redondo, Pascual Boing, lo que es una oportunidad y una amenaza ver anexo III.10.2

## **CAPITULO IV.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

### **IV.1 -Concepto de objetivos y su fijación.**

#### **A.-Concepto.**

Los objetivos, son los propósitos cuantitativos y cualitativos de la Administración de la entidad, los cuales se irán alcanzando al mismo tiempo en que se de cumplimiento a las metas económicas, los cuales pueden ser alcanzados parcialmente o totalmente, los objetivos y las metas tienen relación con su finalidad o misión, que de alguna manera se encuentra plasmada, en la escritura constitutiva de la entidad, y son la razón de existencia de la empresa.

Los objetivos deberán fijarse, en relación a una meta que persiga la entidad, traducidos en una mejora cuantificable, y buscan aumentar el valor del patrimonio de los accionistas, los objetivos y la meta se reflejará en lo siguiente:

a).-Un incremento en el valor de la empresa (como ente económico), derivado de una rentabilidad de la estrategia;

b).-Un incremento en el valor de las acciones de la empresa (consecuencia de lo anterior);

c).-Un incremento en el valor del crédito mercantil, como consecuencia de la participación de mercado;

d).-Una mayor participación de mercado, como base del crédito mercantil;

e).-Una continuidad en la orientación de la Empresa, en su actividad industrial, comercial, etc.;

f).- Una reorientación de la Empresa en su actividad industrial, comercial, etc.;

g).-La generación de un flujo positivo, con base en las siguientes consideraciones:

a').-Valor presente del flujo de efectivo, superior al costo de capital ponderado, derivado de:

1.-Una penetración en el mercado regional, nacional o mundial dependiendo en el que la empresa participe;

2.-Mayor margen de utilidad por peso vendido.

3.-Mayor rotación de inventarios

- 4.-Apalancamiento operativo mayor
- 5.-El mayor apalancamiento financiero con el menor costo posible.
- 6.-Una mejor relación ventas activo fijo total.

Al llevarse a cabo la fijación de los objetivos, deberá tenerse en cuenta, que el encargado de su fijación, sea la persona idónea, tanto en capacidad como en experiencia y compromiso con la firma, en caso contrario, más valdrá no invertir nada y retirarse del negocio, mientras se pueda recuperar alguna cantidad del valor de la empresa, así mismo, al fijarse los objetivos, es conveniente tomar en consideración lo siguiente:

- a).-Lo que esperan los accionistas, por tener invertido su dinero en la empresa;
- b).-Lo que esperan los acreedores y proveedores de la empresa al realizar operaciones con la empresa, como público de la empresa;
- c).-El entorno, en el que se desenvuelve la empresa, sus competidores, los productos sustitutos, tecnología, etc..

Idalberto Chiavenato, en su obra, “ Introducción a la Teoría General de la Administración” (segunda edición en español), página 188, señala lo siguiente en relación con la función de los objetivos:

“Objetivos o resultados son alcanzados parcialmente o simplemente frustrados. Son exactamente los objetivos los que justifican la existencia y operación de una organización....”<sup>54</sup>

Como dice Chiavenato, los objetivos, son la justificación de la existencia de la organización, al inicio de éste subcapítulo, decía que son la brújula de la empresa y consecuentemente de su administración, si una empresa no sabe, que debe hacer o hacia donde se dirige, considero que no tiene una misión, objetivos o estos objetivos no están bien definidos, en consecuencia, no justifica los recursos y esfuerzos invertidos en la misma, tampoco podrá hablarse de una estrategia.

---

54 Idalberto Chiavenato, Op. cit., p. 188.

En relación a lo anterior. Chiavenato señala:

"... a ... Un "objetivo es un enunciado escrito sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado. Un objetivo debe ser cuantificado, difícil, relevante y compatible. Objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. En cuanto sea posible, números. La casi totalidad de los objetivos es cuantificada. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, difícil, importante y compatible con los demás resultados."<sup>55</sup>

Además de lo anterior, Chiavenato, también señala:

"...Los objetivos proporcionan a la organización una directriz precisa en el sentido de una finalidad común;  
....."<sup>56</sup>

Michael J. Kami en su obra " Puntos Estratégicos" señala:

"Establecer objetivos es una tarea que debe convertirse en una experiencia emocional. Los objetivos deben reflejar las ambiciones internas y los deseos de la persona con poder, es decir de quien realmente esté a cargo, ya sea el director ejecutivo, el presidente, el mayor accionista, el banquero.

Esta persona debe balancear los objetivos de la empresa con las personales motivaciones internas. Un banquero conservador no se adaptaría a los objetivos de alto riesgo y de supercrecimiento de una nueva empresa, y un emprendedor ambicioso no se quedaría con los objetivos seguros y poco ambiciosos de una empresa madura y pausada."<sup>57</sup>

Considero que la opinión de Michael J. Kami, es respetable, el estratega debe adaptarse en el campo de la planeación, al tipo de empresa que se encuentre dirigiendo, podríamos pensar como dice Michael Kami que habrá negocios conservadores, los que no son propios para un estratega agresivo, mi opinión es que habrá negocios en los que debido a la competencia y a otras limitaciones, deba irse despacio, tal es el caso de los bancos, en el que

---

55 Idalberto Chiavenato, Op. cit., pp. 272, 273.

56 Idalberto Chiavenato, Op. cit., p 273

57 Michael J. Kami, 1990, How to Make decisions-Three Times Faster, Innovate Smarter and Beat Your Competition by Ten Percent, (Traducción al español por Juan Gonzalo Londoño J. ) Puntos estratégicos-COMO TOMAR DECISIONES TRES VECES MÁS RAPIDAMENTE HACER INNOVACIONES MÁS INTELIGENTES Y VENCER A LOS COMPETIDORES (¡ NO ES FACIL!) Bogota Colombia, Mc Graw Hill, p 188.

se arriesga el dinero de los ahorradores, sin embargo, cuando se arriesga el dinero propio o de un menor número de accionistas más rápida y fácilmente pueden tomarse las decisiones, porque no habrá que conciliar los intereses de muchas personas y en consecuencia se pueden tomar acuerdos más rápidos.

Algunos de los casos son empresas como ELECTRA, FEDERAL EXPRESS, con objetivos agresivos, han crecido rápidamente, sin tener que esperar lo que han esperado otras empresas como SEARS DE MEXICO, etc., las que en un momento dado no solo no han crecido, sino que han tenido que cerrar o vender la empresa a otros inversionistas, dado que no han sido rentables en un período determinado.

## **B.-Importancia de la fijación de objetivos.**

La importancia radica en lo siguiente:

A.- Son dirección a la administración de la empresa;

B.-Son la medida, para cuantificar los resultados y futuro de la empresa y de evaluar la actuación de la administración.

Los objetivos claros y precisos, serán el Faro de Alejandría que guiará a la empresa en su travesía financiera y que le permitirá saber si esta dirigiéndose al puerto seguro de los mercados actuales y potenciales de las utilidades, si esta haciendo el adecuado aprovechamiento de los recursos, del incremento en el valor del patrimonio de los accionistas, etc.. Y si, en su caso, no va a llegar a donde desean sus accionistas.

Los objetivos pueden ser cuantitativos o cualitativos como más adelante se definen, en mi opinión los dos objetivos son importantes, permiten a la empresa, medir sus logros y determinar sus desviaciones y errores, de manera inmediata, definiéndose de la siguiente manera:

Objetivos cuantitativos. - Son aquellos que se miden en números y que pueden ser fácilmente comprobables, como por ejemplo: *tener una participación de mercado del 60% al 31 de diciembre del año 2003.*

Objetivos cualitativos. -Son aquellos que se miden subjetivamente sin haberse determinado en números, como por ejemplo: *que " A " tenga una mayor participación de mercado.*

La importancia de la determinación de los objetivos de la empresa, radica en que le permitirán a ésta, medir sus resultados y su posición respecto de sus competidores, saber que es lo que esta haciendo en el campo de batalla comercial, respecto de el mercado actual y potencial y así mismo, que en un momento dado se le permita saber si esta haciendo lo correcto en relación así misma, sus proveedores, clientes, acreedores, inversionistas, etc. y por último, para indicarle al personal que participa en la estrategia y a todo el personal que la organización si tiene una dirección.

La importancia de la fijación de los objetivos, la recalca Idalberto Chiavenato, cuando señala:

"a).-Los *objetivos* proporcionan a la organización una directriz precisa en el sentido de una finalidad común;

b).-Provocan el trabajo en equipo y pueden ser utilizados para eliminar las tendencias egocéntricas de grupos existentes en la organización;

c).-Sirven de base segura para verificar el valor de las metas y de los planes y ayudan a evitar errores debidos a la omisión;

d).-Hacen mayores las posibilidades de previsión del futuro. Una organización debe dirigir su destino, en lugar de someterse a las fatalidades o al azar;

e).-Muchas veces los recursos son escasos o mal ubicados. Los objetivos ayudan a orientar a prever su distribución con criterio." <sup>58</sup>

Es conveniente que proyectemos nuestros objetivos y veamos hacia donde nos están conduciendo y hasta donde alcanzamos nuestras expectativas, con los mismos, las expectativas de los proveedores, inversionistas y en general de cualquier público que este interesado en la empresa, para en caso de que la proyección nos indique que no alcanzaremos los resultados que queremos, revisar los objetivos.

Determinados los objetivos, la carta de navegación será la planeación estratégica.

#### **IV.2.-Fijación de objetivos.**

Una de las obligaciones de todo administrador planeador, es descubrir el objeto y los valores de las empresas, plasmarlos en un texto y asegurarse, que el mensaje llegue fuerte y claro a los accionistas, ejecutivos, personal, proveedores y al público.

---

58 Idalberto Chiavenato, Op. cit., p. 273



## **A.-Momento de fijación de objetivos.**

Los objetivos de la entidad o UEN, como mejor podamos identificarla, en mi opinión deben fijarse una vez que se haya hecho el diagnóstico del entorno, de las fuerzas y debilidades de la organización, UEN, UENs y antes de llevar a cabo las acciones o ejecutar los planes decididos.

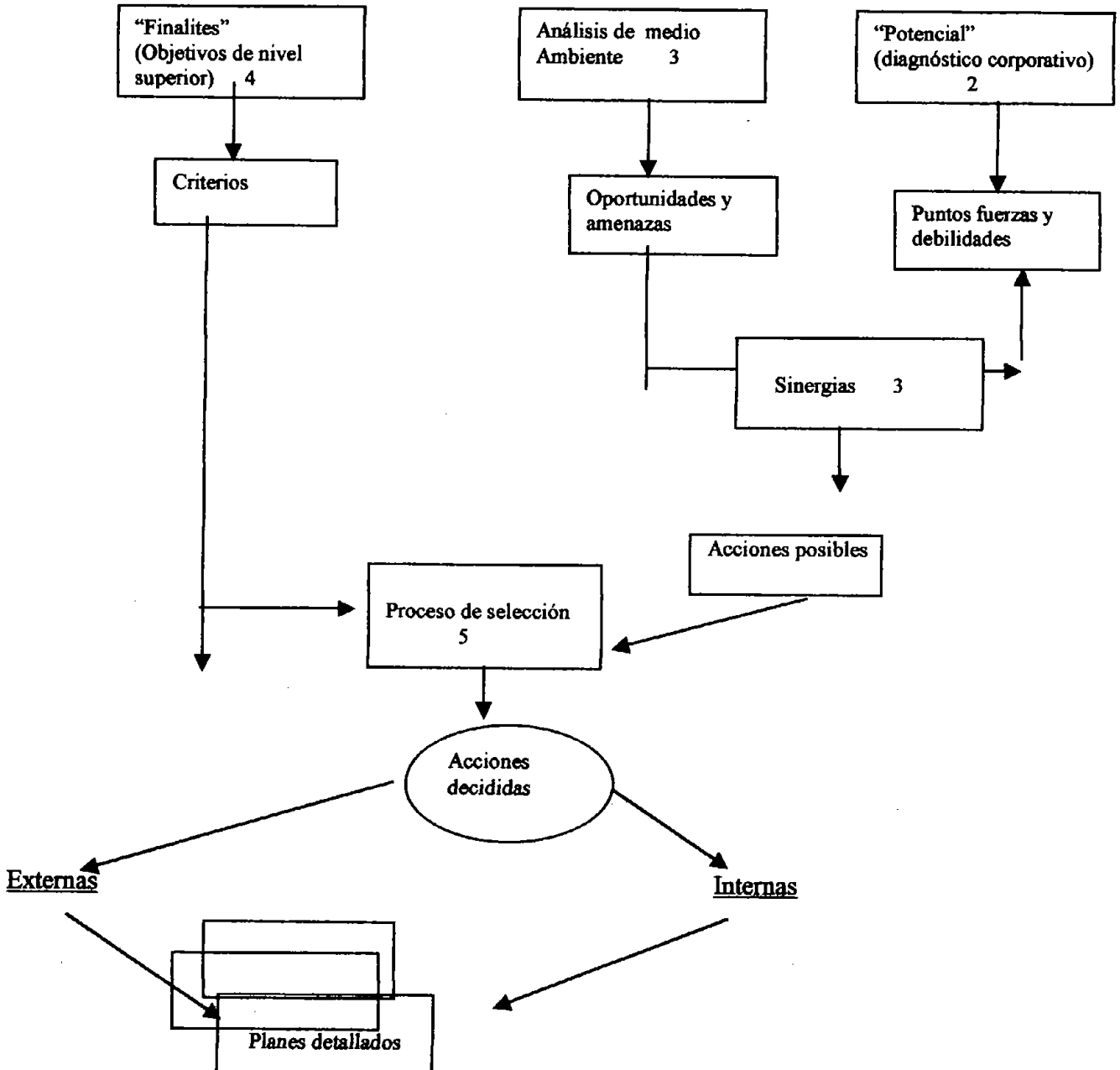
En la situación actual de la Empresa en estudio y en su caso de cualquier empresa, en el diagnóstico del entorno, es importante considerar las ideologías, capacidades, compromisos, etc. de los gobiernos regionales, nacionales, del lugar, en que está o estará operando la empresa o UEN, adicionalmente analizar como esta integrado, como opera, como reaccionará nuestro competidor o competidores, que espera de nosotros nuestro público de clientes, acreedores, proveedores, inversionistas, como funcionará el nacionalismo de las personas de nuestro mercado potencial, en el caso de productos de importación o de servicios y bienes producidos por empresas transnacionales; que nivel de estudios y capacidad intelectual tiene nuestro mercado, para efectos de llevar acabo la planeación estratégica.

De acuerdo con PIERRE DAVOUS y JEAMES DEAS, artículo contenido en el libro "EL PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO, Nueva Tendencia de la Administración", H. I. Ansoff, R.P. Declerck, R.L. Hayes, editorial Trillas, página 100, la fijación de objetivos se llevará cabo de la siguiente manera <sup>59</sup>:

---

59 H.I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, Op. cit, p. 100  
80

Cuadro IV.2.1  
Fijación de objetivos



Los números indican la secuencia de la toma de decisiones.<sup>60</sup>

Algunos de los objetivos se fijarán desde la constitución de la empresa, como son los de sobrevivencia, obtención de utilidades, crecimiento, los objetivos se irán readaptando, revisando y cumpliendo sucesivamente, conforme se lleven a cabo las actividades de la empresa y esta vaya cumpliendo o no sus objetivos.

La falta de fijación de objetivos y sobre todo de objetivos coherentes, propiciará que las empresas, administración, áreas operativas cuando actúen, sean fácilmente rebasados por sus competidores, incurran en costos excesivos y operen como unidades aisladas, que no se integran al objetivo social para el que fueron constituidas, objetivo del país, objetivo del grupo, objetivo de la empresa, por lo que el momento de fijación de los objetivos surge desde el momento de la constitución de la empresa.

## **B.-Como deben ser los objetivos.**

En mi opinión los objetivos deben ser:

- a).-Realistas.- Es decir que puedan ser alcanzables, que se ajusten a las (capacidades) posibilidades de la Empresa.
- b).-Cuantificables.-Que puedan ser medidos en términos monetarios para que sean comparables.
- c).-Claros.-Que sean entendidos, por los que formulan las estrategias, y por los que las implementarán a nivel operativo.
- d).-Desafiantes, porque solo así implicarán un avance en el mercado.

Los objetivos globales (Directivos), establecerán el sendero por el que transitará la empresa en relación a su desarrollo, el mercado y sus competidores.

Las metas operativas deben fijarse en función del objetivo empresarial o grupal ajustándose a éste último.

Los objetivos fijados en los términos anteriores, permitirán a la empresa fijar su rumbo por medio de la planeación estratégica directiva y operativa.

**Los objetivos de toda organización, deben ser por lo menos tres de carácter**

**general, como se indica a continuación:**

- a).- Supervivencia;**
- b).-Crecimiento; y**
- c).-Obtención de utilidades.**

Es decir tres voluntades organizacionales independientemente de la voluntad de los dirigentes, pudiendo tener además objetivos particulares que dependan de los deseos de los gerentes.

Una vez señalados los objetivos, debemos de fijar las metas, las cuales se definen como el subconjunto de los objetivos, determinados por los dirigentes, pudiendo ser el objetivo, la obtención de utilidades y las metas que son unidades más pequeñas que los objetivos, serán por ejemplo, la rentabilidad, la cual puede estar determinada de diferentes maneras, como rentabilidad sobre inversión, rentabilidad sobre activos, etc..

Los objetivos, al momento de fijarse, deben contener los siguientes **cuatro componentes**, como se indica a continuación:

- a).-Un atributo**, o sea una dimensión específica que lo define.
- b).-Una escala de medida.**
- c).-Una norma o un umbral; y**
- d).-Un horizonte temporal.**

Un ejemplo de fijación de objetivos, es la obtención de utilidades, como se indica a continuación:

- a).-Atributo: Obtención de utilidades;
- b).-Escala de medida: Incremento en el capital de trabajo, sin aportación de capital, y sin adquisición de nuevos pasivos;
- c).-Umbral: 5% superior al estándar industrial; y
- d).-Horizonte: Un año.

Los objetivos deben ser fijados con restricciones, como en el caso de obtención de utilidades reflejadas en un incremento de capital de trabajo, acompañado de una mayor penetración de mercado.

Cada objetivo estará formado por metas, siendo estas subconjunto y más que nada

subconjuntos de cada objetivo.

### C).- Aspectos generales de los competidores.

Como elementos necesarios para fijar nuestros objetivos se requiere un análisis del competidor, como se indica en el siguiente cuadro:

Cuadro IV.2.2.

Que impulsa al competidor	Que es lo que esta haciendo y que puede hacer el competidor
OBJETIVOS FUTUROS	ESTRATEGIA ACTUAL
En todos los niveles de la dirección y en dimensiones múltiples.	Forma en que la empresa está compitiendo en la actualidad.
PERFIL DE RESPUESTA DEL COMPETIDOR	
¿Esta satisfecho el competidor con su posición actual?	
¿Qué movimientos o probables cambios de estrategia hará el competidor?	
¿Donde es vulnerable el competidor?	
¿Donde provocará las represalias más efectivas y mayores del competidor?	
SUPUESTOS	CAPACIDADES
Sobre el mismo y el sector industrial	Tanto los puntos fuertes como débiles

Fuente: Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia; Michael E. Porter, p. 71 <sup>61</sup>.

El conocimiento de los objetivos futuros, permitirá determinar si cada uno de los competidores se encuentra satisfecho con su posición actual y en su caso los futuros proyectos que tiene, para efecto de cuantificar si cambiará de estrategia y determinar en su caso la forma en que reaccionará ante los eventos externos.

Michael E. Porter, dice, en su obra Estrategia Competitiva, página 72, lo siguiente <sup>62</sup>:

"Conociendo los objetivos del competidor ayudará también al pronosticar sus reacciones a los cambios estratégicos. Algunos cambios estratégicos amenazarán más que otros al competidor, dados sus objetivos y las presiones que pueda enfrentar de una compañía.

61 Michael E. Porter, Op. cit., p. 71.

62 Michael E. Porter, Op. cit., p. 72-73

matriz. El grado de esta amenaza afectará la probabilidad de reacciones. Por último, el diagnóstico de los objetivos de un competidor ayudará a interpretar la seriedad de las iniciativas que emprenda el competidor. Una jugada estratégica de un competidor que se dirija a uno de sus objetivos centrales o que busque restaurar sus resultados contra objetivo clave no es un asunto casual, el diagnóstico de sus objetivos ayudará a determinar si una empresa matriz apoyará seriamente una iniciativa de una de sus unidades comerciales o si apoyará las represalias de esa unidad comercial contra la jugada de sus competidores.

.....<sup>62</sup>

Los objetivos financieros son enunciados y no enunciados por el competidor, y consisten entre otros en la forma en que cubrirá los dividendos en el futuro, su capacidad para hacerlo, como resultará la utilidad ante el movimiento de los ingresos en el corto y el mediano plazo, como se moverá la estructura organizacional del competidor, que es en síntesis lo que desea el competidor, en cuanto a utilidades, posición de mercado, liderazgo, etc..

#### **D).- Indicadores y antecedentes de nuestra empresa.**

La empresa MECEGO, S.A. DE C.V. fija como objetivos, los que en éste subcapítulo veremos más adelante:

Como indicadores y antecedentes de la Empresa , los que se señalaron en el caso práctico del Capítulo III.7 del presente trabajo, adicionalmente, cito los siguientes:

- a).- Se encuentra ubicada en la República Mexicana, en la Ciudad de Puebla, Puebla, en la zona geográfica centro.
- b).-El objeto social de la misma, es la fabricación y comercialización de equipo de extracción de jugo de frutas marca Lobito, S.A. de C.V..
- c).-Otros distribuidores o fabricantes de equipo de extracción de jugo de frutas son los siguientes:
  - 1).-Westfalia Separator, S.A. de C.V.
  - 2).-Tetrapack
  - 3).-Centrifugas Broadbent, S.A. de C.V.

---

62 Michael E. Porter, Op. cit., p. 72-73

d).-La Dirección de la empresa se encuentra a cargo de una persona mayor de 70 años, con las siguientes características:

- 1.-Conoce perfectamente a la empresa que ha dirigido durante 40 años aproximadamente;
- 2.-Es el accionista mayoritario de esta sociedad mercantil;
- 3.-El director general es una persona con habilidad directiva y comercial, sobre todo en el ramo industrial, de fabricación de bienes de capital;
- 4.-El director general es una persona conservadora en sus decisiones;
- 5.-El director general es una persona a la que le falta un equipo eficiente a quien dirigir, muchas veces sus decisiones se ejecutan insuficientemente o de manera errónea.

e).-La empresa tiene las siguientes gerencias

- 1).-Gerencia General a cargo del hijo del director general, el cual si bien es egresado de una universidad, carece de habilidad para hacer negocios.
- 2).-Gerencia de Ventas se encuentra a cargo de un profesional de la medicina veterinaria, persona que ha trabajado anteriormente en la empresa, dejándola con una cartera importante por cobrar, de la que se recuperó únicamente el 50%, perdiéndose el resto.
- 3).-Gerencia de Servicio Técnico.- Esta Gerencia se encuentra a cargo de un maestro técnico, que no ha logrado hacer rentable su área.  
Algunos clientes, se han quejado porque se les cobran refacciones o trabajos que no se efectúan o refacciones que no se le cambian.
- 4).-Gerencia de Refacciones, se encuentra a cargo de una persona que ha laborado en la empresa por aproximadamente 27 años, se considera una persona leal, honrada y eficiente.
- 5).-Gerencia de contabilidad.-se encuentra a cargo de una persona que frecuentemente, no formula oportunamente la información financiera.
- 6).-Como toda empresa mediana nacional, la empresa es propiedad de una familia en la que el padre de la familia es que toma todas las decisiones que considera correctas.
- 7).-El director de la Empresa, cuenta con recursos suficientes recursos

financieros, para financiar a la empresa en caso de que se pierda totalmente. con tal de mantener, orgullosamente su carácter de exitoso.

8).-No existe en la Empresa persona capaz que pueda reemplazar al actual Director y que pueda ser exitosa la Dirección de la empresa y que pueda tener la confianza por parte de la Asamblea de Accionistas.

**f).-Fortalezas y debilidades de la Empresa**

**f).-Fortalezas:**

1).-La Dirección General de la empresa se encuentra en manos de una persona capaz, aunque de una edad muy avanzada.

2).-Gerencia de Refacciones, se encuentra a cargo de una persona que ha laborado en la empresa por aproximadamente 27 años, se considera una persona leal, honrada y eficiente.

3).-La empresa cuenta con recursos suficientes para su financiamiento, al contar con apoyo de su accionista principal, sin tener que acudir a mercados de capital o a otras fuentes de financiamiento.

**f).-Debilidades.**

1).-Gerencia General a cargo del hijo del Director General, el cual si bien es profesionista, carece de la habilidad para hacer negocios.

2).-Gerencia de Ventas se encuentra a cargo de un profesional de la medicina veterinaria, persona que ha trabajado anteriormente en la empresa.

Las características de esta persona es que en la ocasión anterior dejo de cobrar cartera y no alcanzó sus metas de venta.

3).-Gerencia de Servicio.- Esta Gerencia se encuentra a cargo de un maestro mecánico, que no logra obtener utilidad en su área.

Algunos clientes, se han quejado en el sentido de que se les cobran refacciones o trabajos que no se efectúan o que no se le cambian.

4).-Gerencia de Refacciones, se encuentra a cargo de una persona que ha laborado en la empresa por aproximadamente 27 años, se considera una persona leal, honrada y eficiente, el problema es su avanzada edad, por



lo que habrá de pensar en su substitución..

5).-Gerencia de contabilidad.-se encuentra a cargo de una persona que no tiene a tiempo la información financiera.

6).-Como toda empresa mediana nacional, la empresa es propiedad de una familia en la que el padre de la familia es que toma todas las decisiones que considera correctas.

7).- No existe persona capaz que pueda reemplazar al actual director y que pueda ser exitosa la dirección de la empresa y que además pueda tener la confianza por parte de la empresa.

h).-Segmentos de negocio en los que participa:

a").-Comercialización de equipo de extracción de jugo de frutas nuevo;

b").-Refacciones;

c").-Servicio técnico.

i).-Misión de la Empresa.

La misión de la empresa, que debe cumplirse, es la siguiente:

Proporcionar los medios tecnológicos eficientes e higiénicos, para coadyuvar en proporcionar medios de subsistencia a la población.

j).- Negocio en que participa:

La empresa participa en el negocio de la confianza , la salud y la nutrición.

k).-Los indicadores de la Empresa son:

a").- Punto de equilibrio:

El punto de equilibrio de la empresa por cada una de las UENs se presentan como cuadros, paginas 69 y 70:

III.8.8.6 Venta de UEN llave en mano y equipo nuevo;

III.8.8.7 Refacciones

III.8.8.8 Servicio técnico.

III.8.8.9 Punto de equilibrio general (resumen)

l).-El costo de capital, es como sigue en el año dos mil dos y dos mil tres:

Cuadro IV.2.3.

Determinación del costo promedio ponderado en el año dos mil tres

Fuente	Tasa anual de financiamiento	Financiamiento	Participación en financiamiento.	Costo promedio ponderado	Costo en Pesos
Préstamos bancarios	6.13%	\$6,864,977.00	22.38%	1.37%	\$94,050.18
Anticipo de clientes	4.85%	2,360,332.00	9.08%	0.44%	10,385.46
Capital	15.00%	17,820,508.00	68.54%	10.28%	1,831,948.22
Total	--	\$27,045,817.00	100.00%	12.09%	\$1,936,383.86

FUENTE: Costos reales para la empresa<sup>63</sup>

El costo más alto de financiamiento, es el correspondiente a Capital, seguido del costo de préstamos bancarios y por último el de anticipo a clientes, la tasa ponderada de costo de capital es de \$ 12.09%, de acuerdo con la estructura de capital, los costos de capital se diluyen.

Cuadro IV.2.4.

Determinación del costo promedio ponderado en el año dos mil dos

Fuente	Tasa anual de financiamiento	Financiamiento	Participación en financiamiento.	Costo promedio ponderado	Costo en Pesos	Costo real
Préstamos bancarios	6.13%	\$6,862,977.00	25.76%	1.57%	\$107,748.73	\$107,748.73
Anticipo de clientes	4.85%	1,949,871.00	7.32%	0.35%	6,824.00	6,824.00
Capital	15.00%	17,820,508.00	66.91%	10.03%	1,787,397.00	1,787,397.00
Total	--	\$26,633,356.00	100.00%	11.95%	\$1,901,969.73	\$1,901,969.73

FUENTE: Costos reales para la empresa<sup>64</sup>

Como se puede observar, el costo real es igual al costo ponderado, por lo que el importe que debemos tomar es el costo ponderado, que es lo que realmente le cuesta erogar o no recibir a la empresa, porque el no recibir anticipo de clientes tiene costo para la empresa pero el recibirlo no, ya que de ninguna manera implicará un descuento en el precio de las bienes y servicios, sino constituirá las arras, que será la garantía para producir.

m).- Las razones financieras relativas a la empresa, se encuentran en el anexo número: III.8.3.

63 Fuente: La documentación de la Empresa

64 Ibid

## **E).- Determinación de los objetivos de la sociedad.**

### **a).- Objetivo.-Obtención de utilidades.**

a").- Atributo: Obtención de utilidades Organización.

b").- Escala: Tasa de utilidad promedio del sector, el sector industrial 15.20%

c").- Umbral: 10% arriba del promedio obtenido por el sector, se estimará en un 25.20%

d").- Horizonte: Un año.

**Las metas correspondientes a este objetivo son:**

a").-Reorganización de la empresa, para hacer más fluida la comunicación al interior y al exterior de la misma.

b").-Mayor rentabilidad sobre el patrimonio;

c").-Mayor rentabilidad sobre la inversión en activos;

d").-Mayor margen de utilidad sobre ventas.

### **b).-Objetivo .-Crecimiento.**

**Este objetivo se dará con el logro del primer objetivo.**

a").- Atributo: Crecimiento.

b").-Escala de medida: Mayor participación de mercado.

c").-Umbral: Absorber el crecimiento de mercado y incrementar participación en relación a los competidores, igualándola  $D = G$ .

d").-Horizonte: Un año.

### **c).-Objetivo.- Sobrevivencia:**

**La sobrevivencia (racionalidad dominante) como objetivo de la empresa será dada por lo siguiente:**

a").-Atributo: Sobrevivencia de la entidad.

b").-Escala de medida: Permanencia en el negocio

c").-Umbral: No ingresar al número de empresas que cierran.

d").-Horizonte: Dos años.

**El objetivo se cumplirá con el cumplimiento de las siguientes metas:**

a").-El cumplimiento de las metas correspondientes al primer y segundo objetivos.

b").-Por una mayor penetración en el mercado, con el producto que actualmente se tiene y una posible ampliación en los segmentos de negocio en los que se participa.

c").-Redefinición del producto- mercado.

**Las metas y objetivos se alcanzarán, llevando a cabo las siguientes acciones:**

**a).-Reorganización:**

En este renglón se sugiere que existan tres Gerencias, las que recibirán el nombre de Gerencia de Ventas, Gerencia de Servicio Técnico y Gerencia de Administración, integradas de la siguiente manera:

1.-Gerencia de Ventas.

-Subgerencia de venta de equipo de extracción de jugo de fruta natural.

-Subgerencia de refacciones

-Subgerencia de servicio de servicio técnico.

2. Gerencia de Administración.

-Subgerencia de contabilidad.

3.-La Tesorería dependerá directamente de la Dirección General de la Empresa, con disposición mancomunada de los recursos que se encuentran en instituciones bancarias, con la Gerencia de Administración.

Esta tesorería se encargara también de la cobranza a clientes.

Con la reorganización la empresa, se espera en primer lugar, tener un mayor control de las operaciones que se realizan, y así coordinar sus ventas tanto de unidades como de refacciones, que son las actividades que deberían ser el principal segmento de negocios de la empresa, ver anexo III.8.8.2.

**b).-Obtención de utilidades:**

Se negociaran mayores márgenes de utilidad, con los proveedores de las

materias primas que sirven para elaborar los productos que fabrica y comercializa la empresa.

**c).-Penetración de mercado:**

La penetración de mercado se logrará con una política agresiva de ventas y análisis de mercado, de acuerdo a los objetivos y metas señaladas en el subcapítulo IV.2,E).

El crecimiento que se busca, es un crecimiento igual a la demanda.  $G= D$ .

## **CAPITULO V.-ESTRATEGIAS.**

### **V.1.-Estrategias existentes.**

Las estrategias generales existentes, podemos clasificarlas como:

- A).-Cosechar;
- B).-Aumentar participación de mercado, estas la podemos lograr mediante la nueva inversión de recursos y el redesplicue.
- C).-Conservar participación de mercado;
- D).-Retirada.

#### **A).-Cosechar.**

Esta estrategia es adecuada para productos débiles en posición o bien para mercados que se reducen, dentro de la cartera de productos de la empresa se incluyen los NIÑOS PROBLEMA, estos son productos débiles en posición de mercado, y difícilmente se les puede reposicionar, se recomienda que el efectivo generado mediante la cosecha de estos productos puede utilizarse para alimentar productos crecientes más prometedores: por ejemplo con frecuencia las compañías farmacéuticas siguen estrategias de cosechar para medicamentos de su propiedad que tienen patentes que han expirado permitiendo a los fabricantes de medicinas genéricas que ganen participación en el mercado. Después el efectivo cosechado se le invierte en investigación y desarrollo y en la expansión de mercado con medicinas nuevas y prometedoras, esta estrategia se relaciona con la estrategia de redesplicue

#### **B).-Aumentar participación de mercado.**

En ocasiones aumentar la participación de mercado, es una estrategia adecuada para las firmas que compiten en el mercado, es una estrategia ofensiva; las empresas que tienen un producto con una participación viable deben considerar la probabilidad, de aumentarla para incrementar su rentabilidad y utilidades ya que participación de mercado va ligado con las utilidades.

Lo previsto por esta estrategia, se logra mediante una mayor inversión de recursos y llevando a cabo la investigación y desarrollo de nuevos productos o de los mismos

con mejoras o bien con técnicas de fabricación más eficientes.

C).-Conservar participación de mercado.

Esta estrategia es apropiada para mercados maduros con participación de líder o cuando menos considerable (seguidor del líder, etc.); significa la conservación de un status quo. Los productos bien desarrollados en el mercado, tienen ventaja de una mayor experiencia y en consecuencia, costos menores y mayor redituabilidad que sus rivales, con menor participación de mercado. Conservar esta estrategia es apropiado cuando se trata de estos productos, porque aumentarla en ese caso consumiría demasiado tiempo y es muy costoso en mercados de crecimiento lento. Puesto que el aumento en la participación debe ser a expensas de las ventas de otro competidor, por lo que se encontraría una fuerte resistencia. Además, por lo general los patrones de distribución y las relaciones de compra son estables y difíciles de cambiar, algunos productos que pueden quedar dentro de este segmento de mercado de lento crecimiento son: los refrescos, los peines, los coches, servicios legales, abarrotes, etc., etc..

D).-Retirada:

La retirada de un mercado, es apropiada cuando un producto tiene una participación inferior a la necesaria para ser viable, en otras palabras en el caso en que la competencia tiene una ventaja de costos, tal que se requerirían sacrificios enormes a corto plazo para reducir la ventaja, los recursos que se obtengan de aplicar esta estrategia los podremos utilizar en una estrategia de redespliegue, a menos que al producto actual se le pueda diferenciar y entremos en un nuevo nicho de mercado.

Los productos en que es saludable llevar a cabo la retirada son los identificados como perros, los que no tuvieron aceptación y también se relacionan con productos que se encuentran en una etapa de declinación, los criterios antes expuestos se relacionan con el siguiente cuadro V.1.1.

Los criterios antes expuestos, se relacionan, con las estrategias financieras del líder de mercado y de su seguidor, que se indican en el cuadro V.1.1.

Cuadro V.1.1

Estrategias básicas apropiadas para diversas etapas en el ciclo de vida, en diversas posiciones de mercado.

Posición competitiva	Crecimiento	Etapas de madurez	Declinación	Observaciones
Líder (posición alta)	<p>Aumentar la participación reduciendo los precios para desalentar nuevas capacidades de la competencia.</p> <p>Utilizar en forma total la propia capacidad añadiendo una anticipación de las necesidades.</p>	<p>Conservar la participación, mejorando la calidad el esfuerzo de ventas y de publicidad</p>	<p>Cosechar: maximizar el flujo de efectivo reduciendo la inversión y la publicidad, el desarrollo, etc., se reducirá la participación de mercado.</p>	
Seguidor (participación baja sin posibilidades)	<p>Invertir para aumentar la participación. Concentrarse en un segmento que puede dominarse</p> <p>Invertir</p>	<p>Retirarse o conservar la participación manteniendo los precios y los costos por debajo de los líderes de mercado.</p> <p>Desinvertir</p>	<p>Retirarse del mercado.</p>	

FUENTE: D.F. ABELL /H.S. HAMMOND, Planeación Estratégica de Mercado, Problemas y enfoques analíticos, México, CECSA, México 1990, p.203 <sup>65</sup>

Las estrategias que hemos señalado, puedo decir que son estrategias de supervivencia, se debe hacer una diagnostico de los factores de supervivencia de la entidad y en consecuencia llevar a cabo los tres tipos de acción que se señalan a continuación y que se relacionan una con la otra, podemos decir que son interdependientes, con las estrategias de cosechar, aumentar participación, redespiegue, retirada :

A).-Una acción de supervivencia (refuerzo)



B).-Una acción de redespigue

C).-Una acción política.

A).-Acción de supervivencia (Refuerzo).

Para implementar las acciones de supervivencia, se debe revisar cual es la causa de la debilidad y proceder a remediarla, determinando si la debilidad de la empresa, se debe al producto mismo, al Mercado y a la competencia, las acciones correctivas de refuerzo pueden ser las siguientes:

-Mejora del producto

-Análisis de valor, con el objeto de ofrecer al cliente una mejor relación calidad / precio.

-Ampliación de la gama para dar al cliente un mayor surtido.

-Campaña publicitaria

-Control de canales de distribución

Es necesario ser cuidadoso en el diagnóstico, pues el hecho de que el producto no se venda, puede ser el resultado de una crisis coyuntural que afecte al país, de una crisis estructural en el sector industrial o comercial de la empresa o verdaderamente de una crisis de la empresa.

En la medida que se puede identificar el problema específico se podrá aplicar la medida de refuerzo, que proceda, de las que se señalan en el cuadro V.1.2.

Cuadro V.1.2

MODOS ESTRATEGICOS DE SUPERVIVENCIA

<p>Políticas-Tipo <i>Refuerzo</i></p>	<p><i>Redespliegue</i> ↓</p>	<p><i>Acción política</i></p>
<p>FACTORES DE SUPERVIVENCIA. ↓</p> <p>Mejora del producto o servicio. Análisis de valor. Publicidad del producto</p> <p>PRODUCTO. Ampliación de la gama Búsqueda de nuevos canales de distribución.</p>	<p>Diferenciación del producto. Subcontratación Investigación y desarrollos :nuevos productos, nuevos mercados. Diversificación.</p>	<p>Proteccionismo ↓ Licencias de importación Cuotas de importación Normas de seguridad Monopolio estatal. Apelar al nacionalismo de las autoridades</p>
<p><i>MERCADO</i> ↓</p> <p>Segmentación del mercado ↓ Publicidad Búsqueda de nuevos usos para el producto.</p>	<p>Exportación ↓ Abastecimiento en el extranjero Venta de servicios relacionados con el producto Venta de "packages"; licencias, franquicias, fábricas "llaves-en mano"</p>	<p>Campañas publicitarias ↓ ventas subsidiarias alivios tributarios Subsidios por no-producción (agricultura) Reglamentación de precios Proteccionismo Apelar al nacionalismo de los consumidores Apelar a la protección al empleo de los consumidores</p>
<p><i>TECNOLOGIA</i> ↓</p> <p>Investigación y desarrollo Concesión de licencia Fusión, sociedad en copropiedad ("Joint-ventures")</p>	<p>Investigación y desarrollo de tecnología conexas. Fabricación bajo licencia</p>	<p>Subsidio de investigación ↓ Obligación de contenido local Licencias obligatorias Fomento a las universidades publicas. Colaborar con las universidades publicas, en investigación y desarrollo</p>

<p><i>COMPETENCIA</i> ↓</p> <p>Control de costos Imitación Control de los canales de distribución Publicidad Adquisición Inversión en capacidad de producción</p>	<p>Diferenciación del producto Segmentación del mercado Especialización Acuerdo de no competencia (sí la ley lo permite) Producción en el extranjero</p>	<p>Cuotas de importación Diferentes normas para frenar las importaciones Devaluación Subsidios diversos Ley "anti-trust"</p>
<p><i>CAPITAL</i> ↓</p> <p>Emisión de acciones Préstamos Aplazamientos de cuentas por pagar Disminución de los dividendos Participación de sociedades de inversión("venture capital")</p>	<p>↓</p> <p>Fusión Venta</p>	<p>↓</p> <p>Solicitud a organismos de ayuda a las empresas en dificultad Aportaciones públicas (público en general)) evitando bancos y demás financieras, que no sean gubernamentales.</p>
<p><i>PERSONAL</i> ↓</p> <p>Renegociación de la convención colectiva Formulas de participación de jubilaciones anticipadas</p>	<p>↓</p> <p>Despido colectivo Enganche temporal Subcontratación en el extranjero</p>	<p>↓</p> <p>Subsidios de empleo Capacitación tecnológica, fomento al autoempleo y a la auto-investigación y la constitución de bufetes de consultoría</p>

Fuente: Extractado de: Jean-Pauñ Sallenave, Gerencia y Planeación Estratégica, p. 53<sup>66</sup>

En un mercado de rápido crecimiento, las empresas y en particular las medianas y las pequeñas empresas, corren el riesgo de ver su supervivencia amenazada por la subcapitalización. Una estrategia de refuerzo financiero se impondría siempre y cuando no cayéramos en manos de los modernos usureros para lo cual habrá que buscar la fuente más segura y mejor de financiamiento.

Una inyección de deuda y de patrimonio nuevos permitirán a la empresa seguir el crecimiento del mercado, siempre y cuando el patrimonio básico de la empresa, este protegido jurídicamente.

66 Extractado de: Jean-Paul Sallenave, 1992, Gerencia y Planeación Estratégica, Bogotá Colombia, Grupo Editorial norma, p. 53

El crecimiento de la empresa esta limitado por la evolución de la demanda, es importante el crecimiento interno de la empresa dentro de la estrategia, este crecimiento interno estará reforzado por el crecimiento externo de la misma mediante adición de deuda o aportaciones de capital.

**B).- Acción de supervivencia (Redespliegue.)**

Una estrategia de refuerzo, puede ser suficiente para resolver el problema de supervivencia, de una empresa que atraviesa por una crisis, sin embargo, la estrategia de refuerzo no es sino un paliativo, de una empresa que se encuentra en una crisis estructural o coyuntural. En estos casos, la recuperación solo logrará, apoyándose en los tres pilares de la estrategia de supervivencia :

*Refuerzo + redespliegue + acción política. Cuando se enfrenta a competidores más poderosos que ella, u operando en un mercado sin perspectiva, u ofreciendo una tecnología o un producto obsoleto, sin posibilidad de recurrir a nuevas fuentes de financiación, o pedir un esfuerzo suplementario al personal, la empresa debe buscar su salvación en la huida, es decir, desplegándose en un sector nuevo para ella que ofrezca perspectivas mejor adaptadas a sus recursos. Las políticas siguientes permiten redistribuir sus recursos:*

**-Diferenciación de productos.-** Evidenciar una característica especial del producto, justificando un uso específico, mientras que la competencia ofrece productos no diferenciados.

El producto diferenciado se escapa, al menos en parte de la competencia directa de los productos no diferenciados, creando su propio mercado.

**-Segmentación de mercado.-** Búsqueda de un nicho, de un segmento más pequeño de clientes (mejor adaptados a los recursos de la empresa) a quienes se podrá servir mejor con un producto diferenciado, adaptado especialmente a las necesidades específicas de los clientes del segmento de mercado escogido.

**-Especialización.-** Combinación entre una política de diferenciación y una política de segmentación.

**-Diversificación.-** Búsqueda de productos o mercados nuevos para reemplazar

los productos o mercados actuales decadentes.

-Formulas asociativas. - Los contratos de licencia, los acuerdos industriales y la franquicia, son algunas de las formulas asociativas que permiten a una empresa que posee un Know-How pero que tiene escasos recursos realizar su expansión gracias al aporte del licenciado o franquiciado beneficiario del Know-how.

Las formulas asociativas pueden ayudar al redespigie de una empresa con un buen producto y un Know -How original, pero demasiado sub-capitalizada para financiar ella misma su crecimiento. En ningún caso las formulas asociativas servirán para sacar de apuros a una empresa con un producto malo o una mala posición en el mercado.

-Desarrollo internacional. -Búsqueda de abastecimiento más barato o seguro y/o mejores oportunidades de ventas en el exterior.

c).- Acción de supervivencia (Acción política):

La acción política, constituye el tercer pilar de una estrategia de supervivencia, acción que se llevará a cabo por medio de las reivindicaciones y de las presiones de todo género a las cuales puede someter a los organismos profesionales, políticos, estatales y al público en general, una empresa puede lograr concesiones y asegurar por un tiempo su supervivencia. La acción política por si sola es un paso desesperado para atrasar la hora de la verdad; sin embargo, combinada con las medidas de refuerzo y de redespigie, a veces permite ganar el tiempo necesario para pasar la etapa difícil antes de que los efectos del refuerzo y del redespigie se hagan sentir.

Las estrategias antes descritas, diremos tienen una diferente denominación en otros estudiosos, como son las siguientes:

A).-La estrategia de penetración, liderazgo de mercado, es igual a la estrategia de dominar o a la estrategia de mini dominar.

B).-La estrategia de conservar posiciones, sería igual a decir que estamos aplicando una estrategia de mantenimiento.

### A).-Estrategia de penetración de mercado:

En el caso de que las estrategias de crecimiento sostenido, den incremento en la capacidad interna y la penetración de mercado, se buscará la cuádruple igualdad de las tasas de crecimiento de la demanda, de las ventas, del activo y del patrimonio. De hecho, para que la empresa mantenga su participación en el mercado, tiene que crecer al ritmo de la demanda, como se indica a continuación:<sup>67</sup>

“Por crecimiento sostenible se entiende la tasa de aumento del activo y de las ventas que la empresa pueda soportar financieramente. El crecimiento sostenible no es forzosamente realizable, ya que puede ser organizacionalmente incontrolable o sobrepasar las oportunidades ofrecidas por el mercado”

El crecimiento sostenible se mide mediante la siguiente formula:

$$G = (D/E) (r'a-i) p + rap \quad \text{ó} \quad G = rap (1 + D/E)$$

A = Es el activo total

i = Es la tasa del interés promedio ponderado calculada sobre el total de la deuda.

(Todos los símbolos anteriores expresan valores netos, es decir, después de impuestos)

r'a = rentabilidad económica sobre activo total, antes de impuestos

$$A = (D + E)$$

Pi = Utilidad después de impuestos y de gastos financieros.

$$Pi = (\text{Utilidad antes de pago de gastos financieros} - iD) (1 - tx)$$

La rentabilidad económica antes del pago de gastos financieros, se define como:

$$r'a = (Pi + iD)/A$$

La utilidad operacional neta obtenida a partir de la utilidad bruta = (Pi - tx)

tx = tasa de imposición sobre la utilidad.

---

<sup>67</sup> Jean-Paul Sallenave, Op. cit. extracto de las pp. 90-97

Derivado de lo anterior, el autor da las siguientes recomendaciones<sup>68</sup>:  
"1er Caso:  $G = G_D$ , crecimiento equilibrado.

*Diagnostico:* crecimiento equilibrado. La empresa puede seguir el crecimiento de la demanda y mantener su posición competitiva. Lo cual no significa necesariamente que la empresa esté en buena situación estratégica, ya que si el valor de  $G$  es bajo en comparación con el de  $G$  promedio del conjunto de las industrias, es decir, en comparación con el crecimiento del producto nacional bruto del país, esto quiere decir que la empresa está posicionada en un sector de decadencia. Debería diversificarse. Todo esta bien, al contrario, si  $G = G_D$ , con un valor elevado de  $G_D$ : la firma crece más rápido que el promedio, está posicionada en un sector de alto rendimiento, y puede sostener el crecimiento.

2do.-Caso:  $G \gg G_D$ , crecimiento mayor a la demanda.

*Diagnóstico:* La empresa podría sostener un crecimiento mucho más alto que el de su sector industrial.

*Prescripción:*

a).-Invertir en investigación y desarrollo comercial, con el fin de identificar segmentos de alto crecimiento. Aun cuando el sector industrial no tiene un alto crecimiento, algunos subsectores específicos pueden tener un crecimiento rápido.

Ejemplo: La industria del calzado está estancada en muchos países; sin embargo, en esos países los segmentos de calzado para niños y de calzado para deporte están en crecimiento.

b).-Posicionarse en los segmentos de crecimiento.

c).-"Redesplegarse" (Diversificarse) en sectores conexos con mayor crecimiento.

3er.- Caso:  $G \ll G_D$ , crecimiento inferior que la demanda.

*Diagnóstico:* la empresa se "recalienta": no puede seguir el crecimiento de su sector y va perdiendo participación en el mercado. Si perdura esta situación, la empresa se volverá marginal en su sector.

*Prescripción:*

a).-Diferenciar el producto y especializarse en un segmento en el cual  $G_D$  esté más en armonía con la capacidad de crecimiento de la empresa.

b).-Buscar un crecimiento externo (emisión de acciones, nueva deuda, fusión) a fin de proveerse de los recursos necesarios para aprovechar el potencial de mercado.

4to.-Caso:  $G < G_D$  crecimiento por debajo de la demanda.

*Diagnostico:* la capacidad de crecimiento de la empresa está ligeramente por debajo del crecimiento de la demanda.

*Prescripción:* aumentar el valor de  $G$  hasta el nivel  $G_D$ , manipulando una u otra de las variables de crecimiento.

- $p$  ← aumentar la tasa de retención, esto es, disminuir la tasa de dividendos.
- $r'a$  ← mejorar la rentabilidad económica.
- $I$  ← renegociar el costo de la deuda.
- $D/E$  ← incrementar la tasa de endeudamiento (si  $r'a > i$ )

La sensibilidad de  $G$  a cambios en cada variable es diferente. Se constatará en un ejemplo a continuación, que  $r'a$  y  $p$  son generalmente las variables más sensibles, mientras que pequeños cambios en  $D/E$  o  $i$  afectan poco el valor de  $G$ , a menos que los valores de  $r'a$  e  $i$  sean muy cercanos. Sin embargo, el problema consiste no tanto en identificar la variable más sensible como en determinar la variable que puede manipularse más fácilmente: ¿Aceptarán los accionistas recibir menos dividendos? ¿Consentirán los banqueros en convertir parte de la deuda a corto plazo en deuda a largo plazo y con que tasa de interés? ¿Podemos aumentar los precios sin que la competencia o la clientela reaccione?

Emitir un diagnostico de crecimiento basado en el cálculo de  $G$  a partir de la cifra de un año solamente puede conducir a un error de apreciación. Más vale comparar, sobre tres años por ejemplo, la evolución de los valores del crecimiento sostenible  $G$ , del crecimiento real  $G_R$  y del crecimiento de la demanda  $G_D$ . Se puede entonces determinar con certeza si la empresa esta en equilibrio de crecimiento:

$$G_R = G = G_D$$

...”



## V.2.- Caso practico.

### A).-Crecimiento:

La empresa MECEGO, S.A. DE C.V., no ha tenido crecimiento intrínseco en los últimos cinco ejercicios.

Crecimiento sostenible intrínseco de la empresa será =  $r'ap$ , en donde crecimiento intrínseco es igual a la rentabilidad económica antes del pagos de intereses multiplicada por la tasa de retención de utilidades.<sup>68a</sup>

$r'a$  = Rentabilidad antes de gastos financieros.

$Pi$  = Utilidad neta después de impuestos.

Esto se logra adicionando a la utilidad neta, los gastos financieros del periodo  $iD$  y dividiendo entre el activo, como se indica:

$$r'a = \frac{Pi + iD}{A}$$

La utilidad operacional neta obtenida a partir de la utilidad bruta  $:(1-tx)$

Para llegar a la formula del crecimiento sostenible  $G = \frac{D}{E} (r'a - i) + r'ap$

y en donde  $G$  = Crecimiento extrínseco + crecimiento intrínseco.

$$2002 = (0.0896 \%)$$

$$2003 = 19.49\%$$

Con el resultado negativo, se demuestra que no ha tenido crecimiento extrínseco la empresa.

Diagnostico de crecimiento extrínseco de la empresa no existe en 2002:

$$G = \frac{D}{E} (r'a - i) \text{ en donde } r'a \text{ se toma como fue definida anteriormente.}$$

$$r'a = \frac{(1,086,114) + 926,361}{10,655,949} = \frac{(159,753)}{10,655,949} = (0.01499) * 100 = (1.49\%)$$

Como se puede observar no existe rendimiento económico, a continuación procederemos a calcular si existe crecimiento extrínseco.

68a Jean-Paul Sallenave, Op. cit. pp. 90-97

$$\text{Crecimiento Extrínseco} = \frac{D}{E} (r_a - 1)^p = \frac{9,916,932}{17,820,508} (-0.0149 - 0.1209) 0.99 = (0.07486)$$

$$\text{Crecimiento intrínseco} = r_{ap} = (0.0149) = (0.0149) \times 0.99 = (0.0148)$$

$G = \text{Crecimiento extrínseco} + \text{crecimiento intrínseco}$

$$G = (0.07486) + (0.0148) = (0.08966)$$

De lo anterior se desprende que no tiene crecimiento sostenible y si habláramos de esto estaríamos señalando un crecimiento negativo.

El diagnostico para el año dos mil tres, seria el siguiente:

$$G = 0.5372 (0.168 - 0.1142) 0.99 + 0.168 \times 0.99$$

$$G = 0.02861 + 0.16632 = 0.19493 = 19.49\%$$

En este caso la empresa tiene un crecimiento superior, que el obtenido por su sector industrial, todo se debe a una mayor penetración de mercado, si logra mantenerse en su penetración proporcional de mercado, tendrá un crecimiento, en caso contrario su participación será marginal.

#### B).-Estrategia empresarial:

Para alcanzar mayores utilidades, se sugiere, que la empresa lleve a cabo la siguiente estrategia, procediéndose como se indica a continuación:

##### 1.-Objetivos:

- a).-Obtención de utilidades
- b).-Incremento en la participación de mercado
- c).-Sobre vivencia

##### 2.-Metas:

Las metas que se buscará cumplir en relación con los objetivos antes mencionados son:

- a).-Incremento en la rentabilidad de la inversión de activos
- b).-Mayor rentabilidad en ventas
- c).-Mayor rotación de activos
- d).-Reducción de tiempo cartera.

### 3.-Estrategia:

Se sugiere, implementar las siguientes estrategias:

a).- Una estrategia diversificación, para lo cual se sugiere invertir no solamente en el segmento de frutas blandas, sino también en el sector de caña de azúcar y en el renglón de miniequipos, de extracción de jugo de frutas, para uso casero, lo que permitirá aprovechar toda la experiencia y tecnología de que dispone la empresa.

Lo anterior significará que se encontrará con un mercado ya ocupado por fabricantes como, Moulimex, Phillips a quien se considera líder de mercado en este segmento de negocios, lo anterior implicará invertir considerablemente capital.

b).- Reestructurar la operación de la empresa de tal suerte que ahora se busque satisfacer el mercado exterior Sudamericano y Europeo, considerando como maquiladora la empresa actualmente constituida en México, lo anterior tomando en cuenta los siguientes aspectos, del medio ambiente micro:

#### Peligros:

- Caída del mercado mexicano debido a la pauperización del pueblo.
- Inseguridad de la inversión en México, debido a una deficiente administración del país y alto gasto corriente que no corresponde a la calidad de los servicios.
- Inseguridad de la inversión en México, por la alta corrupción, e impuestos.
- Sindicatos corruptos que negocian a favor de sus dirigentes.
- Frecuentes privatizaciones de bienes de la Nación y en contra de la Nación.

#### Atractivo:

- Únicamente el costo bajo de la mano de obra, de mala calidad.

#### Elementos para la toma de decisiones:

1.-Nuestra empresa se encuentra con un ciclo financiero que concluye en 109.89 días, en tanto que el pago a proveedores es de 87.83 días, lo que nos da un déficit de 22.06 días, la empresa disminuirá su período de cobranza y tiempo de inventarios en por lo menos el 15% en el presente ciclo financiero, a fin de disminuir los tiempos del ciclo.

2.- Los accionistas de la empresa llevará a cabo aportación de capital por un total \$3,086,114.00, para capitalizar a la empresa.

3.- La empresa empezará a promover sus productos en Latinoamérica, y Europa, para generar más ingresos.

4.- Los productos que fabrica y comercializa nuestra empresa, son rentables en todos los segmentos de negocio y se empezará a trabajar en dos nuevos segmentos de negocio y son:

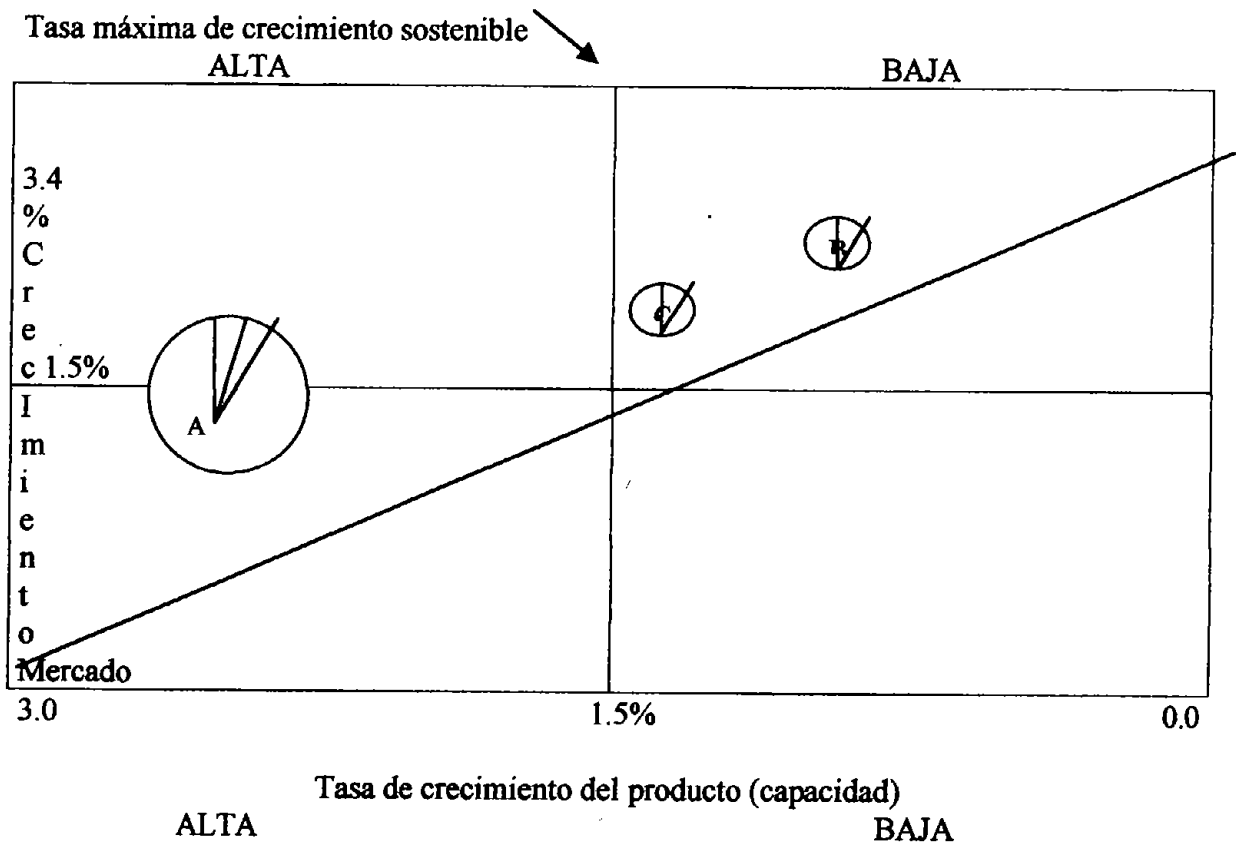
a).-Producción de equipo de extracción de jugo de frutas naturales para uso domestico.

b).-Maquila de fabricas llave en mano para países de Latinoamérica y Norte- América.

5.-La empresa aperturará nuevos centros de venta de equipo de extracción de jugo de frutas, en los principales centros de producción frutícola, a fin de ofertar proyectos de integración vertical, con productores de fruta.

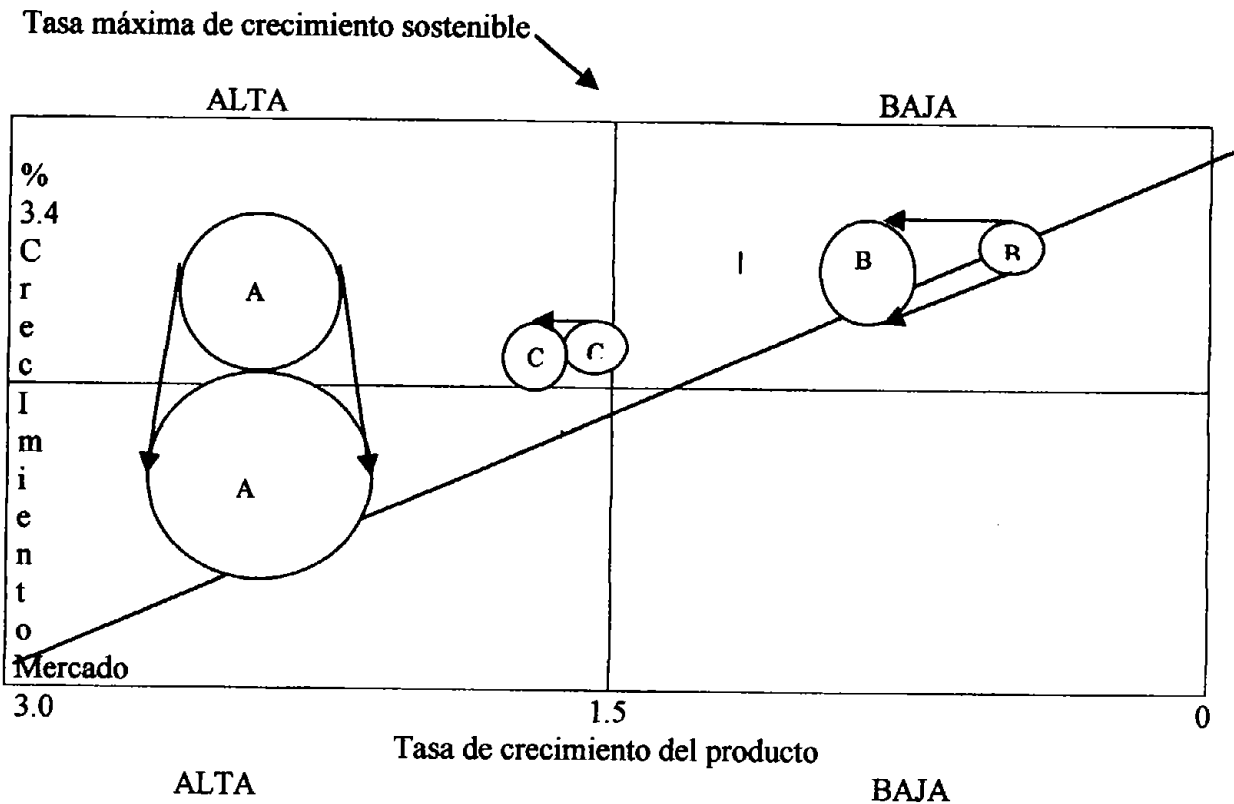
6.-El efecto grafico de cada uno de los segmentos de negocio, en la posición de mercado que actualmente ocupan son como se indica a continuación, en el cuadro V.2.1

Cuadro V.2.1



7.-El movimiento de mercado que se llevará a cabo será el siguiente para el ejercicio que concluya el 31 de diciembre del 2003, como se indica en el cuadro V.2.2.

Cuadro V.2.2.



8.-El punto de equilibrio tanto en el segmento de fabrica de llave en mano y equipo nuevo; Venta de refacciones; y Venta de servicio técnico, disminuirá por una reducción tanto en los gastos fijos y como en los gastos variables.

9.- La empresa buscará obtener mayor financiamiento de los clientes, con objeto de mantener los precios más bajos al cliente, y los mayores rendimientos para la empresa.

10.-El mercado no se encuentra todavía en etapa de crecimiento, a pesar de la antigüedad, del segmento de mercado.

11.-El modelo que se siguió para la planeación estratégica es el modelo de ANDREWS, por ser en síntesis la base de la planeación.

12.-Si bien solicitamos el espíritu nacionalista de los mexicanos, es conveniente impulsar el sentimiento de negociantes en los mexicanos para que podamos obtener divisas de los extranjeros, y no nos sean arrebatados nuestros recursos por estos, esto se basa en una de las afirmaciones de Robert B. Reich, en su obra el trabajo de las naciones, pagina 72 que a la letra dice<sup>69</sup>:

“ .....

La magnitud y superioridad tecnológica de las grandes compañías americanas amplió

69 Robert B. Reich, Op. cit.,p.72

los alcances del capitalismo mucho más eficazmente que el Departamento de Defensa de la Agencia Central de Inteligencia. Coca-Cola, Ford, General Motors, Heinz, National Cash Register, Sears, IBM, y una gran cantidad de empresas norteamericanas líderes, exportaban no sólo sus productos sino, algo más importante aun, su marketing y su Know How, bajo la forma de equipos de fabricación, agencias de distribución y propaganda por todo el mundo. y mientras el resto de los ciudadanos del mundo demostraba su preferencia y su capacidad de compra de los productos americanos fabricados en sus propios países, los Estados Unidos disfrutaban del flujo creciente de dividendos y regalías desde todos los rincones del planeta.

... “

13.-La empresa colaborará con universidades públicas para mejorar sus diseños y tecnología, buscando disminuir sus costos y tener calidad en sus proyectos de investigación y desarrollo, siguiendo lo que dice GEORGE SANTAYANA:

“Es lógico preferir a nuestra patria nación a las otras, toda vez que somos niños y ciudadanos antes que podamos ser viajeros y filósofos”<sup>70</sup>.

14.-La empresa revisará la tecnología de centrífugas y su tecnología para entrar en este segmento de negocio, sujeto a la apertura del mercado de Estados Unidos, con base en el TLC, que no ha sido respetado a la fecha.

15.-Otras consideraciones que afectan a la empresa en comento:

a).-Una de las situaciones del porque la Empresa se encuentra en crisis actualmente, se origina en el hecho que la economía mundial se encuentra en crisis, debido a la crisis americana, la cual se aparentemente es dominante, aquí vale hacer la reflexión de que los habitantes de cada país deberán volverse nacionalistas y consumir lo que su país produzca, no por transnacionales sino por sus connacionales, de ésta manera la economía de cada país repuntará, por otra parte deberán valorar el valor que tiene cada producto y no consumir productos chatarra porque venga de Japón, E.U, etc.,

b).-Como segunda causa del porque la empresa se encuentra en crisis, se debe a que, los Estados Unidos y Canadá no han cumplido con el Tratado de Libre Comercio, por lo que los distintos habitantes de los Estados Unidos Mexicanos, deberán a aprender a demandar divisas distintas de la del dólar, vayamos ayudando a los gringos a dejar de ser la economía dominante, no rinde ningún beneficio el que lo sean y si un gran perjuicio.

---

70 Robert Reich, Op. cit.,p.291

c).- Se espera que el Congreso de la Unión del estado mexicano, cancele los apoyos de FOBAPROBA y del rescate carretero, que son inconstitucionales y que el pueblo de México no tiene porque subsidiar a empresarios ineptos o mañosos, que son además empresarios ricos con empresas pobres, que constituyen una competidor desleal en los negocios, en cuyo caso se podrá invertir con confianza en México, el pueblo contara con recursos y habrá empleo e inversión, ya que no habrá razón de destinar el dinero del FOBAPROBA y del rescate carretero, es decir a la basura, es importante considerar la siguiente reflexión de Tomas Jefferson (1806):

*"Los comerciantes no tienen patria. El mero Lugar donde residen no constituye un vinculo tan fuerte como aquél de donde obtienen sus ganancias"*<sup>71</sup>.

También es aplicable a la situación del FOBAPROBA, rescate carretero, etc., la siguiente frase de Robert B. Reich:

" ... El "estadista" empresarial había seguido el camino del Edsel de Ford. El capitalismo americano se organizaba ahora, inexorablemente, entorno de las ganancias, no del patriotismo. Cuando la rentabilidad exige que la producción se desplace de una fabrica nacional a otra extranjera, los ejecutivos norteamericanos no vacilan.

... " <sup>72</sup>

---

71 Robert B. Reich, Op. cit., p.138.

72 Robert B. Reich, Op. cit., p. 142

## **CAPITULO VI.- OBJETIVOS, METAS Y POLÍTICAS REVISADAS DESPUES DE LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

### **VI.1.- Caso práctico.**

En el presente trabajo, hemos partido del hecho que la empresa carece de objetivos definidos, salvo el de sobrevivencia y el de obtención de utilidades sin que hayan sido soportados suficientemente, por lo que toca revisar dichos objetivos, metas y políticas, en el presente capítulo, como sigue:

#### **VI.1.1.-Objetivos.**

Los objetivos de la empresa, motivo del presente estudio, quedaron definidos como se indicó en el Capítulo IV.2.E y se considero como validos los siguientes:

A).-Obtención de utilidades, (Umbral 10% más que el resto del sector);

B).-Horizonte: un año;

C).- a).-Crecimiento interno y externo de la empresa (aumento de participación de mercado);

b).-Establecer dos nuevos segmentos de negocio: Adquisición de huertas de naranja en el estado de Veracruz, en la Zona de Martínez de la Torre, para efectos de diversificarse e iniciar estudios para la comercialización y /o fabricación de plantas de mediana capacidad, que sean accesibles en operación y adquisición para medianos y pequeños industriales.

D).- Sobrevivencia.

Como se señaló en el Capítulo IV.3.B, estos objetivos son básicos, la Dirección de la empresa considera como primordial la permanencia de la empresa, en el mercado, la empresa en estudio deberá fijarse y lograr los objetivos básicos, para en seguida o simultáneamente, buscar la creación de valor del patrimonio de los accionistas, como resultado de la aplicación de las estrategias a corto, mediano y largo plazo.



### VI.1.2.-Metas:

Las metas que se han fijado para el cumplimiento de los objetivos de la empresa en estudio son:

A).-La reorganización de la empresa, para hacerla más eficiente y más ágil en la toma de decisiones, cumplimiento de metas, reducción de tiempos en la ejecución de las operaciones de fabricación, atención a clientes, cobranza, formulación de la información financiera.

B).-Obtención de utilidades en el corto, mediano y largo plazo en cada uno de los segmentos de negocio, en un 10% más que la tasa promedio del sector, rendimiento, que se estima en el 9.60% del valor de las acciones aproximadamente \$17,820,508.00, a efecto de que las utilidades produzcan un efecto favorable en el negocio, al reinvertirse en el mismo.

C).-Penetración en el mercado por los bienes y servicios que presta en el mercado, en un 10% de su participación actual, dado que el mercado en el año dos mil uno prácticamente no creció y se espera que en el año dos mil uno crezca en un menor porcentaje, el avance en penetración será a costa de la participación de sus actuales competidores.

No se espera el ingreso de otros integrantes del actual segmento de negocio, ni el surgimiento de productos sustitutos.

D).-Dar una mayor rotación a los inventarios existentes en la empresa, ya sea en el segmento de productos nuevos, refacciones y servicio.

E).-Reducción considerable de los tiempos de cobranza;

F).- Cambiar la estructura actual de capital, considerando fuentes más económicas y disminuyendo el apalancamiento que se tiene.

Las metas antes señaladas, se aplicarán por compromiso del personal directivo y operativo de la empresa, en cada uno de los segmentos de negocio, se busca, que exista identidad entre las metas de la empresa y los intereses de los directivos.

### VI.1.3 Políticas.

Las principales políticas que serán aplicables en la empresa son las siguientes:

A).-Plazo máximo de ventas a crédito:

El plazo máximo que tendrá la empresa para el otorgamiento de créditos será de 41 días, de tal suerte que en caso de retraso por parte de los clientes, deudores, exista el plazo suficiente para ejercitar los medios legales necesarios que permitan la recuperación oportuna de la cartera, también se busca este plazo con el fin obtener un beneficio financiero adicional, ya sea mediante la obtención de un descuento de proveedores, por concepto de pronto pago o bien en su caso la obtención de un posible rendimiento por inversiones.

B).- Monto máximo de inversión en inventarios, se disminuirá en un 10% de su valor actual.

El monto máximo de inversión será determinado en función del costo financiero de la inversión, de la obsolescencia de las unidades que componen la planta industrial, sin considerar como rendimiento la reevaluación de equipo (unidades), refacciones, estableciéndose de manera preliminar, para éste primer ejercicio en un 4% de las ventas y para capital de trabajo en un 3% para éste primer ejercicio, revisándose para el siguiente ejercicio.

Los elementos que conformarán el costo de producción y venta serán los siguientes:

- a).-Costo de compra de unidades (equipos, plantas) o refacciones.
- b).-Costo financiero del capital utilizado en la compra de materias primas, productos terminados, que se debe cubrir a terceros.
- c).-Gatos de administración.
- d).-Gatos de venta.

---

Costo de producción, más gastos de venta.

C).-Margen de rendimiento por peso invertido.

El margen de rendimiento neto por peso invertido, se encontrará determinado en el 40% para refacciones y del 35% para equipos, plantas nuevas, obteniendo una rotación mínima de 10 veces con objeto de que se obtenga un rendimiento anual mayor para la empresa, (la diferencia será obtenidas por servicio técnico).

Las tasa de rendimiento antes señaladas, son muy similares a las

manejadas por el mercado financiero, y se consideran actualmente suficientes dada la situación económica del país.

D).-Tiempo máximo de servicio técnico.

El tiempo máximo de servicio técnico que se empleará sea el estrictamente indispensable para llevar a cabo el mantenimiento y reparación de las unidades, para lo cual se revisarán los procedimientos actualmente seguidos y se revisará el sistema de remuneración actualmente utilizado, con objeto de que se estimule a los empleados y no se abuse de la empresa, sino que se premie la productividad.

E).-Los instrumentos de inversión de excedentes, que se utilizaran en el momento de que existan excedentes de efectivo, serán definidos con una semana de anticipación por la Contraloría, previa aprobación de la Dirección General.

F).-Las fuentes de financiamiento que se utilizarán , son las siguientes, la dirección definirá en su caso la estructura de capital para obtener el mejor costo de capital.

- a).-Anticipo de clientes;
- b).-Financiamiento bancario;
- c).-Aportación de capital por parte de los accionistas; y
- d).-Financiamiento por parte de los accionistas.

°°Con estos comentarios, considero que podemos dar por concluido este Capitulo, para ir formulando conclusiones, habrá que apoyarse en lo señalado en los capítulos anteriores.

## CAPITULO VII.-ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

### VII.1.-Concepto.

De acuerdo con Pierre Tabatoni y Pierre Jarniou, en su artículo " La dinámica de normas en la Administración estratégica, en el que señalan:

"La administración estratégica, se considera como una forma particular del "sistema de administración " en donde el término "política " expresa la racionalidad de la innovación, e implica el cambio de la "política " misma, el trabajo de las relaciones dialécticas entre política y estrategias, y finalmente el desarrollo de una " cultura estratégica " a través de la organización. Requiere nuevos tipos de modelos administrativos que tomen en cuenta las normas sociopolíticas y culturales, lo mismo que el potencial técnico y económico.<sup>73</sup>

Las políticas a que se refieren los autores antes mencionados, son los objetivos que nosotros conocemos, los cuales en este caso, serán la base para los objetivos revisados, la administración estratégica requerirá que los intereses de los directivos y del personal operativo sean los mismos que los de la empresa, modificar una cultura competitiva de la empresa, que puede ser reactiva, o estable, a una cultura estratégica, implicará cambios en todos los ordenes, desde la manera de pensar de los administradores, hasta la manera de desempeñarse, por parte del personal operativo.

El cambio de cultura, que haga la empresa, originara reacciones contrarias por parte del personal, en el caso de que se trate de implementar el cambio de cultura.

El cambio a la cultura estratégica, permitirá, el que se pueda implementar la planeación estratégica, ya que no solo se contará con el apoyo de la dirección general, sino que en su caso con la presión que pueda ejercer la misma, para vencer la resistencia a la implementación de la planeación estratégica, en tanto transcurre el tiempo necesario par la asimilación de la nueva cultura estratégica en la empresa y ésta se pueda implementar por convencimiento.

---

73 H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, Op. cit., p.39

Para conocer si la dirección se encuentra comprometida con una administración estratégica, es conveniente practicar una evaluación de la capacidad de correr nuevos riesgos, es una parte indispensable de conocer al momento de desarrollar la planeación estratégica, lo que implica un cambio constante por la interacción con el medio ambiente, pero si la dirección no quiere correr ningún riesgo difícilmente se podrá implementar la planeación estratégica, por ser distinta, la cultura actual de la empresa, con la posición que se pretende implementar.

Uno de los cambios que son necesarios, para adoptar la posición de administración estratégica, es el de cambiar la estructura organizacional, que tendrá que ser acorde a la cultura corporativa y a la planeación estratégica, lo anterior a fin de que los distintos gerentes puedan participar más activamente en la planeación estratégica de la empresa, sin embargo, este cambio derivara de un diagnostico previo a la empresa.

La postura actual de la empresa, se conocerá en el subcapítulo VII.2, mediante un diagnostico de su posición, diagnostico que se llevará a cabo, en base en los elementos señalados en los cuadros VII.1.1 y VII.1.2, que se muestra a continuación:

**Cuadro VII.1.1**  
**Tipos de capacidad organizacional**

Tipos de comportamiento organizacional	Estable	Reactivo	Anticipativo	Iniciativa
1.-Valores directivos	"No seas agitador "	"Adécuate a las circunstancias "	"Planea anticipadamente "	"Sueña anticipadamente "
2.-Foco de comportamiento	Sobre operaciones repetitivas	Sobre eficiencia	Sobre efectividad sinérgica	Sobre efectividad global
3.-Iniciador de una respuesta organizacional para el cambio.	Crisis	Historia de funcionamiento no satisfactoria	Anticipación de amenazas y oportunidades	Investigación continua
4.-Reacción al cambio	Rechazar	Adaptar	Anticipar	Buscar
5.-Fuente de alternativa	Al azar	Experiencia pasada	Experiencia pasada y extrapolación hacia el futuro	Totalidad de oportunidades futuras, incluyendo aquellas no relacionadas con la pasada experiencia.
6.-Preferencia de riesgo	Rechaza	Acepta riesgo familiar	Busca riesgo familiar	Busca transacción entre riesgo y ganancia
7.-Metas de respuesta	Restaurar el statu quo	Minimizar la perturbación de la eficiencia organizacional.	Mejorar con respecto al funcionamiento en el pasado	El potencial del mejor funcionamiento posible
8.-Eficiencia productiva	Alta	Media	Media	Baja
9.-Eficiencia competitiva	Baja	Alta	Media	Baja
10.-Efectividad empresarial	Baja	Baja	Media	Alta

Fuente: H. I. Ansoff, P. Declerk, R.L. Hayes, *EL planteamiento estratégico*, México:Editorial Trillas 1988, p. 68.<sup>74</sup>

<sup>74</sup> H.I. Ansoff, R.P. Declerk, R.L. Hayes, Op. cit., p. 68.

Como complemento al diagnóstico, se utilizará la siguiente tabla para el diagnóstico organizacional.

Cuadro VII.1.2  
Tipos de capacidad organizacional

Tipos de capacidad organizacional	Estable	Reactiva	Anticipatoria	Iniciativa
a).-Solución del problema	Problema iniciador de prueba error X	Problema iniciador de diagnóstico	Anticipatorio bien estructurado	Creatividad mal estructurada
b).-Foco del poder	Producción X	Producción- mercadeo	Mercadeo- Investigación y Desarrollo.	Directores empresariales.
c).-Estructura de la organización.	Funcional X	Funcional	Divisional multinacional	Estructura de proyecto divisional, multinacional, nuevas empresas.
d).-Sistemas de dirección.	Manuales de políticas y procedimientos X	Presupuesto de capital de control.	Presupuesto de planeación a largo plazo.	Planeación estratégica SPPP, planeación de nuevas empresas.
e).-Sistema informativo de la dirección.	Precedentes informales.	Formal, basado en funcionamiento anterior. X	Futuro potencial dentro del ambiente histórico.	Potencia futuro global.
f).-Vigilancia ambiental	Ninguna. X	Ninguna	Pronóstico extrapolativo.	Análisis de tendencias pronósticos tecnosociodemográficos.
g).-Tecnología de la dirección.	Ingeniería industrial	Análisis de relaciones. Análisis de inversión de capital. X	Investigación de operaciones. Análisis de transacción computarizado.	"Que pasa si se hace un modelo ", análisis de adquisiciones, análisis de impactos, escenarios, Delphi.

Fuente: H. I. Ansoff, P. Declerk, R. L. Hayes, El planteamiento estratégico, México: Editorial Trillas, 1988, p 69.<sup>75</sup>

Hecho el diagnóstico de la posición de la empresa, podremos actuar para tratar de llevarla, ya sea de un ambiente corporativo estable, a un ambiente corporativo anticipativo, de un ambiente competitivo a un ambiente empresarial, buscando que la planeación estratégica funcione por convicción del personal, incluida la dirección general y no únicamente funcione por presión de la dirección general, en su caso, es menos costosa su implementación y más factible de que funcione, por convencimiento.

75 H. I. Ansoff, P. Declerk, R.L. Hayes, Op. cit. p. 69.

La adopción de la Administración Estratégica, puede deberse a una de las dos situaciones siguientes o a las dos:

- a).-Como herramienta de coordinación que esta orientada hacia la cohesión de la firma; y
- b).-Como herramienta, para empujar a la firma hacia nuevas actividades, productivas, comerciales, de investigación y desarrollo, etc..

El entorno en que la administración estratégica, se une a la planeación estratégica es el que se indica en el anexo VII.1.1, como un cambio planteado de organización.:

### VII.2.-Caso practico.

En el caso de la empresa en estudio haremos un ejercicio breve para determinar el tipo de cultura y capacidad que tiene.

Cuadro VII.2.1

Tipos de capacidad organizacional-competitivo

Tipos de comportamiento organizacional	Estable	Reactivo	Anticipativo	Iniciativa
1.-Valores directivos	"No seas " X " agitador "	"Adécuate a las circunstancias "	"Planea anticipadamente "	"Sueña anticipadamente "
2.-Foco de comportamiento	Sobre operaciones repetitivas	Sobre eficiencia "X "	Sobre efectividad sinérgica	Sobre efectividad global
3.-Iniciador de una respuesta organizacional para el cambio.	Crisis "X "	Historia de funcionamiento no satisfactoria	Anticipación de amenazas y oportunidades	Investigación continua
4.-Reacción al cambio	Rechazar	Adaptar " X "	Anticipar	Buscar
5.-Fuente alternativa de	Al azar	Experiencia pasada. "X"	Experiencia pasada y extrapolación hacia el futuro	Totalidad de oportunidades futuras, incluyendo aquéllas no relacionadas con la pasada experiencia.



6.-Preferencia de riesgo	Rechaza	Acepta riesgo familiar. "X"	Busca riesgo familiar	Busca transacción entre riesgo y ganancia
7.-Metas de respuesta	Restaurar el statu quo. "X"	Minimizar la perturbación de la eficiencia organizacional.	Mejorar con respecto al funcionamiento en el pasado	El potencial del mejor funcionamiento posible
8.-Eficiencia productiva	Alta	Media. "X"	Media	Baja
9.-Eficiencia competitiva	Baja	Alta "X"	Media	Baja
10.-Efectividad empresarial	Baja "X"	Baja	Media	Alta

Como complemento a la evaluación del cuadro anterior se hizo la siguiente evaluación, respecto del tipo de capacidad organizacional:

Cuadro VII.2.2

Tipos de capacidad organizacional

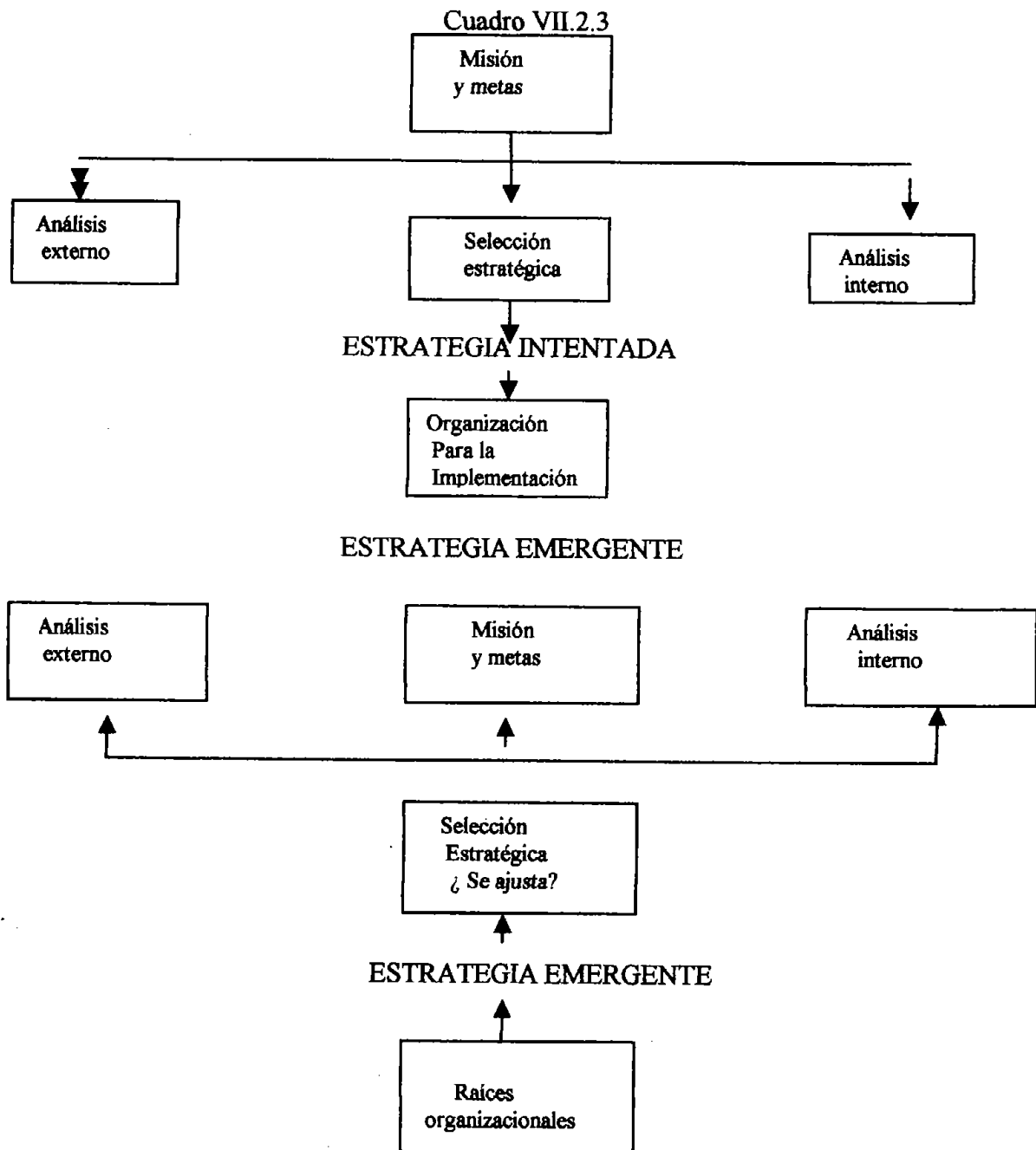
Tipos de capacidad organizacional	Estable	Reactiva	Anticipatoria	Iniciativa
a).-Solución del problema	Problema iniciador de prueba error. "X"	Problema iniciador de diagnóstico	Anticipatorio bien estructurado	Creatividad mal estructurada
b).-Foco del poder	Producción "X"	Producción- mercadeo	Mercadeo- Investigación y Desarrollo.	Directores empresariales.
c).-Estructura de la organización.	Funcional "X"	Funcional	Divisional multinacional	Estructura de proyecto divisional, multinacional, nuevas empresas.
d).-Sistemas de dirección.	Manuales de políticas y procedimientos "X."	Presupuesto de capital de control.	Presupuesto de planeación a largo plazo.	Planeación estratégica SPPP, planeación de nuevas empresas.
e).-Sistema informativo de la dirección.	Precedentes informales. "X"	Formal, basado en funcionamiento anterior.	Futuro potencial dentro del ambiente histórico.	Potencia futuro global.
f).-Vigilancia ambiental	Ninguna "X."	Ninguna	Pronóstico extrapolativo.	Análisis de tendencias pronósticos tecnosociodemográficos.
g).-Tecnología de la dirección.	Experiencia pasada "X"	Análisis de relaciones. Análisis de inversión de capital.	Investigación de operaciones. Análisis de transacción computarizado.	"Que pasa si se hace un modelo", análisis de adquisiciones, análisis de impactos, escenarios, Delphi.

Como se puede ver, nuestra empresa se encuentra ubicada dentro de una cultura competitiva, reactiva, por lo que le ha costado trabajo mantener su posición de mercado, la

cual ha ido perdiendo de alguna manera, no ha existido previsión, ni planeación de sus operaciones.

El trabajo de administración estratégica, no es motivo de un análisis profundo en el presente trabajo, solo un breve repaso, para señalar la necesidad de su implementación.

La administración estratégica de la empresa, se encontrará abierta tanto a las estrategias intentadas, como a las emergentes, según el siguiente diagrama.<sup>76</sup>



76 Charles W. L. Hill/ Gareth R. Jones, Tercera edición, Administración Estratégica- Un enfoque integrado, Bogotá, Colombia, p. 10.

## **VIII.-PRINCIPIOS GENERALIZABLES A OTRAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS.**

Los principios de planeación estratégica, generalizables a otras empresas fabricantes , comercializadoras de equipos para extracción de jugos de frutas naturales , en mi opinión son los siguientes:

- 1.-Deberán determinar sus objetivos como entidad, teniendo en cuenta al momento de fijarlos o revisarlos, sus fuerzas y debilidades, con el fin de que los mismos se puedan cumplir, y no sean cortos, y en consecuencia sean fácilmente rebasables, aquí los planeadores deberán tener en cuenta lo que establece la doctrina respecto de la planeación emergente;
- 2.-Deberán trabajar siempre en base a una planeación estratégica (interna y/o externa) de un corto, mediano y largo plazo, con el fin de poder ajustar rápidamente sus planes y conocer su posición de mercado en un momento dado (lo anterior significa que deberán planear con varios escenarios, porque el futuro no es nada cierto);
- 3.-Deberán formular la planeación estratégica, recomendándose que la formulación sea hecha por un comité, en donde no solo participe el personal de nivel directivo, sino que también los del nivel operativo, ya que estos últimos se encuentran más interiorizados de la organización y funcionamiento de la empresa y del problema que se trate de resolver;
- 4.-Que la planeación estratégica se pruebe mediante el método del abogado del diablo o mediante el estudio dialéctico;
- 5.-Buscar siempre el incremento del valor del patrimonio de los accionistas;
- 6.-Aprovechar el efecto sinérgico de las actividades que realiza la empresa, para adicionar nuevos negocios y porque no utilizar la reingeniería;
- 7.- Recordar que el intento estratégico siempre se compondrá de estrategias intentadas y estrategias emergentes;
- 8.-Recordar que siempre se deberá dar seguimiento a la planeación porque el futuro no es cierto, y presentará algunas variaciones conforme al escenario considerado al formularla;
- 9.-Partir siempre de la definición de la misión de la empresa.

## **IX.- CONCLUSIONES**

Es evidente, que la planeación estratégica es una herramienta fundamental para los negocios, sin embargo, no quiere decir que una vez llevada a cabo ésta, se vayan a obtener los resultados que se preveían en la misma, algunas personas señalan que la planeación estratégica no rinde los frutos que esperaban, lo anterior puede deberse a múltiples variables, dentro de las que se encuentran: la predisposición a favor o en contra, de la fuente de información o de la información utilizada en la planeación; la toma de decisiones sin la participación de los distintos niveles de decisión y de las personas que realizan las actividades que se modifican con la planeación; considerar que los datos evaluados dentro de la planeación, respecto del futuro no cambiaran, etc..

Como conclusiones del presente trabajo de tesis, las que se fueron obteniendo a medida en que se desarrollaban los distintos capítulos, señalo las siguientes:

**A.- Para la Empresa, derivado del estudio realizado:**

- 1.-La empresa formulará su planeación estratégica a corto y mediano plazo;
- 2.-Revisará sus costos, el ciclo de efectivo, el retorno de su inversión;
- 3.-Estará atenta para diagnosticar las oportunidades y amenazas que se le presentan dentro del horizonte de planeación, ha aprendido que debe estar atenta a las actitudes y acciones de sus competidores, para anticiparse a sus movimientos.
- 4.-Cambiará su conducta de reactiva, a anticipatoria.
- 5.-La empresa ha visto que si formula una planeación, estará más cerca de obtener resultados favorables en el ejercicio, y mantenerlos en lo subsecuente.
- 6.-Ha visto que es necesario, buscar a un nuevo Director General, que reemplace con ventaja al actual y que sea capaz de formular y poner en practica una planeación, (entrepreneurship);
- 7.-Dentro de la Empresa, se crearan nuevas áreas, las de investigación y desarrollo, dependiente de la Gerencia de Manufactura y la de nuevos negocios, dependiente de la Gerencia de Finanzas.
- 8.-La Empresa ha aprendido, que para efectos de la planeación estratégica, no solo debe analizar y entender el medio ambiente nacional, sino, que además debe entender el mundial, dada la globalización.
- 9.-Que es conveniente, seleccionar el modelo de planeación, más adecuado a la Empresa;
- 10.- Utilizar como medio de financiamiento la celebración de contratos de fabrica llave en mano.
- 11.-La empresa debe mantener la tasa de crecimiento, que actualmente tiene, sin embargo el sector tuvo un crecimiento del 28.42%, que es muy superior al crecimiento de la empresa,<sup>76a</sup>
- 12.-La empresa continuará apoyando a sus segmentos-mercado (A) Venta de fábricas, venta de fábricas llave en mano y equipos todos para extracción de jugo de frutas, (B) Venta de refacciones para los equipos y fábricas que comercializa y buscará posicionar mejor el segmento-

---

76a AAVV Luis Enrique Mercado Sánchez, El Economista, 5 de noviembre de 2004, p.24

mercado (C) servicio técnico.;

13.-En el ciclo de efectivo debe mantener y en su caso mejorar el tiempo que tiene como margen de operación de 35.81 días, con objeto de buscar reducir sus costos y obtener beneficios financieros.

14.-Debe reducir sus costos, por lo tanto ésta es una parte importante de la estrategia.

**B.-** Adicionalmente considero conveniente señalar las siguientes conclusiones aplicables de manera general:

1.-Que los empresarios y sus asesores, se acerquen a las nuevas herramientas de la administración y las apliquen en sus negocios;

2.-Que utilicen todas y cada una de las herramientas modernas de las administración, desde la administración por objetivos, presupuestos a corto, mediano y largo plazo, hasta la planeación financiera; la administración estratégica.

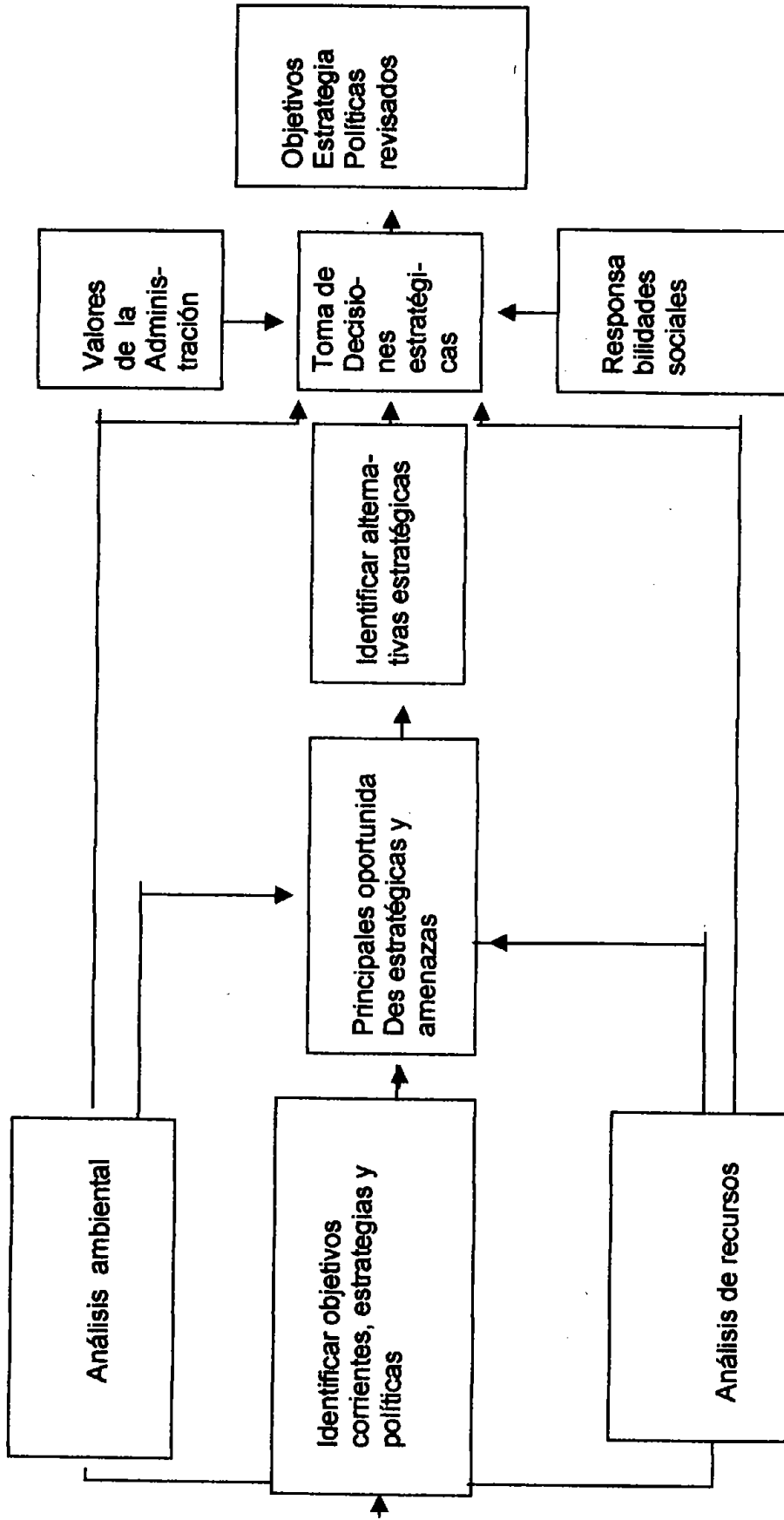
3.-Que deben estar atentos a las oportunidades y amenazas del medio ambiente, manteniendo su mente abierta;

4.-Deben usar todos los medios legales que encuentren a su disposición para defender su patrimonio, aprovechar oportunidades y desvanecer amenazas;

5.-Deben cumplir una función social, ya que están indebidamente beneficiándose de las aportaciones y contribuciones fiscales, hechas por la sociedad, a lo largo de su evolución, sin que a la fecha estén indemnizando a esta sociedad por tal beneficio indebido recibido;

6.-Aún cuando estamos en un proceso de globalización, no debe perderse el concepto de nación, ya que el nacionalismo es lo único que salvará a las naciones y a su población, no las empresas, no los gobiernos (aún cuando formen parte del Estado, como elemento del mismo), sin embargo, la falta de tal nacionalismo cobrará con intereses a los empresarios que lo olvidaron, hasta hacerles perder todo lo ganado y más (inseguridad).

7.-El crecimiento económico y desarrollo de los empresarios se hará en la medida que se preste apoyo a la sociedad de donde obtienen sus ganancias, evitando la concentración indebida de las riquezas en pocas personas o en unos cuantos países.



Nota: Andrews no construyó nunca un diagrama explícito de flujo de su modelo. El modelo que aparece aquí fue construido por los autores Charles W. Hofer y Dan Schendel, "CONCEPTOS ANALITICOS DE PLANEACION ESTRATÉGICA"<sup>77</sup>

<sup>77</sup> Charles W. Hofer y Dan Schendel, Op. cit., p. 50

## COMENTARIOS A LAS GRAFICAS DE PLANEACION.

### ANEXOS: II.3.1, II.3.2 y II.3.3.

Los anexos en que se presentan los modelos prescriptivos de formulación estratégica, se puede observar que en todos se incluyen los siguientes pasos:

- 1.-Identificación de la estrategia, o sea la evaluación de la estrategia actual de la empresa y de sus componentes;
- 2.-Análisis ambiental, que consiste en evaluar los ambientes específicos competitivo y general de la compañía, para identificar las oportunidades y amenazas que se le presenten;
- 3.- Análisis de los recursos, esto es, el análisis de las principales destrezas y recursos disponibles para cerrar las brechas estratégicas, que se identifican en el punto siguiente;
- 4.- Análisis de la brecha, esto es, una comparación de los objetivos, estrategia y recursos de la organización, con las oportunidades y amenazas del ambiente a fin de determinar el grado de cambio que se requiera en la estrategia corriente (Nota.- en muchos modelos este paso esta implícito más bien que explícito);
- 5.-Alternativas estratégicas, es decir, la identificación de las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia;
- 6.- Evaluación de la estrategia, que es la evaluación de las opciones en término de los valores y objetivos de los accionistas, la administración y otras fuentes legítimas de poder; los recursos disponibles y las oportunidades ambientales y las amenazas que existen, con el fin de identificar las que mejor satisfagan todas estas demandas; y
- 7.-Elección estratégica, o sea la selección de una o más de las opciones para ejecutarla.<sup>78</sup>

El modelo de Andrews, es el que se aplicó en MECEGO, S. A. DE C. V.

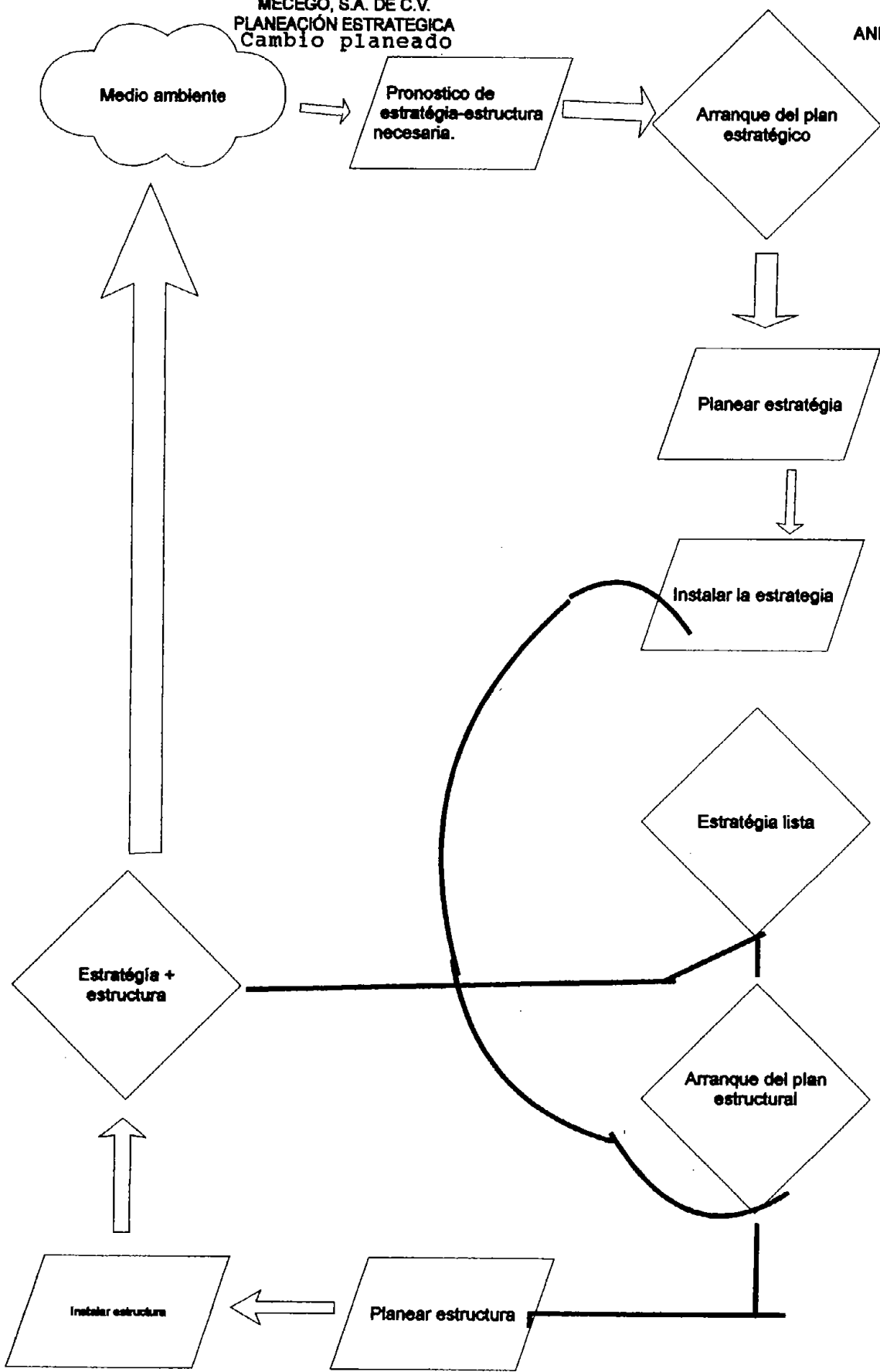
---

<sup>78</sup> Charles W. Hofer/ Dan Schendel, Op. cit. p.49 (Extracto de comentarios de la obra..









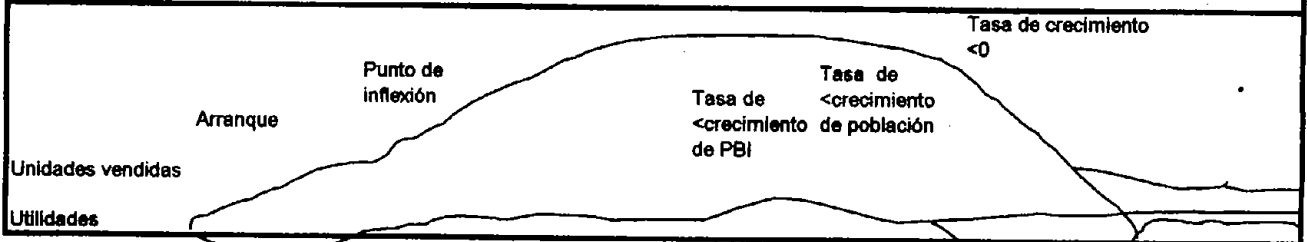
#### COMENTARIOS ANEXO II.3.4. GRAFICA MEDIO AMBIENTE

La grafica antes presentada como Anexo 4, muestra que el disparador de la acción estratégica, la entidad como todas las organizaciones, recibe continuamente señales positivas y negativas del ambiente, que piden respuestas a través de acciones. La evidencia de que se requiere de un cambio importante se esconde entre estas otras señales voluminosas; es fuerte, clara y no ambigua, como la voz de una sentencia, de cualquier manera es una información que permitirá iniciar el plan estratégico, en todas sus fases, incluida la modificación de la estructura organizacional, si es que esto es necesario.

Este circulo, se repetirá constantemente, toda vez que debe revisarse el plan estratégico, ajustándolo en sus caso, de acuerdo con los resultados que se van obteniendo.

MECEGO, S.A. DE C.V.  
ETAPAS DE EVOLUCIÓN PRODUCTO MERCADO

ANEXO II.3.5



ETAPA	SATURACIÓN						
	DESARROLLO	CRECIMIENTO	SACUDIMIENTO	MADUREZ	SATURACIÓN	DECLINACIÓN	PETRIFICACION
TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	Poco	Muy grande	Grande	Crecimiento de PBI	Crecimiento de población	Negativo	Poco o nada
CAMBIO EN TASA DE CRECIMIENTO	Pequeño	Aumenta rápidamente	Disminuye rápidamente	Disminuye lentamente	Pequeño	Disminuye rápidamente luego lentamente Puede aumentar luego lentamente	Pequeño
NUMERO DE SEGMENTOS	Muy pocos	Algunos	Algunos	Algunos hasta muchos		Pocos	Pocos
CAMBIO TECNOLÓGICO EN DISEÑO DE PRODUCTO	Muy grande	Grande	Moderado	Poco	Ligero	Poco	Poco
CAMBIO TECNOLÓGICO DISEÑO DE PROCESO	Poco	Poco/Moderado	Muy Grande	Grande/moderado	Poco	Poco	Poco
PREOCUPACION FUNCIONAL PRINCIPAL	I&D	Ingeniería	Producción	Mercadeo-Distribución Finanzas		Finanzas	Mercadeo y finanzas

82 FUENTE: Charles W. Hofer/ Dan Schendel, Op. Cit, p. 112.

82 Charles W. Hofer/ Dan Schendel, Op. cit., p. 112

## COMENTARIOS AL ANEXO DE EVOLUCIÓN PRODUCTO-MERCADO, ANEXO II.3.5

Esta grafica de acuerdo con Charles W. Hofer y Dan Schendel, muestra que a medida que el transcurso del tiempo evolucionan los segmentos producto mercado en que compite un negocio, señala así mismo, las distintas etapas que se presentan a éste, y las diversas oportunidades y amenazas que se asocian con las distintas etapas de esa evolución, al formular sus estrategias de inversión y de posición competitiva.

Para fines estratégicos, se pueden identificar y distinguir por lo menos de cinco a siete etapas en la evolución del producto-mercado, estas son: 1) desarrollo del mercado, 2) crecimiento, 3) sacudimiento, 4) madurez, 5) saturación y a veces, 6) declinación a la cual podría seguir 7) una segunda etapa de saturación llamada también de petrificación....

Cambios importantes en la posición competitiva son más fáciles de realizar durante la etapa de desarrollo, sacudimiento y declinación, porque en estos tres períodos es cuando cambia la naturaleza básica de la competencia. Así pues, a menos que hayan hecho una espléndida labor de anticipación y planificación estratégica, las firmas más importantes de una industria no tienen ninguna ventaja especial sobre los seguidores y las recién ingresadas en las áreas nuevas en que se basará la competencia futura. Por consiguiente, es posible que los seguidores y los recién ingresados desplacen durante estos períodos a los líderes si desarrollan estrategias más efectivas para corresponder a las necesidades del nuevo mercado. Esto no significa que las compañías no puedan efectuar cambios importantes de posición competitiva durante las etapas de crecimiento, maduración y saturación. Que si pueden hacerlo lo demuestra el éxito de Miller's en la industria cervecera a mediados de la década de 1970; pero es mucho más difícil efectuar cambios durante estas etapas puesto que en ellas las bases de competencia ya se encuentran por lo general bien establecidas. Por consiguiente, durante estos períodos solo ocurren modificaciones grandes de participación en el mercado en una de estas cuatro formas: 1) por error grave de la industria líder, 2) en virtud de un gran programa de inversiones de un seguidor bien posicionado, 3) por la adquisición e integración efectiva de otra firma (o firmas) en la industria, o 4) mediante un esfuerzo sostenido para producir ventajas incrementales pequeñas pero consecuentes en un largo período de tiempo.<sup>83</sup>

En el caso de MECEGO, S.A. DE C.V. el crecimiento de ventas, es superior, al crecimiento poblacional de México, que durante 2004 fue del 5% y superior al PIB<sup>83a</sup>.

---

<sup>83</sup> Charles W. Hofer/ Dan Schendel, Op. cit., pp. 111-113 (Extracto de lo señalado por los autores de la obra..

<sup>83a</sup> Luis Enrique Mercado, "Negocios y finanzas, finanzas y negocios", Noticiero de Eduardo Ruiz Healy, 1500 A.M., programa radiofónico de lunes a viernes, 26 de noviembre de 2004

MATRIZ DE CARTERA DE EVOLUCIÓN PRODUCTO-MERCADO




Posición competitiva

Fuerte

Promedio

Débil

Etapas de  
evolución  
producto-mercado

Desarrollo			
Crecimiento			
Sacudida			
Madurez			
Saturación			
Declinación			

Fuente: Planeación estratégica: Conceptos analíticos, Charles W. Hofer  
Dan Schendel, pagina 36,

La matriz de 15 casillas permite mostrar la posición competitiva de los nuevos negocios y su etapa de evolución producto-mercado, sus valores y representación son iguales que en la rejilla GE, por lo que es aplicable a MECEGO.

84 Charles W. Hofer/ Dan Schendel, Op. Cit. p. 36

## MATRIZ DE POSICION DE PRODUCTO PARA LA INDUSTRIA

COMPETIDOR	PRODUCTO	SEGMENTOS DE MERCADO					
		A	B	C	...	M	SIGMA
Usted	1	\$10x	10	10		0	\$25
	2	5	5	15		0	30
	:						
	n	0	0	5		30	40
1	1	5	5	5		0	20
	2	5	5	10		5	35
	n	0	0	0		10	10
N	1	10	0	0		0	10
	2	0	5	5		0	10
	n	0	0	0		50	50
		\$35	40	45		100	\$250

Estas matrices se pueden completar en terminos de volumen de ventas en dinero, unidades vendidas, participación en el mercado, utilidades monetarias, o cualquier otra medida que parezca apropiada para la industria de que se trate. (este modelo no se usó en MECEGO, por no tener datos muy confiables de los competidores).  
La grafica presenta las ventas por empresa (competidor) y por segmentos de negocio (producto).

FUENTE.-Adaptado de C. Wofer, "Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies" (Boston: Intercollegiate Case Clearing House, No. 9-378-754 1977).p 12.

(85) CHARLES W. HOFER/ DAN SCHENDEL, Op. cit. P. 37

MECEGO, S.A. DE C.V.

Anexo II.3.8

MATRIZ DE GENERAL ELECTRIC COMPANY

A M B I E N T E	(Oportunidades	REPOSICIONA- MIENTO	EXPANSION
	y Amenazas	LIQUIDACION	DIVERSIFICACION
		2 1	3 4

Fue la primera matriz "direccional" o normativa. Desarrollada en 1973, en la firma estadounidense General Electric, dicha matriz determina las cuatro opciones estratégicas que se obtienen al confrontar las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno.

Esta matriz ha sido vulgarizada en una visión tricolor (roja, amarilla, verde) con el nombre de semáforo estratégico. El cuadrante 1 es de color verde, los cuadrantes 2 Y 4 son de color amarillo, y el cuadrante 3 es rojo, recordando las reglas de seguridad del automovilista frente a un semáforo.

86

86 Jean-Paul Sallenave, Op. cit., p.206



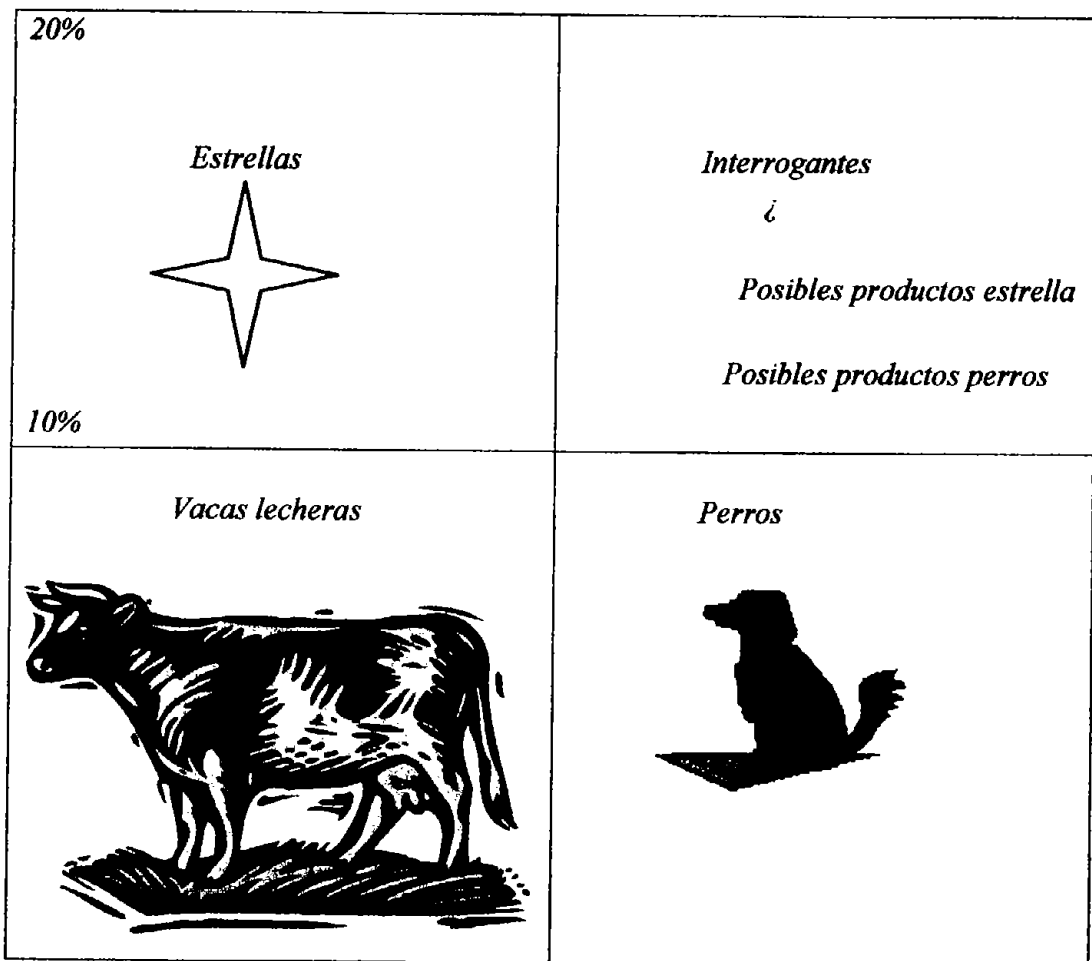
## COMENTARIOS A LA REJILLA COMERCIAL GENERAL ELECTRIC, PRESENTADO COMO ANEXO II.3.8

La rejilla comercial General Electric, se usa con nueve casillas, no describe tan efectivamente las posiciones de negocios, como fuera de desear, respecto de las posiciones de negocios nuevos, que están apenas empezando a crecer en industrias nuevas. En tales casos, es preferible utilizar una matriz de quince casillas, en la cual los negocios aparecen diagramados en términos de su posición competitiva y su etapa de producto-mercado. Lo mismo que en la rejilla comercial General Electric, los círculos representan el tamaño de las respectivas industrias, y los sectores de círculo, las participaciones de negocios en el mercado. Las posiciones futuras se pueden diagramar y usar para identificar cuestiones estratégicas importantes, la matriz General Electric se recomienda, cuando se van a diagramar agregaciones de varios segmentos producto-mercado, la matriz General Electric es superior. Pero si la mayoría consiste en negocios individuales o grupos pequeños de segmentos producto-mercado relacionados entre si, se debe de usar una matriz de evolución-producto mercado.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Charles W. Hoffer/ Dan Schendel, Op. cit., p 35 (extracto de comentarios de la obra)

**GRAFICA BCG DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO**



FUENTE: *Planeación Estratégica de Mercado, Problemas y enfoques analíticos*, página 195, D.F. ABELL/ J. S. HAMMOND, editorial CECSA<sup>®</sup>.

<sup>88</sup> D.F. Abell/ J.S. Hammond, Op. cit., p. 195

## COMENTARIOS A LA GRAFICA BCG , ANEXO II.3.9

**MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACION.-** *La matriz BCG de cartera de negocios diseñada por el Grupo de Consultoría de Boston, que consiste en una clasificación de las unidades de negocio respecto de su participación en el mercado y identificando la tasa de crecimiento del mismo, como se indica a continuación:*

**A.- Los productos considerados como perros son;** aquellos que consumen recursos en mayor importe de los que generan, normalmente, son productos que dejaron de ser vacas lecheras o fueron productos interrogantes y se definieron como productos perros, (productos discontinuados, productos en los que hemos perdido competitividad por costos elevados o por incremento en costos de producción, venta, etc., o desarrollamos un producto con poca tecnología incorporada).

**B.- Productos interrogantes son:** aquellos que se han desarrollado pero que aún no se definen como productos considerados estrellas o productos perros, normalmente éstos productos absorberán una cantidad mayor de recursos a la que generan, en virtud de que se están promocionando y pueden ser desconocidos para el mercado.

**C.- Productos estrellas.-** tienen las siguientes características:

- a).-Generan flujos de efectivo considerables
- b).-Consumen efectivo en cantidades significativas, a veces mayores que los generados
- c).-Se sostienen así mismos
- d).-Generan crecimiento en la empresa (expansión)
- e).-Representan la mejor oportunidad de generar utilidades.
- f).- Los productos estrella permiten una participación considerable del mercado, en el caso de que no se sea líder en el mismo.

**D.- Productos vacas lecheras:** tienen las siguientes características:

- a).-Productos de bajo crecimiento
- b).-Productos de alta participación en el mercado
- c).- costos bajos
- d).-Baja exigencia de fondos
- e).-Generan flujos positivos de efectivo para ser invertidos en otros productos o segmentos.
- f).-Generan utilidades.

La diferencia de estos productos con los productos considerados estrellas es que estos aunque se les invierta una cantidad considerable de efectivo no se logrará una mejora considerable en la participación del mercado, en cambio los productos estrella permiten un crecimiento de la participación del mercado.

Las estrategias que se recomiendan una vez que ya fueron clasificados los negocios, son las siguientes, de acuerdo con Michael Baker en su artículo, INNOVACIONES: Clave del éxito.

“1.-Vacas lecheras.- maximizar flujos de caja; minimizar inversión gastando dinero solamente en mantenimiento esencial o reducción de costos y suficientes de I&D, facilidades de producción y mercadeo para mantener participación de mercado, es decir se ordeña al producto.

2.- Negocios estrellas.- Invertir considerablemente para aumentar participación en el mercado que es el objetivo principal. Esa estrategia finalmente convertirá una estrella en una vaca lechera. Si no se sigue ese método, el resultado será que la estrella se convierte en un hueso.

3.-Dilemas- interrogantes.- Estos negocios tienen potencial de estrella pero fácilmente se podrían convertir en huesos, se necesita alta inversión para lograr el estrellato, y solamente se puede permitir para unos cuantos seleccionados, liquidando, liquidando el resto congelándolo.

4.-Huesos.- Generalmente son viejos amigos y absorben demasiado tiempo gerencial para mantenerlos vivos ....<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> Michel J. Thomas/ Norman E. Waite, Op. cit., pp. 130-131

Matriz de diversificación

Anexo II.3.10

		Nuevos productos	
		Productos	Tecnología relacionada
Nuevas m i s i o n e s	Clientes		
	Firma es su propio Clientes	Integración vertical	
	Mismo tipo	Diversificación horizontal	
	Tipo parecido	Mercadeo y tecnología relacionados Diversificación concéntrica	Mercadeo relacionado Diversificación concéntrica
	Tipo nuevo	Tecnología relacionada Diversificación concéntrica	Conglomerado Diversificación

90 Charles W. Hofer/Dan Schendel, Op. cit., p.43

## Anexo II.4.1

MECEGO, S.A. DE C.V.  
ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002 Y 2003  
(Cifras en \$)

C o n c e p t o	Importe	
	2003	2002
<b>ACTIVO</b>		
Circulante:		
Efectivo en caja y bancos	\$ 982,783	\$ 197,033
Cientes	\$ 6,576,504	\$ 4,656,115
Impuestos por recuperar	231,593	231,593
Deudores diversos	131,490	131,490
Estimación de cuentas incobrables	-173,935	-173,935
Inventario de Productos terminados	4,896,366	4,894,366
Mercancías en tránsito	314,960	0
Estimación para obsolescencia	-115,999	-115,999
Inversión en compañías	62,188	62,188
Suma el circulante	\$ 12,905,950	\$ 9,882,851
Fijo:		
Maquinaria y equipo	\$ 911,674	\$ 911,674
Equipo de transporte	1,008,822	1,008,822
Mobiliario y equipo	2,872,834	2,872,834
Depreciación acumulada	-4,137,840	-4,079,786
	\$ 655,690	\$ 713,544
Diferido		
Rentas pagadas por anticipado	\$ 53,858	\$ 53,858
Gastos preoperativos	266,832	0
Otros activos	50,585	50,585
Amortizaciones	-71,572	-44,889
Suma el diferido	\$ 299,703	\$ 59,554
Suma el activo total	\$ 13,861,343	\$ 10,655,949
<b>PASIVO</b>		
A corto plazo:		
Documentos por pagar nacionales	\$ 5,823,192	\$ 5,821,192
Acreedores diversos	1,041,785	1,041,785
Proveedores	126,502	126,302
Anticipo de clientes	1,949,871	2,360,332
Otras cuentas por pagar	0	0
Impuestos por pagar	823,880	153,132
PTU	242,317	20,026
	\$ 10,007,647	\$ 9,522,769
Intereses cobrados por anticipado	\$ 633,174	\$ 567,321
Suma el pasivo	\$ 10,640,721	\$ 10,090,090
Capital social		
Capital social	\$ 17,820,508	\$ 17,820,508
Perdida del ejercicio	1,671,979	-1,086,114
Utilidades retenidas	1,117,931	2,204,045
Exceso (Insuficiencia) en la actualización	-17,389,796	-18,372,580
Suma el capital	\$ 3,220,622	\$ 565,859
Suma el pasivo y el capital	\$ 13,861,343	\$ 10,655,949

Las notas explicativas, son parte de los estados financieros

MECEGO, S.A. DE C.V.  
**ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2003 Y 2002**  
 (Cifras en \$)

<u>Concepto</u>	<u>Subtotal</u>	<u>2003</u>	<u>2002</u>
Incremento en ventas		\$ 15,101,378	
Ingresos		\$ 44,228,148	\$ 29,126,770
Venta de fabricas y unidades	\$ 37,412,988		
Ingresos por servicio tecnico	3,530,522		
Venta de refacciones	3,284,638		
Otros ingresos		107,917	71,185
		<u>\$ 44,336,065</u>	<u>\$ 29,197,955</u>
 Costo de ventas		 \$ 37,155,052	 \$ 25,477,456
 Fabricas y unidades	 \$ 31,977,767		
Servicio tecnico	2,640,522		
Refacciones	2,536,763		
Utilidad bruta		<u>\$ 7,181,013</u>	<u>\$ 25,477,456</u>
 Gastos de administración y venta		 \$ 4,517,560	 \$ 4,683,152
Utilidad de operación		<u>\$ 2,663,453</u>	<u>\$ (962,653)</u>
 Intereses ganados		 \$ (872,900)	 \$ (872,900)
Intereses causados		926,361	926,361
Resultado de posición monetaria		-210,941	-210,941
Suma el costo integral de financiamiento		<u>\$ (157,480)</u>	<u>\$ (157,480)</u>
 Otros gastos		 \$ 82,796	 \$ 82,796
Utilidad antes de ISR, IAE y PTU		<u>\$ 2,738,137</u>	<u>\$ (887,969)</u>
 Provisiones:			
Impuesto al activo		\$ 823,880	\$ 198,145
Participación de los trabajadores en las utilidades		242,278	0
		<u>\$ 1,066,158</u>	<u>\$ 198,145</u>
Utilidad (pérdida) neta		<u>\$ 1,671,979</u>	<u>\$ (1,086,114)</u>

Las notas explicativas son parte de los estados financieros

**MECEGO, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE POSICION FINANCIERA PROYECTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 200 4, 2005 y 2006**  
 (Cifras en \$)

C o n c e p t o	2004	2005	2006
<b>ACTIVO</b>			
Circulante:			
Efectivo en caja y bancos	\$ 1,140,028	\$ 1,322,433	\$ 1,534,022
Cientes	7,828,745	8,849,343.78	10,265,238.79
Impuestos por recuperar	268,648	311,631.54	361,492.59
Deudores diversos	152,528	176,932.94	205,242.22
Estimación de cuentas incobrables	-201,765	(234,046.94)	(271,494.45)
Inventario de Productos terminados	5,679,785	6,588,550.09	7,642,718.10
Mercancías en tránsito	365,354	423,810.18	491,819.80
Estimación para obsolescencia	-134,559	(156,088.25)	(181,062.38)
Inversión en compañías	72,138	83,680.17	97,089.00
Suma el circulante	\$ 14,970,902	17,366,248.32	20,144,845.73
Fijo:			
Maquinaria y equipo	\$ 1,057,542	1,226,748.53	1,423,028.30
Equipo de transporte	1,170,234	1,357,470.88	1,574,666.22
Mobiliario y equipo	3,332,487	3,865,685.43	4,484,195.10
Depreciación acumulada	-4,796,662	(5,567,608.38)	(6,458,425.73)
	\$ 513,047	595,133.96	690,355.39
Diferido			
Rentas pagadas por anticipado	\$ 62,475	72,471.32	84,066.74
Gastos preoperativos	309,525	359,049.14	416,497.00
Otros activos	58,679	68,067.18	78,957.92
Amortizaciones	-83,024	(96,307.28)	(111,716.45)
Suma el diferido	\$ 347,655	403,280.36	467,805.21
Suma el activo total	\$ 16,079,158	18,651,823.14	21,636,114.84
<b>PASIVO</b>			
A corto plazo:			
Documentos por pagar nacionales	\$ 6,754,903	7,835,687.16	9,089,397.10
Acreedores diversos	1,208,471	1,401,825.90	1,626,118.04
Proveedores	146,742	170,221.09	197,456.47
Anticipo de clientes	2,261,850	2,623,746.42	3,043,545.84
Otras cuentas por pagar	0	-	-
Impuestos por pagar	955,701	1,108,612.93	1,285,991.00
PTU	281,088	326,061.76	378,231.64
	\$ 11,608,755	13,466,155.24	15,620,740.08
Intereses cobrados por anticipado	\$ 734,482	851,998.93	988,318.76
Suma el pasivo	\$ 12,343,236	14,318,154.18	16,609,058.85
Capital social			
Capital social	\$ 17,820,508	\$ 17,820,508	\$ 17,820,508
Perdida del ejercicio	1,939,496	2,249,815	2,609,785
Utilidades retenidas	4,148,081	6,087,577	11,740,426
Exceso (insuficiencia) en la actualización	-20,172,163	(21,824,231)	(27,143,663)
Suma el capital	3,735,921	4,333,669	5,027,056
Suma el pasivo y el capital	\$ 16,079,158	\$ 18,651,823	\$ 21,636,115

Las notas explicativas, son parte de los estados financieros



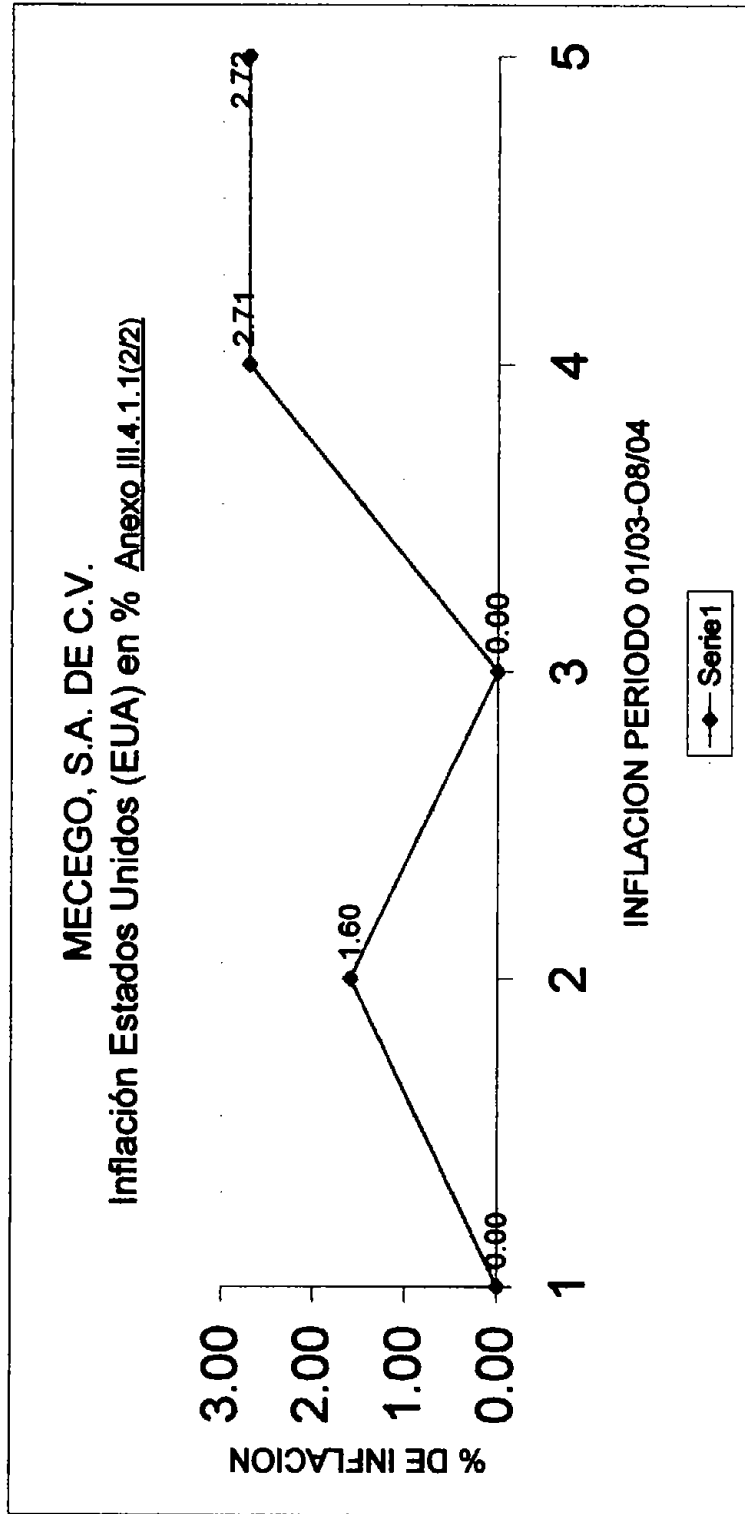
**MECEGO, S.A. DE C.V.**

Anexo III.4.1.1.

**GRAFICA DE INFLACION EN ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA**

Periodo	%
Enero/2003	0.00
Enero-dic/2003	1.60
Enero/2004	0.00
Enero-julio/2004	2.71
Enero-agosto/2004	2.72

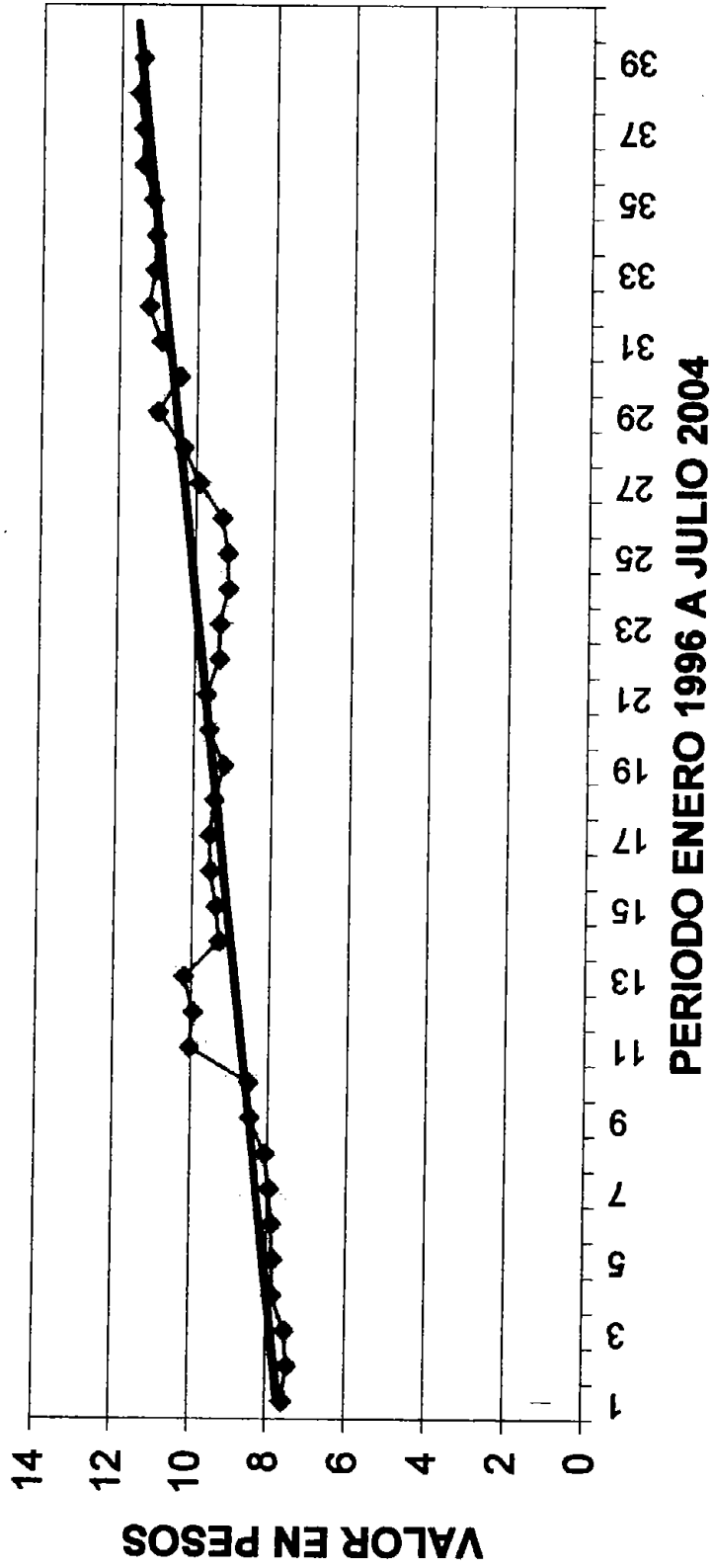
92



91 Departamento del Trabajo, Gobierno de los Estados Unidos de Norte America. (Internet, 29/9/2004)

**MECEGO, S.A. DE C.V.**  
**TIPO DE CAMBIO DEL DÓLAR-A JULIO/2004**

Anexo III.4.1.2

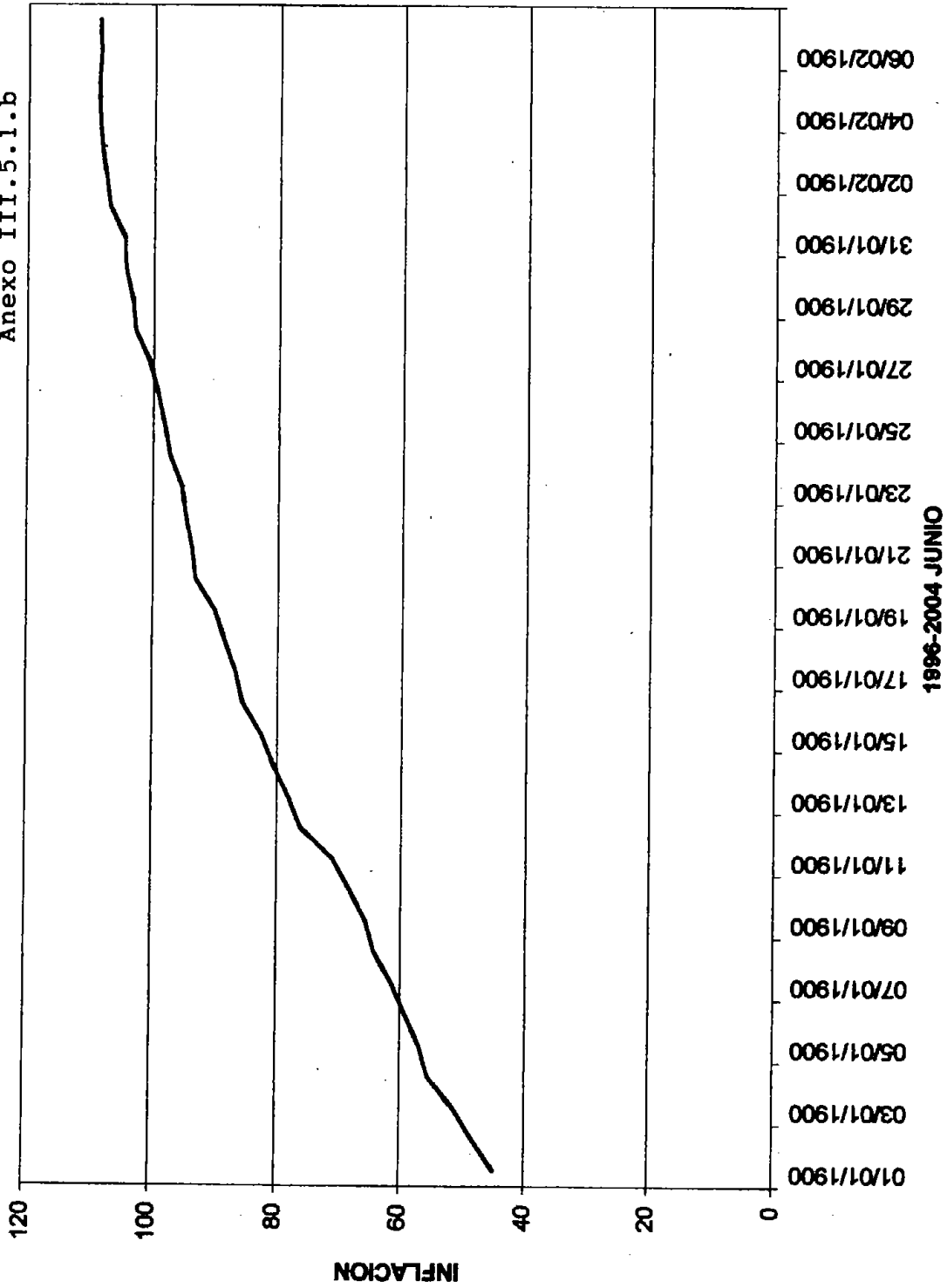


92. Op. cit., números 300 a 371.



**MECEGO, S.A. DE C.V.(INPC)**

Anexo III.5.1.b



1996-2004 JUNIO

92d C.P. Hugo Gasca Bretón, Prontuario de Actualización Fiscal, 2004, México, 2a. quincena agosto 2004, # 357, pp. 164-165.

MECEGO, S.A. DE C. V.  
PRESUPUESTO DE EGRESOS PARA EL EJERCICIO FISCAL 2004

Concepto	Anual
<b>Gasto Neto Total</b>	<b>1,650,505,100,000.0</b>
<b>A. Ramos Autónomos Gasto Programable</b>	<b>30,036,436,485.0</b>
01 Poder Legislativo	5,138,086,606.0
02 Poder Judicial	19,100,049,006.0
22 Instituto Federal Electoral	5,168,204,005.0
35 Comisión Nacional de Los Derechos Humanos	629,104,976.0
<b>B. Ramos Administrativos Gasto Programable</b>	<b>352,541,613,942.0</b>
02 Presidencia de la Republica	1,645,331,320.0
04 Gobernación	3,818,018,310.0
05 Relaciones Exteriores	3,424,050,380.0
06 Hacienda y Crédito Público	29,620,151,310.0
07 Defensa Nacional	29,392,700,200.0
08 Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.	36,373,348,000.0
09 Comunicadores y Transportes	22,746,439,540.0
10 Economía	5,379,959,878.0
11 Educación Publica	113,414,103,990.0
12 Salud	20,973,045,416.0
13 Marina	8,458,209,390.0
14 Trabajo y Previsión Social	3,327,845,000.0
15. Reforma Agraria	3,327,845,000.0
16 Medio Ambiente y Recursos Naturales.	16,006,172,020.0
17 Procuraduría General de la Republica	7,256,508,700.0
18. Energía	20,587,254,080.0
20. Desarrollo Social	21,006,554,310.0
21 Turismo	1,230,232,790.0
27 Función Publica	1,417,369,870.0
31 Tribunales Agrarios	574,040,080.0
32 Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa	783,589,490.0
36 Seguridad Publica	6,462,687,360.0
37 Conserjería jurídica de Ejecutivo Federal.	67,852,790.0
38 Consejo nacional de Ciencia y Tecnología	7,705,976,355.0
<b>C. Ramos Generales</b>	<b>578,831,014,959.0</b>

<b>Gasto Programable</b>	<b>578,831,014,959.0</b>
19 Aportaciones a Seguridad Social	127,265200,000.0
23 Provisiones Salariales y Económicas	16,719,000769.0
25 Provisiones y Aportaciones para los Sistemas de Educación Básica, Normal y de Adultos	29,762,350,670.0
33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios	251,201,397,358.0
39 Programa de Apoyos para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas	17,000,000,000.0
<b>Gasto No Programable</b>	
24 Deuda Publica	145,860,120,362.0
28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios	242,281,000,000.0
30 Adeudos de Ejercicios Federativos y Municipios	10,711,800,000.0
34 Erogaciones para los Programas de Apoyo a Ahorradores y Deudores de la Banca	38,030,140,800.0
<b>D. Entidades</b>	<b>537,013,731,854.0</b>
<b>Gasto Programable</b>	
GYN Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.	55,203,300,000.0
GYR Instituto Mexicano del Seguro Social	184,381,400,000.0
TOQ Comisión Federal de Electricidad	133,625,200,000.0
T10 Luz y Fuerza del Centro	20,434,500,000.0
TZZ Petróleos Mexicanos (Consolidados)	113,351,300,000.0
<b>Gasto No Programable</b>	
Costo Financiero, Que se distribuye para erogaciones de:	30,018,031,854.0
TOQ Comisión Federal de Electricidad	6,371,450,753.0
TZZ Petróleos Mexicanos (Consolidados)	23,646,581,101.0
Aportaciones ISSTE, FOVISSSTE Y Transferencias a Entidades de Control Directo	148,817,697,240.0

Fuente: Secretaria de hacienda y Crédito Público. Página de Internet: <http://www.shcp.gob.mx> <sup>93</sup>

Como se puede ver toda vía existe una incongruente distribución del gasto publico, toda vez que una entidad como es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público 29,620,151,310.0 , ya que es una entidad con poco personal y que debe eficientarse más, y estos recursos destinarlos a energía, otras Secretarías que deben redestinar sus gastos a fines más productivos, es la Secretaría de Desarrollo Social y Reforma Agraria, las que deben desaparecer y distribuir sus presupuestos en energía y educación, destinando además el presupuesto de la Secretaría de la función pública a obras de infraestructura, que permita reducir la inversión de la iniciativa privada en sectores carreteros, portuarios, etc. Donde además de haber demostrado su ineficiencia y corrupción, se cumple la premisa de que los empresarios no tienen patria, ellos van a donde más provecho pueden

<sup>93</sup> Secretaria de Hacienda y Credito Publico, pagina de Internet: <http://www.shcp.gob.mx>

MECEGO, S.A. DE C.V.

Anexo III.5.1.e

Producto Interno Bruto de México a Precios Corrientes  
(Cifras en millones de pesos)

<u>Período</u>	<u>Importe</u>	
2000	\$ 5,491,373	
2001	5,828,591	
2002	6,152,829	94

94 Banco de México, pagina de internet [www.Banxico.gob.mx](http://www.Banxico.gob.mx), 24 de junio del 2004

LINEAMIENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE MECEGO, S.A. DE C.V.

Los lineamientos a que estará sujeta la planeación estratégica de MECEGO, S.A. DE C.V., son los siguientes:

1.-El modelo de planeación formal que se utilizará es el de ANDREWS, que se presenta como anexo II.3.1

2.- Durante el año de dos mil cinco, se descarta la implantación en forma de investigación y desarrollo de tecnología propia, a pesar del estímulo fiscal existente en artículo 219 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, lo anterior por el costo de la misma, lo anterior además por el clima de inestabilidad económica e inseguridad impuesto por delincuentes dedicados al narco trafico, delitos de cuello blanco, delitos de funcionarios;

3.-Derivado de lo anterior, la empresa continuará con la comercialización del equipo para la extracción de jugo de fruta, invertirá en la siembra de productos frutícolas, como son la naranja, piña, uva .

4.-La empresa considerará su ingreso a la comercialización de equipos para la ordeña de ganado vacuno, y comercialización de equipo para gasolineras.

5.-En relación a la comercialización de los equipos señalados en el punto 4, se atenderá a la rentabilidad que se pueda obtener, por la comercialización de los mismos, pudiéndose diferir el ingreso a éstos segmentos de mercado, para el año dos mil seis.

6.-Se abre la oportunidad de que la población del país está aumentando considerablemente, siendo actualmente 105,000,000 de habitantes, por lo que el mercado potencial es amplio..

7.-Las amenazas se encuentran en:

a).- La competencia de Tetra Pack, Wesfalia Separator, y cualquier otra empresa que desee comercializar, equipo como el que comercializamos y el que deseamos comercializar;

b).-La manifiesta incompetencia de Vicente Fox para administrar un país, ejecutando lo ordenado por el Poder Legislativo de la Nación, fortalecer a PEMEX, CFE;

c).- La posible corrupción del Poder Judicial y Poder Ejecutivo, por disposición de recursos de la lotería nacional, amigos de fox, negocios de la familia de Fox, toallagate etc.;

d).-La no atención a las necesidades del pueblo de México y sí en cambio atender a los intereses del capital extranjero por parte del Poder Ejecutivo;

e).-Incapacidad del Gobierno Federal para contener a delincuentes dedicados al narco trafico, delitos de cuello blanco;

f).-Estas y otras consideraciones, ponen en peligro el mercado, ya que se esta pauperizando al pueblo mexicano, en beneficio de unos cuantos empresarios nacionales y extranjeros, creando un clima de inestabilidad económica e inseguridad, que hace que se piense dos o más veces invertir en México;

8.-Las fortalezas de la empresa se encuentran en los siguientes puntos:

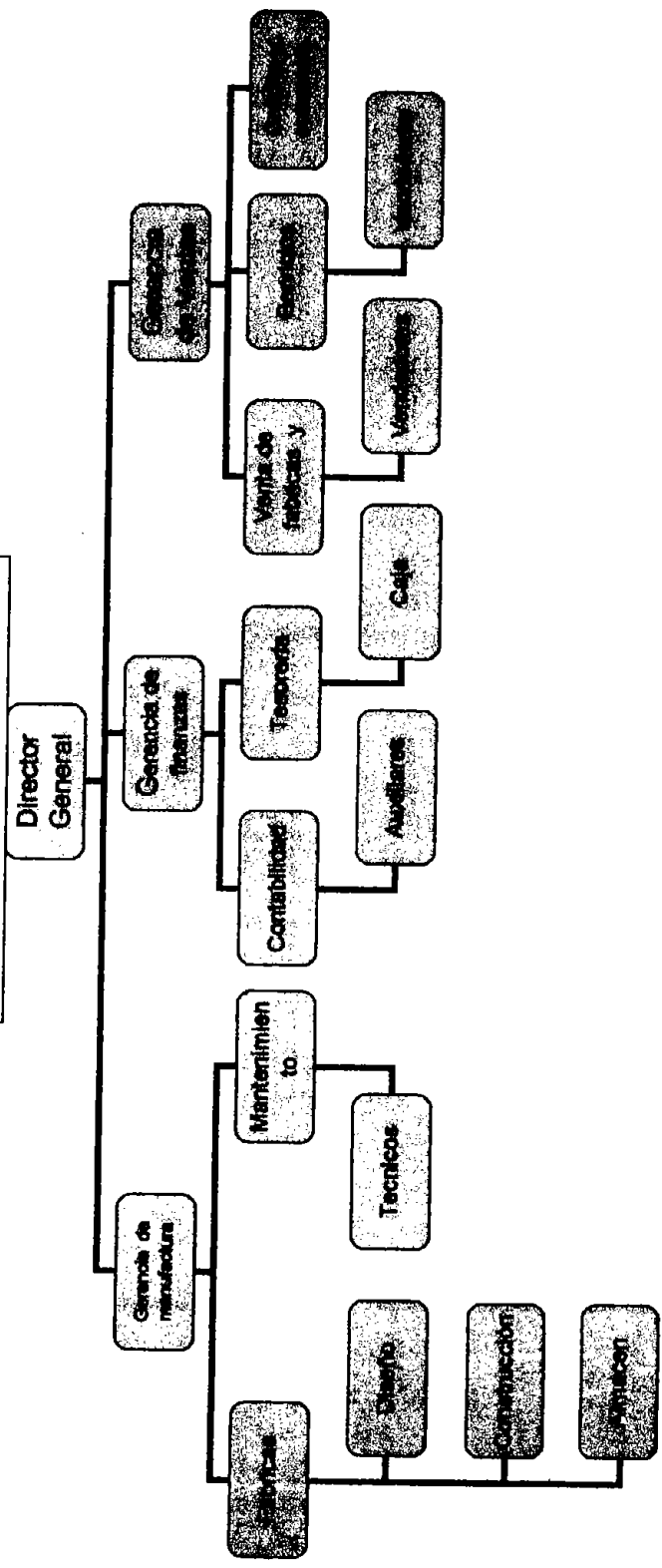
a).-La experiencia de la dirección.

b).-La disponibilidad de los socios de financiar proyectos razonables.

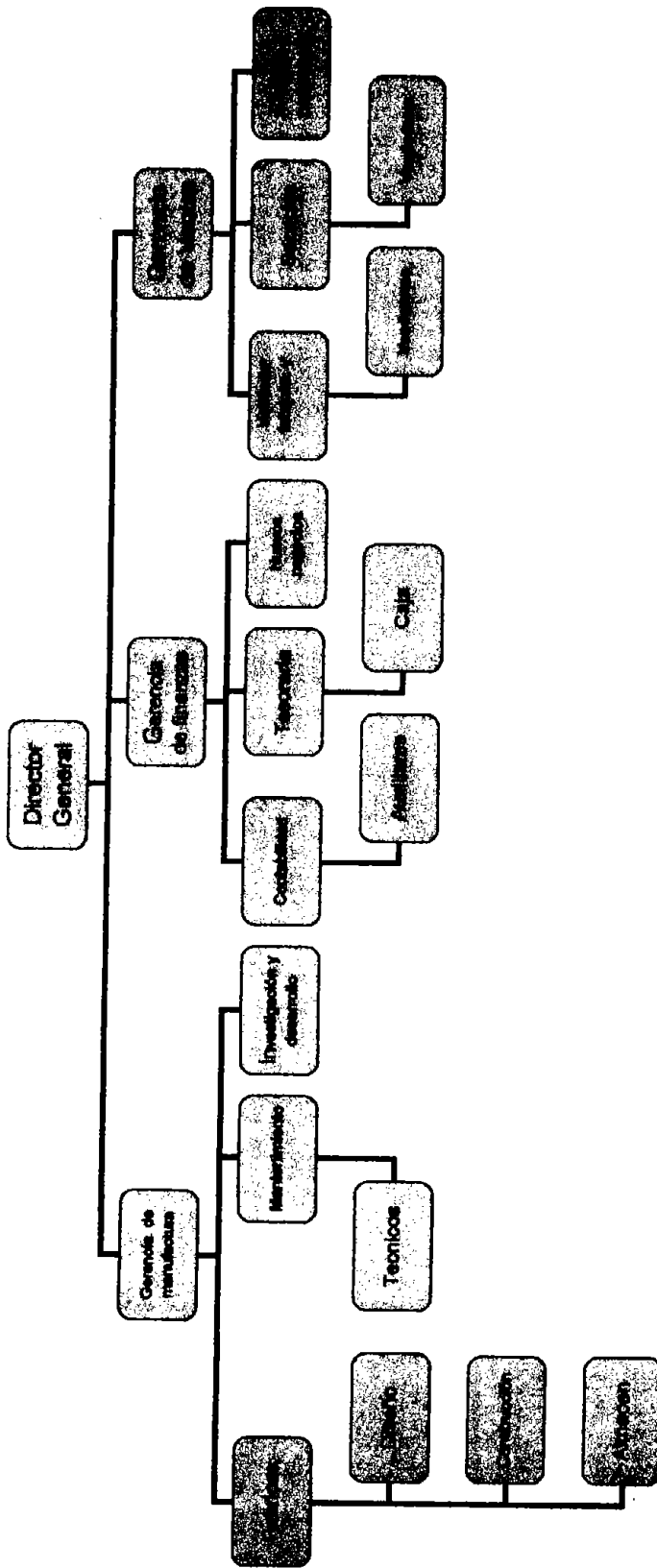
c).-La disponibilidad del personal de la empresa, en apoyar los proyectos de la empresa y cuidar su fuente de trabajo.



MECEGO, S.A. DE C.V.  
ORGANIGRAMA AL INICIO DE LA  
PLANEACION



MECEGO, S.A. DE C.V.  
ORGANIGRAMA AL FINAL DE LA  
PLANEACION



**MECEGO, S.A. DE C.V.**  
**DIAGNOSTICO DE LA SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA**  
**RAZONES FINANCIERAS EJERCICIO 2003**

RAZON	FORMULA	EJERCICIO 2003	Anexo III.8.8.3	
			RAZON	
<b>I.-RAZONES DE RENTABILIDAD</b>				
1.- Rentabilidad sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{1,871,979}{44,228,148}$	0.038	3.780
2.- Rentabilidad sobre activos = $r\acute{a}$ =	$\frac{\text{Utilidad neta antes de impuestos + intereses}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{2,387,399}{13,861,343}$	0.172	0.172
3.- Rentabilidad sobre capital= (Pi+D)/E	$\frac{\text{Utilidad neta antes de impuestos}}{\text{Capital contable}}$	$\frac{2,387,399}{17,820,508}$	0.134	0.134
<b>II.-RAZONES DE ACTIVIDAD</b>				
4.- Rotación de activo total	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{44,228,148}{13,861,343}$	3.191	3.191
5.- Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios promedio}}$	$\frac{37,155,052}{5,052,856}$	7.363	7.353
6.- Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{365 \text{ días}}$	$\frac{44,228,148}{365}$	121,173.01	121,173.01
a).- Días de rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio por día}}$	$\frac{6,576,504}{121,173.01}$	54.274	54.274
7.- Rotación de activo fijo	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos fijos netos}}$	$\frac{44,228,148}{655,690}$	67.453	67.453
<b>III.- RAZONES DE APALANCAMIENTO</b>				
8.- Razón de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{10,840,721}{13,861,343}$	0.768	0.768
9.- Capacidad para pago de intereses	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Gastos financieros}}$	$\frac{2,387,399}{928,361}$	2.577	2.577
10.- Ventas promedio por día	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{365 \text{ días}}$	$\frac{44,228,148}{365}$	121,173.01	121,173.01
a).- Tiempo promedio de pago de clientes	$\frac{\text{Saldo de clientes}}{\text{Ventas promedio diario}}$	$\frac{6,576,504}{121,173}$	54.274	54.274
11.- Tiempo de pago a proveedores	$\frac{\text{Saldo de proveedores}}{\text{Compras promedio por día}}$	$\frac{6,991,479}{102,663}$	68.101	68.101
12.- Rotación de cuentas por pagar a costo de ventas	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de lo vendido}}$	$\frac{6,991,479}{37,155,052}$	0.188	0.188
<b>IV.-RAZONES DE LIQUIDEZ</b>				
13.- Razón de circulante	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	$\frac{12,805,850}{10,840,721}$	1.213	1.213
14.- Liquidez (prueba del ácido)	$\frac{\text{Activo circulante- inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$	$\frac{7,894,624}{10,840,721}$	0.723	0.723

**MECEGO: S.A. DE C.V.**

Anexo: III.10.1 (1/2)

**Mercado potencial**  
(Cifras en miles de millones de dolares)

Concepto	Período	
	2003	2004
Valor de los mercados mundiales para frutas, verduras orgánicos, con incrementos promedio del 25% (96)	\$200	\$340
El mercado potencial de refrescos (97)	5,523	5,523
Suma el valor del mercado	<u>\$5,723</u>	<u>\$5,863</u>

**En México los principales estados productores de productos orgánicos son:**

Chiapas  
Oaxaca  
Veracruz  
Baja California  
Sinaloa

En síntesis son los estados agrícolas del Sureste y Noroeste  
La superficie dedicada a estos cultivos es de 300 mil hectáreas y se espera que pronto sea de quinientos mil.

Los agricultores están tratando de organizarse, bajo el esquema de comercio justo.  
según lo afirma el Centro de Investigaciones Agrícolas de la Universidad Autónoma de Chapingo.

Apoyo por parte de Secretaría de Agricultura, Ganadería, Recursos Hidráulicos, Pesca y alimentación (SAGARPA) del 70% de la certificación. 95

(95) AAVV, 2004, EL FINANCIERO, Sección Negocios.

(96).- Alma Lopez, México: El Financiero, Sección, "NEGOCIOS" del 11 de marzo del 2004, p.10.

(97).- Marco Antonio Durán, México: EL Universal, Sección B, 5 marzo del 2004, p. 8.

Anexo III.10.1 (2/2)

**MECEGO; S.A. DE C.V.**  
**Situación de la fruta en el otoño.**

**Sandía**

En el mes de septiembre concluye la cosecha en los Estados de Chihuahua y Coahuila, lo anterior en relación a las variedades Sangría y Peacock, existe además la zona productora de Chiapas

**Limón**

Durante el mes de septiembre llueve normalmente de manera intensa, Apatzingán, Michoacán, Oaxaca y Colima son unos de los estados productores del cítrico, en la variedad de Limón Mexicano o con semilla.

El limón Persa, o sin semilla, es producido en las huertas de Martínez de la Torre Veracruz.

**Papaya Marabol**

Es producida en los estados de Oaxaca, Tabasco y Yucatán, el consumo de esta fruta se reduce con el clima lluvioso.

**Piña**

En el otoño el abasto de esta fruta es limitado, porque se ha observado que durante los meses de julio y septiembre se presentan la fase de menor producción, este producto se ve afectado por la lluvia, que retarda su maduración.

*Durante el otoño los productos de temporada son:*

Tuna blanca, procedente de los estados de México.

Granada roja, procedente del estado de Hidalgo,

Pera piña procedente de Puebla.

Uva superior procedente de Sonora.

Mango manila procedente de Guerrero.

Mango kent y tommy de Nayarit

Durango melocotón procedente de Chihuahua

Mango amarillo procedente de Zacatecas

Guayaba procedente de Michoacán

Pera Dánjou importada

Uva globo de importación.

Fuente: SNIIM, El Financiero, p 18-A, 1, septiembre 2003<sup>98</sup>

---

98 SNIIM, 1/septiembre/2003, México, El Financiero, p. 18-A

## MERCADO DE JUGO DE FRUTAS, QUIEN PARTICIPA

La empresa MECEGO, S.A. DE C.V. , seguirá la siguiente estrategia:

Se busca que la empresa MECEGO, S.A. DE C.V. permanezca en el tiempo, es decir, que en el corto plazo cierre sus puertas, y mande a la calle a sus empleados y en cuanto a sus accionistas, estos habrán perdido sus aportaciones, la estrategia consistirá en lo siguiente:

Actualmente el mercado de la extracción de los jugos de frutas, se encuentra distribuido en muy pocas empresas, que dominan el mercado nacional, en las siguientes marcas:

- PASCUAL BOING
- SONRISA
- VALLE REDONDO
- KALAHUA
- JUMEX
- DEL FUERTE

Estas marcas dominan el mercado mexicano, con mostos, concentrados de frutas dominan el mercado nacional, lo que permite soslayar que existen posibilidades de penetrar en este mercado, considero que no solamente ésta el mercado nacional , sino el mercado centroamericano y sudamericano, en la medida que desaparezca la fobia de los gringos, éste mercado se podrá atacar, entretanto podrá atacarse el mercado japonés, el asiático, etc., no soslayando que es importante el mercado americano.

La estrategia tiene como objetivos adicionales, los siguientes:

- a).- La empresa busca utilidades, convirtiendo sus pérdidas en utilidades;
- b).- Aumentará su penetración de mercado;

La empresa seguirá una estrategia de diversificación y de reducción de costos, para tal efecto la empresa, llevará a cabo las siguientes acciones:

- a).- La empresa evaluará que le conviene más, si fabricar o comprar los equipos que actualmente comercia, considerando que lo hará con tecnología propia;

b).- Entrará al negocio de la compra de cosecha de frutas, tales como el mango, la naranja y la piña, este ingreso al segmento de compra de fruta, lo hace para integrarse verticalmente;

c).- Extraerá y comercializará el jugo de fruta, ingresando al mercado de los mismos, tratando de quitarle mercado a productos chatarra, como lo son la bebida de las colas.

d).- La empresa penetrará al mercado de la comercialización de equipo para ordeña automatizada de leche de vaca.

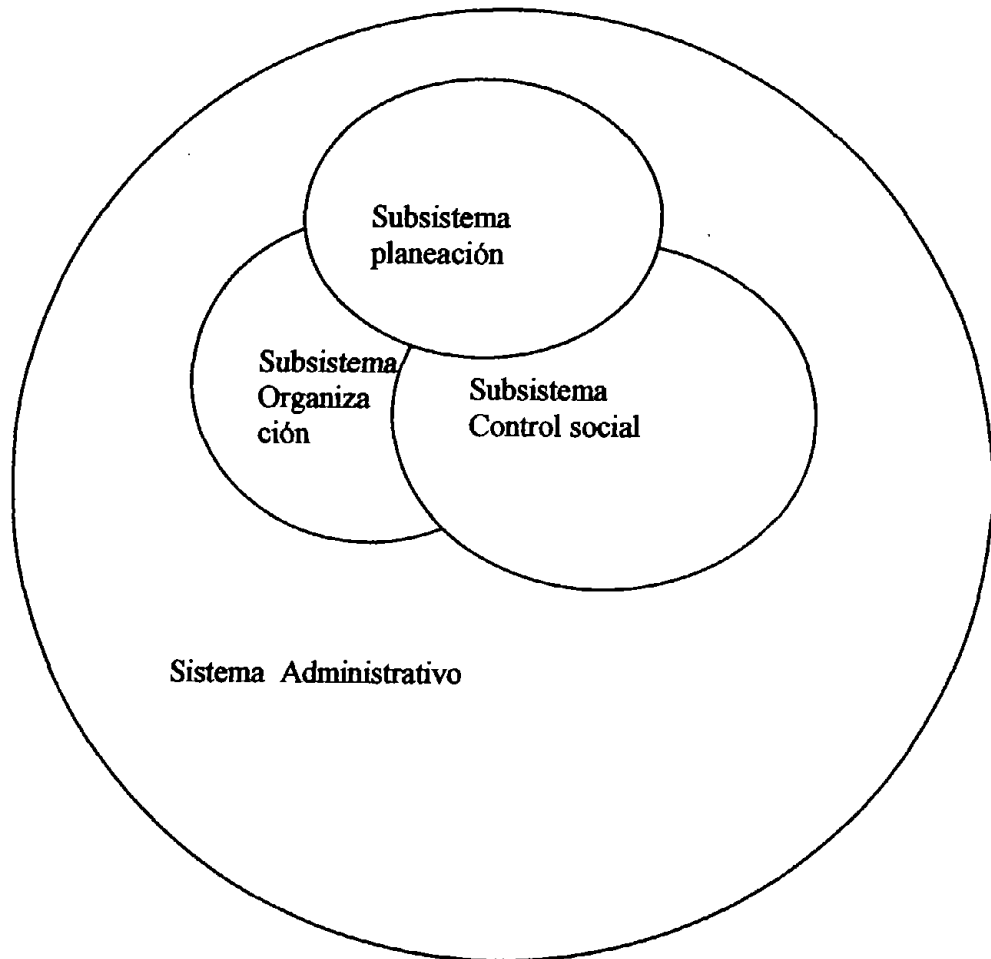
e).- Se reducirán los inventarios, buscando aumentar la rentabilidad de la inversión.

La empresa, busca no depender de un solo producto, como es la comercialización de de maquinaria para la extracción de jugo de frutas, sino hacer más amplia su posibilidad de obtención de recursos.

Este proyecto, tratará de completarse en lapso de seis años, en los que pasa a paso se va a avanzar en la implementación de la estrategia, en primer lugar, se buscará reducir los gastos de operación, los accionistas están dispuestos a aportar el capital necesario, para hechar a andar este proyecto.

---

MECEGO, S.A. DE C.V.  
ENTORNO EN EL QUE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA, SE UNE A  
LAPLANEACIÓN ESTRATEGICA.



99

Interpretación de lo señalado por Pierre Tabatoqi y Pierre Jarniou, "La dinámica de normas en la administración estratégica, H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, et. al. Op. cit.,p. 39.



## X.-BIBLIOGRAFIA

- 1.- Abraham Perdomo Moreno, Planeación Financiera, para Épocas Normal y de Inflación, México: ECASA, 1985
- 2.- Charles W. Hofer / Dan Schendel, Planeación estratégica: Conceptos Analíticos, Colombia: Editorial norma, 1985.
- 3.- Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones, Administración Estratégica, un enfoque integrado, Tercera edición, México: Mc Graw Hill.
- 4.- D.F. Abell / J.S. Hammond, Planeación Estratégica de Mercado, Problemas y enfoques analíticos, México: CECSA.
- 5.- Harold Bierman Jr. , Planeación Estratégica, México: CECSA, séptima impresión, junio 1987.
- 6.- H.I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración, México: Trillas, primera reimpresión 1988.
- 7.- Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría de la Administración, Tercera Edición (segunda edición en español, Colombia: Mc. Graw Hill.
- 8.- Jean-Paul Sallenave, 1992, Gerencia y Planeación Estratégica, Colombia, Grupo Editorial norma.
- 9.- Juan Jacobo Rousseau, 2002, El Contrato Social, México: Editores Mexicanos Unidos, S.A.
- 10.- Michael Baker, Innovación: Clave del éxito, artículo incluido en el libro "EL LIBRO DEL AÑO EN MERCADEO LOS MEJORES ARTÍCULOS DEL QUATERLY REVIEW OF MARKETING" del autor MICHAEL J. THOMAS y NORMAN E. WAITE, 1991, México : LEGIS EDITORES S.A.
- 11.- Michael E. Porter, 1991, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, México: CECSA.
- 12.- Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Técnicas para Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, México: CECSA.
- 13.- Michael Kami, Puntos estratégicos, Colombia, Mc. Graw Hill, primera edición.
- 14.- Peter F. Drucker, El Empresario de la Nueva Era, 1985, México: CECSA.
- 15.- Ravi Batra, La Gran Depresión de 1990. Que ocurrirá y como proteger su economía, México: Grijalbo.
- 16.- Rudi Dombrush, artículo "TIEMPO DE LANGOSTAS", México, revista "Día Siete", número 111.
- 17.- Robert B. Reich, 1993, El trabajo de las Naciones, Hacia El capitalismo del siglo XXI, Argentina: Javier Vergara Editor, S.A.
- 18.- Tetrapak, 2003, "COMPETENCE FOR THE FUTURE, IB 62915 E2, Tetrapak.
- 19.- Wesfalia Separator A.G., Centrífugas con tambor autodeslodante para la industria; Clarificadoras centrífugas y decantadoras en bodegas, Wesfatfalia Separator A.G.

## HEMEROGRAFIA

- 1.- Alma López, 11 de marzo de 2004, México: El Financiero, sección Negocios.
- 2.- Brian Mulrone, entrevista, México: El Universal, 15 de diciembre de 2002.
- 3.- Jim Cason y David Brooks, 20, marzo 2003, La Jornada, El Mundo.
- 4.- Jim Cason y David Brooks, "Comienzan los Costos Políticos en Irak a condicionar el juego electoral en Estados Unidos", 7 de septiembre de 2003, La Jornada, El Mundo
- 5.- Juan Zúñiga y Víctor Cardozo, La Jornada, 7 de septiembre de 2003, Economía
- 6.- Luis Enrique Mercado Sánchez, El Economista, 5 de noviembre de 2004, Mercado Accionario
7. Marco Antonio Durán, 5 de marzo de 2004, México: El Universal, Sección B
- 8.- SNIIM, 1 de Septiembre de 2003, El Financiero.

## OTROS

### A.-Internet

- 1.- [www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx), pagina de la Secretaría de Educación Pública, 24, junio 2004.
2. [www.banxico.gob.mx](http://www.banxico.gob.mx), pagina de Internet de Banco de México, 24 de junio de 2004.
- 3.-[www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx), pagina de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público
- 4.-[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx), pagina de INEGI
- 5.-Departamento del Trabajo, Gobierno de los Estados Unidos de Norte América
- 6.- [www.tetrapack.com.mx](http://www.tetrapack.com.mx), pagina de Tetrapack, S.A. de C. V.

### B.-Radio

- 1.-Enrique Quintana, "Análisis Financiero", Radio RED" Programa Monitor de la mañana, de los años 2003, 2004, 1110 A. M. y 1560 A. M.
- 2.-Gastón García Cantú, comentarios radiofónicos "Encuentros", programa sabatino, 1220 A. M. de los años 2003, 2004.
- 3.-Victor Sánchez Baños, Roberto Mena y Antonio Castro Quiroz, "Negocios y Finanzas, Finanzas y Negocios", El Noticiero de Eduardo Ruiz Healy, Programa radiofónico, de lunes a viernes, 1500 A. M, años 2003, 2004.

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Código: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Presidencia  
de la Unidad de Administración Escolar

Francisco Javier Incera Ugalde  
Director de la Unidad de Administración del Posgrado

Se solicita el nombramiento, que el alumno José Ignacio Cisneros de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración, incluído el Plan de Estudios respectivo y su tesis, como representante de las Maestrías, tuvo a bien designar el

Francisco Javier Incera Ugalde	Presidente
Armenta	Vocal
Suzmán	Secretario
García	Suplente
Jaimes Flores	Suplente

Se solicita que las Maestrías y aprovecho la oportunidad para enviarle un

oficio el día 15 de diciembre del 2004.

Juárez

**MECEGO, S.A. DE C.V.**  
**DIAGNOSTICO DE LA SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA**  
**RAZONES FINANCIERAS EJERCICIO 2003**

RAZON	FORMULA	EJERCICIO 2003	Anexo III.8.8.3	
			RAZON	
<b>I.-RAZONES DE RENTABILIDAD</b>				
1.- Rentabilidad sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{1,871,979}{44,228,148}$	0.038	3.780
2.- Rentabilidad sobre activos = $r_a =$	$\frac{\text{Utilidad neta antes de impuestos + Intereses}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{2,387,399}{13,861,343}$	0.172	0.172
3.- Rentabilidad sobre capital= $(Pi+D)/E$	$\frac{\text{Utilidad neta antes de impuestos}}{\text{Capital contable}}$	$\frac{2,387,399}{17,820,508}$	0.134	0.134
<b>II.-RAZONES DE ACTIVIDAD</b>				
4.- Rotación de activo total	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{44,228,148}{13,861,343}$	3.191	3.191
5.- Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios promedio}}$	$\frac{37,155,052}{5,052,856}$	7.363	7.363
6.- Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{365 \text{ días}}$	$\frac{44,228,148}{365}$	121,173.01	121,173.01
a).- Días de rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio por día}}$	$\frac{6,576,504}{121,173.01}$	54.274	54.274
7.- Rotación de activo fijo	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos fijos netos}}$	$\frac{44,228,148}{655,690}$	67.453	67.453
<b>III.- RAZONES DE APALANCAMIENTO</b>				
8.- Razón de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{10,840,721}{13,861,343}$	0.788	0.788
9.- Capacidad para pago de intereses	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Gastos financieros}}$	$\frac{2,387,399}{926,361}$	2.577	2.577
10.- Ventas promedio por día	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{365 \text{ días}}$	$\frac{44,228,148}{365}$	121,173.01	121,173.01
a).- Tiempo promedio de pago de clientes	$\frac{\text{Saldo de clientes}}{\text{Ventas promedio diario}}$	$\frac{6,576,504}{121,173}$	54.274	54.274
11.- Tiempo de pago a proveedores	$\frac{\text{Saldo de proveedores}}{\text{Compras promedio por día}}$	$\frac{6,991,479}{102,663}$	68.101	68.101
12.- Rotación de cuentas por pagar a costo de ventas	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de lo vendido}}$	$\frac{6,991,479}{37,155,052}$	0.188	0.188
<b>IV.-RAZONES DE LIQUIDEZ</b>				
13.- Razón de circulante	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	$\frac{12,805,850}{10,840,721}$	1.213	1.213
14.- Liquidez (prueba del ácido)	$\frac{\text{Activo circulante- inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$	$\frac{7,994,624}{10,840,721}$	0.723	0.723

**MECEGO: S.A. DE C.V.**

Anexo: III.10.1 (1/2)

**Mercado potencial**  
(Cifras en miles de millones de dolares)

Concepto	Período	
	2003	2004
Valor de los mercados mundiales para frutas, verduras organicos, con incrementos promedio del 25% (96 )	\$200	\$340
El mercado potencial de refrescos ( 97 )	5,523	5,523
Suma el valor del mercado	<u>\$5,723</u>	<u>\$5,863</u>

En México los principales estados productores de productos organicos son:

Chiapas  
Oaxaca  
Veracruz  
Baja California  
Sinaloa

En síntesis son los estados agrícolas del Sureste y Noroeste  
La superficie dedicada a estos cultivos es de 300 mil hectareas y  
se espera que pronto sea de quinientos mil.

Los agricultores estan tratando de organizarse, bajo el esquema de comercio justo.  
según lo afirma el Centro de Investigaciones Agrícolas de la Universidad Autónoma de Chapingo.

Apoyo por parte de Secretaria de Agricultura, Ganadería, Recursos Hidráulicos, Pesca  
y alimentación (SAGARPA) del 70% de la certificación. 95

(95) AAVV, 2004, EL FINANCIERO, Sección Negocios.

( 96).- Alma Lopez, México:El Financiero, Sección, "NEGOCIOS" del 11 de marzo del 2004, p.10.

( 97).- Marco Antonio Durán , México: EL Universal, Sección B, 5 marzo del 2004, p. 8.

Anexo III.10.1 (2/2)

**MECEGO; S.A. DE C.V.**  
**Situación de la fruta en el otoño.**

**Sandía**

En el mes de septiembre concluye la cosecha en los Estados de Chihuahua y Coahuila, lo anterior en relación a las variedades Sangría y Peacock, existe además la zona productora de Chiapas

**Limón**

Durante el mes de septiembre llueve normalmente de manera intensa, Apatzingán, Michoacán, Oaxaca y Colima son unos de los estados productores del cítrico, en la variedad de Limón Mexicano o con semilla.

El limón Persa, o sin semilla, es producido en las huertas de Martínez de la Torre Veracruz.

**Papaya Marabol**

Es producida en los estados de Oaxaca, Tabasco y Yucatán, el consumo de esta fruta se reduce con el clima lluvioso.

**Piña**

En el otoño el abasto de esta fruta es limitado, porque se ha observado que durante los meses de julio y septiembre se presentan la fase de menor producción, este producto se ve afectado por la lluvia, que retarda su maduración.

*Durante el otoño los productos de temporada son:*

Tuna blanca, procedente de los estados de México.

Granada roja, procedente del estado de Hidalgo,

Pera piña procedente de Puebla.

Uva superior procedente de Sonora.

Mango manila procedente de Guerrero.

Mango kent y tommy de Nayarit

Durango melocotón procedente de Chihuahua

Mango amarillo procedente de Zacatecas

Guayaba procedente de Michoacán

Pera Dánjou importada

Uva globo de importación.

Fuente: SNIIM, El Financiero, p 18-A, 1, septiembre 2003<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> SNIIM, 1/septiembre/2003, México, El Financiero, p. 18-A

## MERCADO DE JUGO DE FRUTAS, QUIEN PARTICIPA

La empresa MECEGO, S.A. DE C.V. , seguirá la siguiente estrategia:

Se busca que la empresa MECEGO, S.A. DE C.V. permanezca en el tiempo, es decir, que en el corto plazo cierre sus puertas, y mande a la calle a sus empleados y en cuanto a sus accionistas, estos habrán perdido sus aportaciones, la estrategia consistirá en lo siguiente:

Actualmente el mercado de la extracción de los jugos de frutas, se encuentra distribuido en muy pocas empresas, que dominan el mercado nacional, en las siguientes marcas:

- PASCUAL BOING
- SONRISA
- VALLE REDONDO
- KALAHUA
- JUMEX
- DEL FUERTE

Estas marcas dominan el mercado mexicano, con mostos, concentrados de frutas dominan el mercado nacional, lo que permite soslayar que existen posibilidades de penetrar en este mercado, considero que no solamente ésta el mercado nacional , sino el mercado centroamericano y sudamericano, en la medida que desaparezca la fobia de los gringos, éste mercado se podrá atacar, entretanto podrá atacarse el mercado japonés, el asiático, etc., no soslayando que es importante el mercado americano.

La estrategia tiene como objetivos adicionales, los siguientes:

- a).- La empresa busca utilidades, convirtiendo sus pérdidas en utilidades;
- b).- Aumentará su penetración de mercado;

La empresa seguirá una estrategia de diversificación y de reducción de costos, para tal efecto la empresa, llevará a cabo las siguientes acciones:

- a).- La empresa evaluará que le conviene más, si fabricar o comprar los equipos que actualmente comercia, considerando que lo hará con tecnología propia;

b).- Entrará al negocio de la compra de cosecha de frutas, tales como el mango, la naranja y la piña, este ingreso al segmento de compra de fruta, lo hace para integrarse verticalmente;

c).- Extraerá y comercializará el jugo de fruta, ingresando al mercado de los mismos, tratando de quitarle mercado a productos chatarra, como lo son la bebida de las colas.

d).- La empresa penetrará al mercado de la comercialización de equipo para ordeña automatizada de leche de vaca.

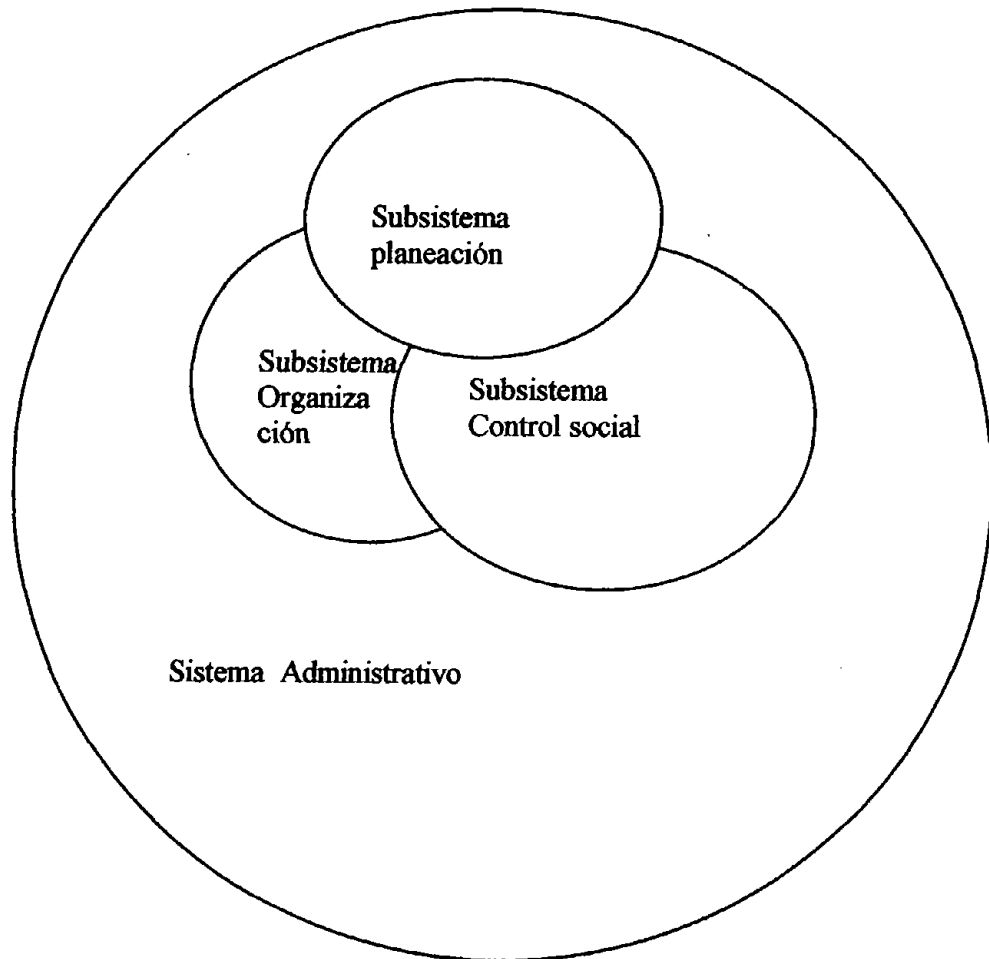
e).- Se reducirán los inventarios, buscando aumentar la rentabilidad de la inversión.

La empresa, busca no depender de un solo producto, como es la comercialización de de maquinaria para la extracción de jugo de frutas, sino hacer más amplia su posibilidad de obtención de recursos.

Este proyecto, tratará de completarse en lapso de seis años, en los que pasa a paso se va a avanzar en la implementación de la estrategia, en primer lugar, se buscará reducir los gastos de operación, los accionistas están dispuestos a aportar el capital necesario, para hechar a andar este proyecto.

---

MECEGO, S.A. DE C.V.  
ENTORNO EN EL QUE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA, SE UNE A  
LAPLANEACIÓN ESTRATEGICA.



99

Interpretación de lo señalado por Pierre Tabatoqi y Pierre Jarniou, "La dinámica de normas en la administración estratégica, H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, et. al. Op. cit.,p. 39.



## X.-BIBLIOGRAFIA

- 1.- Abraham Perdomo Moreno, Planeación Financiera, para Épocas Normal y de Inflación, México: ECASA, 1985
- 2.- Charles W. Hofer / Dan Schendel, Planeación estratégica: Conceptos Analíticos, Colombia: Editorial norma, 1985.
- 3.- Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones, Administración Estratégica, un enfoque integrado, Tercera edición, México: Mc Graw Hill.
- 4.- D.F. Abell / J.S. Hammond, Planeación Estratégica de Mercado, Problemas y enfoques analíticos, México: CECSA.
- 5.- Harold Bierman Jr. , Planeación Estratégica, México: CECSA, séptima impresión, junio 1987.
- 6.- H.I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración, México: Trillas, primera reimpresión 1988.
- 7.- Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría de la Administración, Tercera Edición (segunda edición en español, Colombia: Mc. Graw Hill.
- 8.- Jean-Paul Sallenave, 1992, Gerencia y Planeación Estratégica, Colombia, Grupo Editorial norma.
- 9.- Juan Jacobo Rousseau, 2002, El Contrato Social, México: Editores Mexicanos Unidos, S.A.
- 10.- Michael Baker, Innovación: Clave del éxito, artículo incluido en el libro "EL LIBRO DEL AÑO EN MERCADEO LOS MEJORES ARTÍCULOS DEL QUATERLY REVIEW OF MARKETING" del autor MICHAEL J. THOMAS y NORMAN E. WAITE, 1991, México : LEGIS EDITORES S.A.
- 11.- Michael E. Porter, 1991, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, México: CECSA.
- 12.- Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Técnicas para Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, México: CECSA.
- 13.- Michael Kami, Puntos estratégicos, Colombia, Mc. Graw Hill, primera edición.
- 14.- Peter F. Drucker, El Empresario de la Nueva Era, 1985, México: CECSA.
- 15.- Ravi Batra, La Gran Depresión de 1990. Que ocurrirá y como proteger su economía, México: Grijalbo.
- 16.- Rudi Dombrush, artículo "TIEMPO DE LANGOSTAS", México, revista "Día Siete", número 111.
- 17.- Robert B. Reich, 1993, El trabajo de las Naciones, Hacia El capitalismo del siglo XXI, Argentina: Javier Vergara Editor, S.A.
- 18.- Tetrapak, 2003, "COMPETENCE FOR THE FUTURE, IB 62915 E2, Tetrapak.
- 19.- Wesfalia Separator A.G., Centrifugas con tambor autodeslodante para la industria; Clarificadoras centrífugas y decantadoras en bodegas, Wesfatfalia Separator A.G.

## HEMEROGRAFIA

- 1.- Alma López, 11 de marzo de 2004, México: El Financiero, sección Negocios.
- 2.- Brian Mulroney, entrevista, México: El Universal, 15 de diciembre de 2002.
- 3.- Jim Cason y David Brooks, 20, marzo 2003, La Jornada, El Mundo.
- 4.- Jim Cason y David Brooks, "Comienzan los Costos Políticos en Irak a condicionar el juego electoral en Estados Unidos", 7 de septiembre de 2003, La Jornada, El Mundo
- 5.- Juan Zúñiga y Víctor Cardozo, La Jornada, 7 de septiembre de 2003, Economía
- 6.- Luis Enrique Mercado Sánchez, El Economista, 5 de noviembre de 2004, Mercado Accionario
7. Marco Antonio Durán,,5 de marzo de 2004, México: El Universal ,Sección B
- 8.- SNIIM, 1 de Septiembre de 2003, El Financiero.

## OTROS

### A.-Internet

- 1.- [www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx), pagina de la Secretaría de Educación Pública, 24, junio 2004.
2. [www.banxico.gob.mx](http://www.banxico.gob.mx), pagina de Internet de Banco de México, 24 de junio de 2004.
- 3.-[www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx), pagina de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público
- 4.-[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx), pagina de INEGI
- 5.-Departamento del Trabajo, Gobierno de los Estados Unidos de Norte América
- 6.- [www.tetrapack.com.mx](http://www.tetrapack.com.mx), pagina de Tetrapack, S.A. de C. V.

### B.-Radio

- 1.-Enrique Quintana, "Análisis Financiero", Radio RED" Programa Monitor de la mañana, de los años 2003, 2004, 1110 A. M. y 1560 A. M.
- 2.-Gastón García Cantú, comentarios radiofónicos "Encuentros", programa sabatino, 1220 A. M. de los años 2003, 2004.
- 3.-Víctor Sánchez Baños, Roberto Mena y Antonio Castro Quiroz, "Negocios y Finanzas, Finanzas y Negocios", El Noticiero de Eduardo Ruiz Healy, Programa radiofónico, de lunes a viernes, 1500 A. M, años 2003, 2004.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
Presente.

Atn.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **José Ignacio Cisneros González** presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Contaduría toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M. en C. Yolanda Funes Cataño	Presidente
M.A. Jesús Ponce de León Armenta	Vocal
M.F. José Alfredo Delgado Guzmán	Secretario
Dra. Ma. Luisa Saavedra García	Suplente
M.A. y M. en C. Juan Pedro Jaimes Flores	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**Atentamente**

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 2 de diciembre del 2004.

El Coordinador del Programa

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**

MEG  
12/2