

Universidad Nacional Autónoma de México
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA
APLICADO A UNA EMPRESA
MANUFACTURERA DE HILATURAS
INDUSTRIALES

T E S I S

Que para obtener el Grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a e l

ING. RAFAEL PACCHIANO RAMOS CARDENAS

DIRECTOR DE TESIS

C.P. ALFREDO AMEZCUA ROMERO

MEXICO, D. F.

9240

1979



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mi esposa

Leticia Alamán de Pacchiano

A mis hijos

Leticia Pacchiano Alamán
Y
Rafael Pacchiano Alamán

A mis padres

General y Dr. Rafael Pacchiano Cao Romero

Dofia Ruth Ramos Cárdenas de Pacchiano

A Dofia Carmen Ramos Cárdenas de García

A Don Miguel Alamán Courtade

por su apoyo y
afectuosos consejos

Al C.P. Don Alfredo Amezcua Romero

por su amistad e
invaluable ayuda

Al Lic. Don Manuel Palavicini
por su afecto y
desinteresada generosidad

Al Dr. Don Enrico Pozzo
ejemplo de honorabilidad
y capacidad profesional

I N D I C E

	Página
PROLOGO.....	1
CAPITULO I	
PLANEACION ESTRATEGICA.....	5
. Fundamentos	
. Aplicaciones	
. Metodología	
CAPITULO II	
LA EMPRESA.....	27
. Antecedentes	
. Evolución	
. Objetivos	
. Políticas	
CAPITULO III	
PERFIL DE COMPETENCIA.....	51
. Finanzas	
. Producción, instalaciones y tecnología	
. Comercialización	
. Factor humano	
. Evaluación de fuerzas y debilidades	
CAPITULO IV	
ANALISIS DEL ENTORNO.....	97
. Entorno económico	
. Entorno tecnológico-industrial	
. Entorno sociopolítico	
. Oportunidades y amenazas	
CAPITULO V	
MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA	163
. Objetivos y restricciones	

- . Políticas
- . Cursos de acción
- . Proyecciones financieras
- . Diseño organizacional
- . Sistemas de información

BIBLIOGRAFIA..... 283

P R O L O G O

Este trabajo es producto de la inquietud de tratar de promover en México la utilización de la planeación estratégica, como disciplina fundamental en la administración de todas y cada una de las actividades industriales, comerciales, de servicios, institucionales y educativas del país.

Aquí se expone un modelo de planeación estratégica aplicado a una empresa textil mexicana especializada en la manufactura de hilaturas industriales. Este modelo parte de una exposición de los fundamentos y aplicaciones de la planeación estratégica y define una metodología a seguir.

Posteriormente se analiza a la empresa en su situación actual. Sus antecedentes, su evolución, sus objetivos generales, las políticas utilizadas y su operación. El objetivo de este análisis es poseer la información necesaria que enriquecerá los cimientos en que el modelo se basará.

A continuación se evalúan las fuerzas y debilidades de la empresa en las principales áreas, como son: Finanzas, Producción, Ventas y Factor Humano. De esta evaluación obtendremos una visión enfocada a la solución inmediata de los errores cometidos en el pasado, al fortalecimiento de las áreas frágiles y a la optimización del rendimiento de las áreas poderosas.

Se presenta también, un análisis del entorno de la empresa, tratando de definir sus variables condicionadoras, tanto en lo económico, tecnológico, industrial, social y político. Esta información es indispensable para poder planear eficientemente a largo plazo y para estar preparado a afrontar las situaciones externas de contingencia que se puedan presentar en el futuro.

Finalmente, se estructura el modelo de planeación estratégica. Toda la información recopilada en los capítulos precedentes, sirve para enmarcar el escenario deseable a futuro y definir los objetivos y restricciones de la empresa, sus políticas y cursos de acción. En base a lo anterior, se desarrollan las proyecciones financieras que harán posible alcanzar los objetivos determinados, se diseña la organización necesaria para ejecutar el plan y se definen las áreas

fundamentales que se deben controlar, para evitar corregir cualquier desviación que se pueda eventualmente presentar.

CAPITULO I

PLANEACION ESTRATEGICA

- Fundamentos
- Aplicaciones
- Metodología

Las empresas, como las personas de éxito, triunfan cuando poseen la habilidad de "ver" con mucha anticipación las consecuencias de sus acciones actuales, la aceptación de sacrificar tentadoras utilidades inmediatas por mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de poder controlar lo que es controlable y no perder tiempo ni recursos con lo que no lo es. La planeación es proyectar un futuro deseable y los medios efectivos para conseguirlo.

La necesidad de la planeación es tan obvia que es difícil encontrar alguien que la critique o la desaprobe. Pero es más difícil lograr que tal planeación sirva de algo, ya que es una de las actividades intelectuales más ardua y complicada que el ejecutivo pueda afrontar. A pesar de que se han desarrollado múltiples herramientas científicas para planear, todavía se requiere de la misma cantidad de arte que de ciencia para obtener el éxito esperado. La planeación es un proceso de toma de decisiones pero tiene tres características especiales.

1. La planeación es una toma de decisiones anticipadas. Es un proceso de decidir qué se va a hacer y cómo se va a

realizar antes de que se necesite actuar.

2. La planeación es un sistema de decisiones, ya que implica un conjunto de decisiones interdependientes. Los conjuntos de decisiones que contempla la planeación, tienen las siguientes características básicas:

- Son demasiado grandes para poder manejar cada decisión al mismo tiempo. Por este motivo, es necesario dividir las en etapas para poderlas desarrollar en secuencia.
- Un sistema de planeación no puede dividirse en subsistemas de planeación independientes, sino que deben estar relacionados entre sí.

Estas dos propiedades de la planeación permiten concluir que la planeación no es un acto aislado, sino en proceso continuo, el cual no tiene fin. Es un proceso que define y trata de alcanzar un ideal pero nunca lo logra efectivamente por dos razones básicas:

- No existe límite respecto al número de veces que se puedan revisar las primeras decisiones.
- Tanto el sistema que se planea como el medio en donde se desarrolla cambian constantemente durante el proceso de planeación, ya sea por motivos internos o externos.

3. La planeación tiende a producir uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que alguien haga algo para que se verifiquen.

Existen dos clases de planeación, la táctica y la estratégica, y su diferencia puede ser lo relativa que el crítico quiera hacerla. Las decisiones, que para un ejecutivo pueden ser estratégicas, para otro serán tácticas, y viceversa. Así que, en esta sección, trataremos de definir la diferencia entre ambas.

- a) La planeación estratégica es una planeación a largo plazo, la planeación táctica abarca períodos más breves. Ya que es relativo lo "largo" y lo "breve", podemos reforzar esta distinción definiendo que, cuanto más largo e irreversible sea el efecto del plan, más estratégico será.
- b) Cuantas más decisiones o áreas de la empresa sean involucradas en el plan, éste será más estratégico. La planeación táctica generalmente se circunscribe a una sola área o a un grupo reducido de problemas.
- c) La planeación táctica selecciona los medios a través de los cuales se lograrán objetivos específicos.

cos. Estos objetivos son definidos generalmente por la dirección de la empresa. La planeación estratégica define los objetivos y además selecciona los medios para lograrlos.

Expongamos algunas definiciones referentes a la planeación estratégica:

"La planeación estratégica es una planeación corporativa a largo plazo, que se orienta a definir y alcanzar los objetivos de la empresa".

"El producto final de las decisiones estratégicas, es la combinación de productos y mercados que es seleccionada para la empresa".

Para analizar la planeación estratégica, es necesario ubicarla dentro del proceso de gestión empresarial.

La administración de empresas es una larga y compleja lista de actividades que consiste de: análisis, toma de decisiones, comunicación, liderazgo, motivación, evaluación y control. De todas estas actividades, consideraremos el proceso de toma de decisiones ya que es la piedra angular de una gestión exitosa. Cualquier acción dentro de la empresa es precedida por la toma de decisiones, y es importante de-

finirlas y analizarlas no importando si fueron tomadas por ejecutivos autoritarios, por comités de dirección o por simple casualidad. Las decisiones que interesa analizar en este trabajo son las relacionadas con los directores de empresas. Estas son denominadas decisiones estratégicas y son las que no importando el área de actividad que desarrolle la empresa, deben comprenderlas e implementarlas.

Reconsiderando un poco la historia de la administración, la gestión empresarial se desarrolló como un arte, y así surgieron los virtuosos natos que lograron crear imperios industriales y comerciales desde los albores de la civilización. Fue hasta los inicios del siglo XX que pioneros como F. W. Taylor, Elton Mayo y Henri Fayol comenzaron a aplicar las ciencias a la gestión de empresas. La segunda guerra mundial propició el desarrollo de técnicas específicas que son fundamentales en las nuevas teorías administrativas, y el período de la posguerra se caracterizó por las aplicaciones en los negocios de los países industrializados de las técnicas de investigación de operaciones y ciencias administrativas para la resolución de problemas de las empresas.

Taylor, Mayo y su generación, se involucraron con

problemas de productividades individuales y de grupo relacionadas con organizaciones industriales. Los esfuerzos de la posguerra diseminaron estos conceptos a un rango más amplio en los problemas operativos internos de la empresa, y apenas hace 20 años, se iniciaron los primeros intentos de plantear una filosofía global que consideraba todos los problemas que tiene una empresa, junto con el medio que la rodea relacionados con su supervivencia y crecimiento. A estas consideraciones se les ha dado el nombre de planeación estratégica.

Ya que hemos definido la toma de decisiones como la piedra angular de la gestión administrativa, es necesario que clasifiquemos los tipos de decisiones que se toman en cualquier empresa, pero antes, debemos establecer una definición de empresa.

El adjetivo de "negocios" tradicionalmente ha significado que la empresa privada es una organización social orientada generalmente hacia la obtención de utilidades y éstas han sido la medida del éxito de toda compañía. La mayoría de los objetivos tradicionales es lograr la conversión de sus recursos tecnológicos, financieros y humanos, en bienes y servicios y así obtienen utilidades al venderlos a sus clientes o usuarios. Ya que las instalaciones fabriles y

las tecnológicas se vuelven obsoletas, el dinero se gasta, y los ejecutivos envejecen, la supervivencia de la empresa consistirá en utilizar sus utilidades en la regeneración continua de sus recursos.

Desde el punto de vista de toma de decisiones, el problema fundamental del éxito de una empresa es configurar y dirigir el proceso de conversión de sus recursos de tal manera que optimice la consecución de sus objetivos. Ya que este proceso requiere tomar innumerables decisiones de todo tipo, es conveniente clasificarlas en diferentes categorías. Una manera será la de definir tres categorías, que son:

- Las decisiones estratégicas
- Las decisiones administrativas
- Las decisiones operativas

Las decisiones operativas son las que generalmente absorben la mayor parte del tiempo de los directivos. Su objetivo es optimizar la eficiencia de la empresa en el proceso de conversión de sus recursos (la productividad en cada área o actividad de la empresa). Las áreas principales de operación son los presupuestos, la programación de actividades y procesos, el monitoreo de la eficiencia y la aplicación de sistemas de control. Las decisiones y políticas co-

merciales claves, involucran la definición de precios, el establecimiento de estrategias de mercadeo, la programación de la producción y la fijación de los niveles de inventarios.

Las decisiones administrativas consideran la estructuración de los recursos de la empresa de tal manera, que proporcionen el mayor potencial de eficiencia posible. Una parte del problema administrativo contempla la organización, estructuración de la autoridad y la definición de responsabilidades, los flujos de trabajo y de información, canales de distribución y la infraestructura operativa operacional. La otra parte está relacionada con la adquisición y desarrollo de los recursos: desarrollo de fuentes de abastecimiento de materias primas, contratación, entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos, financiamiento y adquisición de instalaciones y equipos adecuados.

Las decisiones estratégicas, básicamente están relacionadas con los problemas externos que afronta la empresa, más específicamente, se toman para definir la mezcla de productos que la empresa fabricará y los mercados en que los comercializará. Dicho de otro modo, es el problema de definir en qué negocio está la empresa y en qué tipo de negocio le gustaría estar.

Para poder participar en el proceso de planeación es tratégica, hay que responder a los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los objetivos y las metas de la empresa?

¿Debería la empresa seguir creciendo?, o ¿sería conveniente que se diversificara? ¿En qué áreas?

¿Qué tan vigorosamente?

¿Cómo debería la empresa desarrollar y capitalizar al máximo su situación actual?

Hay que observar que estas consideraciones estratégicas involucran en un proceso integral a las decisiones operativas y administrativas.

Es muy común que los responsables de la dirección de empresas utilicen modelos financieros y proyecciones de flujos de caja para tomas de decisiones estratégicas. Para cada alternativa positiva (ingresos) o negativa (costos), los flujos de caja se procesan simulando la vida total del proyecto. Cada proyecto es evaluado considerando su rendimiento y el riesgo que implica.

A primera vista, estos procedimientos para toma de decisiones sobre instalaciones industriales y equipo, parecen adecuados para decidir en qué mercados participan y qué

productos desarrollar. Para que sea aplicable como un método práctico y realista la teoría de inversiones de capital, hay que reforzarla y complementarla para analizar y evaluar el entorno de la empresa, e investigar nuevas combinaciones de producto-mercado que tengan altas probabilidades de éxito en condiciones de ignorancia parcial del futuro. Se debe complementar la teoría para que sea capaz de lidiar con muchos objetivos conflictivos entre sí, y para identificar las oportunidades y ventajas sinérgicas que todo esfuerzo de planeación debe tener. Ya que todos estos requerimientos son fundamentales, es importante enlistarlos y considerarlos como necesidades de control en el desarrollo de un sistema de toma de decisiones estratégicas. Este método de control debe considerar los siguientes pasos:

1. Utilizar la secuencia generalizada de resolución de problemas de H. A. Simon que divide en cuatro fases básicas:
 - a) Percepción de la necesidad de tomar decisiones (Simon la denomina la fase inteligente).
 - b) Formulación de cursos de acción alternativos.
 - c) Evaluación de las diferentes alternativas y su respectiva contribución.
 - d) Selección de una o más alternativas para su implementación.

El énfasis se le debe dar a las dos primeras fases, analizando constantemente el entorno (el medio) para advertir los cambios que pueda sufrir y que afecten directa o indirectamente a la empresa, e investigando para obtener mejores productos.

2. Distribuir o repartir los recursos de la empresa entre las oportunidades inmediatas y las oportunidades probables futuras que se encuentren en condiciones de ignorancia parcial.
3. Evaluar el efecto sinérgico resultante de la incorporación de nuevos productos y nuevos mercados a las actividades de la empresa.
4. Eliminación de las oportunidades que no representan ventajas competitivas.
5. Manejo del vector de objetivos antagónicos potenciales.
6. Evaluación a largo plazo del potencial de los proyectos considerados, a pesar de las proyecciones de flujo de fondo los declaren incosteables a corto y mediano plazo.

Ya han sido expuestos los antecedentes necesarios sobre la gestión empresarial, las decisiones estratégicas y los diferentes tipos de planeaciones para que se puedan definir las partes que componen el modelo de planeación estratégica.

Las partes sólo se identifican brevemente ya que en el capítulo V se analizarán y aplicarán directamente a una empresa manufacturera de hilaturas industriales.

Componentes de la planeación

1. Definición de fines. Especificar los objetivos básicos de la empresa.
2. Selección de medios. Diseñar políticas, programas, procedimientos y cursos de acción con los que se van a alcanzar los objetivos.
3. Selección de recursos. Determinar los tipos y cantidades de recursos necesarios; definir cómo se obtendrán o generarán y con qué criterio se asignarán.
4. Implementación. Diseñar los procedimientos para toma de decisiones así como la forma de organizarlos para que la planeación tenga éxito.
5. Control. Diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas del plan, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad (retroalimentación).

La importancia que tengan estos componentes fundamentales en el proceso de planeación estratégica dependerá de la filosofía que sustenten los responsables de la misma.

Dentro del proceso de planeación, se pueden definir tres puntos de vista o filosofías dominantes: la satisfaciente, la optimista y la adaptativa. Ningún proceso de planeación respeta integralmente alguno de ellos sino que los combina en mayor o menor grado.

Planeación satisfaciente. Satisfacer es hacer algo "bastante bien", pero no necesariamente lo mejor que se pueda. El planificador de este tipo generalmente fija los objetivos y las metas sin tratar de establecerlas "tan altas" como sea posible, sino sólo suficientemente ambiciosas; sólo tendrá que revisarlas si resultan inaccesibles. En cuanto se fijan los objetivos y las metas, seleccionará medios aceptables y factibles para alcanzarlos; estos medios tampoco deberán ser los mejores. En sus planes tratan de minimizar el número y la magnitud de desviaciones de las prácticas y políticas urgentes, especificar modestos incrementos en la necesidad de recursos y hacer el menor número de cambios en la estructura de la empresa para no provocar la oposición de los que resultan afectados.

Se interesan mayormente en identificar las deficiencias y errores del pasado que fueron producto de las políticas actuales, que por aprovechar oportunidades nuevas. La

planeación satisfaciente tiende a encarar el futuro, mirando al pasado.

En la planeación de los recursos, sólo toman en cuenta los financieros ya que consideran que si se obtienen fondos suficientes, se lograrán obtener los recursos materiales y humanos que sean necesarios.

Las herramientas básicas para la planeación satisfaciente son los pronósticos financieros y los presupuestos. Creen que si surge lo inesperado, la empresa será capaz de salir adelante y, por tal motivo, pocas veces crean sistemas formales de control que eviten las distorsiones o las desviaciones del plan.

Esta filosofía tiene un argumento que es difícil refutar, de que es mejor elaborar un plan factible, aunque no sea óptimo, que un plan óptimo que no sea factible.

Se puede ver fácilmente que este enfoque en la planeación no suele producir cambios radicales en la empresa. Mejora solamente las deficiencias muy notorias y conserva casi inalterables las políticas vigentes y la distribución de los recursos. Es una planeación utilizada por las empresas que se preocupan más por su supervivencia que por su desarro

llo y crecimiento. Además, esta forma de planear requiere menos tiempo, recursos y dinero que cualquier otro tipo de planeación. Por supuesto, este es su principal atractivo.

Planeación optimizadora. Cuando se selecciona este tipo de planeación, se hace un esfuerzo por hacer las cosas lo mejor posible.

Este enfoque se ha logrado gracias a la aplicación de los modelos matemáticos que simulan los sistemas para los cuales se planean.

Se trata de formular los objetivos de la empresa en términos cuantitativos y de combinarlos en una medida única de rendimiento (generalmente monetaria) que abarque toda la organización.

Los planificadores optimizadores tratan de encontrar las mejores políticas, programas, procedimientos y prácticas asequibles por medio de la utilización de modelos matemáticos. Tratan continuamente de minimizar los recursos que se necesitan para obtener un rendimiento deseado y posteriormente maximizarlo en base a los recursos disponibles.

La mayor limitante de este tipo de planeación es que hay objetivos que aún no son factibles de ser simulados con

un modelo matemático. No es posible prever todo lo que va a suceder. La cantidad de eventos inesperados que suceden es demasiado grande como para manejarse por una unidad centralizada de control como las que diseñan generalmente los planificadores optimizadores. Cada parte de la organización debe capacitarse para ejercer un autocontrol y responder de manera efectiva a lo inesperado, aunque no se controle desde arriba.

Las técnicas de optimización son mucho más útiles en la planeación táctica que en la estratégica.

Actualmente, lo mejor que se ha hecho es optimizar, ya sean las complejas estructuras relativas a problemas muy sencillos, o estructuras sencillas que se refieren a problemas complejos, pero puede ser muy útil la planeación que optimiza algunas partes de un plan y las integra con las demás partes que se han tratado con otras técnicas que no son las de optimización.

planeación adaptativa. También se le define como planeación innovadora. Todavía no se ha desarrollado un concepto integral de ella ni una metodología sistematizada para realizarla. Es más una aspiración que una realización, pero a pesar de ello, los sistemas de planeación de este tipo se

pueden diseñar en las empresas en un grado mucho más amplio de lo que normalmente se aplica. La planeación adaptativa tiene tres pilares que le sirven de plataforma:

1. Considera que el valor principal de la planeación no descansa en los planes que se producen, sino en el proceso de producirlos. Se ha demostrado que el efecto más importante de la mayoría de los planes estratégicos, no consiste tanto en haber logrado el éxito, sino el aprendizaje técnico-social producido por el gran número de comités, comisiones y grupos de trabajo que toman parte en el diseño, realización y revisión del plan estratégico.
2. La planeación es necesaria por la continua falta de controles administrativos eficientes y efectivos. Podemos concluir que el principal objetivo de la planeación debería ser el diseño de una organización y un sistema de administración que minimice la futura necesidad de la planeación retrospectiva para que se puedan canalizar todos los esfuerzos en la planeación prospectiva que es la que se dedica a crear un futuro deseado.
3. Nuestro conocimiento del futuro se puede clasificar en tres tipos: certidumbre, incertidumbre e ignorancia; cada uno de ellos requiere un tipo distinto de planeación; compromiso, contingencia y reacción.

- a) La planeación comprometida; se basa en que hay ciertos aspectos del futuro sobre los cuales no podemos estar relativamente ciertos pero se pueden analizar sus posibilidades.

En tales circunstancias se debe preparar un plan para cada posibilidad y así poder afrontar rápidamente el problema cuando se presente solucionarlo, ya que el tiempo es esencial cuando una posibilidad se convierte en realidad.

- b) La planeación reactiva se utiliza cuando se verifican eventos que no son predecibles, como las catástrofes naturales, problemas políticos o avances tecnológicos inesperados. Esta planeación se encamina hacia el diseño de una organización y de un sistema para administrarlo que pueda detectar fácilmente las desviaciones de la ruta planeada y reaccionar ante ellas en forma efectiva. De allí que la planeación reaccionar ante ellas en forma efectiva. De allí que la planeación reactiva consiste en instalar mecanismos de advertencia y de reacción organizacionales que permitan una gran flexibilidad operativa en la empresa.

Actualmente, la planeación satisfaciente es la única de los tres enfoques a la cual nos podemos adherir completa-

mente. No podemos optimizar un plan en todos sus aspectos y sólo podemos comenzar a adaptarlo. La mejor solución es lograr una combinación de enfoque. Este no es el único campo donde es necesario que se combinen adecuadamente tanto el sentido común como los métodos científicos.

La planeación estratégica efectiva, requiere la colaboración estrecha entre los ejecutivos y los expertos interdisciplinarios para resolver los múltiples y complejos problemas que están implícitos en ambiente externo e interno de la empresa.

Esta planeación requiere amplios recursos y tarda tiempo. Pero no hay otra actividad en la empresa que pueda proporcionar mayor rendimiento a la inversión y probablemente no exista ninguna otra actividad cuya omisión resulte tan costosa.

CAPITULO II

LA EMPRESA

- Antecedentes
- Evolución
- Objetivos
- Políticas

Es necesario definir lo que es una empresa productora de hilos para aplicaciones industriales, antes de iniciar la descripción de los antecedentes de la compañía.

La humanidad ha utilizado desde sus inicios, productos, animales y vegetales para cubrir su cuerpo de las inclemencias del tiempo. No abordaremos en este momento los antecedentes históricos de la industria del vestido, pero sí aclararemos la naturaleza de las fibras con las que comúnmente el hombre ha confeccionado las prendas que utiliza para vestirse. Las clases de fibras más comunes utilizadas en la industria textil son:

I. Naturales

a) Vegetales:

- Fibras de semilla : algodón, kapoc
- Fibras de tallos : lino, yute, ramio
- Fibras de hojas : sisal, manila
- Fibras de frutos : coco, piña

b) Animales:

- Lana de borrego : merino, cheviot, cross, criollo
- Pelos de conejo, cabra, camello, llama, alpaca, mohair, angora, etc.

- Seda de gusano: filamentos continuos y fibras cortas.

II. Fibras químicas

- Rayón
- Viscosa
- Cúprico
- Acetato

III. Fibras sintéticas

- Poliamidas : Nylon y perlón
- Poliésteres : Revira, Piden Tericene, etc.
- Poliacrilnitril : Drálon, Orlón, Acrilán
- Polivinil Cloride : Puc. Fovyl
- Poliuretano : Lycra

La fibra que más tradición y arraigo tiene en México, es el algodón, hasta los años sesenta se utilizaba básicamente en todo tipo de prendas (ropa interior, camisas, pantalones, vestidos, blusas, pañuelos, calcetines, etc.), y todas las empresas de Hilaturas Nacionales producían hilos de algodón para coser, bordar o tejer.

Existen infinidad de clases de algodón en México y su calidad depende del tipo de semilla que se cultive y de las características climatológicas de la zona. Para dar una

idea más exacta de la realidad algodonera del país, se presenta la producción nacional de la temporada 1977-1978 proporcionada por la Cía. Algodonera Comercial Mexicana, S. A.

ALGODON MEXICANO

TEMPORADA 1977-1978

Superficie y producción por regiones

Región	Hectáreas	Pacas	%
Sinaloa	27,106	108,720	6.72
Sonora	94,658	441,438	27.29
Mexicali	61,954	226,853	14.02
La Paz Santo Domingo	21,626	112,536	6.95
Valle de Juárez	20,467	57,927	3.58
Delicias	12,344	53,993	3.33
Comarca Lagunera	72,200	402,364	24.87
Matamoros	6,950	15,215	0.94
Apatzingán	22,000	50,400	3.11
Chiapas	39,515	105,500	6.52
Oaxaca	8,262	25,086	1.55
Morelos	<u>2,335</u>	<u>7,480</u>	<u>0.46</u>
TOTAL	389,417	1'617,512	100.00%

La calidad de un hilo de coser depende fundamentalmente del largo de la fibra del algodón que se utilice. Los algodones de fibra más larga son los de Egipto, Sudán y la India que tienen longitudes que oscilan entre 45 y 65 mm. En México, la única región que produce algodón de fibra larga es el Valle de Juárez en el Estado de Chihuahua. Por lo

que es indispensable para toda empresa especializada en hilos de coser de alta resistencia, que utilice como materia prima exclusivamente el "Algodón Juárez". Si analizamos la tabla anterior podemos observar que el algodón del Valle de Juárez, es tan sólo el 3.58% de la producción nacional, por lo tanto, será necesario contratar las adquisiciones de esta materia prima en el momento de levantar la cosecha (generalmente durante el mes de octubre). Esta limitación de oferta, plantea serios problemas de financiamiento que serán analizados en el capítulo V.

Se le llama algodón a la fibra extraída de la semilla de la planta. Esta semilla cubre la fibra con una capa de celulosa rígida que es eliminada a través de un proceso denominado despepite. Una vez despepitado el algodón, se acomoda en capas superpuestas y se fleja a gran presión produciendo de esta manera una paca que es la unidad de producción nacional de compraventa.

Una paca de algodón tiene las siguientes características promedio:

Peso	230	Kg
Altura	1.40	m
Ancho	0.54	m
Profundidad	0.86	m

Cuando la paca es almacenada en la fábrica, se somete a las condiciones adecuadas de temperatura y humedad y se procede a utilizarla en el proceso de hilatura.

El proceso de hilatura conceptualmente sigue siendo el mismo. Se toman las fibras del material que se requiere hilar, se limpian y eliminan las impurezas, se ordenan las fibras paralelamente y por medio de un proceso de estiramiento y torsión se obtiene un hilo de la fibra utilizada, que dependiendo del proceso de producción, podrá servir para la fabricación de telas, para la confección de prendas, o para coser las prendas que se deseen confeccionar. A partir de este principio básico, el adelanto tecnológico permitió derivar un gran número de productos especializados en tejido, en costura y en bordado.

Tan importante como la fabricación de las hilaturas son los procesos de acabado, como el mercerizado, la tintorería y la lubricación.

Por todo lo anterior, podemos definir una empresa manufacturera de hilaturas industriales como aquella que fabrica y termina integralmente hilaturas, a través de fibras animales, vegetales o sintéticas que son utilizadas por la industria de la confección para elaborar telas, coserlas o de-

corarlas.

Por hilo se entiende, la unión de un haz de fibras paralelas que por medio de torsión adquieren una mayor resistencia que el total de la suma de la resistencia individual de cada una de las fibras de haz.

ORIGENES DE LA EMPRESA

Este trabajo está fundamentado en hechos reales de una empresa de hilaturas industriales mexicana.

Por motivos de ética profesional y de competencia industrial, deseo aclarar que se omitirán los datos reales de la empresa, pero se mantendrá una coherencia en toda la información que se presente, tanto históricamente como de la situación actual, para poder utilizar este caso como referencia académica.

"La Empresa", y así se denominará a través de esta tesis, fue fundada en los inicios de los años cincuenta, por un grupo de emprendedores industriales. Los accionistas ya habían fomentado otras industrias anteriormente y fue en una fábrica confeccionadora de prendas de tejido de punto cuando visualizaron la posibilidad de crear una empresa manufacturera de hilaturas de algodón por las siguientes razones.

- a) Eran consumidores de hilos, tanto para la fabricación de tela de tejido de punto como para la costura de prendas confeccionadas con este material. Tenían que depender de un muy reducido número de proveedores que mantenían prácticamente la demanda cautiva.
- b) Deseaban diversificar su campo de acción en áreas complementarias aprovechando la integración de sus procesos industriales.

Para tal fin y contando con recursos financieros limitados, se trasladaron a la ciudad de Londres, Inglaterra para adquirir la maquinaria más moderna y productiva. El motivo principal de la decisión de ir a Inglaterra para la adquisición de la maquinaria de producción, obedeció a que los líderes en esa época de las hilaturas de algodón eran los fabricantes ingleses; poseían la tecnología más avanzada y podían además proporcionar atención y servicio técnico en casi cualquier país del mundo.

El proceso de selección de maquinaria fue en parte intuitiva y en parte asesorado por los mismos fabricantes. Apenas entregada la maquinaria, se orientó la producción a fabricar fundamentalmente hilos de coser. Esta decisión fue

tomada, porque es en esta área en donde se requiere la mayor especialización, ya que la resistencia y uniformidad de un hilo de coser es un requisito indispensable dentro de su construcción. El hilo de coser es el responsable de la unión de las diversas partes que componen una prenda, y de su calidad depende toda la prenda terminada. Un hilo de tejer no requiere de las características cualitativas del hilo de coser, ya que al momento de ser utilizado para tejer una tela, la resistencia de ella se la da la trama del tejido y no el hilo en sí.

En el campo de los hilos de coser, sólo existía una fábrica extranjera que sustentaba el monopolio del mercado. Una empresa con prestigio mundial, y sus fábricas aún en la actualidad dominan muchos mercados del orbe.

Al momento en que "la empresa" sacó al mercado su producción, se inició en México el primer mercado de libre competencia de hilaturas industriales, ya que se ofrecieron precios que eran el 50% de los precios a los que vendía el competidor.

Esta acción, provocó la caída del precio de los hilos industriales. La decisión del precio bajo, no tuvo como fin desencadenar una guerra de precios destructiva, sino que

estuvo basada en la cobertura de los costos, complementada con una utilidad adecuada a la época y a la inversión.

La demanda reaccionó tan favorablemente y las utilidades fueron mayores que las estimadas, que se tomó la decisión de canalizar todos los recursos financieros disponibles de los accionistas hacia la nueva empresa, y fue esta la razón de la puesta en venta de la fábrica de prendas de tejido de punto que por diferentes motivos no ofrecía los mismos rendimientos que la creciente empresa de hilaturas.

En el área de recursos humanos se tuvieron que afrontar los problemas de escasez de mano de obra especializada, ya que por haber sido un mercado monopolístico tanto tiempo, no existía oferta de trabajadores experimentados. Se tuvieron que contratar algunos especialistas a costo elevado y el resto se fue desarrollando internamente a través de cursos de especialización y entrenamiento.

El control de producción, las ventas, el control contable y la cobranza, eran desempeñados en primera persona por los accionistas, y fue de esta manera como se formó la empresa, en una época en donde el país requería de nuevas industrias y de industriales emprendedores, y como contrapartida, les ofrecía grandes oportunidades de crecimiento y ex-

pansión.

EVOLUCION

La empresa fue constituida en el año de 1950, bajo los antecedentes expuestos anteriormente, en un terreno de superficie aproximada de 4500 m² y una capacidad instalada de 10,000 husos. A partir de su introducción al mercado, y contando con una estructura de precios competitivos, su crecimiento fue acelerado, saturando en cuatro años toda su reserva productiva. En 1955 tuvo que incrementar en un 100% su capacidad fabril, llegando a 20,000 husos.

Comercializaba sus productos directamente en la ciudad de México y contaba con distribuidores en las ciudades de Monterrey, Guadalajara y Mérida.

Los años siguientes fueron de consolidación en el mercado industrial creando una imagen de confiabilidad, gran resistencia, alta calidad de sus productos y de impecable honorabilidad.

En los últimos años de la década de los sesenta, por el gran crecimiento de la empresa, se evaluó la posibilidad de incrementar la producción un 100%, pero los costos de cambio de maquinaria y de modificaciones de las instalaciones

fabriles fueron de tal magnitud, que se decidió iniciar el proyecto de una nueva planta diseñada específicamente para la fabricación de hilos de coser de alta resistencia utilizando la maquinaria tecnológicamente más avanzada. Se escogió cuidadosamente el terreno de 25,000 m², considerando vías de comunicaciones e infraestructuras apropiadas al tipo de industria. En su diseño y planeación participaron ingenieros industriales y arquitectos especializados. Se convocaron concursos con los principales fabricantes de maquinaria ingleses, americanos, italianos, suizos y alemanes. Se visitaron las principales empresas proveedoras analizando y comparando normas de calidad, rendimientos, asistencia técnica, relaciones costo/beneficio, etc. Y finalmente, se seleccionaron las marcas que garantizaban la fabricación de artículos con la alta calidad que la empresa acostumbraba entregar a sus clientes.

La empresa no fue considerada exclusivamente como un ente productivo. También fue tomado en cuenta el aspecto humano y social. Limpieza, seguridad, belleza, relaciones humanas y capacitación profesional fueron objetivos básicos del proceso de planeación.

Se crearon los más completos laboratorios de control

de calidad utilizando las más avanzadas herramientas tecnológicas disponibles en el país, y se introdujeron conceptos administrativos modernos con la ayuda de un computador electrónico.

Todo este conjunto de hombres y tecnologías, formaron en 1970 y con 40,000 husos instalados, la nueva empresa, que fue un modelo industrial en el país.

Para poder exponer la evolución de la empresa, se analizarán a continuación los siguientes aspectos fundamentales:

- a) Capacidad industrial instalada
- b) Volúmenes de producción
- c) Volúmenes de ventas
- d) Evolución del factor humano

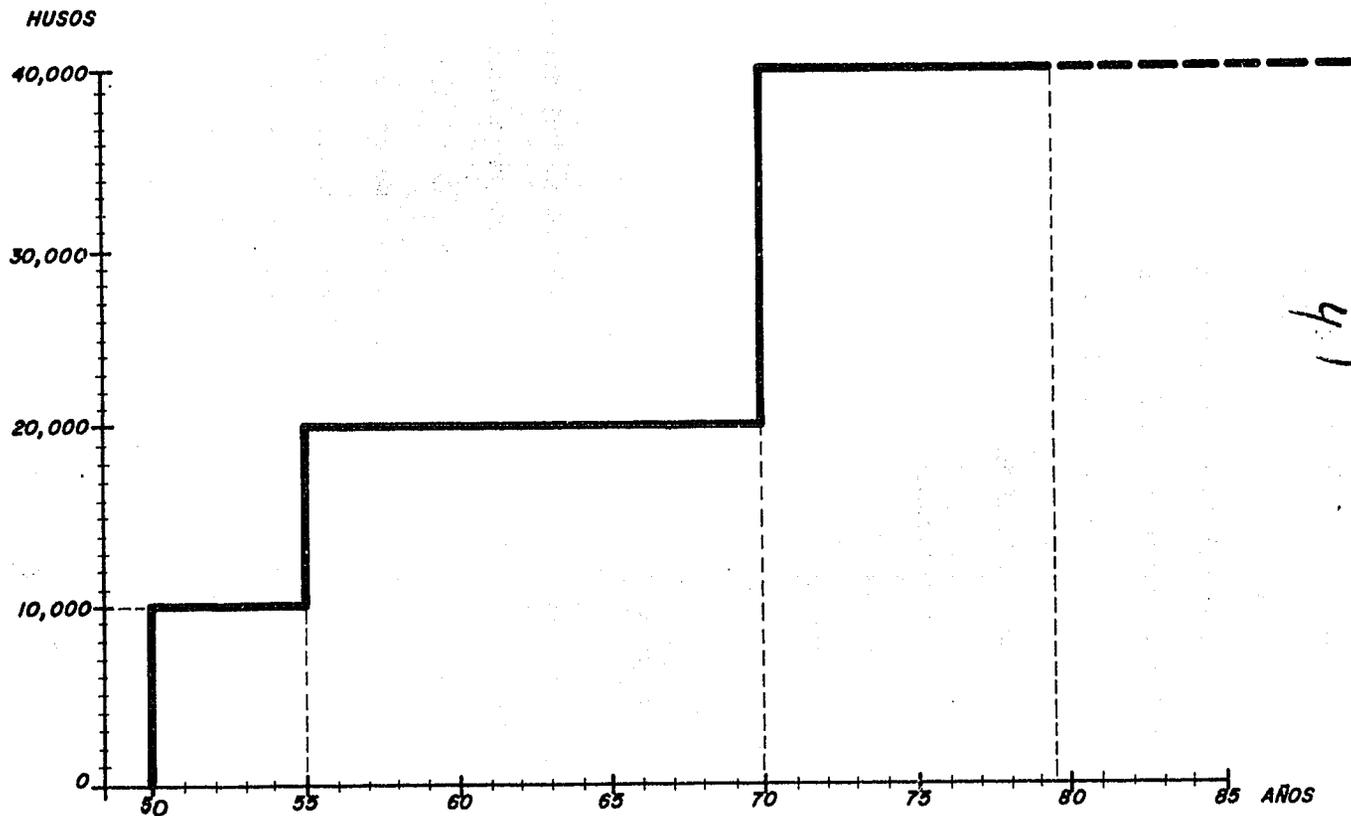
a) Capacidad instalada

En las fábricas de hilatura, la capacidad instalada es medida en el número de husos de trocil que posean.

Es importante especificar que la productividad de los husos ha variado considerablemente a través de los años como consecuencia de los adelantos tecnológicos.

EVOLUCION DE LA CAPACIDAD INDUSTRIAL INSTALADA

(MEDIDA EN HUSOS DE TROCILES)



Los trociles actuales fabricados por empresas de proveniencia europea, pueden producir entre el 50 y 100% más que los trociles de hace 25 años.

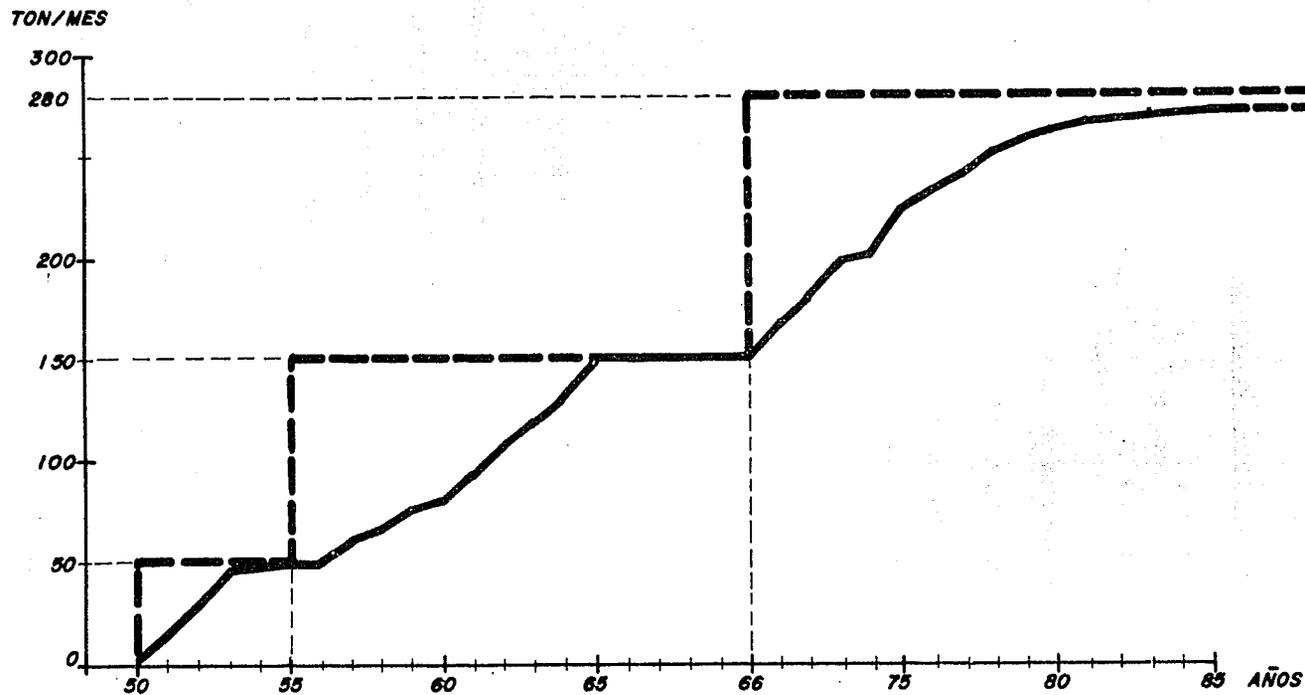
b) Volúmenes de producción

La producción de una empresa de hilaturas se mide en toneladas/mes, y un aspecto fundamental y característico de la producción de una fábrica de hilaturas es el calibre del hilo, ya que el volumen de producción no depende tanto de la capacidad fabril instalada, como de la combinación de productos fabricados.

Los hilos se pueden producir en diferentes calibres, dependiendo para qué aplicación se vayan a destinar, la ma-quinaria que produce el hilo en el calibre determinado, generalmente produce un cierto número de metros constantes por unidad de tiempo. Si el calibre del hilo es muy delgado, el número de kilos producido en un turno, será significativamente menor que el número de kilos producidos si el hilo es de un calibre sumamente grueso. Por consiguiente, la producción de una empresa dependerá de la mezcla de productos que se fabriquen.

EVOLUCION DE LA PRODUCCION

(TONELADAS MENSUALES)



43

c) Volúmenes de ventas

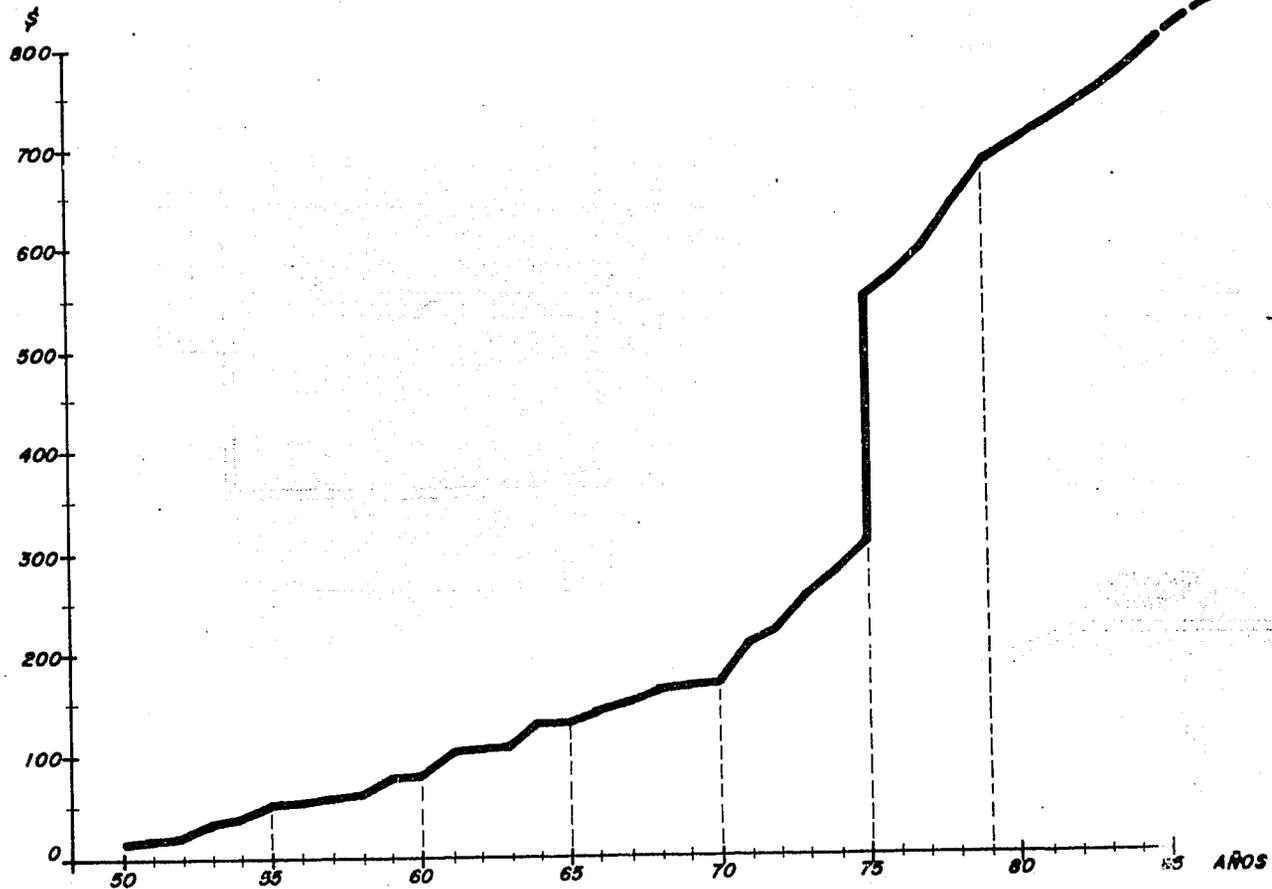
Dado que el precio del algodón está regulado por los mercados internacionales y es cotizado en dólares, se ha visto seriamente afectado cada vez que la paridad del peso con respecto al dólar se ha modificado. Otra causa de variación, ha sido el fenómeno inflacionario mundial de los años setenta. Por otra parte, los precios de venta de las hilaturas se han visto incrementados por el efecto inflacionario local sobre los costos de las materias primas auxiliares, la mano de obra, gastos de administración, de venta, de producción, etc.

d) Evolución del factor humano

La evolución de los recursos humanos ha tenido la siguiente característica: el personal obrero se ha mantenido en los mismos niveles los últimos años, por el mayor grado de automatización con que cuentan las máquinas modernas. Por otro lado, el personal administrativo ha crecido, por la introducción a la empresa de especialistas (finanzas, contabilidad, crédito y cobranzas, programación de producción, gestión de hilatura y de acabados, proceso de datos, marketing, etc.).

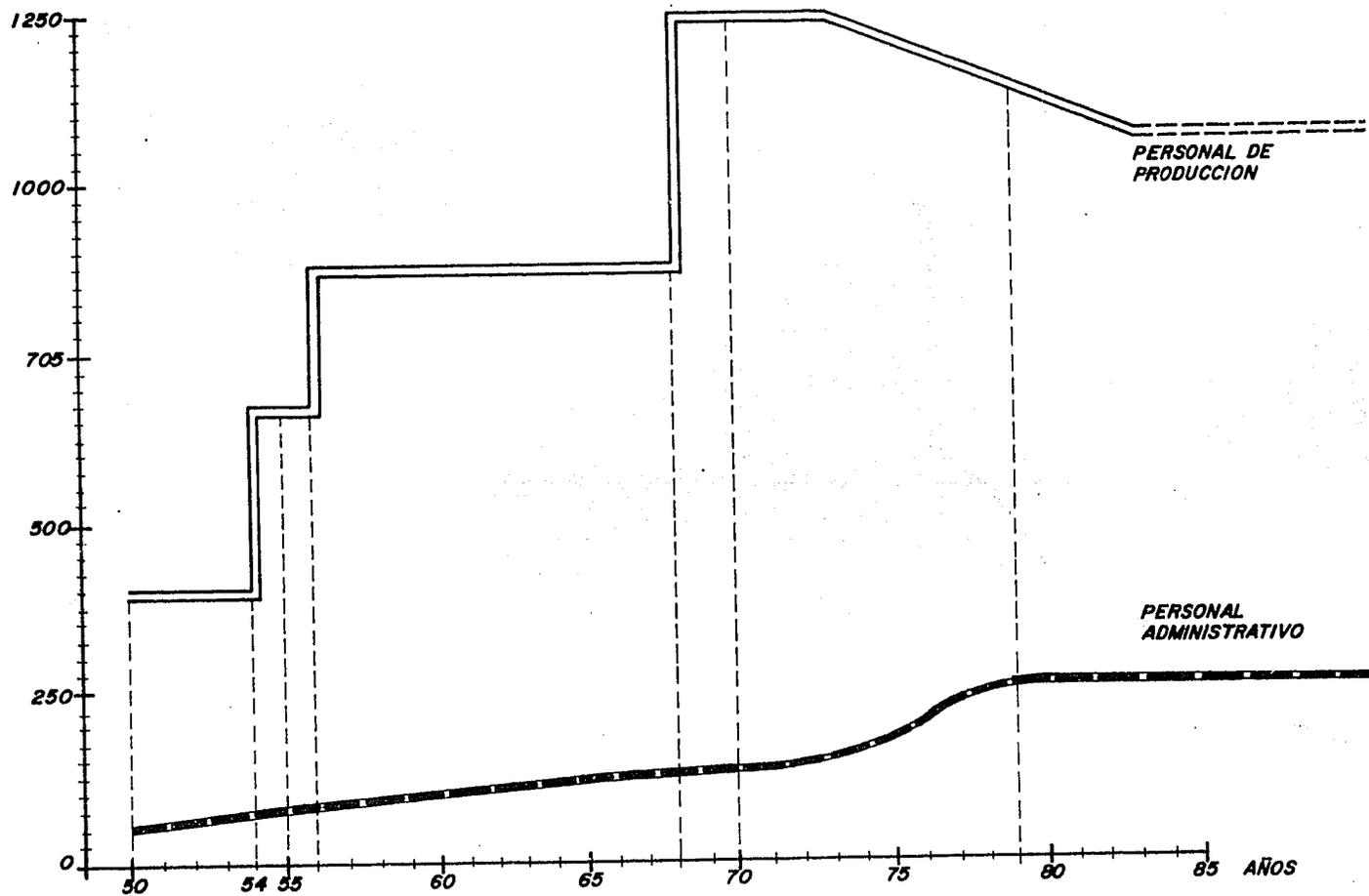
EVOLUCION DE LAS VENTAS

(EN MILLONES DE PESOS)



EVOLUCION DEL FACTOR HUMANO

(EN NUMERO DE PERSONAS)



OBJETIVOS ACTUALES DE LA EMPRESA

Objetivos a largo plazo

Los objetivos presentados por la asamblea de accionistas de la empresa, en los inicios del año de 1978, son los siguientes:

1. En el aspecto económico:

- a) Obtención de utilidades sobre el capital invertido de un 30% neto.
- b) Sostener un crecimiento constante de un 20% anual.
- c) Repartir utilidades entre todos los integrantes de la empresa en proporción directa a su aportación.

2. Actitud ante el país:

- a) Obtener una mayor participación en el medio social, económico e industrial.
- b) Contribuir a fortalecer al gobierno, pagando oportunamente y en su totalidad, los impuestos correspondientes.

3. Aspecto social:

Incrementar en lo posible las fuentes de trabajo calificado.

4. Actitud ante los clientes:

Ofrecer los productos de mejor calidad en el mercado proporcionando un buen servicio.

5. Actitud ante el personal de la empresa:

a) Promover el bienestar y desarrollo de los trabajadores, mejorando su nivel de vida y creando un ambiente motivador.

b) Ofrecer oportunidades de desarrollo técnico y personal.

Objetivos a corto plazo

1. Consolidar la estructura económica de la empresa.
2. Preparar al personal administrativo y de ventas en el desempeño de su trabajo.
3. Desarrollar e implementar los sistemas presupuestales y de costos.
4. Disminuir a 90 días el ciclo de recuperación cartera.
5. Reducir la rotación de inventarios a 120 días.
6. Introducir al mercado la línea de productos domésticos, mejorando radicalmente la presentación y calidad del producto.
7. Mejorar el servicio a clientes y la calidad de los productos.

POLITICAS

I. FINANCIERAS

- a) Obtención de créditos favorables a la empresa. Tratando de negociarlos en pesos mexicanos, a las mínimas tasas de interés posible con el máximo plazo.
- b) Minimizar los costos financieros de:
 - Inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados.
 - Recuperación de créditos otorgados a la clientela.
- c) Minimización de gastos operativos:
 - Industriales.
 - Administrativos.
 - Ventas.

II. INDUSTRIALES

- a) Producción de los mejores productos posibles que puedan ser obtenidos a través de la estructura industrial
- b) Actualización del desarrollo tecnológico en el ramo de equipos, maquinarias, sistemas y procesos industriales.
- c) Control de calidad constante en todos los procesos de fabricación.

III. RECURSOS HUMANOS

- a) Disponer dentro de la empresa del personal directivo, administrativo, productivo y de ventas que garantice el alcanzar los objetivos definidos.
- b) Recurrir al externo si es necesario para conseguir el personal adecuado para los puestos ejecutivos.
- c) Mantener las mejores relaciones obrero-patronales posibles tanto con los empleados sindicalizados como con los de confianza.
- d) Analizar constantemente los sistemas de motivación y estímulo a los empleados para conseguir el mejor ambiente de trabajo posible.

IV. SOCIALES

- a) Pagar oportunamente los impuestos correspondientes a las actividades de la empresa.
- b) Maximizar dentro de lo productivamente conveniente, el número de fuentes de trabajo que la empresa pueda producir.

CAPITULO III

PERFIL DE COMPETENCIA

- **Finanzas**
- **Comercialización**
- **Producción, instalaciones
y tecnología**
- **Factor humano**
- **Evaluación de fuerzas y
debilidades**

Para poder desarrollar un efectivo plan estratégico, es necesario conocer a la empresa en sus sectores vitales, y realizar una evaluación para descubrir sus fuerzas y debilidades. En el caso de las fuerzas, aprovecharlas de la mejor manera posible para garantizar el éxito del plan, con las debilidades, investigar sus causas para fortificarlas y evitar que sean factores de fracaso.

En este capítulo se desarrollará el perfil de competencia de la empresa en las áreas más significativas:

- Finanzas
- Comercialización
- Producción, instalaciones y tecnología
- Factor humano
- Evaluación de fuerzas y debilidades

COMPETENCIA FINANCIERA

Una manera objetiva de realizar una evaluación financiera de la empresa, es a través de sus razones, comparadas contra los promedios industriales locales. En este caso, la dificultad principal estriba que en el medio textil mexicano

no existe ninguna fuente de información confiable que proporcione razones estándares de industrias competidoras. Por todo lo anterior, se presentan en esta sección las principales razones financieras de la empresa que en algunos casos se comparan con los estándares de las industrias textiles de los Estados Unidos y en otros, con razones estimadas, considerando el conocimiento que tiene la empresa de su competencia, producto de su experiencia de más de 25 años de contacto continuo con ella.

Clasificación de razones financieras

1. Razones de liquidez, que miden la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y a crear las reservas suficientes para garantizar la flexibilidad ante las contingencias probables.
2. Razones de apalancamiento, que miden el grado con que la empresa ha sido financiada por medio de créditos.
3. Razones de actividad, que miden con qué efectividad está utilizando la empresa sus recursos.
4. Razones de redituabilidad, que miden la efectividad general de la alta dirección, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas y de la inversión.

A continuación se describen algunas de las razones

más comunmente utilizadas:

Razones de liquidez

a) Razón circulante:

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

b) Prueba del ácido:

$$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Razones de apalancamiento

a) Razón de la deuda:

$$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}}$$

b) Interés ganado:

$$\frac{\text{Utilidad antes de ISR} + \text{Cargos por Interés}}{\text{Cargos por Interés}}$$

c) Índice de apalancamiento financiero:

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

Razones de actividad

a) Rotación de Inventarios:

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

b) Período medio de cobro:

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas por Día}}$$

c) Rotación de activos fijos:

d) Rotación de activos totales:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Razones de redituabilidad

a) Utilidad sobre ventas:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

b) Utilidad sobre activo total:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

c) Utilidad sobre capital contable:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

d) Contribución marginal:

$$\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costos y Gastos Variables}}{\text{Ventas Netas}}$$

e) Apalancamiento operativo:

$$\frac{\text{Contribución Marginal}}{\text{Costos y Gastos Fijos}}$$

ESTADO DE RESULTADOS

31 de Diciembre de 1978

Ventas Nacionales	\$ 373,035,924
Ventas Exportaciones	\$ 255,251,523
Deducciones y Bonificaciones	\$ (60,557,412)
Cedis	\$ 21,626,304
Ventas Netas	\$ 589,356,339
Costo de Ventas	\$ 414,524,664
Utilidad Bruta	<u>\$ 174,831,675</u>
Materia Prima	\$ 160,317,912
Mano de Obra Indirecta	\$ 53,397,810
Mano de Obra Directa	\$ 22,388,574
Prestaciones	\$ 33,269,589
Productos Químicos	\$ 32,848,452
Envases y Envoladuras	\$ 11,883,063
Mantenimiento	\$ 21,378,462
Depreciación y Amortización	\$ 46,085,406
Varios	\$ 39,989,910
Total Gastos de Fabricación	\$ 421,559,178
Gastos de Fabricación Absorbidos	<u>\$ 421,664,367</u>
Sueldos	\$ 3,147,210
Prestaciones	\$ 1,711,968
Depreciación y Amortización	\$ 1,637,970
Comisiones	\$ 33,588,474
Impuestos	\$ 22,757,883
Otros	\$ 15,580,887
Total Gastos de Venta	<u>\$ 78,424,392</u>
Sueldos	\$ 11,430,681
Prestaciones	\$ 3,961,686
Depreciación y Amortización	\$ 1,740,744
Otros	<u>\$ 16,707,564</u>
Total Gastos de Administración	\$ 33,840,675
Utilidad en Operación	<u>\$ 62,671,797</u>
Otros Gastos	\$ 4,116,651
Intereses Pagados	\$ 35,591,007
Otros Productos	\$ (3,485,988)
Pérdidas en Cambios	\$ (1,060,428)
Dif. en Cambios por Deducir	\$ (2,322)
Utilidad antes de Impuestos	\$ 27,508,233
Provisiones RTU	\$ 2,957,985
Provisiones ISR	\$ 5,738,490
Utilidad Neta	<u>\$ 18,811,758</u>

BALANCE GENERAL

31 de Diciembre de 1978

ACTIVOCIRCULANTE

Caja y Bancos	\$ 13,380,558
Cuentas y Doctos. por Cobrar	
Clientes	\$ 112,786,605
Cedís	\$ 11,710,314
Otras Cuentas por Cobrar	\$ 15,035,646
Reserva Incobrables	(\$ 3,030,000)

SUBTOTAL	\$ 136,502,565
Acciones, Bonos y Valores	\$ 150,000
Inventarios	
Materias Primas	\$ 68,331,135
Materiales Auxiliares	\$ 18,289,806
Producción en Proceso	\$ 43,371,276
Productos Terminados	\$ 67,320,822
Almacén Refacciones	\$ 719,892

SUBTOTAL	\$ 198,032,931
Gastos Anticipados	\$ 2,553,654

TOTAL ACTIVO CIRCULANTE \$ 350,619,708

Propiedades Planta y Equipo

Terreno	\$ 20,885,400
Edificios	\$ 69,031,482
Depreciación Acum. Edif.	(\$ 11,287,353)
Maquinaria y Equipo	\$ 138,061,329
Muebles y Enseres	\$ 7,703,394
Equipo de Transportes	\$ 5,807,874
Deprec. y Amort. Acumulada	(\$ 102,833,334)
Activo Fijo Revaluado	\$ 350,196,411
Deprec. A. F. Revaluado	(\$ 201,323,025)

SUBTOTAL	\$ 197,612,649
Anticipo para compra de	
Maquinaria	\$ 269,340
TOTAL PROPIEDADES PLANTA	
Y EQUIPO	\$ 276,511,518

OTROS ACTIVOS

Otros Activos	\$ 243,240
Gastos Org. e Instalación	\$ 726,381
Amort. Gastos Instalación	(\$ 252,621)
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 717,000

TOTAL DEL ACTIVO \$ 627,848,226

PASIVOCORTO PLAZO

Préstamos Bancarios	\$ 130,360,659
Cuentas y Doctos. por Pagar	
Cuentas por Pagar Provee-	
dores	\$ 19,473,999
Acreedores Diversos	\$ 7,121,763
Otras Cuentas	\$ 20,997

SUBTOTAL	\$ 26,616,759
Intereses por Pagar	\$ 328,998
Impuestos por Pagar	\$ 11,780,355
Reserva PTU	\$ 1,590,147
ISR y PTU diferidos	\$ 21,950,991

TOTAL PASIVO CORTO PLAZO \$ 192,627,909

LARGO PLAZO

Préstamos Bancarios	\$ 114,278,100
Accionistas	\$ 15,000,000
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 129,278,100

TOTAL PASIVO \$ 321,906,009

CAPITALCapital Contable

Capital Social	\$ 135,000,000
Reserva Legal	2,261,736
Utilidades Acumuladas	\$ 6,356,457
Superávit Revaluación A.F.	\$ 143,512,266
Utilidad del Ejercicio	\$ 18,811,758

SUMA DEL CAPITAL \$ 305,942,217

SUMA PASIVO Y CAPITAL \$ 627,848,226

COMPARATIVO DE LAS RAZONES FINANCIERAS CONTRA LOS
PROMEDIOS DE LA INDUSTRIA TEXTIL DE ESTADOS UNIDOS

Razón	Cálculos	Resultado	Estándares EE.UU.	Situación
<u>Activo Circulante</u>	= 350,619,708 =	1.82	4.32 - 3 - 2.24	Mala
<u>Pasivo Circulante</u>	192,627,909			
<u>Utilidad Neta</u>	= 18,811,758 =	3.19%	5.67 - 3.96 - 2.58	Aceptable
<u>Ventas Netas</u>	589,356,339			
<u>Utilidad Neta</u>	= 18,811,758 =	6.14%	10.90 - 7.34 - 4.09	Aceptable
<u>Capital Contable</u>	305,942,217			
<u>Utilidad Neta</u>	= 18,811,758 =	5.36%	22.49 - 15.84 - 7.50	Mala
<u>Capital de Trabajo</u>	350,619,708			
<u>Ventas Netas</u>	= 589,356,339 =	1.92	2.11 - 1.82 - 1.43	Aceptable
<u>Capital Contable</u>	305,942,217			
<u>Ventas Netas</u>	= 589,356,339 =	1.68	5.35 - 4.03 - 3.10	Mala
<u>Capital de Trabajo</u>	350,619,708			
<u>Período de Cobro</u>	= 112,786,605 =	69	26 - 53 - 58	Mala
	1,637,100			
<u>Ventas Netas</u>	= 589,356,339 =	2.97	6.8 - 5.7 - 3.9	Mala
<u>Inventarios</u>	198,032,931			
<u>Activo Fijo</u>	= 276,511,518 =	90.59	45.1 - 54.9 - 65.6	Mala
<u>Capital Contable Tangible</u>	305,225,217			
<u>Pasivo Circulante</u>	= 192,627,909 =	63.11	12.1 - 24.3 - 32.4	Mala
<u>Capital Contable Tangible</u>	305,225,217			
<u>Deuda Total</u>	= 321,906,009 =	105.46	22.0 - 34.5 - 59.7	Baja
<u>Capital Contable Tangible</u>	305,225,217			
<u>Inventarios</u>	= 198,032,931 =	125.34	57.5 - 78.8 - 105.5	Mala
<u>Capital Neto de Trabajo</u>	157,991,799			
<u>Deuda Corriente</u>	= 192,627,909 =	97.27	49.5 - 60.2 - 81.4	Mala
<u>Inventarios</u>	198,032,931			
<u>Deudas Consolidadas</u>	= 129,278,100 =	81.82	9.7 - 40.2 - 65.8	Baja
<u>Capital Neto de Trabajo</u>	157,991,799			

OTRAS RAZONES FINANCIERAS

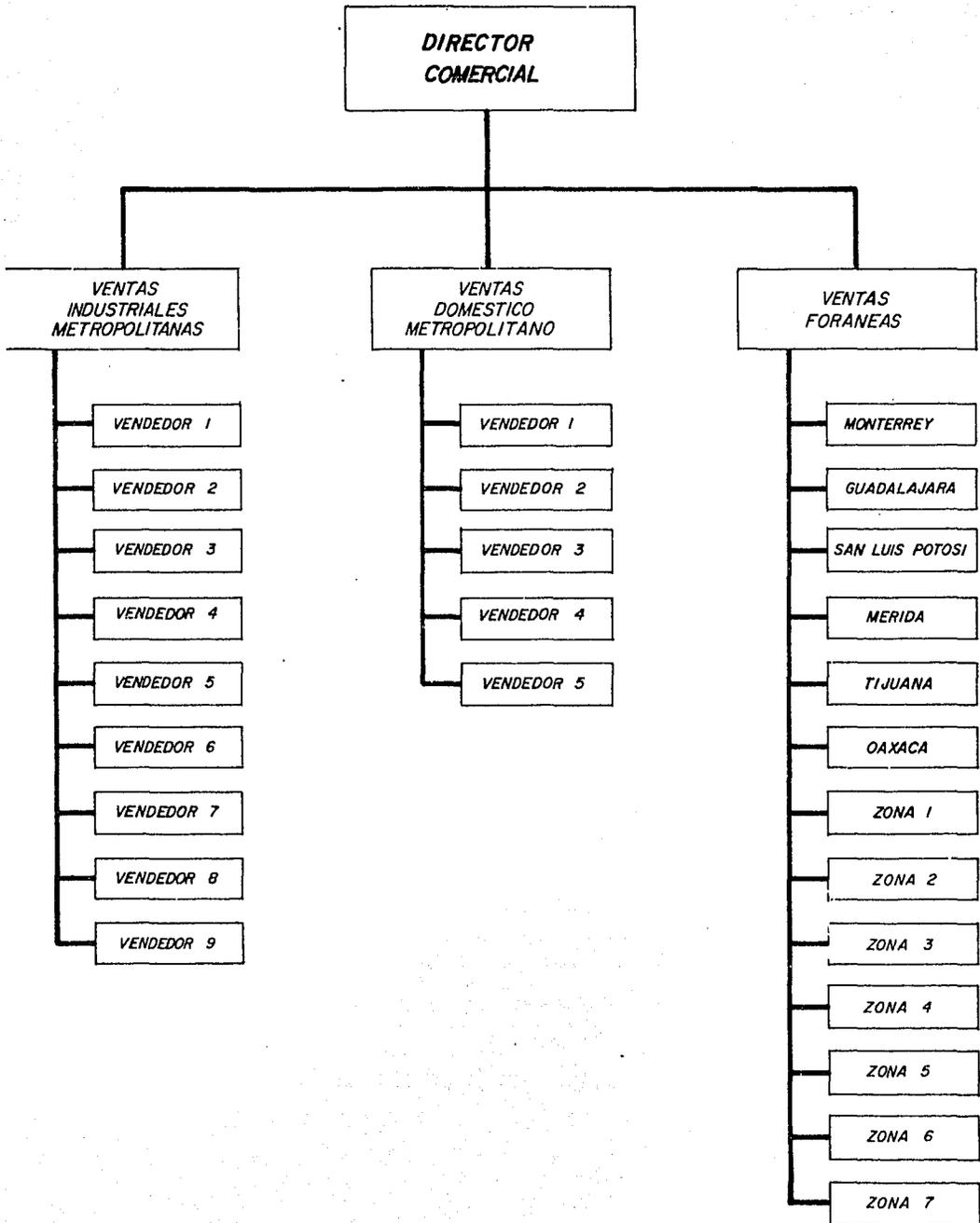
Razón	Cálculos	Resultados	Promedios estimados	Situación estimada
Prueba del Acido	= $\frac{336,060,408 - 198,032,931}{192,627,909}$ =	0.71	0.8 - 1	Desfavorable
Razón de la Deuda	= $\frac{321,906,009}{627,848,226}$ =	51.27	40 - 50	Aceptable
Interés Ganado	= $\frac{27,508,233 + 35,591,007}{35,591,007}$ =	1.77	2 - 1.8	Desfavorable
Rotación de Inventarios	= $\frac{414,524,664}{198,032,931}$ =	2.09	3 - 2.5	Desfavorable
Rotación Activo Fijo	= $\frac{589,356,339}{276,511,518}$ =	2.13	4 - 3	Desfavorable
Rotación Activo Total	= $\frac{589,356,339}{627,848,226}$ =	0.94	1.5 - 1	Desfavorable
Utilidad sobre Activo Total	= $\frac{18,811,758}{627,848,226}$ =	2.99	4 - 3	Desfavorable
Contribución Marginal	= $\frac{589,356,339 - 283,781,000}{589,356,339}$ =	51.84	50	Aceptable
Apalancamiento Operativo	= $\frac{589,356,339 - 283,781,000}{272,428,461}$ =	1.12	1.5 - 1.0	Aceptable

EVALUACION COMERCIAL

Para poder evaluar el área comercial de la empresa,
es necesario analizar los siguientes aspectos:

- a) Estructura comercial
- b) Mezcla de productos vendidos
- c) Ventas totales
- d) Políticas comerciales
- e) Cobertura comercial nacional

ESTRUCTURA COMERCIAL ACTUAL



MEZCLA DE PRODUCTOS VENDIDOS 1978

(En kilogramos)

Producto	Mercado Interno	Exportación	Venta Total	Porcentaje
16/4	61,818	-	61,818	2
20/4	30,909	-	30,909	1
30/4	110,320	44,225	154,545	5
30/3	80,420	12,308	92,728	3
30/2	654,500	952,773	1,607,273	52
36/3	184,514	31,850	216,364	7
50/3	230,520	140,389	370,909	12
50/2	211,313	97,778	309,091	10
G-24	92,728	-	92,728	3
G-30	154,545	-	154,545	5
TOTALES	1,811,587	1,279,323	3,090,910	100%

Comparación de mezcla de productos

La industria textil mexicana, en el sector correspondiente a las hilaturas industriales de coser, ha seguido, por incompatibilidad de criterios de las principales fábricas especializadas, una guerra de precios que provocó en el pasado un demérito en la calidad y tipo de productos ofrecidos al mercado de la confección.

Como ya se ha expuesto anteriormente, el hilo de más baja calidad y tecnología de construcción es el de calibre 30 Ne con 2 cabos, y es este producto el que más se consume en el país y por lo tanto el que más se fabrica.

Dado que el objetivo de este trabajo es el proponer un modelo de planeación estratégica a seguir, se considera inútil comparar la mezcla de productos comercializados por la empresa con mezclas que adolecen de los mismos vicios y defectos, pudiendo proporcionar datos aparentemente favorables. Por este motivo, se presenta a continuación una comparación con las mezclas que tienen las principales compañías de hilos de coser en el mundo, para poder efectuar una evaluación crítica en base a una situación que es posible considerarla ideal.

COMPARACION DE MEZCLAS DE PRODUCTOS

CALIBRE	CABOS	EMPRESA	1	2	3	4	5	6
16	4	2%	5%	4%	4%	-	5%	-
20	4	1%	5%	6%	5%	-	5%	-
30	4	5%	15%	10%	6%	20%	10%	-
30	3	3%	20%	30%	15%	40%	20%	30%
30	2	52%	-	-	-	-	-	-
36	3	7%	-	10%	20%	-	-	-
50	2	10%	-	-	-	-	-	-
50	3	12%	20%	15%	30%	15%	20%	30%
60	3	-	10%	10%	5%	10%	10%	10%
70	3	-	8%	5%	-	10%	10%	10%
80	3	-	10%	5%	-	5%	10%	10%
Otros		8%	7%	5%	14%	-	10%	10%

Los siguientes datos se estimarán a través de las listas de precios de las empresas indicadas, de los productos presentados en ferias y exposiciones internacionales y de informaciones obtenidas en situaciones de competencia en mercados internacionales.

EMPRESAS IMPORTANTES PRODUCTORAS DE HILOS DE COSER

<u>Nombre</u>	<u>País</u>
1. American Thread Co.	Estados Unidos
2. Amann	Alemania
3. Gutterman	Alemania
4. Cousin Freres	Francia
5. Coats and Clark	Inglaterra
6. Fuji Threads	Japón

NOTA: Existen dos sistemas para numeración de los calibres de hilos. El sistema inglés y el sistema métrico. La empresa utiliza por tradición el sistema inglés y la tabla de comparación presenta todos los datos en el sistema inglés.

Políticas comerciales

Hilaturas industriales

Plazos: máximo 30 días fecha factura

Límite de crédito: condicionado a la investigación de crédito correspondiente, con un máximo de 30 días de consumo.

Descuentos:

De \$	0.00 a \$	1,000.00	0%
De \$	1,001.00 a \$	5,000.00	4%
De \$	3,001.00 a \$	10,000.00	6%
De \$	10,001.00 a \$	50,000.00	8%
De \$	50,001.00 a \$	100,000.00	10%
Más de	\$	100,001.00	14%

Descuento por pronto pago = 2%

Hilos domésticos

Plazos: máximo 30 días

Límite de crédito: condicionado a la investigación de crédito correspondiente, con un máximo de 30 días de venta.

Descuentos:

De \$	0.00 a \$	1,000.00	0%
De \$	1,001.00 a \$	10,000.00	10%
De \$	10,000.00 a \$	50,000.00	15%
Más de	\$	50,000.00	20%

Descuento por pronto pago = 2%

Políticas de pago de comisiones

Vendedores Industriales D. F.	1.5% sobre ventas netas
Vendedores domésticos D. F.	2.0% sobre ventas netas
Vendedores foráneos	2.0% sobre ventas netas más viáticos de <u>via</u>

je según zona asignada

Distribuidores

4.5% sobre ventas ventas

Premios e incentivos a las ventas

No está planeado ningún incentivo específico

Estructura

Existen tres grupos comerciales que dependen directamente de la Dirección Comercial:

- a) Ventas Industriales D. F.
- b) Ventas Doméstico D. F.
- c) Ventas Foráneas y Distribuidores

a) Ventas industriales

El gerente de este grupo es un vendedor con una antigüedad de 25 años en la empresa. Tiene un conocimiento del mercado intuitivo basado en su larga experiencia y ha sido uno de los apoyos más sólidos en la evolución de la empresa a lo largo de su historia. Tiene a nueve vendedores a su cargo que están encargados de la comercialización de los productos industriales en la ciudad de México y en zonas aledañas. No existe una especialización en los vendedores y es

normal observar que un agente atienda a un cliente con un consumo mensual superior a quinientos mil pesos y a otro menor de mil pesos. Esto ha provocado que los agentes comerciales tiendan naturalmente a la línea de menor resistencia de los consumos a gran escala y descuiden la creación de clientes nuevos.

No existe una política básica de contratación de vendedores y la mayoría de ellos han sido contratados sin importar su preparación ni sus experiencias previas, buscando exclusivamente su vocación a las ventas.

La rotación de personal en este grupo es reducida, ya que los ingresos por concepto de comisiones (1.5%) son relativamente elevados (\$ 30,000.00 por vendedor al mes). Esto se debe a la aceptación que los grandes clientes industriales tienen por los productos de la empresa.

Es posible concluir que este grupo satisface actualmente las necesidades de la empresa, pero se considera un factor limitante en el futuro, para la expansión de la empresa.

b) Ventas doméstico D. F.

Las características de este grupo son similares a

las del grupo industrial referentes al gerente, al tipo de trabajo y a la contratación de los vendedores. Pero difieren radicalmente en el tipo de clientes y en las características de los productos.

En este sector, no es necesaria una preparación técnica de aplicación de hilos, ya que sólo se comercializa un solo tipo de hilo para uso doméstico y semi-industrial que es el 30/2.

Es en este mercado, donde la competencia no identificada es más dañina a la empresa, ya que existe una verdadera guerra de precios y no es difícil descubrir precios de competidores que son inferiores a los costos de producción de la empresa.

Estas características han propiciado que en el grupo doméstico D. F. no haya sido posible mantener una fuerza de ventas constante por la alta rotación de personal comercial.

Otro problema es que no se ha jerarquizado el mercado por estratos ni se han especializado a los vendedores por categorías, esto ha provocado una presencia mínima en los mercados de mayoreo y una modesta participación en los de menudeo.

Se puede concluir que es necesario modificar las estrategias utilizadas en el mercado doméstico del Distrito Federal para poder obtener resultados satisfactorios.

c) Ventas foráneas y distribuidores

En este sector no hay un responsable directo. La responsabilidad se comparte entre el gerente doméstico D. F. y el director. El primero maneja a los agentes viajeros y el segundo a los distribuidores regionales.

AGENTES FORANEOS. Este grupo se forma por siete agentes viajeros que tienen bajo su responsabilidad todas las poblaciones que se encuentren en su territorio asignado, siempre que no exista en ellas un distribuidor oficial. Estos agentes comercializan tanto productos industriales como domésticos y, dado que los centros textiles industriales generalmente están asignados a un distribuidor, el porcentaje dominante de sus ventas se encuentra en los hilos domésticos.

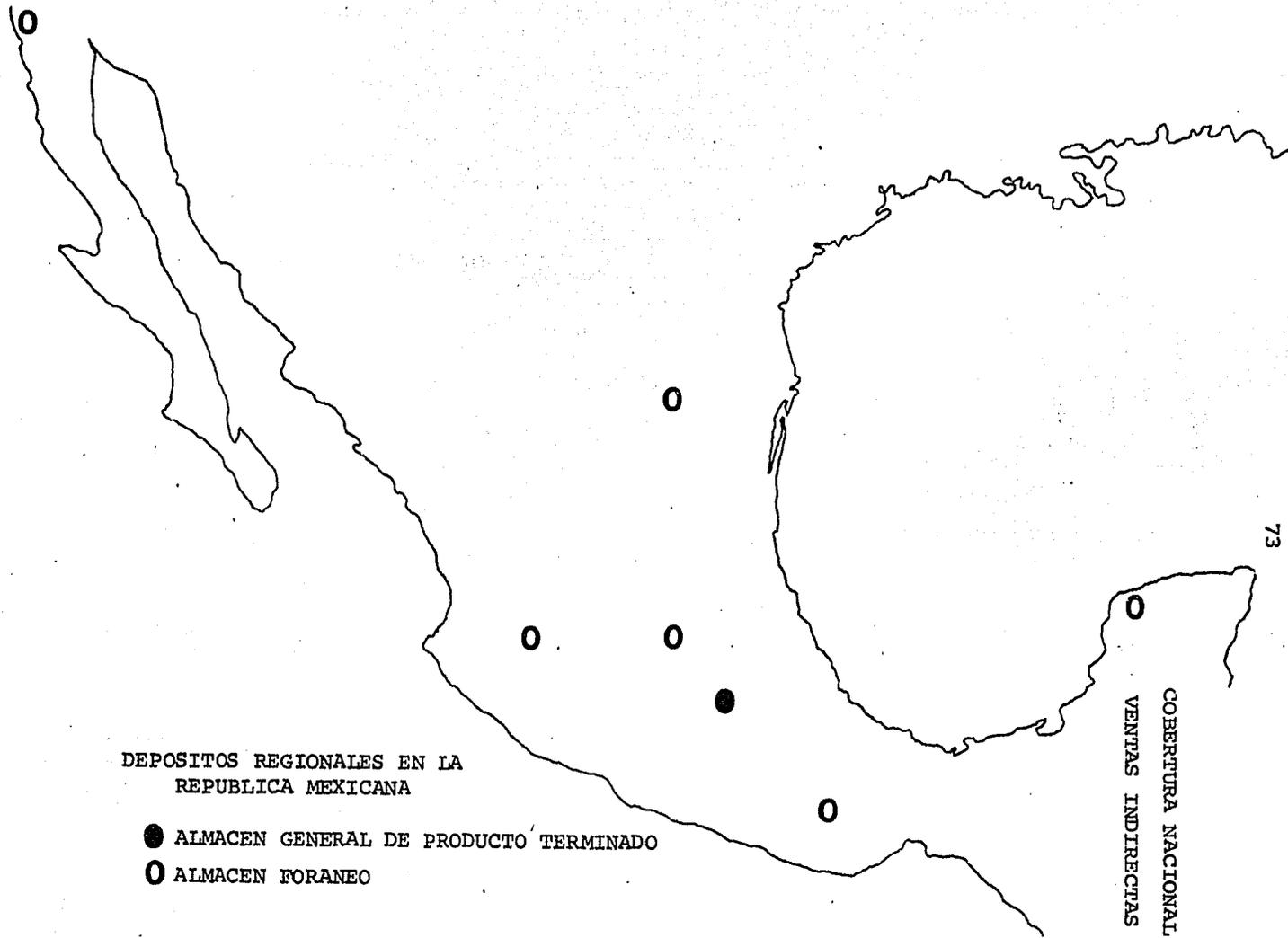
En el interior del país no se verifica el mercado de alta competencia que existe en el Distrito Federal, ya que a él sólo llegan las compañías grandes que cuentan con una organización de ventas adecuada, y como consecuencia de todo esto los precios de la empresa son competitivos en estos mer-

cados. Los vendedores viajeros no tienen una rotación elevada, ya que además de sus comisiones se les asignan viáticos para cubrir sus gastos de viaje y esto les permite mantener más o menos constantes sus ingresos.

DISTRIBUIDORES. En las ciudades en donde existe una concentración de industrias de confección textil, se han creado distribuidores oficiales de la empresa.

Estos distribuidores se eligieron en base a su solvencia económica y moral. Ellos se encargan de la comercialización, distribución y cobranza. Obtienen una comisión superior a la de los vendedores directos (4.5%), pero son completamente responsables por todo el ciclo comercial y todos los gastos generados corren por su cuenta.

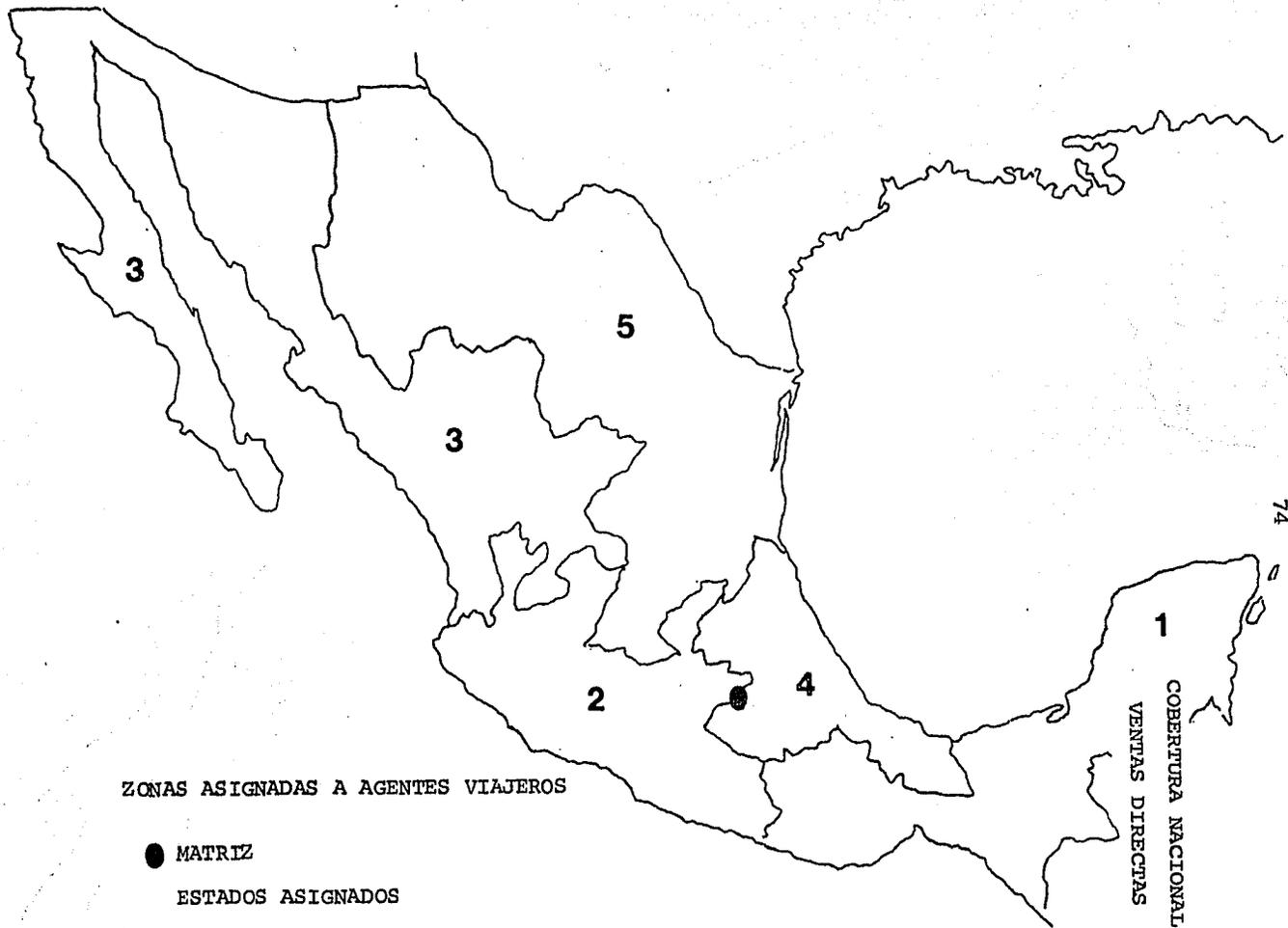
Este sector de la dirección comercial ha producido resultados positivos desde hace 25 años, pero no consideramos que pueda garantizar una expansión deseable en el futuro si no se asignan responsables para cada uno de los subsectores que tienen características y necesidades completamente diferentes.



DEPOSITOS REGIONALES EN LA
REPUBLICA MEXICANA

- ALMACEN GENERAL DE PRODUCTO TERMINADO
- ALMACEN FORANEO

COBERTURA NACIONAL
VENTAS INDIRECTAS



EVALUACION DE INSTALACIONES Y TECNOLOGIA

Para poder evaluar adecuadamente el área tecnológica la dividiremos en los siguientes sectores:

- Maquinaria
- Capacidad instalada
- Tecnología
- Investigación y desarrollo de nuevos productos
- Calidad de producto

Maquinaria

La empresa renovó totalmente la maquinaria en 1974 y esta acción la sitúa en un nivel altamente competitivo con respecto a su competencia. La calidad de la maquinaria y equipo es lo mejor que ofrece el mercado internacional especializado, y la vida productiva de este tipo de máquinas se estima en 20 años.

La empresa ha desarrollado, apoyada en sus proveedores, un equipo de mantenimiento preventivo y correctivo propio, que le permite la adecuada y eficiente utilización de sus máquinas. También cuenta con un almacén de piezas de repuesto, cuidadosamente seleccionadas y conservado constante-

mente actualizado. Una de las decisiones principales, fue seleccionar la maquinaria que pudiera producir con cambios menores, tanto hilaturas de algodón como hilaturas de poliés-ter. Esta decisión le proporciona a la empresa una ventaja competitiva adicional que le permite modificar su producción de determinados productos que sean más convenientes en momen-tos o situaciones determinadas.

Capacidad instalada

En los procesos de hilatura, la empresa cuenta con la siguiente capacidad productiva:

Maquinaria	Producción Kg/hr	Producción máxima Kg/hr	Utilización %
Batientes	690	790	87.3
Cardas	690	790	87.3
Estiradores	690	850	81.1
Reunidoras	580	600	96.6
Peinadoras	470	630	74.6
Veloces	560	600	93.3
Trociles	500	590	84.7
Coneras	560	630	88.8
Dobladoras	400	590	67.7
Torzales	380	400	95.0

Esta capacidad instalada tiene un potencial máximo anual de 3,400,000 kilogramos de hilos de coser. Es importante subrayar que la mayoría de la maquinaria textil, produ

ce un número más o menos constante de metros de hilo por undad de tiempo, por lo tanto, el número de kilos que produce, dependerá directamente del grosor del hilo, ya que "n" me-tros de un hilo delgado pesarán menos que el mismo número de metros de un hilo grueso.

La producción en kilos/hora presentada anteriormente está basada en la mezcla de productos que vende la empresa.

En los procesos de teñido y acabado, la empresa cuen-ta con:

Maquinaria	Producción Kg/hr	Producción máxima Kg/hr	Utilización %
Devanado	380	440	86.3
Mercerizado	310	350	88.5
Blanqueado	110	280	39.2
Neutralizado	310	350	88.5
Tinas de teñido	250	300	83.3
Secadora	320	350	91.4
Redinas	380	440	86.3
Enconado	380	440	86.3

Capacidad de producción máxima anual: 2,380,000 kilo-gramos de hilos de coser terminados.

Las diferencias existentes entre la capacidad de hi-latura y la capacidad de teñido y acabado se deben a las ca-racterísticas de los productos que requiere el mercado y que

están divididas en seis grupos:

1. Hilos peinados en crudo
1. Hilos peinados en blanco
3. Hilos peinados en color
4. Hilos peinados y mercerizados en crudo
5. Hilos peinados y mercerizados en blanco
6. Hilos peinados y mercerizados en color

HILOS CRUDOS. Existe una demanda específica por hilos sin ningún proceso de terminado adicional. Son hilos utilizados generalmente en costuras que no están a la vista, cuando se trata del mercado de la confección de ropa, o que se aplican a la manufactura de zapatos o colchones en costuras ocultas. El color del hilo es el color natural de algodón (amarillo tenue o beige).

HILOS MERCERIZADOS. El proceso de mercerización tiene como objetivos los siguientes:

- a) Incrementar la resistencia del hilo.
- b) Reducir su coeficiente de encogimiento.
- c) Incrementar el brillo.
- d) Mejorar su aceptación a los colorantes.

Este proceso consiste en sumergir el hilo en una solución concentrada de sosa cáustica, estirarlo hasta su límite de ruptura, alternando con baños de agua a diferentes temperaturas. El resultado es un hilo con mejor apariencia y resistencia, además de que al momento de utilizarlo en la confección de una prenda, no demeritará su calidad al fruncir la costura por haberse encogido.

HILOS DE COLORES. La empresa ofrece una gama de 110 colores diferentes que varían según el tipo de hilo y su aplicación principal.

Los hilos delgados y medios se tiñen en la totalidad de los colores ya que su aplicación es general en la mayor parte de las prendas producidas por la industria de la confección: camisas, blusas, vestidos, pantalones, gabardinas, ropa interior, suéteres, trajes, etc.

Los hilos gruesos se tiñen en 40 colores, ya que por sus características sólo se utilizan en prendas especiales como pantalones, trajes, chamarras, abrigos, ropa de trabajo, colchones y zapatos, y las necesidades de colores en estos artículos no son tan extensas como en la ropa ligera y fundamentalmente en la de mujer y niños.

El problema fundamental de los hilos de color, es la calidad y el costo de los colorantes y de los productos químicos necesarios. Las propiedades de un hilo de coser de color deben ser las siguientes:

- Elevada resistencia al lavado
- Elevada resistencia al frote
- Elevada resistencia a la luz

y para poder garantizarlas hay que utilizar exclusivamente productos químicos de primera calidad.

Tecnología

Como se mencionó en la sección dedicada a los orígenes de la empresa, en 1970 se renovó toda la maquinaria, tanto de hilatura como de acabados y se seleccionaron las mejores marcas mundiales como proveedores.

La vida útil de la maquinaria textil se calcula en 20 años, por lo que se puede aseverar que la empresa cuenta con maquinaria y equipo modernos de alta productividad y óptima calidad.

Además de lo anterior, la empresa a través de su experiencia, ha conservado y actualizado el conocimiento de

los procesos de hilatura y acabados de hilaturas industriales de algodón, contratando a técnicos especializados y desarrollando constantemente a sus recursos humanos de la división de producción.

Otro aspecto de actualización tecnológica es la presencia constante de los técnicos y ejecutivos de la empresa en las principales ferias y congresos internacionales y nacionales de maquinaria y equipo textil.

Investigación y desarrollo

La investigación y el desarrollo no han sido actividades significativas en la empresa por los siguientes motivos:

- El mercado de hilos de algodón en México, ha sufrido desde hace algún tiempo una degradación tecnológica. El hilo de coser más adecuado que puede existir es el de tres cabos por motivos de estabilidad y comportamiento en la costura. Los hilos de un número mayor de cabos, tienen como finalidad proporcionar una alta resistencia adicional dirigida a un mercado reducido, o para ser utilizados para costuras de ornato y de vista. Los hilos de dos cabos se han desarrollado para abatir costos con demérito de la calidad. Las

prendas confeccionadas con estos hilos tienen un pobre acabado. Técnicamente son los peores hilos que se fabrican, pero por otro lado, son los más demandados por un gran número de confeccionistas de ropa debido a su bajo costo.

- Las materias primas disponibles limitan las posibilidades de desarrollo de nuevos productos, ya que en el caso del algodón, de las distintas variedades disponibles, sólo se puede utilizar la denominada Juárez (4% de la producción nacional), porque es la única con la longitud de fibra adecuada para poder fabricar hilos de alta resistencia. A través de los años, la empresa ha investigado y experimentado con este tipo de algodón, logrando optimizar su rendimiento y su aplicación a los procesos de manufactura.

Evaluación de calidad

La calidad de los productos es la resultante de todas las actividades y esfuerzos desarrollados por la empresa. En la siguiente tabla se establece un comparativo de calidad de productos típicos de la empresa y de sus competidores más importantes.

En la sección de acabados y tintorería, se han desarrollado tecnologías propias en el campo de los lubricantes

COMPARATIVO DE CALIDAD

Producto	Número real	Promedio resistencia	Elongación	RKM	Costurabilidad	Suavidad
(E) 30/2	29.5	980	5.3	25.3	80%	210
(C) 30/2	28.2	975	5.4	21.2	68%	300
(E) 36/3	35.9	1280	5.1	26.2	90%	228
(C) 36/3	32.1	1220	6.0	24.5	72%	305
(E) 30/4	29.5	2090	7.5	26.3	95%	259
(C) 30/4	27.2	1870	8.1	21.9	79%	310
(E) 20/4	19.0	3110	8.6	26.2	100%	330
(C) 20/4	18.0	2990	9.5	22.3	90%	410
(E) 16/4	16.0	4280	10.8	28.1	100%	328
(C) 16/4	13.9	4100	11.3	23.1	100%	420
(E) 50/3	49.5	910	6.0	23.8	91%	198
(C) 50/3	42	880	4.0	20.4	70%	250

(E) = Empresa.

(C) = Promedio ofrecido por la competencia más significativa.

y de las formulaciones de los colorantes, que han permitido una alta calidad y una reducción significativa de los costos. En este sector se cuenta con un grupo especializado tanto de ejecutivos como de empleados y obreros.

Conclusiones a la evaluación tecnológica:

- a) Se posee la maquinaria adecuada tanto en hilatura como en acabados con un porcentaje de utilización aceptable de la capacidad instalada.
- b) Se cuenta con un buen equipo de ejecutivos, técnicos y obreros que son garantía de los volúmenes de producción necesarios con la calidad requerida por el mercado.
- c) La calidad de los productos de la empresa es superior a la ofrecida por la competencia en general, por lo que el único problema ante el mercado es el de precio.
- d) Se tiene una alta tecnología, constantemente actualizada, que puede permitir la investigación y el desarrollo de nuevos productos para garantizar la aceptación de estos, por parte del mercado.

EVALUACION DE LA GESTION DEL FACTOR HUMANO

- a) Contratación
- b) Entrenamiento
- c) Desarrollo
- d) Gestión administrativa
y control del personal
- e) Relaciones sindicales

a) Contratación

En la empresa, no existe formalmente un departamento de personal. Los responsables directos de cada una de las áreas, se responsabilizan de la contratación del personal a su cargo y se basan en sus necesidades internas. Ellos fijan las características de las personas y los niveles de sueldos y salarios correspondientes.

La contratación se apoya en los siguientes medios:

En los empleados de confianza:

- Anuncios de reclutamiento en los periódicos (20%)
- Agencias de personal calificado (20%)
- Recomendaciones (60%)

En los obreros sindicalizados:

- Recomendaciones del sindicato (100%)

No se efectúa ningún tipo de prueba de aptitud ni exámenes psicométricos. Esto se debe a la carencia de información sobre estas disciplinas y a la falta de conciencia de la necesidad de contar con este tipo de información.

El responsable del área sostiene con el candidato al puesto vacante una entrevista, donde en base a apreciaciones personales y a corazonadas se decide su contratación o su rechazo.

Si esta persona es aceptada, se le comunica al director de coordinación industrial para que gire las instrucciones al departamento de nómina para su inclusión en la misma.

El jefe de nóminas lleva a cabo el alta del mismo empleado, cubriendo todos los requisitos operativos y legales que el caso amerita, finalizando así el ciclo de contratación.

En el caso específico de contratación de obreros sindicalizados, se le solicita al sindicato que proponga un candidato para el puesto solicitado. La organización obrera propone a una persona, que es evaluada por el director de coordinación industrial, si ésta es rechazada, el sindicato

seguirá proporcionando candidatos para el puesto hasta obtener la aprobación de la empresa. Si la empresa tiene un candidato no afiliado, se establecen negociaciones para que éste sea aceptado por el sindicato, y se lleven a cabo todos los trámites de afiliación.

b) Entrenamiento

El entrenamiento, tanto del personal antiguo como del recién contratado, se lleva a cabo por los jefes directos de las personas involucradas. No es un proceso definido ni específico, sino que se proporciona "sobre la marcha". En algunas ocasiones se aprovecha el traslape del empleado que deja el puesto, y éste es el que capacita a su sustituto. Cuando esto no es posible, se integra la persona al puesto y conforme transcurre el tiempo se entrena al empleado en su trabajo.

c) Desarrollo

Dado que no existe el control centralizado de personal, el desarrollo de los empleados depende exclusivamente del criterio de sus jefes directos. Es común encontrar personal sobrevaluado en algunas áreas críticas de responsabilidad y personal con mayor potencial en puestos menores. Esta

situación provoca multitud de conflictos y frustraciones en todos los niveles.

d) Gestión administrativa del personal

La gestión administrativa del personal la desarrolla el departamento de nóminas siguiendo las directrices de la dirección de coordinación industrial. El departamento de nóminas es el encargado de: formalizar las contrataciones que llevan a cabo las diferentes divisiones de la empresa; la gestión administrativa de sueldos y salarios, los préstamos personales, los anticipos de comisiones de los vendedores, la caja de ahorros y las prestaciones adicionales existentes.

En lo referente al control de personal, podemos definir las siguientes áreas:

- Control de orgánicos
- Control de sueldos y prestaciones
- Control disciplinario

Control de orgánicos. Es llevado directamente por la dirección de coordinación industrial que se encarga de contener la contratación anárquica del personal.

Control de sueldos y prestaciones. Es también la di

rección de coordinación industrial quien fija los límites retributivos mínimos y máximos, además de participar en negociación y elaboración de contratos colectivos de salarios.

Control disciplinario. No existe formalizado un reglamento interno de trabajo que norme oficialmente la disciplina de la empresa, las medidas correctivas eventuales son tomadas por cada uno de los responsables directos de empleados y obreros.

e) Relaciones sindicales

La empresa cuenta con unas magníficas relaciones sindicales que le han permitido, a través de diálogo y negociaciones, llevar a cabo todos los planes y proyectos que ha sido necesario emprender, sin obstáculos ni interferencias por parte de los obreros.

Este clima de cooperación ha sido logrado gracias al respeto que ha demostrado la empresa a todos los obreros y a sus representantes gremiales, además de contar con políticas retributivas justas y apegadas a la Ley Federal del Trabajo.

EVALUACION DE FUERZAS Y DEBILIDADES

Una vez expuesto el perfil competitivo de la empresa

en las diferentes áreas que la integran, a continuación se presentan las principales fuerzas y debilidades que según el criterio de este trabajo son fundamentales para poder estructurar el plan estratégico.

Finanzas

FUERZAS:

- a) La empresa cuenta con una capacidad de endeudamiento para financiar nuevos programas de crecimiento de hasta \$ 250,000,000 adicionales de deuda, siempre y cuando la inversión que se hiciera de esos fondos reditara suficientemente más que el costo de la deuda adicional.

DEBILIDADES:

- a) Exceso de cuentas por cobrar y de inventarios en comparación con los estándares norteamericanos. Esto es un mal necesario ya que es indispensable para la empresa comprar el inicio de la temporada todo el algodón Juárez que necesita para garantizar su materia prima durante todo el año. La debilidad estriba en que no todas las empresas competidoras utilizan este tipo de algodón de alta calidad y por consiguiente no tienen esa carga financiera tan significativa.

Ventas

FUERZAS :

- a) Presencia en el mercado de los productos de la empresa por más de veinticinco años.
- b) Buena imagen de los productos y de la empresa en los mercados industriales.
- c) Gerentes y vendedores con muchos años de experiencia en el ramo textil.
- d) Magníficas relaciones comerciales y personales con los principales confeccionistas del mercado mexicano.
- e) Amplia cobertura del mercado a nivel nacional, a través de una organización de vendedores viajeros y una red de concesionarios regionales con almacenes foráneos de productos terminados.
- f) Amplia gama de productos industriales que cubren un alto porcentaje de las necesidades del mercado de la confección y del zapato.
- g) Líder de los mercados que requieren hilos especializados de alta tecnología.
- h) Sólidas relaciones comerciales internacionales que han permitido canalizar un elevado porcentaje de la producción a la exportación.

DEBILIDADES:

- a) Carencia de presupuestos formales de ventas y de gastos.
- b) Carencia de cuotas de ventas por agente, por grupo y por división.
- c) Mezcla de productos orientada a hilos de alta competencia y de bajo rendimiento (30/2 - 52%).
- d) Falta de agresividad comercial por parte de los vendedores actuales.
- e) Falta de jerarquización de clientes y de categoría de vendedores.
- f) Falta de un sector especializado en mercadotecnia, que permita un conocimiento confiable de las tendencias del mercado.
- g) Poseer los precios más elevados del mercado.
- h) Falta de estrategias de mercadotecnia por producto, por canal de distribución y por mercado.
- i) Falta de un servicio técnico de asesoría a los clientes industriales en tipos de hilos, en costuras y en procesos de confección.
- j) Carencia de programas de preparación técnica a los vendedores de productos industriales, orientados a mejorar su competencia profesional.
- k) La política de pago de comisiones en porcentaje sobre

monto de ventas, en lugar de pago por unidades vendidas en base a un sistema de puntos equiparados.

- l) Falta de comunicación y coordinación entre las divisiones de ventas y producción.
- m) Falta de coordinación entre la división comercial y el almacén general de producto terminado que provoca fallas constantes en el servicio y en la distribución.
- n) Falta de flexibilidad en las ventas de exportación. Posición desfavorable en situación de contingencia internacionales.

Instalaciones y tecnología

FUERZAS:

- a) Maquinaria adecuada para la producción de hilaturas industriales de alta calidad.
- b) Capacidad productiva suficiente para cubrir un amplio porcentaje de los mercados de hilos de coser de alta calidad.
- c) Alta utilización de la capacidad instalada en hilatura, en teñido y acabados.
- d) Posesión de tecnologías competitivas en hilatura, teñido y acabados.
- e) Grupo de técnicos y obreros especializados con amplia

· experiencia.

- f) Fabricación de productos de la más alta calidad con respecto a los estándares de la competencia.

DEBILIDADES:

- a) Falta de programas de trabajo tendientes a la investigación y desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnologías.
- b) Altos costos de producción por el tipo y calidad de materias primas y productos utilizados.
- c) Altos costos de mano de obra con respecto a la competencia.
- d) Falta de comunicación con la división comercial que evita la retroalimentación de informaciones del mercado.
- e) Carencia de programas profesionales de programación de la producción, tanto en calibres como en colores.
- f) Negligencias frecuentes en los procesos de acabados y empaque de producto terminado.
- g) Carencia de programas continuos de especialización y capacitación de obreros.

Factor humano

FUERZAS:

- a) Buenas relaciones sindicales.

- b) Buenas relaciones de los accionistas y directivos de primer nivel con los empleados y obreros.
- c) Alto nivel de conocimientos técnicos en la división de producción.
- d) Lealtad a la empresa por parte de sus empleados y obreros -baja rotación de personal.
- e) Personal comercial con amplia experiencia práctica en ventas.

DEBILIDADES:

- a) No existe un departamento especializado en la gestión del personal. Solamente se cuenta con un departamento de nóminas.
- b) Carencia de políticas ni metodología para la selección y contratación del personal.
- c) Carencia de programas coordinados de entrenamiento y desarrollo de empleados y obreros.
- d) Falta de un sistema de evaluación de puestos y de méritos.
- e) Carencia de una política de retribución al personal por falta de tabuladores de sueldos y salarios.

CAPITULO IV

ANALISIS DEL ENTORNO

- Entorno económico
- Entorno tecnológico-industrial
- Entorno sociopolítico
- Oportunidades y amenazas

El llevar a cabo un análisis de las oportunidades y amenazas que el entorno mexicano ofrece, es un trabajo que implica un gran esfuerzo de investigación personal y la necesidad de aventurarse a suponer, en base a la experiencia y al instinto, situaciones que en el futuro serán verdaderas. Este fenómeno ocurre por la falta de fuentes de información confiable en casi todas las áreas productivas del país.

Las flaquezas de información socioeconómica han sido señaladas reiteradamente. Se traducen en particular en las fases de recolección de datos y en los reducidos márgenes de confiabilidad que éstas merecen. No es fácil en una sociedad heterogénea, con amplios núcleos que apenas consolidan nexos con el cuerpo nacional, obtener el funcionamiento fluido de un régimen de información, desde las fuentes primarias hasta los centros de decisión.

Aparte de las imperfecciones de cobertura y validez, gravitan factores institucionales que multiplican las perturbaciones e interferencias del flujo informativo. Como la in

formación es un resorte de poder, tanto más significativo cuanto mayor es la privatización política en diversos segmentos del sector político y privado, existe la tendencia a administrar conjuntos desiguales de datos, conforme a los intereses en juego.

Los flujos informativos en un medio altamente competitivo, tienden a ser distorsionados voluntariamente.

El problema afecta profundamente en los mecanismos de control y reparto del poder en México. Más aún, los defectos se ven amplificadas por una discrepancia peculiar entre lo que podría denominarse la tradición oral y la tradición escrita. Raramente los hombres públicos en México ponen por escrito las experiencias que transmiten de modo oral. Y con frecuencia se advierten brechas importantes entre los dos actos. Los motivos genuinos de la política o de las gestiones internacionales suelen quedar también en la penumbra. Sólo los que toman parte directa en el proceso atesoran impresiones confiables; pero este material suele padecer las deformaciones usuales de la transmisión oral.

Estos tres elementos, las flaquezas de la cobertura, el carácter competitivo de los flujos de información, y las insuficiencias de la transmisión escrita y oral, componen un

síndrome que limita cualquier examen socioeconómico. Los datos suelen exhibir un rango significativo de variabilidad que confunde al analista, y un error no cancela por fuerza a otro, al contrario, la suma de ellos acentúa los vicios iniciales.

El entorno correspondiente a la empresa aquí considerada, es uno de los más difíciles de analizar con un grado aceptable de confiabilidad. Los motivos fundamentales y que son a su vez parte integrante del mismo entorno, son los siguientes:

- Profundo celo competitivo a proporcionar datos referentes a: los volúmenes de producción, facturado, capacidad instalada y de características técnicas.
- Reducido número de empresas corporativas, contrastantes con la gran mayoría de empresas de tipo familiar que carecen de sistemas de información y de estadísticas.
- Un gran número de empresas chicas de vida efímera y muchas más que operan clandestinamente.

Por estas razones, es difícil confrontar analíticamente las posiciones que guarda la empresa con respecto a su competencia y a los estratos de sus mercados.

Otra característica importante es que en el país existen, desde las fábricas que cuentan con la mejor maquinaria disponible en el mercado mundial, hasta las empresas, y no necesariamente chicas o medianas, que tienen maquinaria obsoleta o en pésimas condiciones de trabajo. Esta realidad impide algunas veces poder comparar confiablemente: producciones, eficiencias y competitividad.

El clandestinaje permite a ciertas fábricas ofrecer a algunos segmentos del mercado, productos a precios considerablemente más bajos que las empresas que operan en la legalidad. Esto se debe al notable diferencial en los costos que esto implica.

ENTORNO TECNOLOGICO INDUSTRIAL

Para encuadrar el entorno tecnológico industrial en un marco de referencia adecuado a la empresa, lo separare y analizaremos en dos partes principales, el correspondiente a la industria algodonera y el de las fibras sintéticas.

La industria algodonera nacional se convirtió desde hace mucho tiempo en uno de los pilares importantes de la economía nacional. El algodón mexicano ha sido un producto clásico dentro de nuestros programas de exportación de mate-

rias primas. Y en la actualidad se exportan en el país aproximadamente 200,000 pacas con un precio variable entre \$57 y \$58 dólares por quintal.

La producción nacional total estimada de la temporada 1977-1978 es de 1'617,512 pacas que representan más de \$ 2,100'000,000 (DOS MIL CIEN MILLONES DE PESOS).

El precio del algodón es fijado en dólares por los mercados internacionales, y es por esta razón que consideramos conveniente presentar un resumen de la temporada 1977-1978 en el mundo:

"La nota sobresaliente en la temporada algodoneira 1977-1978 fue la significativa expansión del comercio internacional. Se considera que las exportaciones totales del ciclo alcanzarán más de 19 millones de pacas, lo que implica un incremento entre el 10 y 12% respecto a la temporada anterior 1976-1977 que fue de 17.2 millones.

Parte de este aumento se atribuye a las compras de países importadores para restablecer sus inventarios en niveles normales; pero en mayor proporción, el incremento registrado se debe a las importaciones de la República Popular China, que se estiman ascendieron a 1.8 millones de pacas,

duplicando sobradamente sus compras ordinarias que fluctúan entre 600 mil y 700 mil pacas.

La producción global de la temporada de 64.1 millones de pacas, superó en poco más de 10% a la del ciclo precedente. El consumo mundial se estima en 61.4 millones de pacas, por lo que las existencias de arrastre están alrededor de 23.4 millones de pacas.

Estos datos nos permiten suponer que dado que el consumo mundial es el 95% de la producción total, los precios futuros del algodón tendrán una tendencia alcista. Las experiencias precedentes de este fenómeno, aconsejan suponer un incremento para fines de 1978 e inicios de 1979 de un 20% sobre los precios de la temporada pasada. Dado que la producción del algodón está sujeta a la incertidumbre de las condiciones climáticas o de las enfermedades y plagas, es necesario estar preparado para tomar decisiones correctivas.

La utilización del algodón en la industria textil mexicana ha sufrido importantes modificaciones en los últimos años. Hace 10 años, era considerado un producto popular. La mayor parte de las prendas confeccionadas para el consumo masivo eran de esta fibra (pantalones, camisas, ropa inte-

rior, vestidos, sábanas, manteles, etc.) y esta gran utilización se debía a que los precios de la fibra eran bajos a comparación de otras materias primas. La mayor parte de las industrias productoras de telas estaban orientadas hacia este tipo de material y que las características intrínsecas del algodón no habían sido superadas en relación a su costo/beneficio.

Al finalizar la década de los años sesenta, las fibras sintéticas comenzaron a inundar el mercado popular debido al incremento de las industrias productoras de fibras artificiales que lograron a través de economías de escala, reducciones significativas de los costos de producción. El consumo algodonero se mantuvo hasta nuestros días, por la gran demanda mundial de la mezclilla que es fabricada con algodón. En la actualidad, esta tendencia está bajando rápidamente.

El sector donde el algodón es insustituible es el de la ropa interior, ya que una de las propiedades principales de la fibra es su gran capacidad de absorción de humedad permaneciendo seca (más del 40%). Esta característica es básica para cualquier tela que se encuentre en directo contacto con el cuerpo, ya que con prendas de algodón se eliminan las molestias ocasionadas por el sudor. Otra importante caracte

rística es que el algodón es un aislante tanto del frío como del calor lo que permite usarlo como prenda de invierno o de verano. Resumiendo, este material no puede ser substituido, por lo menos con las fibras sintéticas actuales, sin demérito del gran confort que representa para el ser humano.

Estas realidades nos permiten prever un mercado creciente para los hilos destinados a la confección y costura de telas y prendas de la industria de la ropa interior y una contracción de la demanda de hilos gruesos para la confección de pantalones de mezclilla y de telas similares, independientemente de las tendencias de otros hilos que se basan en los datos históricos y estadísticos que la empresa posee con respecto a los volúmenes y tipos de hilos que el mercado le demanda.

Para complementar más la información referente al entorno de la empresa, a continuación se presenta el informe 1979 de la Cámara Nacional de la Industria Textil.

CONTRIBUCION DE LA INDUSTRIA TEXTIL A LA ECONOMIA NACIONAL EN 1978

Dentro de cualquier sistema económico resulta importante la aportación de la Industria Textil al desarrollo de la actividad económica. Ya que desde su inicio y evolución

contribuye en forma directa a la creación de la industrialización; esta condición coloca a esta industria en un lugar preponderante dentro del contexto de la economía mundial.

Es preciso señalar antes de analizar la contribución de la Industria Textil dentro de la economía nacional, el comportamiento de ésta en 1978, la cual se vio afectada por factores que se presentan, tanto en el medio doméstico, como en el externo (inestabilidad constante en los mercados, inflación persistente y crecimiento moderado), aunque es probable que en una evaluación estricta resulte más determinante lo que suceda en el interior del país, no podemos dejar de considerar lo acontecido fuera del mismo.

El año de 1978 reflejó con matices diversos esa situación para la mayoría de los países industrializados; el aumento en el producto real se mantuvo en tasas modestas, mejorando en muchos países, pero reduciéndose en el caso norteamericano, la inflación continúa siendo el problema más grave del mundo, ya que sólo aminora en Alemania y Japón, pero persiste en el resto del mundo, esto mismo propició en parte la inestabilidad cambiaria a lo largo del año, con un deterioro marcado en el dólar norteamericano. La situación aludida se transmite de distintas maneras y en diversos grados a la eco

nomía mexicana, sin que en sí represente todos los aspectos que puedan afectarla.

La evolución de la economía nacional durante 1978, dependió en mayor proporción de los aspectos internos, tales como la política fiscal y financiera, el dinamismo en la producción industrial, una ligera mejoría en los niveles de ocupación y la trayectoria en la captación y canalización de recursos, elementos que un año antes habían inhibido parcialmente el crecimiento y corregido también en parte las presiones inflacionarias y el déficit en cuenta corriente.

La producción del sector industrial que es determinante para la recuperación del Producto Interno Bruto, registró un crecimiento de 9.5% en 1978. Esto fue posible, ya que el financiamiento a la actividad productiva se duplicó de 36 mil millones a 71 mil millones de pesos.

Las diversas ramas que componen el sector industrial manifiestan el saludable comportamiento antes aludido; las manufacturas por ejemplo, crecieron en un 8.0% en comparación con un modesto 3.6% en 1977 (ver cuadro siguiente). Las actividades relacionadas con el sector público (petróleo, derivados y generación de energía eléctrica), expresan fielmente en sus índices la respuesta a los cuantiosos volúmenes

de recursos que se les han estado asignando; la industria de la construcción y la petroquímica, se recuperan sorprendentemente de la recesión que sufrieron en 1977 y sólo la minería se mantiene en su patrón histórico de relativo estancamiento.

Dentro de las ramas que componen la industria de manufacturas, destaca la Industria Textil, que ha mostrado gran dinamismo, por segundo año consecutivo, habiendo obtenido un crecimiento superior al 5.0% (ver cuadro de la página 108).

Actualmente la Industria Textil en nuestro país contribuye con el 1.9% del total del Producto Interno Bruto, o sea 39'524 millones de pesos. Lo anterior se refleja plenamente en su participación dentro de la industria de transformación 8.0% en 1978, en donde ocupa el 4o. lugar en importancia, siendo solamente superada por la industria alimenticia con el 29.1%, vestido y calzado 14.0% y siderurgia 11.0%. Ello obedeció a que la industria durante 1970-1978 creció a una tasa anual del 5.0% igual a la economía global.

Lo anterior permite afirmar que la Industria Textil continúa siendo de las actividades de mayor impulso dentro de la economía nacional.

En la actualidad la Industria Textil es una de las ra

DINAMICA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO
DURANTE 1970 - 1978

(Millones de pesos de 1960)

CONCEPTOS	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978 ¹	TASA ANUAL DE CRECIMIENTO (%)							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	2/1	3/2	4/3	5/4	6/5	7/6	8/7	9/8
PIB TOTAL	<u>296'600</u>	<u>306,800</u>	<u>329'100</u>	<u>354'000</u>	<u>375'000</u>	<u>390'300</u>	<u>396'800</u>	<u>409'500</u>	<u>436'527</u>	<u>3,4</u>	<u>7,3</u>	<u>7,6</u>	<u>5,9</u>	<u>4,1</u>	<u>1,7</u>	<u>3,2</u>	<u>6,6</u>
PIB Manufacturas	<u>67'680</u>	<u>69'745</u>	<u>75'524</u>	<u>82'225</u>	<u>86'696</u>	<u>90'696</u>	<u>92'492</u>	<u>95'785</u>	<u>103'447</u>	<u>3,1</u>	<u>8,3</u>	<u>8,9</u>	<u>5,4</u>	<u>3,6</u>	<u>2,7</u>	<u>3,6</u>	<u>8,0</u>
PIB Industria Textil	<u>5'378</u>	<u>5'669</u>	<u>6'131</u>	<u>6'625</u>	<u>6'767</u>	<u>6'885</u>	<u>7'065</u>	<u>7'429</u>	<u>7'943</u>	<u>5,4</u>	<u>8,1</u>	<u>8,0</u>	<u>2,1</u>	<u>1,7</u>	<u>2,6</u>	<u>5,0</u>	<u>5,2</u>

FUENTE: Elaborado por el Departamento de Estudios Económicos de CANAINTEX, con datos proporcionados por el Banco de México, S. A.

¹Cifras preliminares.

mas más dinámicas como generadora de empleo, ya que de proporcionar empleo a 195 mil personas en 1970 se elevó a 229 mil en 1978. Asimismo, su participación dentro de la población económicamente activa total, de la Industria de Transformación, durante el último año experimentó una tendencia ascendente.

La remuneración al personal ocupado en 1978 alcanzó la cifra de más de 16 mil millones de pesos, sin embargo, esta cifra no refleja todos los aumentos habidos en las diferentes ramas de la industria, de acuerdo con las fechas de revisión de los contratos, sobre todo en materia de prestaciones sociales.

El producto interno bruto per cápita de la Industria Textil, durante 1970-1978 ha sido superior a la economía global y a la Industria de Transformación, lo que nos permite afirmar que el personal ocupado por la industria es de los de más alto ingreso.

Otro de los aspectos más importantes de la economía en 1978 fue el notable crecimiento de la inversión para ampliar plantas y construir nuevas instalaciones.

La mejoría en la inversión de capital, sobre todo la

privada, tuvo un aumento del 22.0% con respecto a 1977, año en que fue sólo del 14.0%. Hay que señalar que hubo una mayor disponibilidad de recursos financieros, lo que permitió la ampliación de la capacidad productiva de las empresas, en contraste a los dos años precedentes.

En 1978 la gran mayoría de empresas textiles habían empezado el año con márgenes de capacidad ociosa. Este hecho permitió que se pensara que la inversión de la Industria Textil no reaccionaría en forma aceptable y que quizá no lo haría durante el resto del año. Sin embargo, estaba en gestación un aumento muy notable en la formación de capital de la industria, cifra que fue superior a los 41 mil millones de pesos, lo que representa el 18.3% del total. Las fuertes inversiones realizadas por la industria influyeron para que se elevaran las tasas de crecimiento de producción, disminuyendo rápidamente la capacidad ociosa en la mayoría de las empresas. Estas inversiones efectuadas son una muestra de confianza en el actual gobierno y el apoyo a sus programas.

Por lo que corresponde a la producción nacional de fibras textiles se elevó a más de 350 mil toneladas en 1978, lo que nos indica que la industria tuvo el mayor crecimiento de producción de los últimos cinco años. Se puede afirmar

que los productos textiles de algodón al producirse 143 mil toneladas en 1977, se elevaron a 145 mil en 1978, la lana de 4,200 toneladas se elevó a 4,800 toneladas y las fibras químicas de 194 mil toneladas en 1977 pasaron a 210 mil en 1978. Esto refleja un gran dinamismo de la industria textil nacional, por lo que no sería exagerado asegurar que la industria ha sido factor importante en la recuperación económica de 1978.

Actualmente dentro de las ramas que componen la industria se advierte un clima cada vez más general, viendo el porvenir con entusiasmo y decisión, elemento imprescindible para asegurar el paso del aparato productivo a niveles más elevados de desarrollo.

En México, se aprecia que el consumo de fibras textiles por habitante ha ido en aumento ya que de consumir 4.8 Kg en 1970, creció a 5.4 Kg en 1978, lo que constituye una mejora en el nivel del vestido de la población, aunque se piensa que continúa siendo bajo, en relación con el de otros países similares al nuestro.

Asimismo, analizando la estructura del consumo de textiles, tenemos que las fibras químicas se han desarrollado a un ritmo vertiginoso, ya que de representar éste el

30.3% en 1970, aumentó al 61.1% en 1978, lo cual va en deterioro de las fibras naturales (algodón y lana), que han sufrido un grave descenso. Se considera que siendo México un país productor de algodón, sería conveniente establecer políticas y adecuar la estructura de la industria, para incrementar el consumo del mismo, tanto en el mercado interno, como en el exterior.

Durante 1970-1978, el consumo total de fibras en México ha sido abastecido casi en su totalidad por fibras de origen nacional, exceptuando la lana que fundamentalmente es de importación. En el caso de la lana, aunque el suministro nacional es relativamente bajo, 1.4%, en ese lapso las importaciones, aunque representan un alto porcentaje del consumo, se han venido contrayendo en -10.3%, esto se debe probablemente al alza en los precios de la fibra, a la falta de permisos de importación, así como a la elevación en el pago de impuestos de importación de lanas sucias y a la utilización de otras fibras para producir tejidos a base de mezclas.

En 1978 la Industria Textil tenía una instalación de 3'316,512 husos y 78,727 telares. Dentro del total de telares, 62,804 son automáticos, lo que nos da un grado de modernidad de 79.8%, mientras que en 1968 eran 52,662 automáticos,

o sea un 76.0% de un total de 69,272.

Analizando el grado de modernidad por ramas de la industria durante la última década (en base a los telares instalados) en la rama de algodón, en 1978 había 38,660 automáticos y en 1968, 34,568, con un grado de modernidad respectivamente de 77.1% y 74.1%. Por lo que se refiere a la lana, en 1978 había 2'213 en 1968, 1'223, alcanzando una modernidad en los años antes mencionados de 69.7% y 55.0%. Dentro de las fibras químicas había instalados en 1978, 21'931 telares automáticos, mientras en 1968, eran 16'871, lo que nos da una modernidad de 86.3% y 82.8%.

El grado de modernidad de la Industria Textil Nacional se puede comparar con los países altamente industrializados; actualmente México ocupa el 7o. lugar en cuanto a modernidad, siendo solamente superado por países como: Estados Unidos, Japón, Suiza, Polonia, Alemania Democrática y Brasil. Es importante hacer resaltar que sólo en el renglón de importaciones de maquinaria y refacciones, la industria invirtió más de 15 mil millones de pesos entre 1970-1978.

Actualmente y dado el crecimiento de la industria, la diversificación de su producción y el incluir cada vez mayor número de artículos dentro de sus programas de fabrica-

ción, ha permitido ir suprimiendo renglones de importaciones e ir logrando penetrar a los mercados europeos, a base de calidad y cumplimiento; las exportaciones mexicanas de los principales productos textiles en 1978 generaron divisas al país por un valor de 1'376 millones de pesos, mientras que en 1970 sólo eran de 156 millones, lo que nos da un crecimiento anual del 31.1% superior al registrado por la industria de transformación que fue de 27.0%, y al total de las exportaciones realizadas por el país que sólo fueron del 29.0%.

Durante los últimos ocho años el comercio internacional de productos textiles ha sufrido cambios substanciales en su estructura, derivados de la creciente conquista de nuevos mercados, esto lo podemos constatar en la rama de hilados y tejidos de algodón que, en el período antes mencionado, a base de calidad, ha logrado imponer sus productos en los mercados europeos, donde tienen gran demanda y aceptación.

En cuanto a la rama de hilados y tejidos de lana, de 1972 a 1974, se logró lo que se creía imposible, salir a los mercados del exterior con la venta de telas y prendas coleccionadas, pero es necesario reanimar estas exportaciones, ya que a partir de 1975 y hasta la fecha han mostrado un decre-

cimiento, y para lograrlo es necesario que exista un constante y permanente esfuerzo del sector privado y el respaldo y apoyo del gobierno.

Asimismo, en cuanto a las fibras duras, como el mercado nacional no tiene capacidad suficiente de absorción, tradicionalmente se ha venido colocando en el mercado exterior un poco más del 70.0% de su producción. En 1978 estas exportaciones generaron divisas al país por un valor de más de 800 millones de pesos.

Todo lo anteriormente expuesto, nos hace pensar que tienen grandes posibilidades de aumentar nuestras exportaciones, si se cuenta con el aprovisionamiento adecuado y oportuno de materias primas, lo que sería de gran beneficio para la economía nacional.

Se puede afirmar que el año de 1978, fue otro año extremadamente importante para México, el segundo de recuperación dentro del programa del presidente López Portillo de seis años de desarrollo. El crecimiento del PIB, definitivamente se aceleró (6.6% en 1978, contra 3.2% en 1977), se redujeron en cierto grado las presiones inflacionarias, el interés inversionista fue mucho más fuerte que el año anterior y la actual administración siguió trabajando, buscando im-

plantar durante 1979 importantes nuevos programas de desarrollo, tales como el Plan Nacional de Industrialización y el Fondo Nacional del Desarrollo para Empleo.

Las estadísticas actualmente nos indican que la demanda de productos textiles es cada vez más fuerte, y se espera que se afirme esa tendencia en especial si nuestras autoridades, el Sector Obrero, los Agricultores, productores de Fibras Artificiales y Sintéticas y otros muchos que directa o indirectamente inciden con sus materias primas e insumos en la producción textil, realizan esfuerzos conjuntos para hacer realidad los programas de inversión, producción, y exportación que se tienen.

En conclusión y en base a todo lo anteriormente expuesto, las posibilidades de desarrollo de la actividad textil se antojan bastante sólidas, en base a la recuperación económica del país lograda en el último año y la restauración de la confianza. Varias plantas están llevando a cabo ampliaciones en su capacidad instalada, y se están formulando proyectos para establecer nuevas fábricas en distintas regiones del país, lo cual se estima arrojará resultados de gran beneficio para la economía nacional en 1979.

Competencia

Por lo que respecta a la competencia, la podemos analizar de la siguiente manera:

- a) Competencia identificada
- b) Competencia no identificada

COMPETENCIA IDENTIFICADA. Es la que podemos visualizar directamente, que conocemos su existencia, sus productos, sus políticas comerciales. Podemos estimar su potencial y su estructura productiva en base a su tamaño aparente y a sus cuotas estimadas de mercado.

Como la empresa produce 25 tipos de hilos de algodón en diferentes acabados, calibres y presentaciones y en cada uno de ellos ofrece variadas gamas de colores, sería sumamente complicado efectuar un comparativo funcional contra la competencia identificada. Por tal motivo, se presenta una tabla basada en los productos más representativos de la empresa, que permitirá un análisis aceptable de la situación existente.

EVALUACION DE LA COMPETENCIA

Empresa	Capacidad instalada Uscs	Producción mensual Kg	Calidad de sus Productos	Nivel de tecnología	Tipo y edad de maquinaria	Imagen en el mercado	Número de vendedores	Precio Promedio Kg	Nivel de liquidez
1 Competidor	70,000	550,000	B	A	D	A	30	X	A
2 Competidor	30,000	300,000	A	B	C	C	25	Y	A
3 Competidor	40,000	450,000	A	B	A	B	3	Z	A
4 Competidor	80,000	800,000	C	B	B	C	7	Z	A
5 Competidor	15,000	150,000	B	B	B	B	4	Z	B
6 Competidor	70,000	800,000	D	C	B	D	4	Z	B
7 Competidor	-	16,000	B	-	-	C	3	Y	C
8 Competidor	-	14,000	B	-	-	B	12	X	A
9 Competidor	-	25,000	B	-	-	B	15	X	A
10 Competidor	-	40,000	A	-	-	A	6	X	A
11 Competidor	-	20,000	A	-	-	A	3	X	A
12 Competidor	95,000	980,000	C	C	B	C	25	Y	B
13 Competidor	10,000	80,000	B	B	A	C	2	Y	B
14 Competidor	-	15,000	C	-	-	D	2	Y	C
15 Competidor	-	40,000	A	-	-	B	25	X	A
16 Competidor	-	30,000	C	-	-	D	100	X	B
Empresa	60,000	450,000	A	A	A	A	40	X	B

120

Escalas de la tabla de evaluación de la competencia

1. Calidad de sus productos:

- A = Alta
- B = Aceptable
- C = Baja
- D = Muy baja

2. Nivel de tecnología:

- A = Avanzada
- B = Normal
- C = Obsoleta

3. Tipo y edad de maquinaria:

- A = Moderna (0 a 5 años)
- B = Normal (5 a 15 años)
- C = Antigua (15 a 25 años)
- D = Obsoleta (más de 25 años)

4. Imagen en el mercado:

- A = Muy buena
- B = Aceptable
- C = Mala
- D = Pésima

5. Precio promedio por kilo:

- X = Superior a \$200 por kilo
- Y = De \$100 a \$200 por kilo
- Z = Inferior a \$100 por kilo

6. Liquidez:

- A = Buena
- B = Regular
- C = Mala

Comentarios a la tabla de evaluación de la competencia :

En el transcurso de esta investigación se llegó a la conclusión que no existe ninguna fuente de información confiable que permita definir con rigor académico la verdadera situación de las empresas de hilaturas industriales en México. Por tal motivo se recopilaron en esta table los comentarios y suposiciones de un grupo de personas que tienen más de veinte años en el medio textil y que a través del comportamiento que han manifestado las empresas mencionadas en el mercado, se definieron parámetros aproximados y estimativos referentes a la capacidad instalada, producción, calidad, nivel de tecnología, tipo y edad de maquinaria, imagen y liquidez.

Se puede observar que no guarda ninguna relación la capacidad instalada con respecto a la producción mensual y al precio promedio. Esto se debe a que muchas de las fábricas producen hilos de un cabo dirigidos al mercado bonetero y cuyo precio es mucho menor que los hilos de coser que pueden tener 2, 3 y 4 cabos en la mayoría de los casos y que se venden a precios mucho más elevados.

Existen también empresas de hilos de coser (7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16) que no poseen hilatura propia, sino que adquieren el hilo torcido en crudo de otras empresas y se de

dican a terminarlo. Es frecuente en estos casos que comprando el mismo hilo, la empresa "acabadora" ofrezca un producto de mayor calidad y mejor imagen que el de la empresa que lo hila y esto es debido a que en el momento de encontrarlo en la presentación final, se le agregan lubricantes que mejoran el comportamiento del hilo en el proceso de la costura.

Participación en el mercado

Para poder definir la participación de la empresa en los mercados de los hilos de coser, nos referimos a continuación a los datos finales de un estudio de mercado que realizó la empresa en el segundo semestre de 1978. Estos datos presentan los consumos que realizan las industrias nacionales de la confección, la zapatera y la colchonera, en cada uno de los hilos más representativos del mercado como son:

No. 30/2 cabos
 No. 36/3 cabos
 No. 30/3 cabos
 No. 30/4 cabos
 No. 50/2 cabos
 No. 50/3 cabos

Glace 24

Glace 30

Es importante aclarar que estos datos sólo proporcionan información sobre las industrias de la confección identi

ficadas a través de las cámaras y asociaciones del ramo, que según la experiencia en el medio textil, sólo representan el 50% del verdadero potencial de la industria. El resto del mercado lo conforman los maquileros medianos y pequeños que abundan en todo el país, los talleres industriales pequeños, los talleres familiares, los sastres y las modistas.

MERCADO GLOBAL ANUAL DE LOS PRINCIPALES HILOS DE COSER PARA LA INDUSTRIA
DE LA CONFECCION Y DEL CALZADO EN KILOGRAMOS AL AÑO

	30/2 A	30/2 B	36/3	30/3	30/4	50/2	50/3	G24	G30	TOTAL
Camiseta	45,424 Kg	97,817								143,241
Abrigo	62,605	22,526	11,111	28,058						124,300
Gabardina	10,059	116,290	153,236							279,585
Falda	77,965		23,429			29,894				131,288
Traje de baño	12,504	53,185								65,689
Pantalón	302,950	30,653	18,585			125,571				477,759
Vestido largo	28,556					39,878	27,117			95,551
Vestido	111,504					198,999	134,136			444,639
Blue Jean	80,755	95,109	27,547	11,292	61,864					276,567
Pantaleta	210,700	144,929								355,629
Fajas				1,213						1,213
Blusa	67,615					260,307	260,392			588,314
Pijama	15,270	28,852	54,647			128,698				227,467
Brassiere	26,375		26,752				21,717			78,844
Zapatos								102,349	76,743	179,092
TOTAL	1'052,282	589,361	315,307	40,563	61,864	783,347	443,362	102,349	76,743	3'465,178
% sobre la rama	30,367%	17,008%	9,099%	1,170%	1,785%	22,606%	12,794%	2,953%	2,214%	99,996%
Traje	46,225		5,518	318,301		50,106				420,150
Camisa	266,217					52,429	212,383			531,029
Pijama	14,306	37,629	39,402			46,682				138,019
Playeras	165,499						290,577			456,076
Pantalón	361,448	226,148	29,169			177,708				794,473
Trusa	163,496	383,261								546,757
Camiseta	135,492	174,822								310,314
Blue Jean	44,993	92,146	65,409	29,889	158,033					390,470
Traje de baño	3,458	7,045	14,603			7,585				32,691
Corbata		2,940					11,792			14,732
Chamarra	22,120	40,461	11,759		51,748	14,271				140,359
Abrigo		20,923	44,926	2,543						68,392
Zapatos								86,745	65,043	151,788
TOTAL	1'223,254	985,375	210,786	350,733	209,781	348,781	514,752	86,745	65,043	3'995,250
% sobre la rama	30,617%	24,663%	5,275%	8,778%	5,250%	8,729%	12,884%	2,171%	1,628%	99,995%
GRAN TOTAL	2'275,536	1'574,736	526,093	391,296	271,645	1'132,128	958,114	189,094	141,786	7'460,428
% sobre el Gran Total	30,501%	21,107%	7,051%	5,245%	3,641%	15,175%	12,841%	2,534%	1,900%	99,996%
=====										
<u>Mercados Especializados</u>										
Colchones	-	-	150,000	100,000	350,000	-	-	80,000	120,000	
Zapatos tenis	-	-	13,000	60,000	150,000	-	-	30,000	50,000	
TOTAL			280,000	160,000	500,000			110,000	170,000	

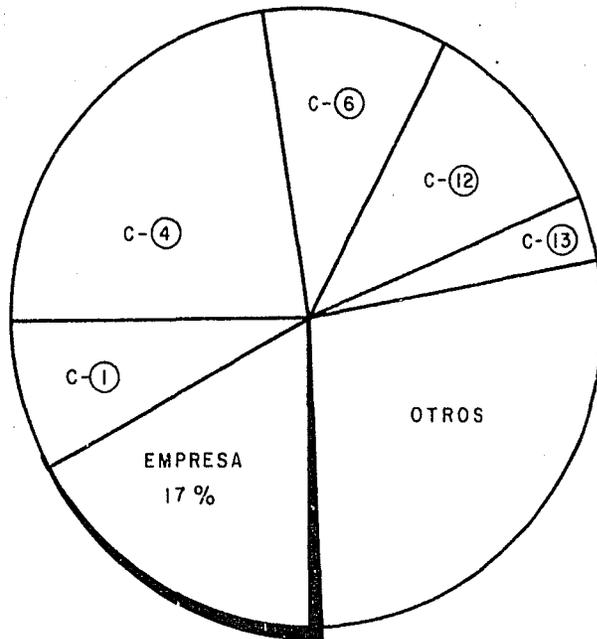
125

PARTICIPACION EN EL MERCADO POR CALIBRE

HILOS INDUSTRIALES

Calibre : 30

Cabos : 2



PRODUCCION NACIONAL ESTIMADA
3,850,000 Kg / AÑO

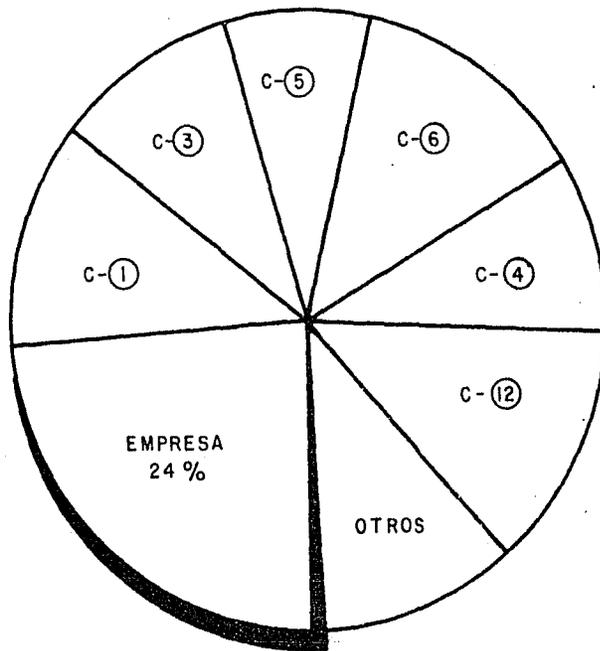
127

PARTICIPACION EN EL MERCADO POR CALIBRE

HILOS INDUSTRIALES

Calibre: 50

Cabos : 3



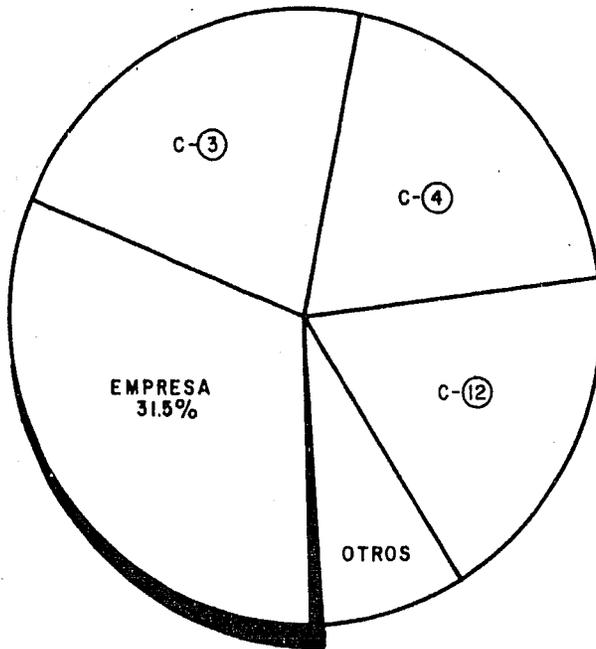
PRODUCCION NACIONAL ESTIMADA
960,000 Kg/ANO

PARTICIPACION EN EL MERCADO POR CALIBRE

HILOS INDUSTRIALES

Calibre: 30,30,36

Cabos : 3, 4, 3



PRODUCCION NACIONAL ESTIMADA

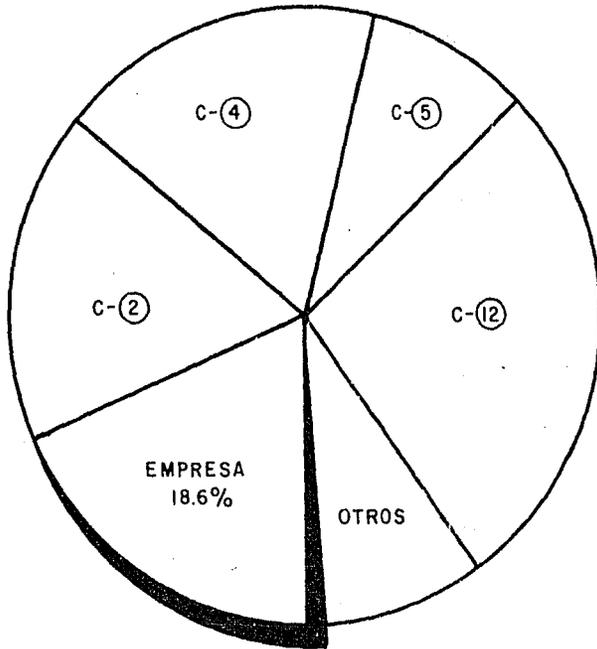
1,190,000 Kg/AÑO

PARTICIPACION EN EL MERCADO. POR CALIBRE

HILOS INDUSTRIALES

Calibre: 80,80,70,70,60,50

Cabos : 1, 2, 1, 2, 2, 2



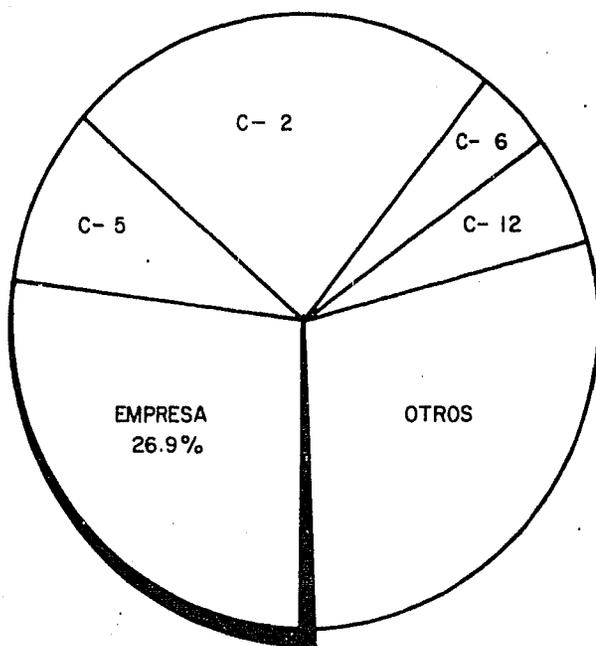
PRODUCCION NACIONAL ESTIMADA
1,132,000 Kg/ANO

PARTICIPACION EN EL MERCADO POR CALIBRE

HILOS INDUSTRIALES

Calibre: 16,20

Cabos : 4, 4



PRODUCCION NACIONAL ESTIMADA

344,000 Kg/ANO

Por el análisis de mercados por calibre, podemos deducir las siguientes conclusiones:

- El calibre más utilizado es el 30/2 y el más competido tanto por industrias identificadas como por industrias clandestinas. Esto se debe a que es relativamente fácil producir el hilo 30/2 que por su calibre grueso y por tener 2 cabos solamente, su costo de producción es menor. Puede ser utilizado en la industria de la confección a pesar que su calidad sea muy mala.

- Los segmentos de los hilos 50/3, 30/3 que son los más comunes después del 30/2 se puede decir que tienen un comportamiento semejante, tanto en volumen como en distribución competitiva. El grado de dificultad para producirlos requiere de maquinaria avanzada y de procesos industriales formales. Es un segmento que no admite improvisados.

- Sin lugar a dudas, el sector más especializado es el de los hilos delgados 80/1, 80/2, 70/1, 70/2, 60/2, 50/2.

- Cuanto más delgado es un hilo, se requiere de ma-
quinaria más fina y avanzada. Como la producción de los trociles generalmente es en metros de hilo por unidad de tiempo, las producciones en peso son muy reducidas, elevando signifi

cativamente los costos de los hilos delgados. En este sector, el control de calidad es fundamental para lograr resultados económicamente aceptables.

- Los hilos gruesos tienen dos sectores aplicativos. Para costuras de muy alta resistencia o para costuras ornamentales o de vista. Su producción es muy conveniente por la gran cantidad de kilos por hora obtenidos, pero como contrapartida su demanda es reducida.

ENTORNO SOCIOPOLITICO

A raíz de la devaluación, la economía nacional ofreció visibles síntomas de crisis. Ahora, a pesar de vislumbrarse todavía algunos problemas, nuevamente está en camino a la plena recuperación. Este año deberán verse los resultados del esfuerzo realizado, perfilándose 1980 como el año más sólido de la década.

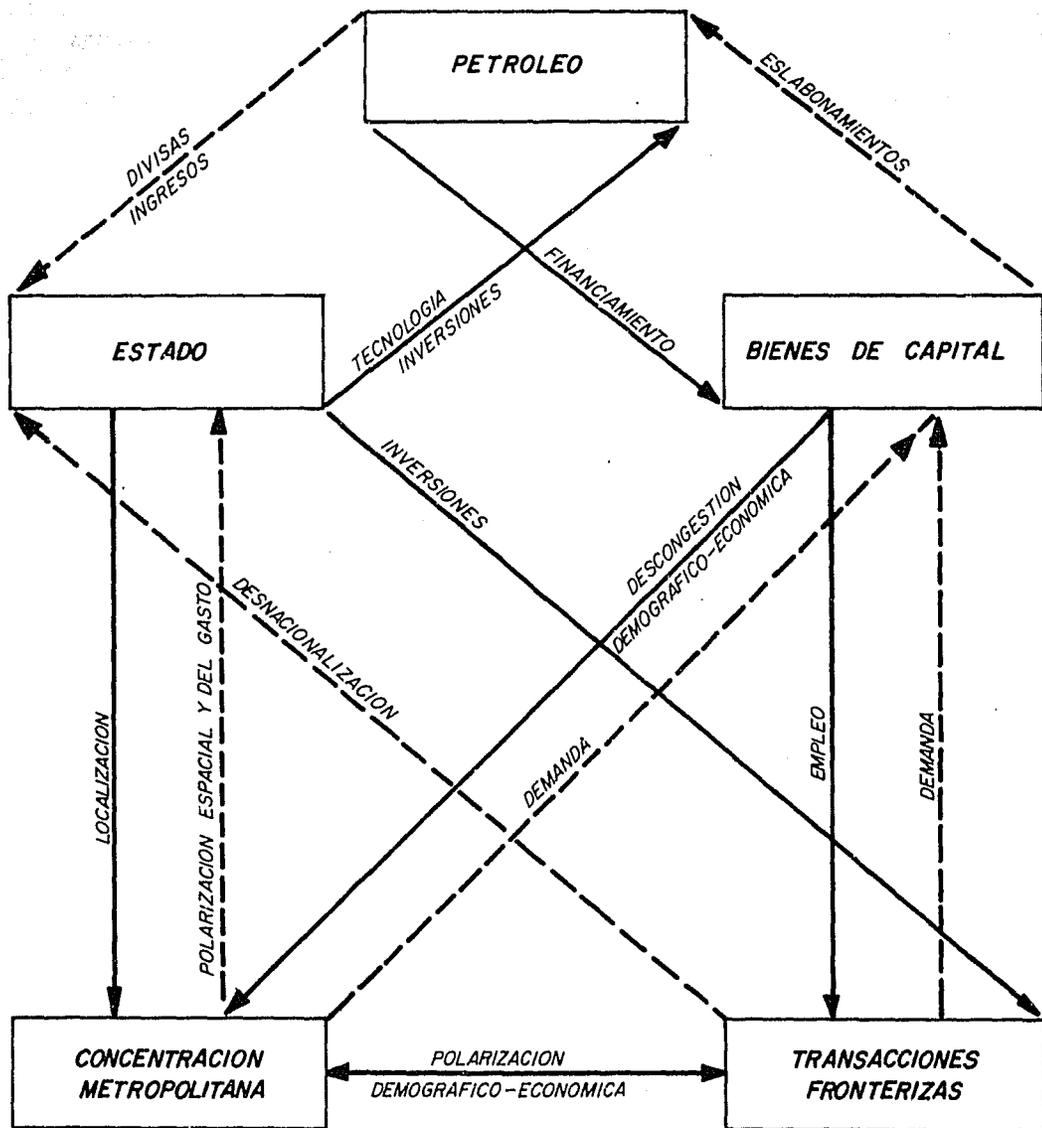
El análisis del entorno sociopolítico mexicano, es una herramienta que debe utilizarse al elaborar un plan estratégico. Como entorno sociopolítico aplicable a nuestro caso definimos:

- El Estado y sus tendencias futuras
- La situación laboral en México

El Estado y sus tendencias futuras

Para poder efectuar un análisis del futuro probable del país, tenemos que identificar las variables estratégicas que tienen la mayor posibilidad de influir en el porvenir nacional. Utilizaremos en esta sección la gráfica propuesta por Joseph Hodara (Los Futuros de México - Un Marco de Referencia). Y definiremos como variables estratégicas al Estado, el petróleo, los bienes de capital, la concentración metropolitana, y las transacciones fronterizas. En cada caso se tratará de sintetizar el alcance y el significado de la variable, con énfasis en las posibilidades estructurales en el futuro.

VARIABLES ESTRATEGICAS DEL ENTORNO MEXICANO



I. El Estado

México se desenvuelve en un contexto de economía mixta con predominio de la propiedad privada y un sector público que desempeña funciones cualitativa y cuantitativamente importantes; decisiones económicas derivadas de la interacción de individuos, empresas y gestiones estatales.

Las crisis internas del presente siglo como el proceso revolucionario y la movilización en pro del desarrollo y las internacionales como los finales de los años veinte, la segunda guerra mundial y las incertidumbres institucionales y monetarias típicas del sistema capitalista actual, han apresurado las intervenciones del Estado.

Su comportamiento es condicionado por el tipo de funciones diversas que realiza y éstas pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

FUNCIONES SIMBOLICAS

El México moderno se ha fincado en dos símbolos principales: la nacionalidad y la revolución. El nacionalismo contrarrestó las tendencias separatistas que secularmente habían dominado y resquebrajado al país.

Lidiando bajo la sombra del país más poderoso del

mundo y en una amalgama de lealtades fragmentadas, el Estado impone un rumbo singular y unitario a la colectividad. La revolución, que fue un proceso estructural y místico al mismo tiempo, gestó condiciones y valores que favorecieron la modernización económica y la unidad nacionalista.

El Estado utilizó diferentes recursos, desde el impulso a inversiones en sectores básicos, hasta el control de la educación y de las organizaciones de masas. En contraste con otros países, en México los mecanismos no fueron autoritarios; más bien amalgamaron las fuerzas del mercado con el peso de estructuras de poder dinámicamente coludidas. En consecuencia, el Estado se convirtió en el receptáculo, intérprete y materializador de los símbolos primordiales de la revolución y del crecimiento económico. En la medida en que los símbolos tuvieron contrapartida en la realidad, el alcance y la legitimidad del Estado se robustecieron. Cuando las expectativas de grupos importantes se vieron defraudadas, el simbolismo perdió significado.

FUNCIONES POLITICAS

Para conciliar la estabilidad con el dinamismo, el Estado debió actuar en dos frentes. En uno tuvieron lugar la negociación y el control de demandas conflictivas que or-

dinariamente brotan en todo proceso de cambio estructural. La reforma agraria, los nuevos criterios en la asignación de recursos, el impacto del gasto público, entre otras circunstancias, gestaron presiones contradictorias. El Estado las absorbió selectivamente, mediante una red de organizaciones y dispositivos que fomentaron; la captación de grupos potencialmente disidentes, y el aislamiento de la oposición. El carácter ramificado y flexible de esta red, y el señalado éxito que ha tenido durante un largo período, ha destacado a México en el ámbito internacional.

En el segundo frente se desarrollaron los elementos que imprimieron dinamismo al sistema. Entre ellos figuran las directrices del Estado para extender la acumulación de capital; la superación de impedimentos estructurales, el ofrecimiento de estímulos a la inversión privada; la rotación de los cuadros tecnoburocráticos; el arbitraje de la distribución del ingreso y el manejo de las inversiones extranjeras.

Resumiendo, el Estado mexicano tiene un marcado rasgo incorporativo: absorbe grupos e ideas que, fuera de su órbita, podrían engendrar efectos desestabilizadores. Ha creado y distribuido bienes colectivos como la infraestructura,

la salud y la educación, para, de un lado, evitar la acumulación excesiva y, del otro, atenuar las disparidades inherentes al estilo de desarrollo actual.

FUNCIONES ECONOMICAS

Estas funciones corresponden a los impulsos productivos y a la orientación del crecimiento. El Estado, mediante las herramientas de la política económica (gasto público, fiscal, monetaria y crediticia), condiciona las reacciones del sector privado y en alguna medida las del internacional. Mas aún, ha establecido una red de empresas públicas que gravitan en el nivel y en el contenido de la demanda y la oferta. Estas empresas abarcan todos los campos: petróleo y derivados, energía eléctrica y siderúrgica, alimentos, transportes y comunicaciones, fertilizantes, aviación comercial, cinematografía, televisión, aparatos domésticos, automóviles y otros.

El debate sobre la legitimidad y el provecho de estas funciones es permanente, ya que por una parte, existe una discrepancia entre el ciclo de la actividad pública y la privada. La primera es sexenal, y la segunda se tiene que ajustar a ella. Cabe preguntar si este ajuste es óptimo o no y si verdaderamente existe un aprovechamiento continuo de

la capacidad instalada y de los recursos de inversión.

Si el sector público sigue abarcando más áreas productivas, se generará una multiplicación de los núcleos de decisión. Cuando el Estado domina los flujos de información y decisión y es suficientemente fuerte, el riesgo es pequeño; pero éste aumenta substancialmente en los momentos de incertidumbre.

FUNCIONES INTERNACIONALES

Los choques internacionales (retracciones de la demanda, movimientos especulativos, de la asistencia financiera, pagos excesivos a factores) han aguijoneado la responsabilidad gubernamental por el desarrollo.

El Estado ha venido actuando en tres áreas del entorno internacional:

- a) Negociación con empresas transnacionales. Debido a las ventajas de la producción, en la tecnología, en las inversiones y en el conocimiento de los mercados, estas empresas influyen decididamente en el contenido y la dirección del crecimiento industrial en el país. En relación a ellas el Estado enfrenta un dilema: debe controlarlas (Regis-

tro de Tecnología, Inversiones Extranjeras y Propiedad Industrial), a fin de reducir el peligro de la desnacionalización que traen consigo; mas no demasiado, pues constituyen uno de los motores de la dinámica industrial y comercial.

- b) Negociación de nexos comerciales, financieros y tecnológicos con el exterior.
- c) La tercera área comprende a las fuerzas y conflictos que modelan el orden económico y política internacional. Los acuerdos preferentes en los productos básicos de exportación; el aumento de la asistencia financiera de tipo concesional; el respaldo del Fondo Monetario Internacional y las actitudes que manifiesta hacia el país; la transferencia fluída del conocimiento productivo; la reducción de la deuda externa; la explotación de los recursos naturales.

Estos y otros temas componen un cuadro de circunstancias y direcciones que se filtrarán inevitablemente en el desarrollo nacional.

II. El petróleo

Los análisis de carácter global publicados en los úl

timos lustros apenas dedicaban atención al petróleo. Como si hubiese perdido la jerarquía que tuviera para el país en los años veinte y treinta. Pero en fechas recientes hay signos de un viraje que justifican la consideración del petróleo como una variable estratégica.

Las cuantiosas inversiones programadas para el período 1970-1982, además del apresurado ritmo de búsqueda y hallazgos, fundamentan la expectativa de que la producción de crudo, condensados y líquidos del gas, pasarán de 890,000 barriles diarios en promedio en 1976 a más de 2,300,000 barriles en 1982. Paralelamente, las ventas al exterior se incrementarán de: 94,300 barriles diarios a 1'200,000. Las reservas probadas llegarían en el presente a 14,000 millones de barriles, que a las tasas actuales de consumo alcanzarían para 24 años. (Estos datos están siendo incrementados constantemente por Pemex con motivo de descubrimientos de nuevos yacimientos).

La actividad petrolera en ascenso constante, constituye un componente estratégico en la evolución a largo plazo del país. Sabiamente orientada, abrirá nuevos cauces al desarrollo industrial y regional, atenuará desequilibrios externos y ofrecerá al país una firme presencia internacional.

pero si es abandonada a caprichos políticos o sectoriales y planeada a corto o confuso alcance, habrá de incidir negativamente en la economía general del país, en los patrones de consumo y en la democratización social.

III. Los bienes de capital

La industrialización es uno de los procesos más importantes de cambio económico que ha experimentado el país. Este proceso está encarando factores de debilitamiento progresivo (9.5% en 1973, 7.0% en 1974, 4.5% en 1975, 3.0% en 1976) (datos obtenidos de CEPAL, México 1976, cuadro 2), y se considera que las ramas vinculadas a los bienes de capital, representan probablemente la clave de la futura dinámica industrial.

Analicemos primeramente el sector externo. Las importaciones de bienes de capital han subido apreciablemente en la reciente década respecto a otros países latinoamericanos. Estados Unidos es el principal proveedor (44% de las compras, sin tomar en cuenta los insumos para la industria maquiladora cuyo valor se estima en más de 240 millones de dólares); las partes y piezas para la industria automotriz tienen el primer lugar. Esto lleva a afirmar que, la componente nacional de la demanda interna de bienes de inversión

(equipo eléctrico, máquinas, herramientas, maquinaria agrícola) se encuentra retrasada. Las importaciones crecen más aprisa que la inversión. La insuficiente oferta interna, considerando el costo y la rigidez de las importaciones, compromete seriamente la balanza de pagos.

En segundo lugar, el fomento de estas ramas se traducirá en efectos ocupacionales positivos ya que multiplica el volumen de empleados, incentiva la formación y especialización de mano de obra, y permite competir con éxito en los mercados internacionales, debido al menor costo relativo de la fuerza de trabajo.

También facilitan el fomento de especializaciones por empresas de familia de productos y tienden a un patrón de localización geográfica diferente al existente en México.

El control accionario de la industria de bienes de capital se encuentra mayormente en manos extranjeras. En términos del ingreso acumulado, la participación de éstas llega al 70%, mientras que las empresas nacionales públicas y privadas es de 20% y 10% respectivamente.

La industria mexicana ha seguido un patrón de desarrollo que actualmente tropieza con serios escollos estruc-

turales.

No se intentó lograr niveles de especialización en áreas determinadas, ni se elaboraron análisis confiables de las posibilidades y tendencias de los mercados internacionales. Tampoco se ha prestado suficiente atención a la coordinación intersectorial y el aprendizaje tecnológico. Es más, la secuencia industrial descansó en una demanda interna (piénsese en los automóviles y aparatos electrodomésticos) que no corresponden a la dotación de satisfactores y al bien estar de los grupos mayoritarios.

Todo esto le ha quitado flexibilidad al desarrollo. Si los bienes de capital son promovidos responsablemente, habrán de favorecer el equilibrio externo, los mercados de trabajo, el progreso técnico y los enlaces industriales.

IV. La concentración metropolitana

Existen dos fenómenos demográficos contrastantes que inquietan a las autoridades. Uno es la concentración desmesurada de la población, la actividad, las inversiones, los servicios y el fermento político en el área metropolitana; otro es la pulverización de los agregados rurales en asentamientos inferiores a los 2,500 habitantes.

En esta sección analizaremos el fenómeno de concentración en la ciudad de México, sin perder de vista el aluvión migratorio que constantemente la alimenta.

Esta es una variable estratégica, ya que lo que ocurre y puede ocurrir en el área metropolitana, tendrá implicaciones globales para la marcha del país. Después de todo aquí se localiza un tercio de las empresas más importantes del país, la mitad del empleo y del capital de la industria, el 55% del valor agregado en este sector, casi el 60% de los sueldos y prestaciones. En 1975, la población llegaba a 12 millones a un ritmo de 5.4% anual. Y es, además, el núcleo de las decisiones nacionales.

Se ha discutido si los beneficios (o economías de aglomeración) que acarrea la metropolización superan a los costos (o deseconomías externas). Sin embargo, parece innegable que las tendencias demográficas y de localización industrial son insostenibles a largo plazo; en algún momento acontecerán fracturas que tendrán efectos desiguales en el cuadro nacional.

A continuación enlistamos brevemente los factores restrictivos del gigantismo urbano:

- Falta de agua potable para cubrir las necesidades humanas e industriales.
- La contaminación, que ha pasado de 692 microgramos por metro cúbico en abril de 1975 a 950 microgramos en marzo de 1977 (densidades superiores a 60 microgramos son consideradas peligrosas en los países desarrollados).
- El hundimiento de la ciudad que además de encarecer las construcciones, ocasiona desarreglos constantes de las redes municipales de agua, drenaje y caminos.
- Congestión creciente en la transportación que ocasiona incrementos en los costos y en los tiempos de desplazamiento.
- Insuficiencia del transporte público.
- Las tensiones psicosociales, la despersonalización, la agresividad contagiosa y el menoscabo de los usos del tiempo libre.

Estimamos que los puntos de fractura de la tendencia expansiva son inevitables, y en este punto se deben plantear varias interrogantes: ¿Qué forma tomará la fractura? ¿Se revelará mediante colapsos parciales como desequilibrios ambientales localizados en torno a fábricas o a zonas congestionadas, o escasez crónica de agua, o en un desequilibrio agudo y global del sistema urbano? ¿Cuál será el costo de

oportunidad si el gobierno, cediendo a presiones poderosas, resuelve hacer inversiones cuantiosas para diferir la crisis esperada? ¿Cómo se asegurará el abasto de alimentos, tomando en cuenta el deterioro agrícola y el insuficiente caudal de recursos financieros? ¿Tomará el Estado medidas coercitivas para impedir o regular el ingreso físico o la ciudad? ¿O se producirá un desaceleramiento espontáneo? Y en tal caso, ¿repetirán las metrópolis intermedias (Monterrey y Guadaluajara) los dilemas que enfrenta actualmente la ciudad de México?

Estas preguntas no tienen una respuesta definida, pero fundamentan la idea de que la economía y la estabilidad social del país serán afectadas, en cualquier caso, por las tendencias y virajes de la expansión metropolitana.

V. Las transacciones fronterizas

Las zonas fronterizas con los Estados Unidos, constituyen núcleos de rápido crecimiento. Las características de la expansión de estas zonas son muy parecidas a las de la zona metropolitana; desarraigo rural, estancamiento agrícola, imitación de esquemas extranjeros de consumo, desempleo, servicios municipales deficientes y criminalidad. En contraste, el alfabetismo alcanza casi el 90% y el 99% de los habitantes

usan zapatos.

La zona fronteriza norte comprende 34 municipios a lo largo de sus 2,600 Km de longitud. Tiene el 5% de la población nacional con una expansión sumamente rápida del 5.2% anual, alimentada constantemente por flujos migratorios desde el interior de la república. Existen tres aspectos básicos que deseamos analizar: el volumen y naturaleza de las transacciones; las migraciones de documentados e indocumentados hacia los Estados Unidos, y el significado a largo plazo de los dos fenómenos.

a) Naturaleza de las transacciones

- Movimiento fronterizo constante estimado en más de medio millón de personas diarias.
- Actividad maquiladora. Al cancelarse el programa de braceros (1964) y al ascender correlativamente el desempleo, el gobierno federal inició un programa de industrialización basado en plantas maquiladoras con los siguientes objetivos: crear empleo; adiestrar la mano de obra y fomentar el uso de insumos nacionales. Los resultados que se han obtenido no han sido del todo satisfactorios. Por una parte la industria maquiladora es muy vulnerable a las enormes fluctuaciones de demanda externa, a las cri-

sis internacionales y, por otra, el efecto ocupacional es restringido ya que apenas se emplean el 2.4% de los flujos migratorios.

b) Las migraciones

Estas corrientes legales e ilegales tienen origen en el decaimiento de las oportunidades de trabajo en México.

El nivel de vida superior en el lado norteamericano, el diferencial de salarios y los lazos familiares y culturales con núcleos residentes, ocasionan este flujo constante.

A corto plazo, este tráfico significa una válvula de escape a las tensiones acumuladas en el campo y a los excedentes de mano de obra, una derrama de ingresos por la vía de las remesas y ahorros de los que regresan y el aprendizaje de nuevos hábitos de trabajo.

c) Consecuencias predecibles a largo plazo

Varias consideraciones fundamentan la idea de que los intercambios en la frontera norte constituyen una variable estratégica del desarrollo nacional en el largo plazo. Primero, afectan substancialmente las relaciones urbano-rurales; segundo, ofrecen una solución parcial y contraproducen-

te a la insuficiencia agrícola rural; tercero, crean enclaves demográficos y socioeconómicos altamente sensibles al ciclo comercial y a las decisiones administrativas de los Estados Unidos; cuarto, favorecen una desnacionalización relativa en la frontera y zonas adyacentes; y por último, debilitan la capacidad negociadora de México en problemas respecto a los cuales el país y Estados Unidos tienen profundos, aunque contradictorios, intereses.

Para finalizar el análisis del entorno de la empresa, a continuación se presenta una síntesis sobre la situación laboral imperante en el país.

Situación laboral en México

El sector laboral mexicano, al confrontar por segundo año consecutivo una política gubernamental que trata de mantener el incremento salarial por debajo del 20% registrado por la inflación, está mostrando señales ciertamente inquietantes, que parecen apuntar a un retorno a los conflictos de 1973-1976. Más aún, la presión laboral está adquiriendo un intenso contenido político, que puede tener serias consecuencias para las empresas mexicanas.

Los sindicatos independientes, que habían sido nota-

blemente centralizados en 1977, ahora están desafiando la su-
premacía de la Confederación de Trabajadores de México (CTM)
cada vez más abiertamente. A su vez, la CTM, tanto por con-
flictos internos como por presión externa, indudablemente es-
tá perdiendo control en el panorama laboral mexicano, des-
pués de décadas de dominio absoluto.

El impacto de estas tendencias en el medio empresa-
rial, seguramente significará la necesidad de un trato suma-
mente cauteloso, pues obligará al enfrentamiento con una es-
tructura sindical debilitada y conflictiva, presionada por
dos tendencias decisivas: el diferencial precios (salarios
que incrementa las demandas) y esa gradual pérdida de con-
trol por parte de CTM.

La más inmediata y contundente manifestación de lo
antes mencionado es el inusitado número de huelgas que han
tenido lugar el año pasado y la tendencia alcista de las ci-
fras que se negocian en los diversos acuerdos laborales.
Además, mientras que con alguna frecuencia la razón de las
huelgas ha sido meramente económica, la mayoría de los con-
flictos en el primer semestre del año han tenido un decidido
contenido político provocado por el resurgimiento de grupos
radicales. Durante el período enero-abril de 1978, el número

de huelgas llegó a 559, casi el 60% más que en el mismo período del año anterior. Las razones económicas de los paros son comprensibles: viviendo en una inflación de alrededor del 20% de tasa anual, los trabajadores ya desean liberarse del compromiso de limitar sus peticiones de alzas salariales al 12% que hicieron con el actual gobierno.

El malestar se ha visto incrementado por las vagas y frecuentes declaraciones contradictorias de los más altos líderes laborales al respecto. Por su parte, los líderes laborales de sindicatos establecidos han tratado de calmar inquietudes negociando mejores y mayores prestaciones.

El intento, sin embargo, se está viendo derrotado por un aspecto de la percepción psicológica de los trabajadores. De acuerdo con varios ejecutivos a cargo de relaciones laborales, el trabajador en general tiende a menospreciar el valor de las prestaciones, prefiriendo un mayor aumento en efectivo. Su fracaso al no poder convencer de ello a la masa trabajadora, es sintomático de la decreciente influencia de los tradicionales líderes obreros de postura moderada y fuertes lazos gubernamentales, sobre trabajadores cada vez más politizados. Por su parte, estos están encontrando más satisfacción para sus inquietudes en los grupos obreros di-

sidentes, que son más combativos y les están dando pelea a los sindicatos oficiales.

A pesar de todas las declaraciones oficiales, las únicas empresas que han podido sostenerse en el 12% han sido las de participación estatal, en gran parte por la presión del gobierno sobre los huelguistas para llegar a un acuerdo.

La diferencia con las empresas del sector privado es todavía más notable si se toma en cuenta las empresas privadas que tuvieron que conceder incrementos substanciales, después de haber sufrido paros de considerable duración. El sector de la industria textil experimentó uno de los más fuertes impactos de la ola huelguista. Después de un paro de 21 días, los trabajadores obtuvieron un aumento de \$ 23.00 pesos diarios, que equivale al 18.1% para los que ganan el salario mínimo del sector (\$ 127.00 pesos por día), y más del 15% para el resto de los 22,000 trabajadores de la industria.

El futuro inmediato previsible es más inquietante que el pasado. La tendencia salarial es claramente ascendente. Las empresas que tienen que negociar con sus sindicatos en los próximos meses, ya saben que no podrán llegar a ningún arreglo con menos de un incremento del 18% en salarios y

prestaciones.

Por otra parte, la tendencia alcista se debe al deseo de recuperar un poco del poder adquisitivo perdido al limitarse el año pasado a incrementos salariales del 10% frente a un impacto inflacionario del 20%.

Es evidente que los sindicatos independientes han recuperado su influencia perdida en este año, y se preparan a mellar la fortaleza del sindicalismo oficial. Los independientes cuentan con varios factores a su favor:

- a) La ya mencionada disparidad económica, que ha incidido fuertemente sobre el poder adquisitivo de los trabajadores.
- b) La reorganización táctica y estratégica de algunos grupos independientes.
- c) La reforma política, que ha permitido el ingreso en el sistema político del país al Partido Comunista Mexicano (PCM) y al Partido Socialista de los Trabajadores (PST).
- d) La falta de cohesión dentro de los sindicatos establecidos.
- e) La aparente falta de preocupación del gobierno ante el renacimiento independentista, así como la

indecisa actuación de las autoridades laborales de más alto nivel.

Aún cuando la situación actual es todavía demasiado incierta para llegar a conclusiones irrefutables, sí es indudable que hay una marcada tendencia hacia una mayor participación de la clase obrera, mayores demandas salariales y mayor rechazo a componendas.

Esto no sólo es aplicable a los grupos independientes, sino también a los sindicatos tradicionales, los cuales siempre podrán reaccionar al verse presionados por las demandas de los primeros.

De todos modos, pueden señalarse algunas tendencias que tendrán una influencia decisiva sobre la actual situación económica.

1. Los límites salariales ya van de alrededor del 15%, a niveles que llegan a un 18-19%, a pesar de la insistencia del gobierno que trata de mantener la misma situación del año pasado.
2. Continuará la tendencia hacia mayores prestaciones, ya que, aunque los obreros no están convencidos de su valor, serán solicitados por los líderes sindicales.

3. El beneficio más significativo será la semana de 40 horas, dado que cada vez son más las empresas que tienen que concederla, además de estas prestaciones adicionales.
4. Los sindicatos oficiales con los que traten las empresas, particularmente los afiliados a la CTM, indudablemente habrán de mostrar cierta debilidad, lo que entrañará el riesgo de negociar con sindicatos desprestigiados cuyos miembros no acatarán sus decisiones.
5. La disminución de esfuerzos por parte del gobierno en controlar a los grupos independientes, lo cual se debe a su intento de contentar a los trabajadores tras los difíciles años de 1977 y 1978, así como en minimizar su importancia.

Para finalizar este capítulo, a continuación se sintetizan las oportunidades y amenazas que el entorno le plantea a la empresa.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Para poder sintetizar el análisis del entorno general de la empresa, se tienen que enumerar las oportunidades y amenazas que el entorno presenta, y estas alternativas y situaciones especiales tomarlas en consideración en el momento

to de definir los objetivos, las políticas y los cursos de acción del plan estratégico, ya que condicionarán de una manera u otra, la futura evolución de la empresa.

Oportunidades

a) Mercados en constante crecimiento por las siguientes causas:

- Alto índice de crecimiento demográfico.
- Mayor capacidad económica de clases sociales cada vez más numerosas.
- Mayores inversiones en la industria de la confección.
- Mayores necesidades adquiridas de amplios sectores de la población.
- Mayor incidencia de la moda en sectores tradicionalmente conservadores, que aceleran la reposición del vestuario o del calzado.
- Precios más competitivos en los mercados internacionales. Exportación masiva en prendas y en avíos para la confección.
- Retorno de la confianza en el gobierno de los industriales de la confección, con el consecuente incremento de sus inversiones y retorno de sus capitales al país.

- Mejora gradual de la calidad en la confección de prendas de vestir y zapatos.
- b) Materias primas de producción nacional en calidad y cantidades suficientes para satisfacer la demanda del mercado.
- c) Buena aceptación del mercado, de la calidad y prestaciones de los productos fabricados por la empresa.
- d) Falta de preparación mercadotécnica de la competencia. Estrategias agresivas basadas exclusivamente en precio bajo.
- e) Estabilidad política y social en el país. Fortalecimiento gradual de las instituciones.
- f) Transacciones comerciales potenciales, en la frontera norte de México, con las empresas maquiladoras de ropa.
- g) Fortalecimiento general sostenido de la economía del país apoyado por las divisas petroleras potenciales futuras.
- h) Impulso gubernamental a talleres de confección en el ámbito rural.
- i) Recuperación gradual del sector productor de bienes de capital con los consecuentes efectos ocupacionales positivos, mejoramiento de la balanza comercial y mejoramiento general de la economía.

- j) Amplio mercado de mano de obra con un grado aceptable de especialización textil a un costo moderado.

Amenazas

- a) Falta de información confiable sobre la industria textil en general.
- b) Existencia de muchas empresas competidoras que operan en el clandestinaje y por tal motivo ofrecen sus productos a precios sin competencia.
- c) Actitud tolerante por parte del gobierno hacia las empresas clandestinas productoras de hilos de coser.
- d) Competencia del gobierno en la fabricación de hilos de coser industriales y domésticos, respaldando a las empresas de participación estatal con subsidios en todos los niveles.
- e) Incremento constante de la utilización de las fibras artificiales en la industria de la confección con el correspondiente desplazamiento de las fibras naturales.
- f) La producción algodonera está sujeta a las variaciones climáticas, de plagas y enfermedades propias de la fibra.
- g) Existencia de varias empresas grandes, productoras de hilaturas para tejer, que pueden con relativa facilidad convertirse en fuertes productoras de hilos de coser in-

dustriales.

- h) Fuerte demanda del mercado de hilos de bajo precio sin control de calidad.
- i) Posible introducción en el mercado de empresas transnacionales, atraídas por la dinámica expansión del mercado textil mexicano.
- j) Inflación incontenible con los consecuentes efectos negativos en los procesos industriales. Tendencia alcista y continua de precios de todos los insumos necesarios.
- k) Congestión metropolitana que puede obligar a la empresa a tener que trasladarse a otro estado, por incrementos exagerados en el costo del agua y energía eléctrica, o por una rígida reglamentación referente a la contaminación ambiental.
- l) Insuficiencia crónica de transportes públicos para poder realizar una adecuada distribución nacional de los productos de la empresa.
- m) Dificultades crecientes en el reparto de productos en las regiones metropolitanas ocasionadas por congestión de tráfico y por estrictos reglamentos de carga y descarga de mercancías en varias zonas de las ciudades.
- n) Frágil situación de las maquiladoras fronterizas, ya que dependen para su supervivencia de factores externos al

país.

- o) Escasez de ejecutivos y jefes experimentados y eficientes en el mercado de trabajo.
- p) Politización gradual en las clases trabajadoras del país.
- q) Inconformidad creciente en los sindicatos por los incrementos en sus salarios que no compensan por mucho el alza general de la vida.
- r) Proliferación de sindicatos independientes en la mayoría de los sectores productivos del país.

CAPITULO V

MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA

- Objetivos y restricciones
- Políticas
- Cursos de acción
- Proyecciones financieras
- Diseño organizacional
- Sistemas de información

OBJETIVOS

Hasta este momento se han presentado los antecedentes históricos de la empresa, se ha analizado su situación actual en los aspectos más importantes, se expuso su filosofía y finalmente se trató de evaluar el entorno que la rodea y que podrá, de una manera directa o indirecta, condicionar su existencia.

En este punto, podemos analizar algunos aspectos fundamentales que servirán de partida para la estructuración del plan estratégico.

- a) La empresa cuenta con productos aceptables por ciertos segmentos del mercado, basados en una relación adecuada de precio/prestaciones.
- b) Posee una tecnología avanzada que garantiza la actualidad de sus productos a mediano y largo plazo.
- c) A pesar de las crisis internas y externas que ha sufrido, ha logrado sobrevivir.

- d) El rendimiento sobre el capital invertido no es actualmente satisfactorio.
- e) No tiene un sistema completo de objetivos ni políticas formales y carece de un plan bien estructurado para poder llevarlos a cabo.
- f) No está preparada para poder optimizar el rendimiento de sus recursos humanos, desperdicia frecuentemente su potencial, además de generar involuntariamente frustración e improductividad.
- g) Su posición competitiva en general es buena, pero no ha logrado obtener todos los beneficios potenciales que podría.
- h) Su capacidad productiva está saturada, sin embargo, su mezcla de productos no es la más adecuada, ya que un porcentaje muy elevado de sus ventas son productos de escasa contribución marginal.
- i) No posee una organización formal de mercadotecnia ni de investigación y desarrollo de nuevos productos.
- j) No ha logrado formalizar la comunicación interdivisional provocando de esta manera desperdicio de recursos financieros, materiales y humanos.

Conscientes de estas realidades, es necesario plantear un escenario aceptable para la empresa a largo plazo,

que sea la base del nuevo sistema de objetivos del plan estratégico.

Escenario de la empresa

La empresa debe garantizar en todo momento su supervivencia, manteniendo constantemente un nivel de liquidez adecuado, una mezcla optimizada constantemente de mercado-producto, una renovación programada de sus recursos físicos y un alto grado de eficiencia de su personal administrativo y operativo.

La empresa deberá producir una utilidad neta mínima del 12% anual con respecto al capital invertido, después de descontar el efecto inflacionario.

La empresa deberá ser el líder indiscutible del mercado de hilos industriales de coser, tanto en volumen de ventas, calidad de sus productos y honorabilidad industrial.

La empresa deberá contar en su cartera de productos los artículos más novedosos tecnológicamente y los más productivos, manteniendo constantemente una actividad de investigación y desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados.

La empresa deberá contar con una organización comer-

cial que cubra la totalidad de los mercados nacionales de hi los de coser industriales, garantizando a su vez un eficiente servicio de surtido y distribución de productos.

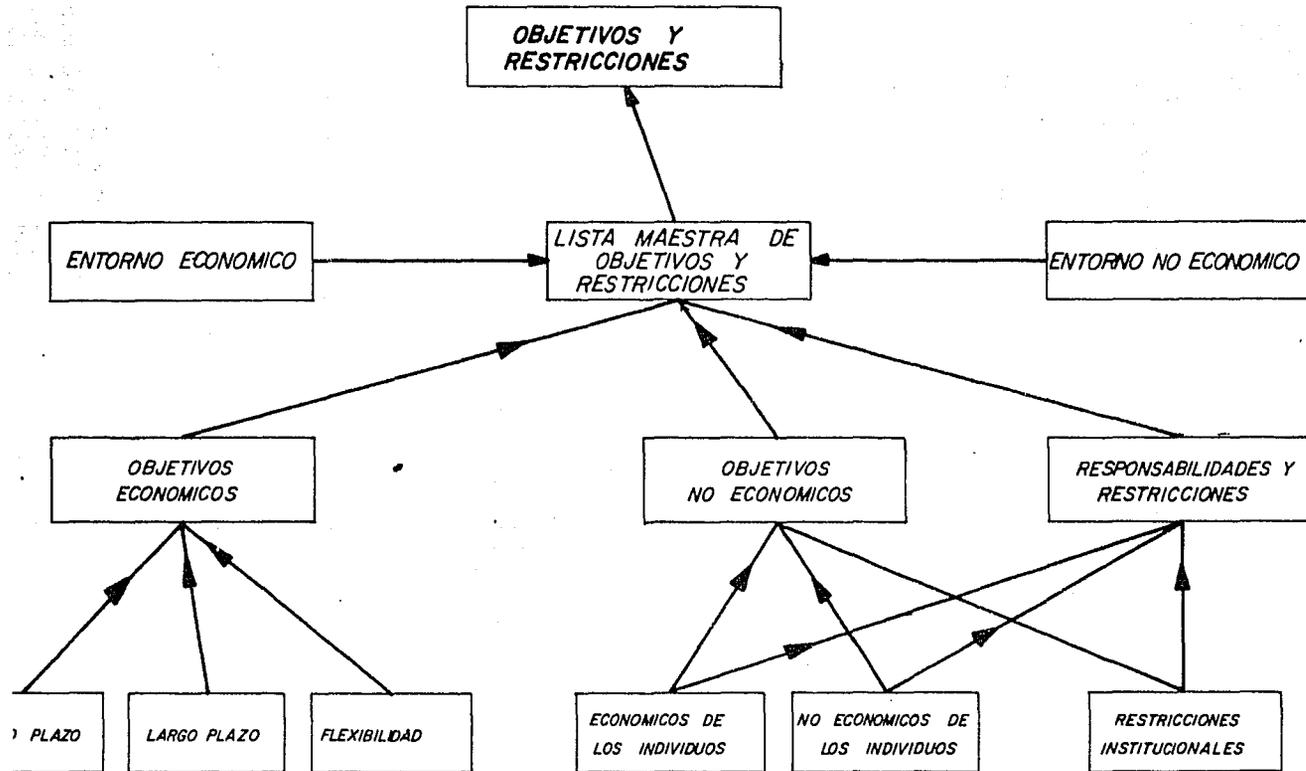
La empresa deberá controlar constantemente sus cuotas de mercados nacionales y poder competir en los mercados internacionales.

La empresa debe contar con un equipo eficiente y pro ductivo de ejecutivos, empleados y obreros, garantizándoles un desarrollo profesional adecuado y motivador.

La empresa deberá ser un ejemplo industrial en el país, tanto en eficiencia empresarial como en responsabilidad social.

Tomando como punto de partida este escenario, se pro cederá con la elaboración del sistema de objetivos, y para este fin se utilizará el modelo propuesto por Igor Ansoff, en su libro "Corporate Strategy".

ESTRUCTURA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA



OBJETIVOS Y RESTRICCIONES DE LA EMPRESA

I. OBJETIVOS ECONOMICOS

A) Objetivo a corto plazo. Rendimiento del capital 12% neto, descontando el efecto inflacionario.

B) Objetivos a largo plazo.

1. Fuerza externa competitiva (crecimiento)

- EN VENTAS. Obtener un crecimiento mínimo del 15% anual en los productos de mayor contribución marginal, abandonando los productos que no generen las utilidades proyectadas.
- EN GANANCIAS. Obtener las ganancias adecuadas que estimulen a los inversionistas a mantener los capitales necesarios para contar siempre con los recursos financieros, humanos y materiales que garanticen una ventajosa fuerza competitiva externa.
- EN SECTORES DEL MERCADO DE HILOS DE COSER INDUSTRIALES.

En hilos	30/2 = 25% del mercado
	30/3 = 50% del mercado
	36/3 = 60% del mercado
	50/3 = 50% del mercado
	30/4 = 60% del mercado
	20/4 = 50% del mercado
	16/4 = 80% del mercado
G 24	= 70% del mercado
G 30	= 90% del mercado
	50/2 = 5% del mercado

● MEZCLA DE PRODUCTOS.

		Kg
En hilos	30/2 = 30%	1 020 000
	30/3 = 8%	272 000
	36/3 = 15%	510 000
	50/3 = 15%	510 000
	30/4 = 15%	510 000
	20/4 = 2%	68 000
	16/4 = 5%	170 000
G 24	= 4%	136 000
G 30	= 4%	136 000
	50/2 = 2%	<u>68 000</u>
Total	100%	3 400 000 Kg

- INVESTIGACION DE MERCADOS. Garantizar a través de un departamento de mercadotecnia, la evolución de los mercados de la empresa y llevar a cabo una investigación constante tendiente a identificar nuevos mercados potenciales y nuevos productos comerciales, consolidando los mercados ya ganados.

2. Fuerza externa competitiva (estabilidad)

- EN VENTAS. Evitar en lo posible las fluctuaciones en las ventas por cambios de estación o por causas externas, canalizando en esos períodos los excedentes de producción a los mercados de exportación.
- EN UTILIDADES. Tratar en lo posible de mantener constantes las utilidades de la empresa, apegándose estrictamente a los presupuestos fi

nancieros y controlando adecuadamente la recuperación de los créditos.

- EN CAPACIDAD INDUSTRIAL. Mantener un elevado porcentaje de utilización de la capacidad instalada de la fábrica para abatir en lo posible los costos fijos y obtener la máxima productividad del aparato industrial.

3. Eficiencia interna (rendimientos)

Obtener y mantener al final del período de 5 años los siguientes rendimientos mínimos:

Sobre Capital Social	= 25% neto
Sobre Ventas	= 7% neto
Sobre Capital Contable	= 12% neto

4. Eficiencia interna (fuerza de los conocimientos)

Contar con un equipo de directivos capaces de planear, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa con eficiencia, preparación y honorabilidad profesional.

Contar con cuadros medios capaces de implementar los planes de la empresa y sometidos a un régimen constante de entrenamiento y especialización.

Contar con una base obrera capacitada, para obtener la mayor eficiencia posible de la maquina-

ria y equipos de la empresa.

Contar con un grupo de técnicos especializados que puedan investigar y desarrollar con éxito nuevos productos que garanticen la permanencia de la empresa como líder del mercado de hilos industriales de coser.

5. Eficiencia interna (edad de los activos)

Mantener la planta, los edificios, la maquinaria, los equipos y los inventarios en un alto nivel productivo, asignando los recursos financieros necesarios para su adecuada conservación y oportuna reposición.

C) Objetivos de flexibilidad

1. Flexibilidad interna ofensiva

Garantizar la posesión de tecnologías de vanguardia que permitan la continua competencia de los productos de la empresa en sus mercados nacionales e internacionales.

Investigar y desarrollar constantemente nuevos productos y diferentes mercados para poder afrontar bruscos cambios tecnológicos o comportamientos imprevistos en algunos mercados.

2. Flexibilidad externa defensiva

No depender de un solo cliente en más de un 10% de las ventas totales de cualquier producto.

No exportar más del 30% de la producción total de la empresa.

No depender más del 30% de las ventas totales en un solo tipo de producto.

No depender de una sola tecnología independientemente de producción.

No depender de un solo proveedor de maquinaria, materias primas o materiales auxiliares.

3. Flexibilidad interna (liquidez)

Mantener la razón circulante en 2 mínimo.

Mantener la prueba de ácido en 1.5 mínimo.

Mantener la razón $\frac{\text{Capital contable}}{\text{Pasivo}}$ en 1.5 máximo.

Mantener la razón $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Activo Fijo}}$ en 2.5 mínimo.

II. OBJETIVOS NO ECONOMICOS

A) De los individuos accionistas

Incrementar el valor global de la empresa desde el punto de vista financiero, de mercado, productivo y social.

Obtener los rendimientos económicos planeados en los

tiempos definidos para garantizar las inversiones individuales realizadas.

Mantener un elevado índice de liquidez del capital contable.

B) De los individuos empleados

Incrementar los ingresos personales basados en la competencia profesional para mejorar el nivel socio-económico.

Obtener todos los beneficios prestacionales posibles que mejoren el nivel de vida de todos los colaboradores de la empresa.

III. RESPONSABILIDADES Y RESTRICCIONES INSTITUCIONALES

A) Seguridad de empleo. Ofrecer a todos los colaboradores de la empresa que realicen un trabajo productivo basado en un comportamiento leal y honrado, una seguridad completa de empleo.

B) Actitud racial, ideológica y religiosa. No se hará discriminación alguna, a ningún individuo que trabaje en la empresa referente a su color, creencias religiosas o ideología personal.

C) Responsabilidad social. La empresa producirá los hilos de coser que la industria mexicana de la confección requiera para elaborar prendas con la mejor ca-

lidad posible.

Colaborará con el país, ofreciendo fuentes de trabajo y capacitando constantemente a sus trabajadores incrementando la mano de obra calificada.

La empresa cumplirá puntualmente sus obligaciones tributarias y prestacionales, y proveerá con salarios justos a sus colaboradores.

La empresa investigará y desarrollará tecnologías mexicanas para evitar en lo posible la dependencia externa.

La empresa estará consciente de su responsabilidad con el medio que la rodea y evitará la contaminación ambiental y el deterioro ecológico.

- D) Imagen pública. La empresa deberá ser considerada siempre ejemplo industrial y proveedor confiable de los mejores productos del mercado de hilos industriales en México.

POLITICAS

Una política apropiada es una norma que toma en consideración las condiciones pertinentes al tiempo en que se necesita la acción.

Las políticas se deben aplicar cuando la acción se requiera en el futuro. Son las que dictan "qué hacer" cuando los eventos se presentan.

Para poder crear y evaluar los cursos de acción y las políticas de la empresa, es básico comprender el sistema global; esto es, poder explicar su conducta, no solamente predecirla.

Los capítulos anteriores y los apéndices del presente trabajo han tratado de proporcionar los datos necesarios para poder explicar la conducta del sistema en cada una de las áreas siguientes:

- a) La empresa
- b) El abastecimiento
- c) Las ventas y la distribución
- d) Los consumidores
- e) La competencia

Basándonos en estas informaciones, desarrollaremos a continuación, las principales políticas en cada una de las áreas de la empresa, que estarán encaminadas a la consecución de los objetivos corporativos.

MATRIZ DE POLITICAS

	Fuerza competitiva	Eficiencia interna	Flexibilidad
Mercado - Producto	1.1	1.2	1.3
Recursos humanos	2.1	2.2	2.3
Recursos financieros	3.1	3.2	3.3
Recursos materiales	4.1	4.2	4.3
Sistemas de control	5.1	5.2	5.3

I. Mercado - Producto

1.1 Fuerza competitiva

A. Referente a cuotas de mercado

- a) Cada producto deberá ser lanzado al mercado a través de campañas promocionales que permitan alcanzar rápidamente el segmento de mercado planeado.
- b) Promover la comercialización de los productos de línea, evaluando constantemente su desarrollo en los mercados, su competencia y los rendimientos que generen.
- c) Crear un sistema de incentivos al consumidor (descuentos y plazos), tipos de productos re

queridos, basados en su importancia, volumen de consumo y recuperación de créditos.

B. Poseer un departamento de mercadotecnia que se responsabilice de:

- a) Investigaciones de mercados.
- b) Aplicaciones de los productos.
- c) Detectar la necesidad de nuevos productos.
- d) Definir el perfil del consumidor.
- e) Canales de venta.
- f) Optimización de la estructura comercial.
- g) Promociones y publicidad.
- h) Evaluación constante de la competencia.
- i) Características básicas de los vendedores y distribuidores.

C. Asistir técnicamente a los clientes en lo referente a:

- a) Hilos y sus aplicaciones
- b) Máquinas de coser y procesos de costura.
- c) Sistemas productivos en la industria de la confección.

D. Mantener constantemente cubiertos los mercados de hilaturas industriales a través de agentes directos cuando estos se justifiquen económica-

mente o utilizando canales de ventas indirectas en los momentos que sean convenientes (concesionarios o distribuidores).

E. Proporcionar un servicio de respuesta inmediata en atención comercial, surtido y envío de pedidos, facturación, información, asistencia técnica y reclamaciones.

F. Para lanzar un nuevo producto hay que contar con lo siguiente:

- a) Estudio del sector de mercado involucrado.
- b) Estudio del perfil del consumidor.
- c) Competencia.
- d) Análisis y evaluación del costo de entrada.
- e) Presupuesto de ventas trimestral.
- f) Sistema de control específico por cada nuevo producto.

1.2 Eficiencia interna

A. Contar con personal capacitado y con los equipos de laboratorio y de pruebas adecuados para investigar y desarrollar con éxito, nuevas mezclas de fibras, acabados, resistencias, presentaciones y aplicaciones de los productos futuros.

- B. Apoyar el departamento de mercadotecnia con empresas especializadas de investigaciones de mercados, que permitan obtener la información relativa a esta área con un grado mayor de confiabilidad.
- C. Asistir a las principales ferias y exposiciones nacionales o internacionales de equipo y maquinaria textil para mantener el staff técnico de producción y servicio, actualizado en las más modernas tecnologías.
- D. Promover una vez al año, seminarios externos de mercadotecnia en donde asista toda la organización comercial, para mantener un alto nivel de conocimientos en el área que permita optimizar la productividad por vendedor.

1.3 Flexibilidad

- A. Fijar niveles máximos de monto de crédito, plazo de pago y de consumo de productos por cliente.
- B. Elaborar presupuestos de ventas de mercado internacional de exportación.
- C. No lanzar más de un producto nuevo en lapsos de tiempo menores de tres meses.

- D. No comercializar productos a crédito a clientes, que no hayan sido investigados por empresas especializadas que sean morosos, insolventes o inmorales.

II. Recursos humanos

2.1 Fuerza competitiva

- A. Contratar para puestos directivos exclusivamente a personal con preparación académica superior, que hayan tenido una experiencia mínima de dos años en algún puesto equivalente al solicitado.
- B. Investigar a todos los candidatos a puestos directivos y ejecutivos en los siguientes aspectos:
- a) Capacidad profesional.
 - b) Solvencia moral y ética.
 - c) Solvencia económica.
 - d) Status social.
- C. Someter a todo el personal de nuevo ingreso a las siguientes pruebas:
- a) Pruebas psicológicas.
 - b) Pruebas de trabajo especializado.
 - c) Examen médico de admisión.

d) Estudio socioeconómico.

D. Para poder contratar a personal directivo, es necesario haber tenido resultados satisfactorios en las pruebas preliminares y ser aprobada su candidatura por la dirección general.

Para el personal ejecutivo, la aprobación debe ser hecha por el director responsable del área involucrada.

Para el personal administrativo, la autorización deberá ser hecha por el ejecutivo responsable y por el director del área.

Para el personal comercial, la autorización deberá ser hecha por el ejecutivo responsable y por el director comercial, y para el personal obrero, la autorización deberá ser firmada por el sindicato, por el ejecutivo responsable y por el director de producción.

2.2 Eficiencia interna

A. La gestión administrativa, de selección y entrenamiento del personal, será responsabilidad del departamento de personal, que centralizará bajo su responsabilidad y un grupo staff las siguientes funciones:

- a) Contratación de personal.
 - b) Entrenamiento, capacitación y actualización.
 - c) Altas, bajas y cambios.
 - d) Nóminas.
 - e) Préstamos personales.
 - f) Desarrollo.
- B. Evaluar constantemente los puestos de la organi-
zación y ubicar en ellos al personal más idóneo,
tomando en cuenta su capacidad profesional, el
grado de responsabilidad, el grado de liderazgo
necesario al puesto y las características perso-
nales y atributos de la persona.
- C. Definir tabuladores de sueldos y prestaciones a
todos los niveles de la organización y conjunta-
mente con la evaluación de puestos y las carac-
terísticas de los individuos, fundamentar el de-
sarrollo del personal de la empresa.
- D. Efectuar una calificación de méritos anual que
sea la base fundamental del desarrollo de cada
empleado de la organización. Esta calificación
debe analizar los siguientes aspectos:
- a) Puntualidad.
 - b) Presentación.

- c) Actitud frente al trabajo.
 - d) Actitud frente a sus compañeros.
 - e) Actitud frente a sus jefes.
 - f) Competencia profesional.
 - g) Grado de motivación.
 - h) Factores condicionantes del trabajo.
- E. Evaluar constantemente las cargas de trabajo necesarias en cada área de la empresa, para evaluar la población laboral y mantener un número eficiente de personal.
- F. Evaluar constantemente el ambiente de trabajo en cada área de la organización que permita ofrecer condiciones favorables y productivas, además de un alto nivel de seguridad.

2.3 Flexibilidad

- A. Contar con un banco de datos actualizados de la preparación, habilidades, experiencias y características principales de todos los empleados de la empresa para poder seleccionar al personal más adecuado para promociones o situaciones de emergencia.
- B. Llevar a cabo periódicamente cursos y seminarios dirigidos a preparar a substitutos profe-

sionales en áreas de alto riesgo operativo.

III. Recursos financieros

3.1. Fuerza competitiva

- A. Llevar a cabo un sistema presupuestal integral (ventas, producción, administración y finanzas) que permita obtener anticipadamente y con un al to grado de confiabilidad, las proyecciones financieras que permitan tomar las decisiones necesarias para garantizar el rendimiento sobre la inversión planeado y utilidades atractivas al capital.
- B. Crear presupuestos de ventas confiables, recupe ración cartera mensuales, y flujos de caja pro forma, que proporcionen la información necesaria para conocer con exactitud las líneas de crédito que se deberán utilizar para proveer a la empresa del capital de trabajo necesario.
- C. Crear reservas financieras realistas que permitan las adquisiciones futuras de equipos y maquinaria de alto nivel tecnológico y competitivo.
- D. Implementar y mantener actualizado un sistema de costo estándar por familias de productos que

permita reducir o mantener los costos reales y evitar así perder fuerza competitiva.

- E. Profesionalizar las adquisiciones de abastecimientos de materias primas, materias auxiliares, equipos, maquinaria, útiles y enseres necesarios para desempeñar las funciones de la empresa, en base a conocimiento de los productos, proveedores, calidades y características, concursos de selección y tiempos de entrega, tratando siempre de negociar los mejores precios, plazos de pago y calidad.

3.2 Eficiencia interna

- A. Fomentar y mantener óptimas relaciones con las instituciones financieras públicas y privadas, nacionales y extranjeras, que permitan a la empresa obtener en los términos más favorables las líneas de crédito necesarias.
- B. Contar con el auxilio de auditores externos que garanticen la correcta y adecuada gestión y aplicación de los recursos financieros de la empresa.
- C. Llevar a cabo constantemente auditorías internas en toda la organización que permitan cono-

cer la situación real existente en cada área de la empresa.

3.3 Flexibilidad

- A. Mantener la recuperación de la cartera a 75 días máximo.
- B. No tener más del 30% de las ventas a plazos mayores de 30 días.
- C. No tener más de tres meses de inventario en ninguna familia de productos.
- D. No adquirir equipos y maquinarias de baja productividad y difícil reventa.
- E. No tener inventarios de materias primas y auxiliares (cuando sea posible) superiores a tres meses de consumo.
- F. No permitir la sobrepoblación laboral improductiva.
- G. No tener líneas de crédito en monedas extranjeras superiores al 30% de las necesidades financieras de la empresa.
- H. No depender de una sola fuente de financiamiento externo en más de un 30% (cuando sea posible)
- I. No invertir los recursos excedentes de la empresa en negocios que no garanticen rendimientos

superiores al 12% neto sobre la inversión.

IV. Recursos materiales

4.1 Fuerza competitiva

- A. Contar con un grupo especializado propio de mantenimiento correctivo preventivo que proporcione el servicio adecuado de maquinaria y equipo de la empresa.
- B. Mantener conocimientos actualizados sobre la evolución tecnológica del medio textil.
- C. Adquirir los equipos y maquinarias que ofrezcan ventajas productivas, reducciones de costos y simpleza operativa.
- D. Muestrear constantemente la producción por familia de producto y someter estos productos a los más estrictos controles de calidad, contando para ello con los equipos de laboratorio que sean necesarios.
- E. Analizar constantemente el estado de las instalaciones y equipos de la empresa para mantenerlos siempre en funcionamiento según sus estándares operativos.

4.2 Eficiencia interna

- A. Evaluar constantemente la competencia profesio-

nal de todo el personal.

- B. Crear procedimientos operativos por cada tipo de máquina de la empresa y capacitar a los operadores y supervisores.
- C. Organizar periódicamente en conjunto con los proveedores de equipos y maquinaria, seminarios sobre la optimización de utilización de los equipos actuales, así como información sobre los nuevos equipos lanzados al mercado.
- D. Contar con el departamento de ingeniería industrial cuyas funciones serán orientadas a incrementar la eficiencia general de la planta, implementar cargas de trabajo, optimizar los tiempos y movimientos, la reducción de costos y la seguridad industrial.

4.3 Flexibilidad

- A. Tener contactos con todos los proveedores de equipos y maquinaria especializados en el ramo textil.
- B. Convocar a concursos comerciales a todos los proveedores y seleccionar en base a las normas dictadas por el departamento de ingeniería industrial.

- C. Evaluar el servicio de mantenimiento ofrecido por los fabricantes y desechar a los que no garanticen una cobertura total.
- D. Conocer el mercado de maquinaria nueva y usada para poder adquirir o vender convenientemente.

V. Sistemas de control

5.1 Fuerza competitiva

- A. Contar con los equipos, personal, sistemas y programas adecuados para la captación, proceso y distribución de la información necesaria para controlar el plan dentro de los tiempos designados.
- B. Contar con un departamento de mantenimiento de bancos de datos y programas que garantice la información cuando ésta se requiera. Optimice los programas existentes y desarrolle nuevas aplicaciones.

5.2 Eficiencia interna

- A. Conservar siempre a dos ingenieros en sistemas que posean los conocimientos necesarios para proporcionar el servicio de los sistemas de control.
- B. Mantener al personal actualizado constantemente

en las técnicas más modernas de análisis, diseño, y programación a través de cursos y seminarios desarrollados conjuntamente con los proveedores o empresas especializadas.

- C. Mantener una comunicación constante con todas las áreas usuarias de los sistemas de control, con el fin de mejorar la calidad de la información proporcionada.

5.3 Flexibilidad

- A. Establecer acuerdos de respaldo (back-up) con el proveedor del equipo de proceso de datos o con alguna empresa que posea un equipo igual que garantice la continuidad del servicio.
- B. Evitar a toda costa tener personal indispensable.
- C. Prever sistemas manuales o semiautomatizados de respaldo interno que amparen cualquier contingencia.

CURSOS DE ACCION

Ya han sido definidos los objetivos y restricciones de la empresa y estructuradas las políticas principales, pero como la planeación estratégica no se conforma con buenos

deseos, sino que exige planes de acción concretos que garanticen la viabilidad y la factibilidad de lo deseable, en esta sección se presentan los cursos de acción específicos para poder alcanzar los objetivos de la empresa, enmarcados dentro de las políticas establecidas y limitados por las restricciones institucionales.

Para poder presentar el desarrollo de los planes de acción de la empresa dentro de una secuencia lógica y homogénea, se utilizará la misma estructura planteada en el sistema de objetivos corporativos.

I. CURSOS DE ACCION ECONOMICOS

A. A corto plazo

- OBJETIVOS: Obtener un rendimiento del capital contable del 12% neto descontando los efectos de la inflación.
- CURSO DE ACCION: Para poder garantizar el rendimiento a corto plazo, propuesto, es necesario efectuar los siguientes cursos de acción:

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Mercadotecnia</u>	a) Analizar los diferentes mercados de la empresa tratando de identificar si ha habido cambios substanciales en los productos demandados, en los clientes tipo o en la

Responsable	A c c i ó n
	competencia
	<p>b) En base a los datos anteriores, efectuar un presupuesto de ventas por productos y tipo de mercado, teniendo en cuenta los resultados de ejercicios pasados y haciendo un esfuerzo comercial adicional en los productos más convenientes. Definir los máximos y mínimos necesarios para una adecuada cobertura de mercado.</p>
	<p>c) Elaborar un presupuesto de gastos realista, orientado a la promoción de ventas y restringiendo los costos superfluos o de operaciones no vitales.</p>
	<p>d) Evaluar los grupos de ventas y reforzarlos en sus áreas débiles para poder alcanzar las cuotas de ventas individuales y de grupo fijadas, vigilando que los costos fijos no sobrepasen lo presupuestado.</p>
	<p>e) Llevar estadísticas mensuales por agente, por cliente y por producto para controlar</p>

Responsable	A c c i ó n
	<p>la productividad por cada vendedor y cada grupo.</p> <p>f) Promover juntas mensuales de evaluación de resultados y apoyar a los sectores que muestren alguna falla o que encuentren <u>si</u> tuaciones contingentes inesperadas.</p>
<p><u>División de Producción</u> ,</p>	<p>a) En base al presupuesto de ventas, elaborar un presupuesto de producción que satisfaga con márgenes de seguridad las necesidades de la división de mercadotecnia.</p> <p>b) Elaborar un presupuesto de gastos de producción que considere los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materia prima - Productos químicos - Materiales auxiliares - Mano de obra directa e indirecta - Prestaciones - Costo de agua

Responsable	A c c i ó n
	<ul style="list-style-type: none"> - Energía eléctrica - Mantenimiento - Otros
	<p>c) Estructurar en base a sus presupuestos las cargas de trabajo adecuadas y los <u>pl</u>anes de incentivo programados para ese ciclo productivo.</p>
	<p>d) Contar con estadísticas de producción por máquina, unidad productiva, sección y departamento y evaluar la productividad de la fábrica.</p>
	<p>e) Promover juntas semanales con los responsables de las diferentes secciones <u>produc</u>tivas para tomar las medidas necesarias para poder cumplir con el compromiso presupuestal.</p>
	<p>f) Promover juntas mensuales con la división de mercadotecnia para analizar las <u>desvia</u>ciones posibles a los planes iniciales y ajustar los programas de producción a las</p>

Responsable	A c c i ó n
	futuras necesidades.
<u>División de Administración y Finanzas</u>	<p>a) Desarrollar en base a los presupuestos de ventas, de gastos de venta de producción, de gastos de producción y de gastos de las áreas de staff de la empresa, los estados financieros proforma (balance, resultados, flujo de efectivo y origen de aplicación de recursos).</p> <p>b) Evaluar si los presupuestos involucrados satisfacen el objetivo económico a corto plazo de la empresa. En caso afirmativo, autorizar los presupuestos; en caso negativo, efectuar los ajustes posibles y necesarios para poder alcanzar el objetivo económico a corto plazo.</p> <p>c) Realizar juntas mensuales con la división de mercadotecnia y con la división comercial, tendientes a evaluar los resultados obtenidos, a corregir las desviaciones con respecto a los presupuestos y a las</p>

Responsable	Acción
	<p>proyecciones financieras.</p> <hr/> <p>d) Realizar presupuestos de cobranzas y asignar cuotas de recuperación a la gerencia responsable y efectuar juntas semanales de control cartera.</p> <hr/> <p>e) Realizar presupuestos de compras y adquisiciones y efectuar juntas semanales de control.</p> <hr/> <p>f) Crear un sistema válido de costeo que permita controlar los costos de fabricación de los productos de la empresa.</p>
<p><u>División de Relaciones Industriales</u></p>	<p>a) Coordinarse con todas las divisiones y realizar programas de selección, entrenamiento y desarrollo del personal, tendientes a cubrir las necesidades a corto plazo de la empresa.</p> <hr/> <p>b) Evaluar los presupuestos relacionados con el factor humano y controlar que satisfagan las necesidades de cada área en armo-</p>

Responsable	A c c i ó n
	nía con las políticas vigentes.

B. A largo plazo

1. FUERZA EXTERNA COMPETITIVA (CRECIMIENTO)

- EN VENTAS

- OBJETIVO: Obtener un crecimiento mínimo del 15% anual en los productos de mayor contribución marginal.
- CURSO DE ACCION:

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Administración y Finanzas</u>	a) En base al sistema de costos, a los presupuestos de venta por producto y a los presupuestos de producción por producto, definir la contribución marginal de cada uno de los productos de la empresa.
	b) Actualizar semestralmente el sistema de evaluación de la contribución marginal por producto.
	c) Promover juntas periódicas con la división de mercadotecnia y con la división de producción para:

Responsable	A c c i ó n
	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar los resultados de la evaluación de contribución marginal. - Analizar los costos vigentes. - Evaluar las diversas alternativas de reducción de los costos fijos y variables.
<u>División de</u> <u>Mercadotecnia</u>	<p>a) Tomando como base los datos referentes a la contribución marginal por producto, definir la mezcla ideal, y verificar en los diferentes mercados su factibilidad y modificar esta mezcla hasta obtener la mezcla óptima.</p> <p>b) Promover la mezcla óptima de productos en los grupos de ventas metropolitanas, foráneos, de ventas indirectas y de exportación.</p> <p>c) Participar a las Divisiones de Producción y de Administración y Finanzas de la mezcla óptima para que se ajusten todos los presupuestos a ella.</p>

Responsable	A c c i ó n
	d) Evaluar a través de las juntas periódicas de control de ventas, si la mezcla está siendo realizada y corregir las desviaciones presentadas, además de verificar el crecimiento planeado.
	e) Realizar todas las promociones y publicidad necesarias y posibles para apoyar la comercialización de la mezcla y su crecimiento proyectado.

- EN GANANCIAS

- OBJETIVO: Obtener ganancias adecuadas.
- CURSO DE ACCION:

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Administración y Finanzas</u>	a) Determinar a través de los presupuestos de las divisiones, las ganancias adecuadas que cumplan el objetivo especificado. En caso de no cumplir con lo estipulado, modificar los presupuestos para que el nivel de las utilidades se vuelva satisfactorio

Responsable	A c c i ó n
	b) Evaluar las ganancias de la empresa en las juntas periódicas programadas con las Divisiones de Producción y Mercadotecnia y tomar decisiones conjuntamente para garantizar los rendimientos programados.
	c) Controlar los costos de la empresa y la productividad de todos los sectores para evitar que un incremento no controlado afecte las ganancias proyectadas.

- EN SECTORES DE MERCADO

- OBJETIVO: Los diferentes porcentajes de mercado estipulados en los objetivos corporativos.
- CURSO DE ACCION:

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Mercadotecnia</u>	a) Actualizar constantemente el estudio de los mercados y evaluar la penetración real de los productos de la empresa en cada uno de ellos.
	b) Controlar a través de las juntas periódicas

Responsable	A c c i ó n
	cas el cumplimiento de los presupuestos de ventas, que implican el alcanzar el <u>objetivo</u> de participación por producto en cada sector de mercado.

- EN MEZCLA DE PRODUCTO

- OBJETIVO: El presentado en la sección correspondiente de los objetivos de la empresa.
- CURSO DE ACCION:

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Mercadotecnia</u>	a) En base al sistema de evaluación de contribución marginal y en las características y restricciones del mercado, se definió la mezcla óptima, que es la base del presupuesto de ventas por producto. Por lo anteriormente expuesto, al controlar que se alcancen las cuotas asignadas a <u>ca</u> da grupo de ventas se controla la <u>realiza</u> ción de la mezcla de productos óptima, y este control se realiza a través de las juntas periódicas con los grupos <u>comercia</u> les en donde se analizan las desviaciones

Responsable	A c c i ó n
	contra el presupuesto y se toman las <u>medi</u> <u>das</u> correctivas necesarias.

- EN INVESTIGACION DE MERCADOS

- OBJETIVO: Conocimiento confiable de los mercados de la empresa.
- CURSO DE ACCION:

Responsable	A c c i ó n
<u>División de</u> <u>Mercadotecnia</u>	<p>a) Creación de la Gerencia de Mercadotecnia que será la responsable del conocimiento de los mercados actuales y futuras <u>poten</u> <u>ciales</u>. Esta Gerencia estará apoyada por dos gerentes de producto; uno <u>respon</u> <u>sable</u> de todos los productos industria- les y el otro de los productos domésti- cos.</p> <p>b) Cada gerente de producto será responsable del conocimiento de los mercados corres- pondientes a los productos de su área y auxiliados con encuestadores eventuales, harán estudios de actualización de <u>conoci</u></p>

Responsable	A c c i ó n
	<p>mientos de los mercados tradicionales y sondeos en los mercados potenciales.</p>
	<p>c) Evaluación constante de la competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sus mercados - Sus productos - Sus políticas - Su imagen
	<p>d) Comparar los resultados obtenidos en las diversas investigaciones, con los resultados de la empresa, y tratar de superar las contingencias que se presenten.</p>
	<p>e) Realizar juntas trimestrales de evaluación de mercados y de competencia con la participación de la Gerencia de Mercadotecnia, las Divisiones Comerciales, la Gerencia de Servicio Técnico y la Dirección de Mercadotecnia, con el fin de obtener toda la información necesaria para la planeación dinámica de las ventas de empresa.</p>

2. FUERZA EXTERNA COMPETITIVA (ESTABILIDAD)

- EN VENTAS

- OBJETIVO: Evitar fluctuaciones en ventas.
- CURSO DE ACCION:

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Mercadotecnia</u>	a) Conocer a través de los gerentes de productos las estaciones principales en el mercado de la confección y en las ventas de productos domésticos.
	b) Analizar los cambios posibles estacionales tanto en volúmenes de ventas, tipo de productos y colores.
	c) En base a los cambios de estación, promover, con el grupo de exportación, ventas a los mercados extranjeros en los volúmenes adecuados para mantener las ventas globales lo más estables posible.
	d) Coordinar con la División de Producción, la fabricación de los pedidos de exportación.

- EN UTILIDADES

- OBJETIVO: Evitar fluctuaciones en utilidades.
- CURSO DE ACCION:

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Administración y Finanzas</u>	a) Controlar estrictamente el cumplimiento de estados financieros proyectados, a través de las juntas periódicas con las Divisiones de la empresa.
	b) Controlar la recuperación de los créditos presupuestados.
	c) Controlar oportunamente los créditos necesarios fijados por el flujo de efectivo, tratando dentro de lo posible de negociar las mejores condiciones para la empresa.

- EN CAPACIDAD INDUSTRIAL

- OBJETIVO: Máxima productividad industrial.
- CURSO DE ACCION:

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Producción</u>	a) Controlar constantemente la productividad

Responsable	A c c i ó n
	<p>de cada máquina, sección, área y departamento de producción, comparando la producción obtenida con los estándares internacionales y con los índices estadísticos de la empresa.</p> <p>b) Mantener controlados los gastos fijos según los presupuestos previstos.</p> <p>c) Mantener la maquinaria y el equipo en óptimo estado de funcionamiento dándole el mantenimiento preventivo y correctivo necesario para alcanzar los índices de productividad establecidos.</p>
<p><u>División de</u> <u>Mercadotecnia</u></p>	<p>a) Cumplir con los presupuestos de ventas establecidos.</p> <p>b) Contactar los excedentes de producción en los mercados internacionales.</p> <p>c) Comunicar periódicamente y con anticipación a la División de Producción, los cambios en la mezcla de productos para que</p>

Responsable	A c c i ó n
	<p>estos se puedan programar en la fábrica.</p> <p>d) Programar anticipadamente las entregas de productos con los principales clientes.</p>
<p><u>División de Administración Finanzas</u></p>	<p>a) Proporcionar a la División de Producción, todos los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>b) Supervisar que los costos de las materias primas, productos auxiliares, productos químicos, etc., se mantengan dentro de los presupuestos.</p> <p>c) Garantizar más de un proveedor para todos los recursos que requiere la fábrica y vigilar que los plazos de entrega de los materiales se respete.</p>

3. EFICIENCIA INTERNA (RENDIMIENTOS)

- **OBJETIVO:** Rendimientos establecidos sobre capital Social, capital contable, ventas y rotación de inventarios.
- **CURSO DE ACCION:**

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Administración y Finanzas</u>	a) Realizar en base a los presupuestos aprobados de ventas de producción y gastos de todas las divisiones de la empresa, las negociaciones financieras a largo plazo que garanticen los rendimientos objetivo.
	b) Controlar a través de las juntas periódicas correspondientes con las demás divisiones, el cumplimiento de las proyecciones financieras y la corrección de las desviaciones posibles.

4. EFICIENCIA INTERNA (FUERZA DE CONOCIMIENTOS)

- OBJETIVO: Contar con directivos, personal medio, técnicos y obreros capaces.
- CURSO DE ACCION:

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Relaciones Industriales</u>	a) Realizar una evaluación de los puestos de la empresa definiendo el objetivo del puesto, los deberes, las responsabilidades y el perfil de la persona.
	b) Verificar si el personal actual; directivo,

Responsable	A c c i ó n
	<p>ejecutivo, técnico, empleado y obrero, cumplen con los requisitos de los puestos que ocupa.</p>
	<p>c) Establecer cursos de capacitación a los diferentes niveles, apoyándose en empresas especializadas o en asesores externos, para incrementar o actualizar los conocimientos teóricos y prácticos de los empleados y obreros de la empresa.</p>
	<p>d) Desarrollar un plan de contratación y selección del personal que la empresa requiera para cubrir sus necesidades operativas y productivas.</p>
	<p>e) Crear y actualizar constantemente, <u>tabla</u>res de sueldos y prestaciones para todo el personal de la empresa, que estén <u>acor</u>des con el mercado de trabajo y que <u>permi</u>tan al personal alcanzar un nivel de vida adecuado a sus necesidades.</p>

5. EFICIENCIA INTERNA (EDAD DE LOS ACTIVOS)

- OBJETIVOS: Mantener los activos de la empresa.
- CURSO DE ACCION:

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Producción</u>	a) Dar el mantenimiento preventivo y correctivo necesario y adecuado a toda la maquinaria y equipo de la fábrica.
	b) Utilizar la maquinaria y los equipos, según las normas recomendadas por los fabricantes.
	c) Vigilar que el personal obrero utilice adecuadamente la maquinaria y equipo asignado a él.
<u>División de Administración y Finanzas</u>	a) A través del departamento de servicios generales, dar el mantenimiento necesario a la planta, a los edificios, a los muebles de la empresa.
	b) Realizar las reservas adecuadas para poder reparar los activos de la empresa cuando sea necesario.

Responsable	A c c i ó n
	c) Realizar conjuntamente con la División de Producción los presupuestos de adquisición de nuevos equipos cuando estos se requieran.

C. Curso de acción de flexibilidad

1. FLEXIBILIDAD EXTERNA OFENSIVA

- OBJETIVO: Posesión de tecnologías competitivas.
- CURSO DE ACCION:

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Producción</u>	a) Participar constantemente en ferias y exposiciones industriales nacionales y extranjeras para poseer información actualizada de todos los avances tecnológicos en el medio textil.
	b) Analizar constantemente los productos de la competencia y compararlos con los productos de la empresa para conocer las ventajas y desventajas existentes.
	c) Tener comunicación constante con todos

Responsable	A c c i ó n
	<p>los proveedores líderes de maquinaria textil para poder conocer las nuevas prestaciones técnicas de sus equipos y compararlas con las de la empresa.</p> <p>d) Comparar constantemente los estándares de producción de los equipos de la empresa con la de la competencia nacional e internacional.</p> <p>e) Cuando sea presentado un avance tecnológico significativo en alguno de los procesos de producción, formar un comité técnico de evaluación que determine la conveniencia y la forma de integrarlo a los procesos de manufactura de la empresa.</p>
<u>División de Mercadotecnia</u>	<p>a) Participar en las ferias y exposiciones de la industria de la confección para poseer la información actualizada de los productos competitivos y de las nuevas máquinas y equipo de la confección.</p> <p>b) Formar grupos responsables de la investi-</p>

Responsable	A c c i ó n
	gación y desarrollo de nuevos productos, en conjunto con la División de Producción.
	c) Vigilar constantemente a la competencia y al mercado para reaccionar oportunamente a cualquier cambio imprevisto ya sea en productos o en tendencias.

2. FLEXIBILIDAD EXTERNA, DEFENSIVA

- **Objetivo:** No depender de un solo cliente, producto, mercado o proveedor, más de lo estipulado en los objetivos respectivos.
- **CURSO DE ACCION:**

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Mercadotecnia</u>	a) Controlar a través de las estadísticas que no se comercialice un solo cliente más de lo estipulado por los objetivos y políticas de la empresa.
	b) Promover constantemente, con los integrantes del sector comercial, la creación de nuevos clientes que ayuden a minimizar

Responsable	A c c i ó n
	<p>los riesgos de dependencia de un solo <u>pro</u> ducto en un número reducido de <u>cl</u>ientes.</p> <hr/> <p>c) Promover a través del Departamento de Ex- portación, la búsqueda de nuevos mercados internacionales que reduzca los riesgos de guerras de <u>pre</u>cios, inestabilidad <u>polí</u> tica y dependencia comercial de algún país <u>im</u>portador.</p>
<p><u>División de</u> <u>Producción</u></p>	<p>a) Contar en la fábrica con máquinas y equi- pos de diferente proveniencia para evitar el riesgo de obsolescencia tecnológica de algún país o fabricante. Esta acción de- be tener en cuenta el riesgo que implica la falta de servicio y refacciones de al- guna marca específica.</p> <hr/> <p>b) Desarrollar constantemente en los labora- torios de hilado y de acabados nuevas <u>tec</u> nologías tendientes a optimizar los pro- ductos fabricados por la empresa.</p>

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Administración y Finanzas</u>	a) Contar con un amplio catálogo de proveedores de maquinaria, materias primas, materiales auxiliares y productos químicos que permitan a la empresa substituir en cualquier momento a un proveedor por cualquier situación contingente.

3. FLEXIBILIDAD INTERNA (LIQUIDEZ)

- OBJETIVO: Mantener las razones financieras en los niveles determinados en los objetivos corporativos.
- CURSO DE ACCION:

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Administración y Finanzas</u>	a) Controlar la realización de los presupuestos de cada una de las divisiones de la empresa, a través de las juntas periódicas de evaluación de resultados.
	b) Cumplir con las necesidades de flujo de efectivo de la empresa cuidando el nivel de endeudamiento y los ingresos por cobranza.

Responsable	A c c i ó n
	c) Controlar que las adquisiciones de activos se realicen conforme a los programas y presupuestos establecidos.
<u>División de Mercadotecnia</u>	<p>a) Supervisar constantemente el almacén de producto terminado para evitar el envejecimiento de los productos y su correcta distribución (PePs).</p> <p>b) Controlar conjuntamente con el departamento de programación y producción los máximos y mínimos necesarios, para agilizar la comercialización y evitar tener inventarios excesivos que perjudiquen la liquidez de la empresa.</p>

II. CURSOS DE ACCION SOBRE OBJETIVOS NO ECONOMICOS

A. De los accionistas

- **Objetivo:** Garantizar el valor creciente de la empresa, su rendimiento y seguridad de su inversión.
- **CURSO DE ACCION:**

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Mercadotecnia</u>	a) Cumplir con los presupuestos de venta, comercializando los productos en mercados estables y con clientes solventes, cumpliendo las políticas y restricciones de la empresa.
<u>División de Producción</u>	a) Mantener la maquinaria y equipo en un alto nivel de productividad, cumpliendo los presupuestos aprobados por la alta dirección. b) Garantizar la posesión de tecnologías de producción competitivas.
<u>División de Relaciones Industriales</u>	a) Garantizar y mantener una fuerza de trabajo productiva y motivada dentro de la empresa, utilizando para tal fin a la organización con que cuenta y en colaboración con las divisiones.
<u>Dirección General</u>	a) Supervisar constantemente que la planeación estratégica de la empresa cumpla con todos los objetivos corporativos estable-

Responsable	A c c i ó n
	cidos a través de juntas mensuales con las divisiones operativas.
<u>División de Administración y Finanzas</u>	<p>a) Controlar que las proyecciones financieras provean los rendimientos esperados por los accionistas a través de la mecánica presupuestal.</p> <p>b) Supervisar que las proyecciones financieras sean cumplidas, sin desviaciones importantes, a través de las juntas de control.</p> <p>c) Mantener las reservas y superávits en inversiones de rápida realización y alto rendimiento.</p>

B. De los empleados

- OBJETIVO: Mejorar constantemente el nivel de vida.
- CURSO DE ACCION:

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Relaciones Industriales</u>	a) Estructurar tabuladores de sueldos y prestaciones en base al mercado de trabajo y

Responsable	A c c i ó n
	a las características del personal de la empresa.
	b) Analizar constantemente todos los motivadores económicos posibles y evaluar en base a las posibilidades de la empresa, la factibilidad de otorgamiento a los diferentes niveles.
	c) Realizar investigaciones socioeconómicas de todo el personal para poseer la información que permita evaluar sus necesidades económicas y sociales.

III. RESPONSABILIDADES Y RESTRICCIONES INSTITUCIONALES

1. Seguridad de empleo

- OBJETIVO: Ofrecer a todo buen elemento la seguridad de contar en todo momento con un buen trabajo.
- CURSO DE ACCION:

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Relaciones Industriales</u>	a) Formar un expediente de cada uno de los empleados y obreros de la empresa que cuente con la siguiente información:

Responsable	A c c i ó n
	<ul style="list-style-type: none"> - Datos anagráficos - Datos familiares - Datos socioeconómicos - Preparación escolar - Desarrollo dentro de la empresa - Habilidades y experiencias - Antecedentes de conducta - Cursos de capacitación tomados - Potencial de desarrollo (posibles promociones) - Informaciones importantes adicionales
	<p>b) Actualizar constantemente los expedientes de los empleados y formar listas maestras de candidatos potenciales a cada puesto, basándose en su desarrollo, habilidades, necesidades y conducta.</p>
	<p>c) Realizar anualmente una calificación de méritos de los empleados y obreros, para decidir sus ingresos y definir su potencial de desarrollo.</p>
	<p>d) Formar las reservas necesarias de pensión por vejez o invalidez, para garantizar que el nivel de vida no se afecte por edad o por accidente.</p>

2. Actitud racial, ideológica y religiosa

- **OBJETIVO:** No permitir ningún tipo de discriminación en la empresa.
- **CURSO DE ACCION:**

Responsable	A c c i ó n
	a) Atender todas las quejas y denuncias por cualquier tipo de discriminación posible dentro de la empresa.
	b) Promover con los directores divisionales, la abolición de actitudes discriminatorias en sus divisiones cuando éstas se presenten.

3. Responsabilidad social

- **OBJETIVO:** Los definidos en el sistema de objetivos corporativos
- **CURSO DE ACCION:**

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Mercadotecnia</u>	a) Investigar las necesidades de productos y calidad que necesita la industria de la

Responsable	A c c i ó n
	<p>confección nacional para la correcta elaboración de prendas textiles de zapatos.</p>
<p><u>División de Producción</u></p>	<p>a) Verificar constantemente que las descargas de aguas residuales, mantengan las características fijadas por las autoridades responsables del control ecológico.</p> <p>b) Verificar constantemente que las emisiones de las calderas no excedan de los estándares emitidos por las autoridades competentes.</p> <p>c) Tomar en cuenta el factor humano cada vez que se realice un cambio tecnológico, tratando de no desplazar la mano de obra por equipos automáticos no indispensables.</p>
<p><u>División de Administración y Finanzas</u></p>	<p>a) Procesar a tiempo las informaciones contables y financieras para cubrir con toda puntualidad las obligaciones tributarias de la empresa.</p> <p>b) Pagar oportunamente las obligaciones de</p>

Responsable	A c c i ó n
	seguridad social, habitación y educación inherentes a las prestaciones de los trabajadores.
<u>División de Relaciones Industriales</u>	a) Promover a través de las divisiones correspondientes los cursos de entrenamiento y capacitación de los empleados y obreros de la empresa.

4. IMAGEN PUBLICA

- OBJETIVO: Optimizar constantemente la imagen de la empresa.
- CURSO DE ACCION:

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Mercadotecnia</u>	<p>a) Cumplir formalmente con todos y cada uno de los compromisos contraídos con los clientes, coordinando para tal fin a todas las divisiones de la empresa.</p> <p>b) Garantizar un servicio eficiente de capacitación de pedidos, facturación, surtido, empaque y distribución de productos.</p>

Responsable	A c c i ó n
	<p>c) Contar con un excelente equipo de vendedores conscientes de la misión encomendada, que se presenten ante el cliente dando una imagen de competencia profesional, educación, eficiencia y honradez.</p> <p>d) Contar con un Departamento de Servicio Técnico que auxilie a los clientes cuando presente cualquier reclamación por los productos de la empresa, de una manera rápida y eficiente.</p> <p>e) Realizar campañas de imagen corporativa tendientes a proporcionar confianza a sus clientes sobre su calidad, servicio y honorabilidad.</p>
<u>División de Producción</u>	<p>a) Mantener invariable la calidad establecida y acreditada de los productos producidos por la empresa.</p> <p>b) Alcanzar los presupuestos de producción para garantizar un buen servicio de suministro.</p>

Responsable	A c c i ó n
<u>División de Administración y Finanzas</u>	a) Efectuar los pagos a proveedores en los plazos estipulados.
	b) Cumplir oportunamente con las obligaciones fiscales de la empresa.
<u>Dirección General</u>	a) Participar activamente en las cámaras y asociaciones de la industria textil, promoviendo la imagen pública de la empresa.

PLAN FINANCIERO

PERIODO

1979 - 1983

PROYECCIONES FINANCIERAS

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO POR 1979

(Miles de pesos)

	Encero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas nacionales	\$33,384	\$33,384	\$33,384	\$33,384	\$33,384	\$33,384	\$33,384	\$33,384	\$35,556	\$35,556	\$35,555	\$27,363	\$401,103
Ventas exportación	21,090	21,090	21,090	21,090	17,418	17,418	17,418	17,418	17,418	17,418	17,418	17,418	223,704
Cedias	2,700	2,700	2,700	2,700	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	28,638
Ventas totales	\$57,174	\$57,174	\$57,174	\$57,174	\$53,031	\$53,031	\$53,031	\$53,031	\$55,203	\$55,203	\$55,203	\$47,010	\$653,439
Costos y gastos variables:													
Materias primas	\$17,157	\$17,157	\$17,157	\$17,157	\$14,706	\$14,706	\$14,706	\$14,706	\$14,412	\$14,412	\$14,412	\$12,435	\$183,123
Materiales auxiliares	6,489	6,489	6,489	6,489	6,402	6,402	7,362	7,362	7,167	7,167	7,167	5,889	80,874
Gastos de venta	5,523	5,523	5,523	5,523	5,145	5,145	5,145	5,145	5,370	5,370	5,370	4,542	63,324
Total	\$29,169	\$29,169	\$29,169	\$29,169	\$26,253	\$26,253	\$27,213	\$27,213	\$26,949	\$26,949	\$26,949	\$22,866	\$227,321
Contribución marginal	\$28,005	\$28,005	\$28,005	\$28,005	\$26,778	\$26,778	\$25,818	\$25,818	\$28,254	\$28,254	\$28,254	\$24,144	\$326,118
Gastos fijos:													
Producción													
Mano de obra	\$11,562	\$11,562	\$11,562	\$11,562	\$11,707	\$10,707	\$11,847	\$11,847	\$11,947	\$11,847	\$11,847	\$11,847	\$138,744
Depreciación	3,297	3,297	3,297	3,297	3,297	3,297	3,297	3,297	3,297	3,299	3,299	3,299	39,564
Mantenimiento	1,371	1,371	1,371	1,371	1,351	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	16,452
Energía eléctrica	1,164	1,162	1,200	1,219	1,236	1,254	1,272	1,290	1,308	1,329	1,350	1,371	15,174
Alquileres	1,269	1,269	1,269	1,269	1,269	1,269	1,269	1,269	1,269	1,269	1,269	1,269	15,228
Varios	705	705	705	705	705	705	705	705	705	705	705	705	8,466
Total	\$19,368	\$19,386	\$19,404	\$19,422	\$18,585	\$18,603	\$19,761	\$19,779	\$19,797	\$19,816	\$19,835	\$19,866	\$233,622
Utilidad	\$ 8,637	\$ 8,619	\$ 8,601	\$ 8,583	\$ 8,193	\$ 8,175	\$ 6,057	\$ 6,039	\$ 8,457	\$ 8,438	\$ 8,419	\$ 4,284	\$ 92,496
Gastos de administración	\$ 1,635	\$ 1,713	\$ 20,088										
Gastos de venta	861	861	861	861	861	861	885	888	888	888	888	888	10,455
Total	\$ 2,496	\$ 2,601	\$ 26,562										
	\$ 6,141	\$ 6,123	\$ 6,105	\$ 6,087	\$ 5,697	\$ 5,679	\$ 3,456	\$ 3,438	\$ 5,856	\$ 5,835	\$ 5,814	\$ 1,683	\$ 61,914
Otros gastos y (productos)	(\$ 1,302)	(\$ 1,302)	(\$ 1,302)	(\$ 1,302)	(\$ 1,314)	(\$ 1,314)	(\$ 1,314)	(\$ 1,314)	(\$ 1,380)	(\$ 1,380)	(\$ 1,380)	(\$ 1,278)	(\$ 15,882)
Gastos y (productos) financieros	3,039	3,286	3,927	4,461	4,581	5,043	3,921	3,546	2,853	2,361	2,343	2,622	41,985
Total	\$ 1,737	\$ 1,986	\$ 2,625	\$ 3,159	\$ 3,267	\$ 3,729	\$ 2,667	\$ 2,232	\$ 1,473	\$ 981	\$ 963	\$ 1,344	\$ 26,103
Utilidad antes de impuestos	\$ 4,404	\$ 4,137	\$ 3,480	\$ 2,928	\$ 2,430	\$ 1,950	\$ 849	\$ 1,206	\$ 4,383	\$ 4,854	\$ 4,851	\$ 339	\$ 35,811
Impuesto sobre la Renta	\$ 957	\$ 846	\$ 570	\$ 339	\$ 327	\$ 126	(\$ 339)	(\$ 189)	\$ 1,146	\$ 1,344	\$ 1,344	(\$ 558)	\$ 5,913
Participación de Utilidades	399	378	279	279	240	201	114	144	396	435	435	72	\$ 3,417
Total	\$ 1,356	\$ 1,224	\$ 894	\$ 618	\$ 567	\$ 327	(\$ 225)	(\$ 45)	\$ 1,542	\$ 1,779	\$ 1,779	(\$ 486)	\$ 9,330
Utilidad Neta	\$ 3,048	\$ 2,913	\$ 2,586	\$ 2,310	\$ 1,863	\$ 1,623	\$ 1,074	\$ 1,251	\$ 2,841	\$ 3,075	\$ 3,072	\$ 825	\$ 26,481

PROYECCIONES FINANCIERAS
FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS POR 1979
(Miles de pesos)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECEMBRE	TOTAL
INGRESOS:													
Cobranza	\$47,991	\$47,988	\$52,155	\$57,174	\$56,229	\$54,573	\$54,088	\$54,063	\$54,933	\$55,413	\$54,987	\$48,870	\$639,264
Desperdicio y otros	1,362	1,362	1,362	1,362	1,374	1,374	1,374	1,374	1,440	1,440	1,440	1,338	16,602
Intereses ganados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18	117	135
Total de ingresos	\$49,353	\$49,350	\$53,517	\$58,536	\$57,603	\$55,947	\$56,262	\$55,437	\$56,373	\$56,853	\$56,445	\$50,325	\$656,001
GASTOS:													
Costos y Gastos variables													
Materia prima	\$21,738	\$29,649	\$29,649	\$21,783	\$18,363	\$18,363	\$ 9,120	\$ 6,840	\$ -	\$ -	\$13,683	\$18,243	\$187,431
Materiales auxiliares	9,963	9,966	8,097	6,489	6,489	6,489	6,141	6,402	10,242	7,362	6,582	7,167	91,389
Ventas	5,523	5,523	5,523	5,523	5,145	5,145	5,145	5,145	5,370	5,370	5,370	4,542	63,324
Suma	\$37,224	\$45,138	\$43,269	\$33,795	\$29,997	\$29,997	\$20,406	\$18,387	\$15,612	\$12,732	\$25,635	\$29,952	\$342,144
Gastos fijos													
Producción													
Mano de obra	\$ 9,028	\$10,353	\$ 7,686	\$16,068	\$ 7,473	\$12,282	\$ 8,613	\$11,280	\$ 8,613	\$11,280	\$ 8,613	\$26,655	\$138,744
Otros	4,509	4,527	4,545	4,523	4,581	4,599	4,617	4,635	4,653	4,674	4,695	4,716	35,214
Suma	\$14,337	\$14,880	\$12,231	\$20,631	\$12,054	\$16,881	\$13,230	\$15,915	\$13,266	\$15,954	\$13,308	\$31,371	\$194,058
Administración													
Ventas	\$ 1,284	\$ 1,473	\$ 1,204	\$ 1,710	\$ 1,284	\$ 1,473	\$ 1,359	\$ 1,548	\$ 1,359	\$ 1,548	\$ 1,359	\$ 2,895	\$ 18,576
Suma	\$ 1,941	\$ 2,229	\$ 1,941	\$ 2,508	\$ 1,941	\$ 2,229	\$ 2,040	\$ 2,328	\$ 2,040	\$ 2,328	\$ 2,040	\$ 4,065	\$ 27,630
Pago de préstamos bancarios													
Pago impuesto sobre consumo de algodón	-	-	\$ 9,507	-	-	\$ 9,510	-	-	\$ 9,507	-	-	\$ 9,510	\$ 38,034
Pago de gastos financieros	1,584	657	1,368	273	-	-	-	-	-	-	-	546	4,428
Suma	\$ 2,140	\$ 1,665	\$18,372	\$ 2,802	\$ 2,721	\$18,106	\$ 2,436	\$ 2,040	\$16,008	\$ 1,071	\$ 705	\$15,801	\$ 84,147
Impuesto sobre la Renta													
Participación de utilidades	-	-	\$ 8,016	-	\$ 2,961	-	-	-	\$ 2,868	-	-	\$ 2,988	\$ 16,833
Suma	\$ -	\$ -	\$ 8,016	\$ -	\$ 5,631	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,868	\$ -	\$ -	\$ 2,988	\$ 19,503
Total de egresos	\$55,842	\$63,912	\$83,829	\$59,736	\$52,544	\$67,293	\$38,112	\$38,670	\$49,794	\$32,085	\$41,668	\$84,177	\$667,482
Sobranje (faltante)													
Efectivo inicio	(\$ 6,489)	(\$14,562)	(\$30,312)	(\$ 1,200)	(\$ 5,259)	(\$11,346)	\$18,150	\$16,767	\$ 6,579	\$24,768	\$14,757	(\$33,852)	(\$ 11,481)
Efectivo final	1,131	(5,358)	(19,920)	(50,232)	(51,432)	(46,173)	(57,519)	(39,369)	(22,602)	(16,023)	8,745	23,502	1,131
Sobranje (faltante) final	(\$ 5,358)	(\$19,920)	(\$30,232)	(\$51,432)	(\$46,173)	(\$57,519)	(\$39,369)	(\$22,602)	(\$16,023)	\$ 8,745	\$23,502	(\$10,350)	(\$ 10,350)
Efectivo a mantener	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710
Sobranje (faltante) total	(\$ 7,068)	(\$21,630)	(\$31,942)	(\$53,142)	(\$47,883)	(\$59,229)	(\$41,079)	(\$24,312)	(\$17,730)	\$ 7,035	\$21,792	(\$12,060)	\$ 12,060

PROYECCIONES FINANCIERAS

BALANCE GENERAL PROYECTADO A DICIEMBRE DE 1979

(Miles de pesos)

<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>		
CIRCULANTE:			A CORTO PLAZO:		
Caja y bancos		\$ 1,710	Préstamos bancarios	\$ 118,206	
Cuentas y documentos por cobrar:			Cuentas por pagar a proveedores	9,222	
Clientes	\$ 128,385		Acreedores diversos	<u>6,594</u>	\$ 134,022
Subsidios de impuestos de exportación	6,687				
Otras	19,869		Intereses por pagar	\$ 513	
Reserva para cuentas de cobro dudoso	(2,655)	152,286	Impuestos por pagar	7,161	
			Reserva para Impuesto sobre la Renta	4,656	
Acciones y valores		150	Reserva para participación de utilidades	3,396	15,726
Inventarios:					-----
Materia prima	\$ 67,377		Total pasivo a corto plazo		\$ 149,740
Materiales auxiliares	17,667				-----
Producción en proceso	39,297				
Producto terminado	64,050				
Almacén de herramientas	<u>720</u>	189,111			
Gastos anticipados		759			

Total del activo circulante		\$ 344,016	A LARGO PLAZO:		
		-----	Impuesto sobre la Renta y participación		
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO:			de utilidades diferidos	\$ 10,845	
Terreno	\$ 20,886		Préstamos bancarios	76,731	
Edificio	69,030		Accionistas	<u>15,000</u>	
Maquinaria y equipo	138,045				-----
Muebles y enseres	7,494		Total pasivo a largo plazo	\$ 102,576	
Equipo de transporte	<u>5,433</u>				-----
		\$ 240,888	Suma el pasivo	\$ 252,324	

Depreciación acumulada	(132,720)	\$ 108,169			
Activo fijo revaluado	\$ 269,604				
Depreciación activo fijo revaluado	(182,259)	87,345			

Total propiedades, planta y equipo		\$ 195,513			

			<u>CAPITAL CONTABLE</u>		
DIFERIDO:			Capital social	\$ 135,000	
Otros	\$ 243		Reserva legal	2,358	
Gastos de organización e instalación	726		Utilidades acumuladas	61,170	
Amortización de gastos de organización e instalación	(291)		Superávit por revaluación de activos fijos	62,853	
			Utilidad del ejercicio	<u>26,502</u>	

Total activo diferido	\$ 678		Suma el capital	\$ 287,883	

Suma el activo	\$ 540,207		Suma pasivo y capital	\$ 540,207	
		=====			=====

PROYECCIONES FINANCIERAS
ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICION
FINANCIERA POR 1979
(Miles de pesos)

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS

ORIGEN DE RECURSOS:

Depreciación del activo fijo	\$18,936
Depreciación del activo fijo revaluado	24,264
Amortización de gastos de instalación	36
Utilidad del ejercicio	26,502

Total de recursos originados	\$69,738

APLICACION DE RECURSOS:

Disminución del impuesto diferido	\$ 7,560
Disminución de la deuda a largo plazo	38,034

	\$45,594

AUMENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO	\$24,252
	=====

CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO

Aumento del efectivo en caja y bancos	\$ 579
Aumento en cuentas por cobrar (clientes)	13,035
Aumento en subsidios de impuestos de exportación	1,140
Disminución en inventarios	(10,263)
Disminución de gastos anticipados	(1,602)
Aumento de préstamos bancarios	1,182
Disminución en proveedores	16,707
Aumento de intereses por pagar	(306)
Disminución de impuestos por pagar	1,038
Disminución de la reserva para Impuesto sobre la Renta	3,360
Aumento de la reserva para participación de utilidades	(726)

Aumento del capital de trabajo	\$24,252
	=====

PROYECCIONES FINANCIERAS
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS POR 1979
Y LOS CUATRO AÑOS SIGUIENTES
(Miles de pesos)

	1979	1980	1981	1982	1983
Ventas nacionales	\$401,103	\$434,175	\$415,179	\$423,744	\$474,588
Ventas exportación	223,704	209,421	210,006	224,172	242,100
Cedis	28,632	26,805	26,880	28,692	30,987
Ventas totales	\$653,439	\$670,401	\$652,065	\$675,408	\$747,675
Costos y gastos variables					
Materias primas	\$183,123	\$166,740	\$147,789	\$147,591	\$159,864
Materiales auxiliares	80,874	90,942	96,345	106,236	122,184
Gastos de venta	63,324	65,208	63,276	65,568	72,537
Total	\$327,321	\$322,890	\$307,410	\$319,395	\$354,585
Contribución marginal	\$326,118	\$347,511	\$344,655	\$357,213	\$393,090
Gastos fijos					
Producción:					
Mano de obra	\$138,744	\$151,128	\$166,869	\$184,884	\$212,626
Depreciación	39,564	39,564	39,564	39,564	29,853
Mantenimiento	16,452	18,096	19,905	21,897	24,087
Energía eléctrica	15,174	17,670	18,000	18,000	18,000
Maquilas	15,228	16,362	18,810	21,636	24,876
Varios	8,460	9,306	10,236	11,259	12,384
Total	\$233,622	\$252,126	\$273,384	\$297,240	\$321,828
Utilidad	\$ 92,496	\$ 95,385	\$ 71,271	\$ 59,973	\$ 70,722
Administración	\$ 20,088	\$ 22,230	\$ 24,822	\$ 28,656	\$ 31,068
Ventas	10,494	11,502	12,690	14,022	15,516
Total	\$ 30,582	\$ 33,732	\$ 37,512	\$ 41,778	\$ 46,584
Utilidad de operación	\$ 61,914	\$ 61,653	\$ 33,759	\$ 18,195	\$ 24,138
Otros gastos y (productos)	(\$ 15,882)	(\$ 26,727)	(\$ 47,202)	(\$ 61,527)	(\$ 69,549)
Gastos y (productos) financieros	41,985	25,299	17,202	10,551	5,466
Total	\$ 26,103	(\$ 1,428)	(\$ 30,000)	(\$ 50,976)	(\$ 64,083)
Utilidad antes de impuesto	\$ 35,811	\$ 63,081	\$ 63,759	\$ 69,171	\$ 88,221
Impuesto sobre la Renta	\$ 5,913	\$ 18,135	\$ 18,261	\$ 27,192	\$ 30,150
Participación de utilidades	3,396	5,598	5,628	7,476	8,223
Total	\$ 9,309	\$ 23,733	\$ 23,889	\$ 34,668	\$ 38,373
Utilidad neta	\$ 26,502	\$ 39,348	\$ 39,870	\$ 34,503	\$ 49,848

PROYECCIONES FINANCIERAS
FLUJOS DE FONDOS PROYECTADOS POR 1979
Y LOS CUATRO AÑOS SIGUIENTES

(Millón de pesos)

	1979	1980	1981	1982	1983
INGRESOS:					
Cobranza	\$639,264	\$666,876	\$655,575	\$671,487	\$732,978
Maquilas	-	10,212	31,134	44,766	51,480
Desperdicios y otros	16,602	17,232	16,788	17,481	18,789
Intereses ganados	135	-	1,254	1,779	2,994
Total de Ingresos	\$656,001	\$694,320	\$704,751	\$735,513	\$806,241
EGRESOS:					
Costos y gastos variables					
Materia prima	\$187,431	\$166,908	\$146,283	\$159,447	\$173,787
Materiales auxiliares	91,389	90,525	96,552	107,472	123,606
Venta	63,324	65,208	63,276	65,568	72,537
Suma	\$342,144	\$322,641	\$306,111	\$332,487	\$369,930
Gastos fijos					
Producción:					
Mano de obra	\$138,744	\$151,128	\$166,869	\$184,884	\$212,628
Otros	55,314	61,434	66,951	72,792	79,347
Suma	\$194,058	\$212,562	\$233,820	\$257,676	\$291,975
Administración					
Ventas	\$ 18,576	\$ 20,718	\$ 23,310	\$ 26,244	\$ 29,556
Suma	\$ 9,054	\$ 10,062	\$ 11,250	\$ 12,582	\$ 14,076
Suma	\$ 27,630	\$ 30,780	\$ 34,560	\$ 38,826	\$ 43,632
Pago de préstamos bancarios					
Pago impuesto sobre consumo de algodón	\$ 38,034	\$ 40,770	\$ 53,034	\$ 38,697	\$ 32,688
Pago de gastos financieros	4,428	2,634	2,874	3,132	3,411
Suma	\$ 41,685	\$ 25,053	\$ 18,456	\$ 12,330	\$ 8,460
Suma	\$ 84,147	\$ 68,457	\$ 74,364	\$ 54,159	\$ 44,559
Impuesto sobre la Renta					
Participación de utilidades	\$ 16,833	\$ 10,998	\$ 36,963	\$ 22,857	\$ 38,346
Suma	2,670	3,396	5,598	5,628	7,476
Suma	\$ 19,503	\$ 14,394	\$ 42,561	\$ 28,485	\$ 45,822
Total de egresos	\$667,482	\$648,834	\$691,416	\$711,633	\$795,918
Sobrante (faltante) (faltante)					
Efectivo al inicio	(\$ 11,481)	\$ 45,486	\$ 13,335	\$ 23,880	\$ 10,323
Efectivo al inicio	1,131	(19,350)	35,136	48,471	72,351
Sobrante (faltante) (faltante)					
Efectivo al inicio	(\$ 11,481)	\$ 45,486	\$ 13,335	\$ 23,880	\$ 10,323
Efectivo al inicio	1,131	(19,350)	35,136	48,471	72,351
Sobrante (faltante) final					
Efectivo a mantener	(\$ 10,350)	\$ 35,136	\$ 48,471	\$ 72,351	\$ 82,674
Efectivo a mantener	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710
Sobrante (faltante) total	(\$ 12,060)	\$ 33,426	\$ 46,761	\$ 70,641	\$ 80,964

PROYECCIONES FINANCIERAS
BALANES GENERALES PROYECTADOS
POR 1979 Y LOS 4 AÑOS SIGUIENTES

(Miles de pesos)

	ACTIVO					PASIVO					
	1979	1980	1981	1982	1983	1979	1980	1981	1982	1983	
CIRCULANTE:						A CORTO PLAZO:					
Caja y bancos	\$ 1,710	\$ 1,710	\$ 1,710	\$ 1,710	\$ 1,710	Préstamos bancarios	\$110,206	\$ 70,722	\$ 71,385	\$ 32,688	\$ -
Cuentas por cobrar:						Cuentas por pagar a proveedores	9,222	16,056	16,470	18,942	21,786
Clientes	\$128,385	\$132,246	\$128,460	\$133,134	\$147,264	Acreedores diversos	6,594	6,594	6,594	6,594	6,594
Subsidio de impuestos de exportación	6,687	6,251	6,627	7,074	7,641		\$134,022	\$ 93,372	\$ 94,449	\$ 58,224	\$ 28,380
Reserva para cuentas de cobro dudoso	(2,655)	(2,655)	(2,655)	(2,655)	(2,655)	Intereses por pagar	\$ 513	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras cuentas por cobrar	19,869	19,869	19,869	19,869	19,869	Impuestos por pagar	7,161	7,212	7,266	7,323	7,926
	\$152,206	\$155,811	\$152,501	\$157,422	\$172,119	Reserva para Impuesto sobre la Renta	4,656	19,350	3,933	8,268	72
Acciones y valores	\$ 150	\$ 33,576	\$ 46,911	\$ 70,791	\$ 81,114	Reserva para participación de utilidades	3,396	5,598	5,628	7,476	8,221
							\$ 15,726	\$ 32,160	\$ 16,827	\$ 23,067	\$ 16,221
Inventarios:						Total pasivo a corto plazo	\$149,748	\$125,532	\$111,276	\$ 81,291	\$ 44,601
Materias primas	\$ 67,377	\$ 37,542	\$ 38,964	\$ 54,009	\$ 71,406						
Materias auxiliares	17,667	24,084	24,705	28,413	32,679	A LARGO PLAZO:					
Producción en proceso	39,297	39,297	39,297	39,297	39,297	Impuesto sobre la Renta y participación de utilidades diferido	\$ 10,845	\$ 3,285	\$ -	\$ -	\$ -
Productos terminados	64,050	64,050	64,050	64,050	64,050	Préstamos bancarios	82,731	38,697	-	-	-
Almacén de herramientas	720	720	720	720	720	Accionistas	15,000	15,000	-	-	-
	\$189,111	\$165,693	\$167,736	\$186,489	\$208,152	Total pasivo a largo plazo	\$102,576	\$ 56,982	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos anticipados	\$ 759	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	SUMA EL PASIVO	\$252,324	\$182,514	\$111,276	\$ 81,291	\$ 44,601
Total activo circulante	\$344,016	\$356,790	\$368,658	\$416,412	\$463,095						
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO:											
Terreno	\$ 20,886	\$ 20,886	\$ 20,886	\$ 20,886	\$ 20,886						
Edificio	69,030	69,030	69,030	69,030	69,030						
Maquinaria y equipo	138,045	138,045	138,045	138,045	138,045						
Muebles y enseres	7,494	7,494	7,494	7,494	7,494						
Equipo de transporte	5,433	5,433	5,433	5,433	5,433						
	\$240,888	\$240,888	\$240,888	\$240,888	\$240,888						
Depreciación acumulada:	(132,720)	(151,656)	(170,592)	(189,528)	(208,464)						
	\$108,168	\$ 89,232	\$ 70,296	\$ 51,360	\$ 32,424						
Activo revaluado	\$269,604	\$269,604	\$269,604	\$269,604	\$269,604						
Depreciación acumulada	(162,259)	(206,523)	(230,787)	(255,051)	(269,604)						
	\$ 87,345	\$ 93,081	\$ 38,817	\$ 14,553	\$ -						
Total propiedades, planta y equipo	\$195,513	\$152,313	\$109,113	\$ 65,913	\$ 32,424						
DIFERIDO:						CAPITAL					
Gastos de organización e instalación	\$ 726	\$ 726	\$ 726	\$ 726	\$ 726	Capital social	\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000
Amortización de gastos de organización e instalación	(291)	(327)	(363)	(399)	(435)	Reserva legal	2,358	3,684	5,652	7,647	9,372
Otros	243	243	243	243	243	Superávit por revaluación	62,853	62,853	62,853	62,853	62,853
	\$ 678	\$ 642	\$ 606	\$ 570	\$ 534	Utilidades acumuladas	61,170	86,346	123,726	161,601	194,379
SUMA EL ACTIVO	\$540,207	\$509,739	\$478,377	\$482,895	\$496,053	Utilidad del ejercicio	26,502	39,348	39,870	34,503	49,848
						Capital contable	\$287,883	\$327,231	\$367,101	\$401,604	\$451,452
						SUMAN PASIVO Y CAPITAL	\$540,207	\$509,745	\$478,377	\$482,895	\$496,053

ESTADOS DE CAMBIOS EN LA POSICION
FINANCIERA POR 1979 Y LOS 4 AÑOS SIGUIENTES

(Miles de pesos)

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS

	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
ORIGEN DE RECURSOS:					
Depreciación del activo fijo	\$18,936	\$18,936	\$18,936	\$18,936	\$18,936
Depreciación del activo fijo revaluado	24,264	24,264	24,264	24,264	14,553
Amortización de gastos de instalación y organización	36	36	36	36	36
Utilidad del ejercicio	26,502	39,348	39,870	34,503	49,848
Total de recursos originados	\$69,738	\$82,584	\$83,106	\$77,739	\$83,373
APLICACION DE RECURSOS:					
Disminución del impuesto diferido	\$ 7,560	\$ 7,560	\$ 3,285	\$ -	\$ -
Disminución de la deuda a largo plazo	38,034	38,034	38,697	-	-
Disminución en accionistas	-	-	15,000	-	-
Total de recursos aplicados	\$45,594	\$45,594	\$56,982	\$ -	\$ -
AUMENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO	\$24,252	\$36,990	\$26,124	\$77,739	\$83,773

CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO

Aumento del efectivo en caja y bancos	\$ 579	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aumento (disminución) en cuentas por cobrar (clientes)	13,035	3,861	(3,786)	4,574	14,130
Aumento (disminución) en subsidio de impuestos de exportación	1,140	(336)	276	447	567
Aumento en acciones y valores	-	33,426	13,335	23,880	10,323
Aumento (disminución) en inventario de materias primas	(10,071)	(29,835)	1,422	15,045	17,397
Aumento (disminución) en inventario de materiales	(192)	6,417	621	3,708	4,266
Disminución de gastos anticipados	(1,602)	(759)	-	-	-
Disminución (aumento) de préstamos bancarios	1,182	47,484	(663)	38,697	32,688
Disminución (aumento) en proveedores	16,707	(6,834)	(414)	(2,472)	(2,844)
Disminución (aumento) de intereses por pagar	(306)	503	-	-	-
Disminución (aumento) de impuestos por pagar	1,038	(51)	(54)	(57)	(603)
Disminución (aumento) de la reserva para Impuesto sobre la Renta	3,360	(14,694)	15,417	4,335	8,196
Aumento de la reserva para participación de utilidades	(726)	(2,202)	(30)	(1,848)	(747)
Aumento del capital de trabajo	\$24,252	\$36,990	\$26,124	\$77,739	\$83,373

DATOS SOBRESALIENTES DE LAS PROYECCIONES

<u>Situación Financiera</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
Capital contable (miles)	\$287,883	\$327,231	\$367,101	\$401,604	\$451,452
Capital social (miles)	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000
Capital de trabajo (miles)	194,268	231,258	77,382	335,121	418,494
Efectivo a mantener (miles)	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710
Financiamiento máximo requerido (miles)	59,229	-	-	-	-
Financiamiento requerido al cierre del ejercicio (miles)	12,060	-	-	-	-
Sobrantes de efectivo al cierre del ejercicio (miles)	-	33,426	46,761	70,641	80,964
Por cada \$1.00 de pasivo a corto plazo se tiene de activo circulante	2.30	2.85	3.32	5.13	10.39
Por cada \$1.00 de pasivo a corto plazo se tiene de efectivo y cuentas por cobrar*	1.03	1.53	1.81	2.83	5.72
Por cada \$1.00 con que cuenta, la empresa debe	0.47	0.36	0.24	0.17	0.09
Por cada \$1.00 de capital contable se tiene pasivo	0.88	0.56	0.31	0.21	0.10
Por cada \$1.00 de activo fijo se tiene de capital contable	1.48	2.15	3.37	6.10	13.93
Días cartera	75	75	75	75	75
Días inventario	123	104	105	105	106

Resultados

Ventas netas (miles)	\$624,807	\$643,596	\$625,183	\$647,916	\$716,688
Gastos financieros (miles)	41,685	25,053	18,456	12,330	8,460
Productos financieros (miles)	201	-	1,254	1,779	2,994
Utilidad neta (miles)	26,502	39,348	39,870	34,503	49,848
Utilidad neta por cada \$1.00 de ventas	0.05	0.06	0.07	0.06	0.07
Utilidad neta por cada \$1.00 de capital social	0.20	0.30	0.30	0.26	0.38
Utilidad neta por cada \$1.00 de capital contable	0.10	0.13	0.11	0.09	0.12
Utilidad neta por cada \$1.00 de activo total	0.05	0.08	0.09	0.08	0.11
Ventas netas por cada \$1.00 de capital contable	2.18	1.97	1.71	1.62	1.59
Ventas netas por cada \$1.00 de activo total	1.16	1.27	1.31	1.35	1.45
Porcentaje de contribución marginal	0.50	0.52	0.53	0.53	0.53
Punto de equilibrio (miles)	508,086	549,726	586,596	639,657	695,118

*Incluye sobrantes de efectivo invertidos en valores de renta fija.

PREMISAS SOBRE LAS QUE SE ELABORARON
LAS PROYECCIONES

I. Resultados

1. Ventas	<p>Se seleccionaron los artículos más representativos y se elaboró un presupuesto de ventas. A los volúmenes resultantes se les aumentó el precio, con respecto a 1979, como sigue:</p> <p style="padding-left: 40px;">Ventas de exportación: 8% a partir de cada enero (1980/1983)</p> <p style="padding-left: 40px;">Ventas nacionales: 12% a partir de cada septiembre (1980/1983)</p> <p>Se disminuyeron los volúmenes de venta como sigue:</p> <table style="margin-left: 40px; border: none;"> <tr> <td style="padding-right: 20px;">1980:</td> <td>Exportación 27,600 Kg</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Nacionales 4,500 Kg</td> </tr> <tr> <td>1981:</td> <td>Exportación 3,000 Kg</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Nacionales 45,000 Kg</td> </tr> <tr> <td>1982/83:</td> <td>Se conservó el volumen de venta de diciembre de 1981</td> </tr> </table>	1980:	Exportación 27,600 Kg		Nacionales 4,500 Kg	1981:	Exportación 3,000 Kg		Nacionales 45,000 Kg	1982/83:	Se conservó el volumen de venta de diciembre de 1981
1980:	Exportación 27,600 Kg										
	Nacionales 4,500 Kg										
1981:	Exportación 3,000 Kg										
	Nacionales 45,000 Kg										
1982/83:	Se conservó el volumen de venta de diciembre de 1981										
<p>2. Costos y gastos variables:</p> <p style="padding-left: 20px;">a) Materias</p>	De la selección de artículos representa-										

primas	<p>tivos se analizó el costo de la materia prima por artículo y se multiplicó por el número de unidades. A los costos unitarios obtenidos en 1979 se les incrementó el 9% cada año.</p>												
b) Materiales auxiliares	<p>Se utilizó el mismo procedimiento que en la materia prima. Al costo obtenido se le consideró un aumento del 15% a partir de cada julio</p>												
c) Gastos de venta	<p>Se estimó para cada uno de los años los siguientes porcentajes, que se aplicaron sobre el importe de las ventas.</p> <table data-bbox="593 1037 834 1213"> <tr> <td>ISIM</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Comisiones</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Varios</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>---</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>===</td> </tr> </table>	ISIM	4%	Comisiones	5%	Varios	1%		---	Total	10%		===
ISIM	4%												
Comisiones	5%												
Varios	1%												

Total	10%												
	===												
3. Gastos fijos de producción	<p>a) Mano de obra</p> <p>Se estimó que el mismo importe mensual promedio que se pagó por sueldos, prestaciones e impuestos en el 2o. semestre de 1978, se paga en el 1er. semestre de 1979, aumentando un 15% a partir de ju-</p>												

	<p>lio de cada uno de los siguientes 5 años (1979/1983). En virtud de que se dejan de producir determinados artículos, la mano de obra se disminuyó como sigue:</p> <p>1979: 33 obreros</p> <p>1980: 24 obreros</p> <p>1981: 123 obreros</p> <p>1982/83: Se conserva la misma cantidad de obreros que en 1981</p>
b) Depreciación	Se consideró la depreciación anual correspondiente (11% sobre saldos finales).
c) Energía eléctrica	Se tomó el importe pagado en el mes de agosto de 1978 y se fue incrementando en 1.5% mensual durante el resto de ese año, por todo 1979 y el 1er. semestre de 1980. Para el 2o. semestre de este año y por los 3 siguientes (1981/83) no se estimó ningún aumento.
d) Maquilas	A los importes registrados en 1978 se les aumentó un 15% anual a partir de cada julio (iniciándose en 1980).

e) Mantenimiento	A los importes registrados en 1978 se les aumentó un 10%. anual.
f) Varios	A los importes registrados en 1979 se les aumentó un 10% anual.
4. Gastos fijos de administración y ventas	Se consideró el importe pagado en el 2o. semestre de 1978, aumentando 15% en <u>suel</u> dos y salarios a partir de cada julio.
5. Otros gastos y productos	<p>De la materia prima utilizada en la producción, se estima que existe un desperdicio del 20.8%, el cual es vendido.</p> <p>En este renglón se consideró:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El ingreso proveniente de esta venta. b) El importe de la renta de 12 tróviles (\$1,440,000 anuales) c) El gasto por la depreciación del local arrendado (\$720,000 anuales). d) El monto de las maquilas que se le <u>ha</u>cen a los diversos clientes (a partir de 1980)
6. Gastos financieros	<p>Se consideran los siguientes intereses:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Los provenientes de los <u>créditos</u> <u>exis</u>tes al 31 de diciembre de 1978. b) Aquellos originados por el financiamiento de la compra de algodón de 1979 (6,000 pacas).

	c. Los originados por los faltantes de efectivo según flujo de fondos (al 18% anual).
7. Productos financieros	Los provenientes de invertir en valores (al 8% anual) los sobrantes de efectivo de fondos (convertidos a dólares).
8. Impuesto sobre la Renta y participación de utilidades.	Se calculan de acuerdo con los ordenamientos correspondientes.

II. Flujo de fondos

1. Ingresos	
a) Cobranza	Se estimó que las ventas se recuperan a los 75 días y la obtención de CEDIS es a los 90 días después de la venta.
b) Maquilas	Se cobran de contado.
c) Desperdicio	Se cobran de contado.
d) Intereses ganados	Los originados por sobrantes de efectivo en 1979 se cobran al mes siguiente. Los de 1980/83 se cobran en el siguiente ejercicio.

2. Costos y gastos variables

a) Materia prima

Se consideró el pago del saldo de 1978.

Para 1979 se compraron 2,100 pacas en enero, 6000 en febrero, 1,500 en marzo, 3,000 en noviembre y 3,000 en diciembre.

Las compras se pagan como sigue:

Enero: 600 pacas al contado
1,500 pacas a 180 días

Febrero: 1,500 pacas al contado
4,500 pacas a 180 días

Marzo: 1,500 pacas al contado

Noviembre: 3,000 pacas 50% contado
y el resto a 90 días

Diciembre: 3,000 pacas 50% contado
y el resto a 90 días

Las compras de 1980/83 se pagan de contado.

b) Materiales auxiliares

Se estimó que se paga el saldo de 1978 a 60 días, las compras necesarias para mantener un inventario de 90 días de producción se pagan a los 60 días.

3. Gastos variables de venta

Se pagan en el mismo mes en que se incurren.

4. Gastos fijos de producción, administración y ventas	Con excepción de amortizaciones y depreciaciones (que no tienen efecto en el flujo de fondos), los gastos se pagan en el mes en que se incurren.
5. Préstamos bancarios	Por los créditos existentes a largo plazo se hacen pagos trimestrales. En 1980 se pagan los créditos revolventes, además, en diciembre de 1979 se consideró el pago del primer documento de la compra de algodón de noviembre de este año.
6. Impuesto sobre consumo de algodón	A la compra del algodón se le carga un impuesto del 2% que se paga al mes siguiente de la fecha de compra.
7. Gastos financieros	Se consideró que los intereses se pagan como sigue: a) Trimestralmente, los originados por los créditos a largo plazo. b) Mensualmente, los provenientes de créditos que se renuevan al vencimiento (revolventes). c) Los provenientes de faltantes de efectivo según flujo de fondos se pagan, junto con el capital, al mes siguiente en que se originan.

8. Impuesto sobre la Renta y participación de utilidades a los trabajadores	Se efectuaron los pagos definitivos del ejercicio inmediato anterior y los pagos de los anticipos del ejercicio en curso, además, el pago de la participación de utilidades, en las fechas señaladas en los ordenamientos correspondientes.
9. Efectivo al inicio	En 1979 se consideró el saldo en caja y bancos de 1978, en los ejercicios siguientes el sobrante o faltante final del ejercicio anterior.
10. Efectivo a mantener	Efectivo determinado por la Gerencia.

III. Balance general

1. Caja y bancos	Efectivo determinado por la Gerencia.
2. Clientes	Saldo del ejercicio anterior, más ventas del ejercicio menos ingresos por cobranza.
3. Subsidio de impuestos de exportación (CEDIS)	Saldo del ejercicio anterior, más CEDIS del ejercicio menos ingresos por la obtención de CEDIS

4. Otras cuentas por cobrar	El saldo se mantuvo igual que en el ejercicio inmediato anterior.
5. Acciones y valores	Saldo del ejercicio más sobrantes de efectivo.
6. Inventario de materias primas	Saldo del ejercicio anterior más compras del ejercicio menos consumos del ejercicio.
7. Inventario de materiales auxiliares	Saldo suficiente para 90 días de producción.
8. Inventario de producción en proceso	El saldo se mantuvo igual que en el ejercicio inmediato anterior, en virtud de que sufre una baja en unidades y un aumento en precio.
9. Inventario de productos terminados	El saldo se mantuvo igual que en el ejercicio inmediato anterior, en virtud de que sufre una baja en unidades y un aumento en precio.
10. Almacén de herramientas	El saldo se mantuvo igual que en el ejercicio inmediato anterior.

11. Gastos anticipados	Saldo de 1978 más intereses pagados por anticipado en 1979, menos las aplicaciones a resultados en 1979 y 1980.
12. Activo fijo	El saldo se modificó por la depreciación correspondiente del ejercicio.
13. Otros activos	El saldo se modificó por la amortización correspondiente al ejercicio de los gastos de instalación.
14. Préstamos bancarios	Saldo del ejercicio más el traspaso de largo plazo a corto plazo y el faltante de efectivo al cierre del año, menos los pagos del ejercicio.
15. Proveedores	Saldo del ejercicio más compras del año, menos los pagos del ejercicio.
16. Acreedores diversos	El saldo se mantuvo igual que en el ejercicio inmediato anterior.
17. Otras cuentas y documentos por pagar	El saldo se mantuvo igual que en el ejercicio inmediato anterior.
18. Intereses por pagar	Saldo del ejercicio más intereses del año, menos pagos efectuados.

19. Impuestos por pagar	Al saldo del ejercicio se le sumaron los impuestos por consumo de algodón (2%) y se le restaron los pagos efectuados.
20. Reservas de Im- to sobre la Ren- ta y reserva participación de utilidades a los trabajadores	Saldo del ejercicio anterior más impor- tes del ejercicio y aplicación del im- puesto diferido, menos pagos efectuados.
21. Impuesto diferi- do	El saldo disminuyó por la aplicación a las reservas del Impuesto sobre la Renta y participación de utilidades.
22. Préstamos banca- rios a largo pla- zo	Saldo de 1978 menos traspaso a corto pla- zo (38,034,000) para 1979 hasta 1981, en 1982 el traspaso es por \$38,697,000.
23. Accionistas	El saldo se mantuvo igual que 1978.
24. Capital social	El saldo se mantuvo igual que 1978.
25. Utilidades acumuladas	Al saldo del ejercicio anterior se le agregó la utilidad de ese ejercicio me- nos la aplicación a la reserva legal.
26. Utilidad del ejercicio	Importe determinado según estado de re- resultados.

PROYECCIONES FINANCIERAS
 CONCILIACION ENTRE LA UTILIDAD
 CONTABLE Y UTILIDAD FISCAL
 (Miles de pesos)

<u>IMPUESTO SOBRE LA RENTA</u>	1979	1980	1981	1982	1983
Utilidad antes de Im puestos	\$35,811	\$63,081	\$63,759	\$69,171	\$ 88,211 .
CEDIS	(28,632)	(26,805)	(26,880)	(28,692)	(30,987)
Pérdida en cambios	(17,364)	(17,364)	(17,667)	-	-
	-----	-----	-----	-----	-----
	(\$10,185)	18,912	\$19,212	\$40,479	\$ 57,234
Depreciación del ac- tivo fijo revaluado	24,264	24,264	24,264	24,264	14,553
	-----	-----	-----	-----	-----
	\$14,079	\$43,176	\$43,476	\$64,743	\$ 71,787
	-----	-----	-----	-----	-----
42%	\$ 5,913	\$18,135	\$18,261	\$27,192	\$ 30,150
	=====	=====	=====	=====	=====
 <u>PARTICIPACION DE UTILIDADES</u>					
Utilidad antes de Im puestos	\$35,811	\$63,081	\$63,759	\$69,171	\$88,211
Pérdida en cambios	(17,364)	(17,364)	(17,667)	-	-
Depreciación del activo fijo re- valuado	24,264	24,264	24,264	24,264	14,553
	-----	-----	-----	-----	-----
	\$42,711	\$69,981	\$70,356	\$93,435	\$102,774
	-----	-----	-----	-----	-----
8%	\$ 3,417	\$ 5,598	\$ 5,628	\$ 7,476	\$ 8,223
	=====	=====	=====	=====	=====

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para poder alcanzar los objetivos a corto y largo plazos, implementar las políticas, realizar los planes financieros de producción, de mercadeo y controlar todos los procesos de la empresa involucrados en el plan estratégico, es fundamental contar con una estructura organizacional adecuada y eficiente.

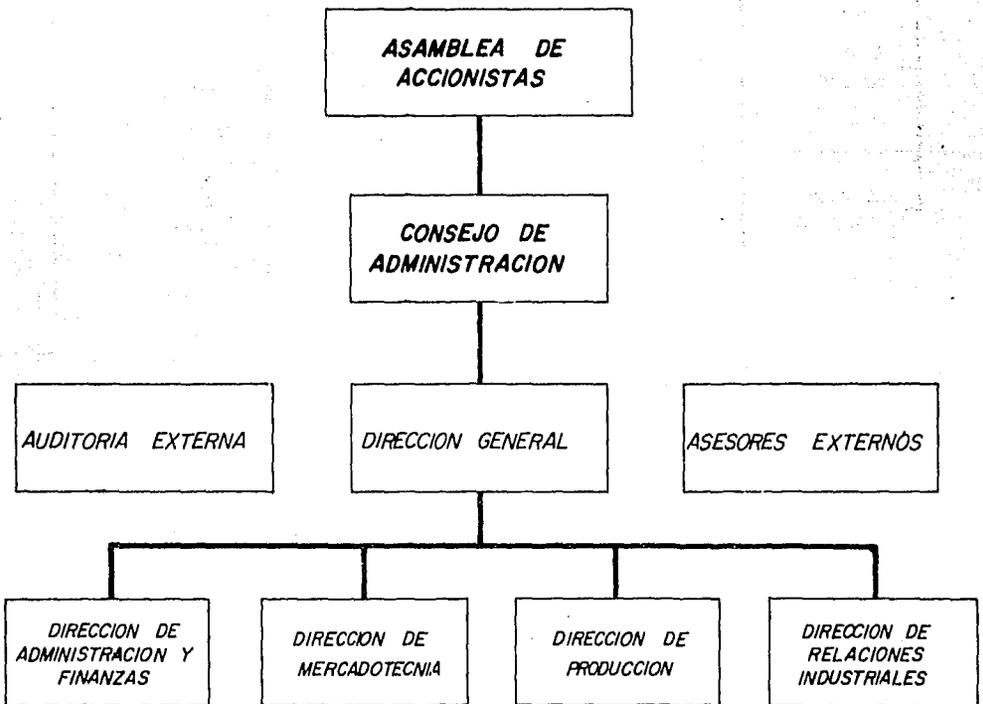
A continuación se plantea el diseño de la estructura que deberá tener la empresa, tomando en consideración el giro de actividad, el medio en donde se ubica, sus características específicas y el plan estratégico decidido.

No se intenta definir las descripciones de puestos, objetivos individuales, responsabilidades y deberes de cada uno de los puestos descritos en los organigramas de la empresa, ya que no se considera de interés para los fines del presente trabajo.

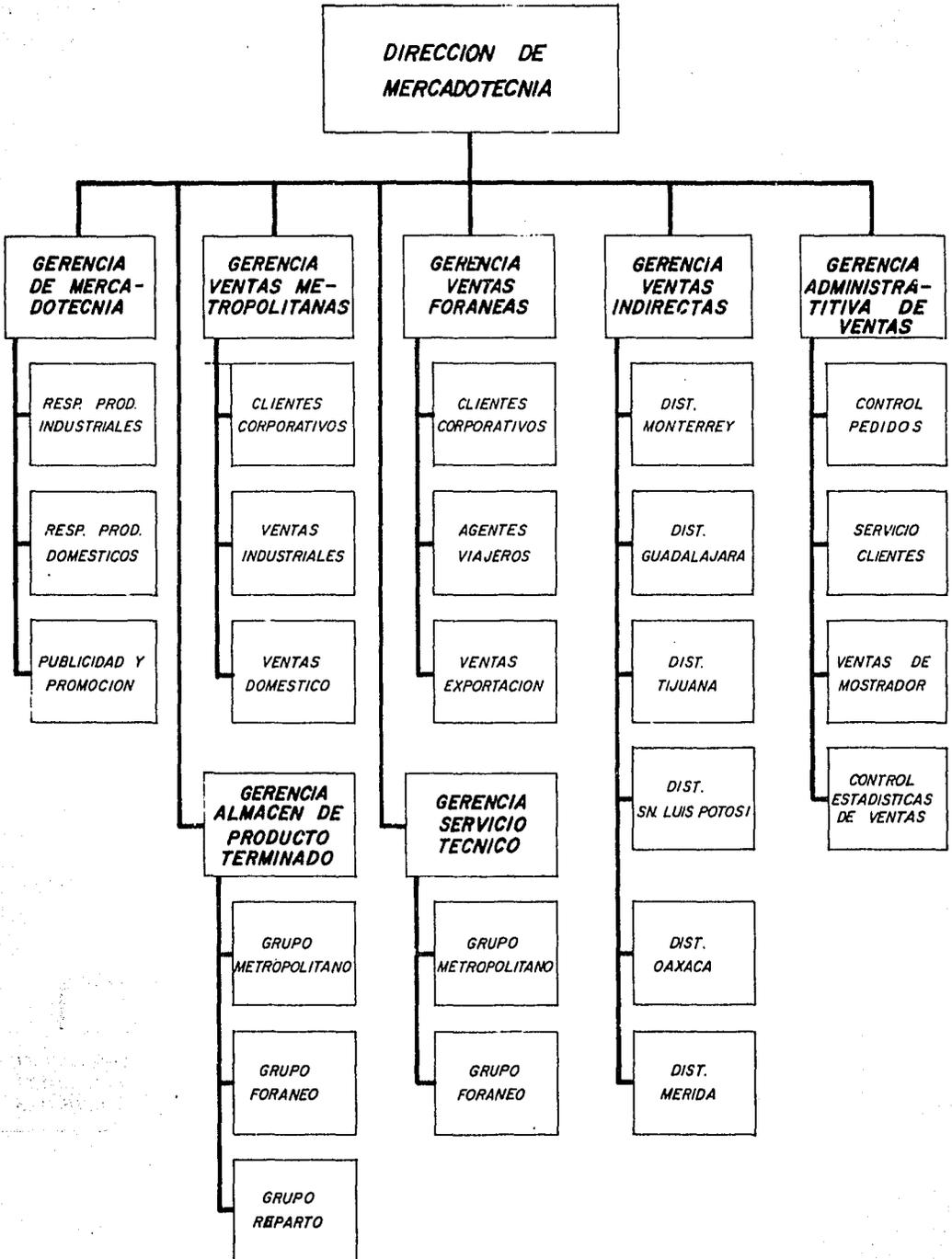
En esta sección, sólo se mencionarán las modificaciones efectuadas y los nuevos puestos creados por necesidades específicas del plan estratégico.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

ALTA DIRECCION



DIVISION DE MERCADOTECNIA



División de Mercadotecnia

Se cambió la filosofía general de la División Comercial, ya que se considera que para cumplir los objetivos fijados, es necesario un concepto mercadotécnico general, involucrando las ventas, con las estrategias de mercado, con la publicidad, con la distribución y con la asistencia técnica a clientes.

Se creó la Gerencia de Mercadotecnia con dependencia directa de la Dirección de Mercadotecnia. Los objetivos principales de esta Gerencia son los siguientes:

- a) Planeación, implementación y control de las estrategias de mercadeo de los productos de la empresa.
- b) Investigación y desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados, apoyada para tal fin con dos responsables de productos. Uno para hilos industriales y el segundo para hilos domésticos.
- c) Control del sistema presupuestal de la División, y asignación de cuotas individuales y grupales.
- d) Planeación y realización de la publicidad y de las campañas promocionales necesarias para auxiliar la comercialización de los productos de la empresa.

Se integra a la División, la organización de almacenamiento y distribución de productos terminados para tratar de optimizar el servicio a la clientela y para incrementar la productividad de las ventas.

Se reestructuran las dos gerencias de ventas directas, especializando a los vendedores -en base a sus experiencias y potencialidades-, en tres categorías: clientes corporativos, clientes mayores y clientes chicos.

Se consideró que era un desperdicio de recursos y de capacidad gerencial mantener dos gerentes en la ciudad, sog teniendo los mercados industrial y doméstico, por lo que se estructura una sola Gerencia Metropolitana que controla los grupos de ventas corporativas, ventas industriales y ventas doméstico.

Tomando como base la Gerencia de Productos Domésticos Metropolitana, se configura la Gerencia de Ventas Foráneas que controla a los clientes corporativos en el interior del país, a los agentes viajeros y al departamento de exportación.

Se considera que el manejo de las ventas indirectas presenta una problemática específica y características parti

culares de mercadeo que amerita una gestión especializada, por lo que se crea la Gerencia de Ventas Indirectas con el propósito de planear, dirigir y controlar las ventas de los distribuidores y la distribución controlada en cada uno de los almacenes foráneos.

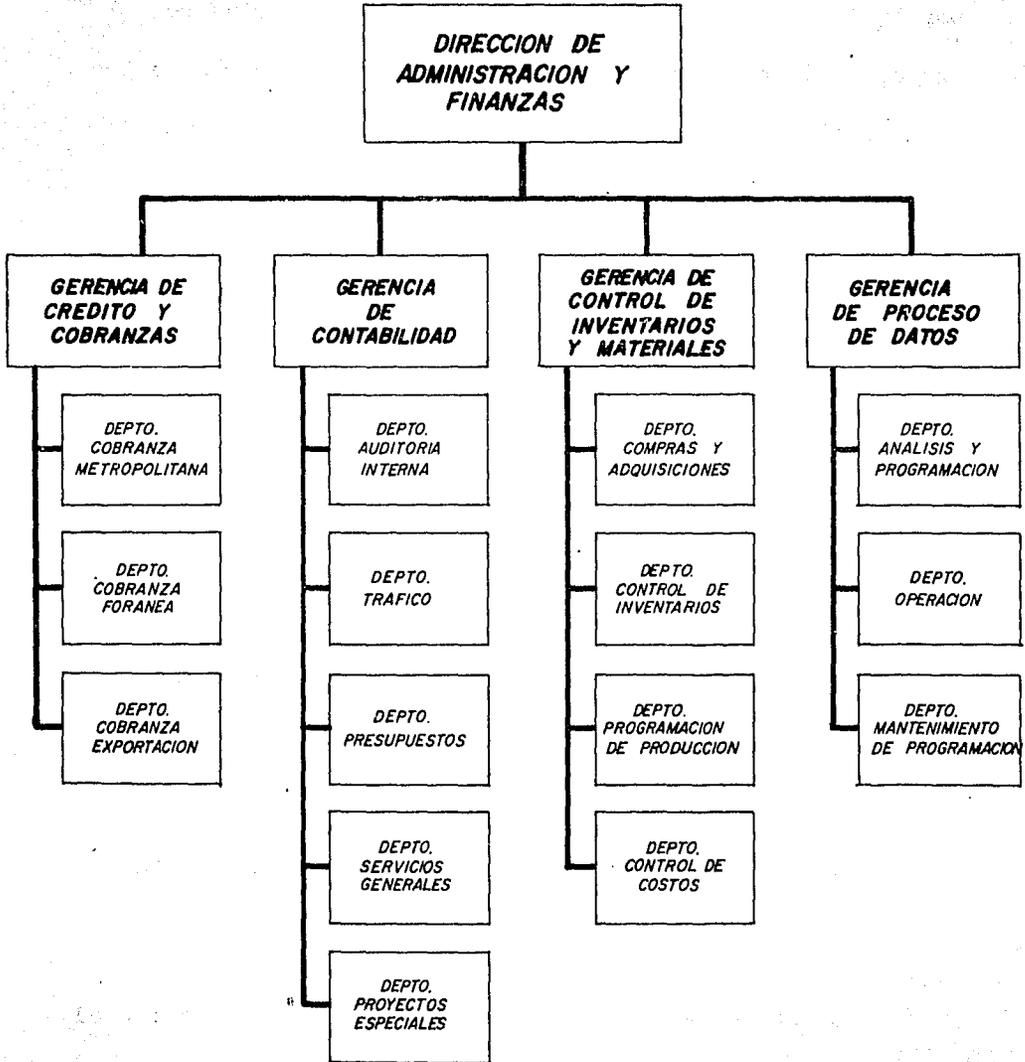
Con el fin de mejorar la eficiencia del servicio a los clientes, se incorpora a la División de Mercadotecnia una gerencia encargada de procesar los pedidos, facturas y remisiones de productos, dar servicio de pedidos telefónicos, ventas de mostrador y llevar el control estadístico de ventas.

División Financiera

En esta división, además de las funciones tradicionales de la Dirección de Administración y Finanzas, se integran las siguientes áreas que se consideran indispensables para poder alcanzar los objetivos corporativos.

a) Departamento de Presupuestos. Al formalizarse el sistema presupuestal de la empresa en cada una de las divisiones que la integran, es indispensable contar con un departamento responsable de la integración de los diferentes presupuestos y controlar que no existan incompatibilidades en-

DIVISION FINANCIERA



tre ellos.

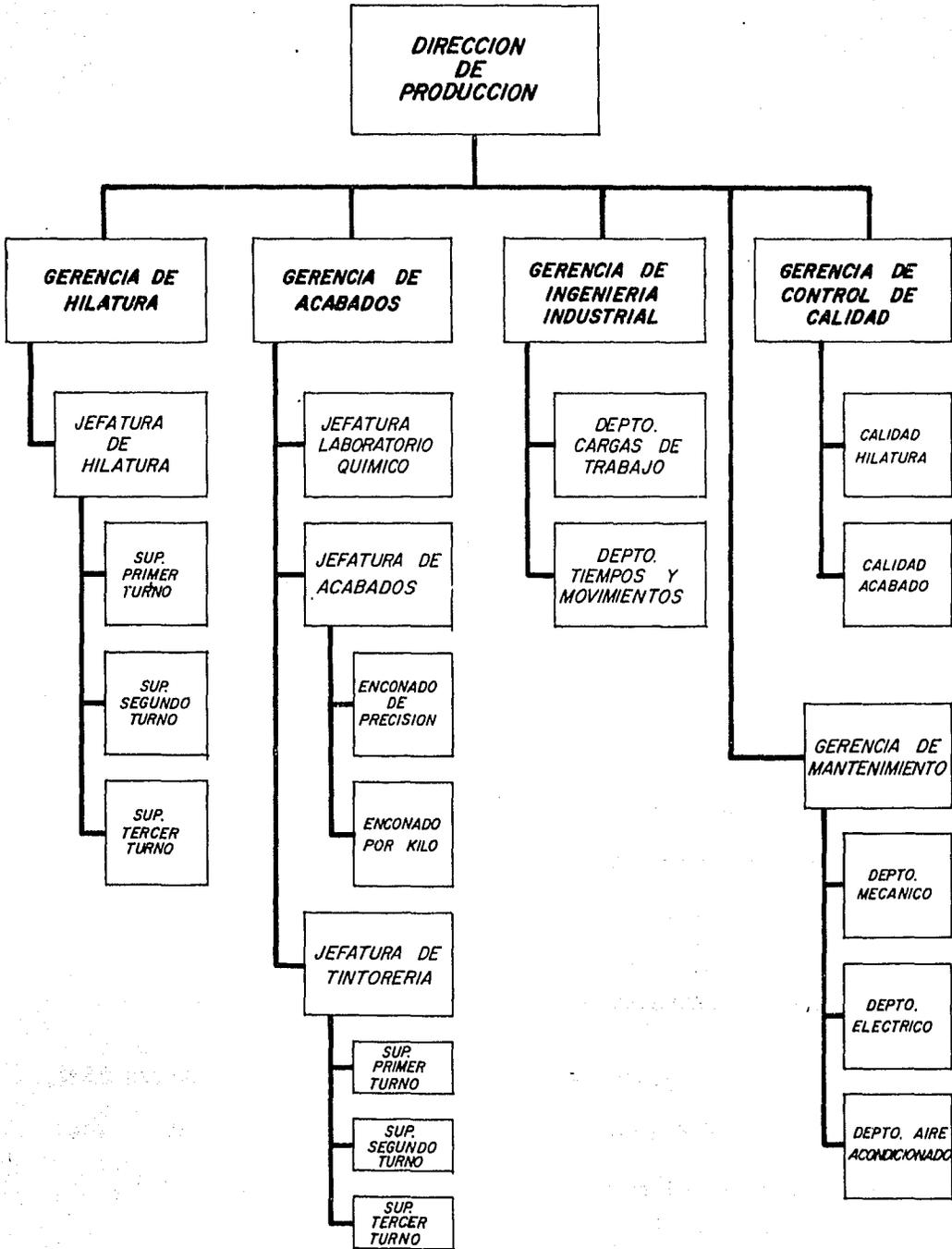
b) Departamento de Proyectos Especiales. Como consecuencia inmediata del proceso de planeación estratégica, se presentarán situaciones de ajuste, contingencias o recursos excedentes. Este departamento se crea con el fin de estar preparado a enfrentar las situaciones cuando éstas se presenten y poder evaluarlas con rapidez y eficiencia para poder tomar las decisiones más convenientes.

c) Se crea la Gerencia de Control de Inventarios y Materiales con el propósito de coordinar las compras y adquisiciones en función de la programación de la producción. Dependiendo de esta gerencia, se crea el Departamento de Control de Inventarios que es el responsable de la determinación y el control de los máximos y mínimos en todos los almacenes que gestiona la empresa. También bajo esta gerencia se utiliza del departamento encargado del control de costos generales de la empresa.

División de Manufactura

Esta división queda inalterada en su estructura básica, pero se refuerzan considerablemente las siguientes áreas detectadas en el perfil de competitividad como debilidades:

DIVISION DE MANUFACTURA



a) Gerencia de Ingeniería Industrial, responsable de la definición de cargas de trabajo, tiempos y movimientos en la División. En esta gerencia se planea contratar a los ingenieros industriales con cinco años de experiencia para incrementar la eficiencia general de la planta.

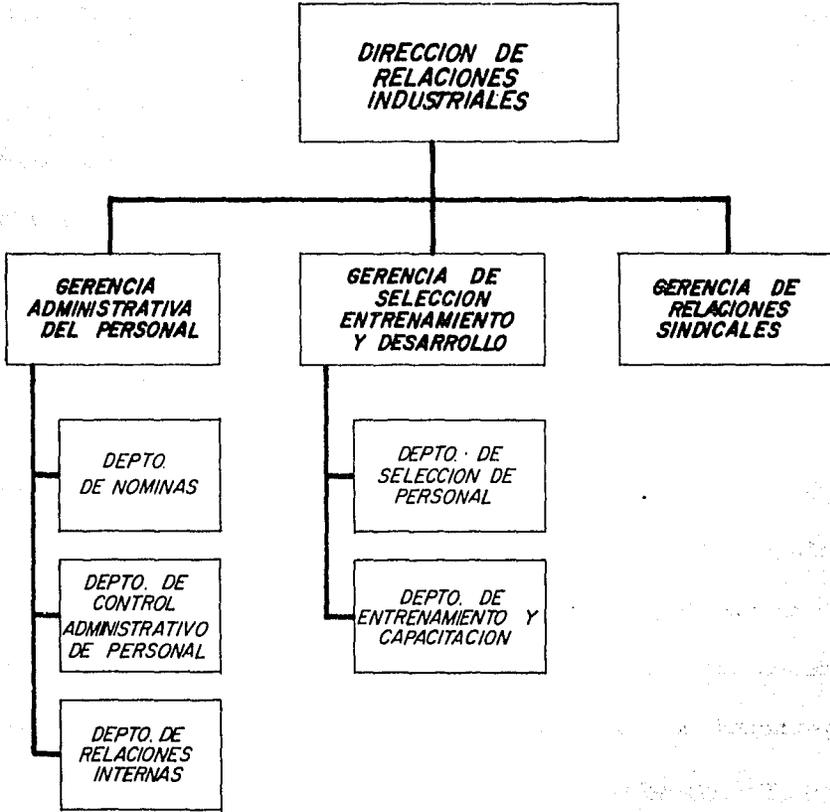
b) Gerencia de Control de Calidad. En esta gerencia se refuerza el control de calidad del producto terminado para minimizar los errores y negligencias en enconado final y empaque.

c) El Departamento de Mantenimiento se eleva al rango de Gerencia y se contrata para tal fin a un ingeniero mecánico electricista experimentado. Esta acción corresponde a la complejidad e importancia del sector y a la necesidad de contar con un criterio administrativo de la gestión del personal de mantenimiento y del control del costoso almacén de refacciones.

División de Personal

Esta división es completamente nueva y parte integrante del plan estratégico. Viene a substituir al limitado departamento administrativo de personal y tiene las siguientes funciones:

DIVISION DE RECURSOS HUMANOS



a) Gerencia Administrativa del Personal. Elaboración de las nóminas de la empresa, gestión administrativa del personal y desempeño de las relaciones internas de trabajo. Esta gerencia es la responsable de realizar la evaluación de puestos, definición de tabuladores de retribución basados en el mercado de trabajo y de la calificación de méritos.

b) Gerencia de Selección, Capacitación y Desarrollo del Personal. Responsable de la contratación del personal obrero y empleados de ventas y administración; de planear dirigir y controlar los cursos y seminarios de capacitación de todos los empleados y obreros; de planear el desarrollo de la gente en base a sus características, experiencias de trabajo y potencial de desarrollo.

c) Gerencia de Relaciones Sindicales. Responsable de las relaciones sindicales, revisiones de contratos colectivos de trabajo y de la solución de los problemas obrero-patronales que puedan surgir entre la empresa y sus empleados u obreros sindicalizados.

SISTEMAS DE CONTROL

Los sistemas, técnicas, procedimientos de evaluación y apreciación de los resultados de las operaciones referentes a los objetivos, a los planes y a los presupuestos, son los responsables finales del éxito del proceso de planeación estratégica.

A través de los años, muchas compañías han realizado considerables esfuerzos en el desarrollo de procedimientos para establecer objetivos y poder medir con eficiencia los resultados de sus operaciones en sus negocios. Sin embargo, considerando la evolución de la empresa y su estructura planeada, nos obliga a revisar a los sistemas de seguridad que se han estado utilizando para determinar si estos sistemas se pueden mejorar o si hay que rediseñarlos, tratando de obtener un mayor enfoque y un mejor control.

Para poder evaluar lo anterior se seguirán los siguientes principios:

- a) Los sistemas de control se deben diseñar para evaluar la eficiencia y eficacia de los componentes organizacionales, no los individuales.
- b) Los sistemas de control son diseñados para complementar

la evaluación, no para subplantarla. Estos sistemas son una valiosa herramienta para ayudar a la dirección a tomar decisiones basadas en una cantidad mayor de conocimiento de los hechos, pero esos hechos no pueden substituir al juicio de la situación analizada.

- c) Los sistemas de control deben ser estructurados de tal manera que sean útiles para "visualizar" tanto los resultados cotidianos como las proyecciones futuras de manera de lograr un equilibrio entre los resultados inmediatos y los objetivos a largo plazo.
- d) Los sistemas de control deben limitarse al mínimo en cada nivel de la estructura organizacional, ya que un exceso de sistemas de control puede ser más dañino que benéfico para el plan desarrollado.

DIVISION DEL PROYECTO DE CONTROL GLOBAL EN SUBPROYECTOS

Es muy conveniente superar el proyecto en tres subproyectos básicos:

1. Sistemas de control operacionales (rendimiento y posición en el mercado)
2. Sistemas de control funcionales (ingeniería, producción, mercadotecnia, finanzas, empleados, relaciones de la empresa con la comunidad, aspectos legales).

3. Sistemas de control de la eficiencia de la alta dirección (planeación, organización, integración y evaluación).

Para poder efectuar esta subdivisión, es necesario definir las áreas clave de resultados comprendidas en cada subproyecto.

AREAS DETERMINANTES DE RESULTADOS

Para verificar si cualquiera de las siguientes áreas es suficientemente impactante para merecer la denominación de área determinante se planteó la siguiente pregunta: ¿La falla constante es esta área, evitará que la empresa no pueda mantener su liderato con una fuerte y competitiva economía, a pesar de que los resultados en todas las demás áreas clave sean buenas?

El resultado de esta evaluación produjo las siguientes ocho áreas clave de resultados:

1. Rendimientos
2. Posición en el mercado
3. Productividad
4. Liderazgo en productos
5. Desarrollo de personal

6. Actitud de los empleados
7. Responsabilidad pública
8. Equilibrio entre los objetivos
de corto y largo plazo

REDITUABILIDAD. La redituabilidad es el último sistema de control de la eficiencia de una empresa en una economía competitiva libre. Las utilidades generan los fondos para la expansión de los recursos, para la investigación y desarrollo de nuevos productos, para el crecimiento o mejoramiento de la organización distributiva y para todos los elementos que son factores de crecimiento de la empresa.

Los sistemas de control propuestos en esta área incluyen la evaluación de los índices convencionales, como la tasa de rendimiento y porcentaje de utilidad sobre ventas, porcentaje de utilidad sobre valor agregado. Rendimiento sobre la inversión que es según mi punto de vista la medida más significativa para evaluar la efectividad con la que el capital ha sido empleado, ya que si el capital fue invertido para realizar una determinada operación, es necesario verificar su rendimiento y sobre todo analizar los elementos que contribuyen a ello. Sin embargo, el análisis puro de estas tasas tiene un serio inconveniente ya que propicia la concen

tración de la empresa en mejorar las tasas más que mejorar las utilidades en dinero.

Resumiendo, los sistemas de control en esta área clave deben estar orientados a:

- Reconocer la contribución de la inversión de capital a utilidades.
- Reconocer la contribución de los esfuerzos de los hombres y de las máquinas a las utilidades.
- Reconocer la realidad de la empresa en el sentido de índices realistas, entendibles y accesibles de acuerdo a la filosofía organizacional de la empresa.
- A girar las decisiones gerenciales operativas al mejor interés de la empresa.

POSICION EN EL MERCADO

La posición en el mercado mide la aceptación de los productos y servicios de la empresa en el mercado y refleja el valor otorgado a la calidad, a los precios de sus productos, a sus políticas promocionales y de distribución y a sus contribuciones tecnológicas. Los sistemas de control de posición en el mercado, darán el mejor indicador del éxito de

la empresa en alcanzar sus objetivos de crecimiento y liderazgo.

Para este fin es necesario identificar si:

1. El mercado incluye o no exclusivamente productos directamente competitivos o también productos indirectamente competitivos.
2. Si el mercado incluye a toda la competencia o solamente a la competencia identificada.
3. Si el mercado incluye sólo productos nacionales o también productos importados.
4. Si el mercado incluye ventas de exportación o sólo nacionales.
5. Si el mercado incluye ventas cautivas o no.
6. Si el mercado está considerado representado por las ventas a los distribuidores, detallistas o a los usuarios finales.

En otras palabras, al establecer sistemas de control de posición en el mercado, deberá existir un claro entrenamiento de lo que compone la línea de productos y de lo que compone al mercado. El propósito de tener una exacta definición de estos dos conceptos, es evitar equivocaciones de creer que los resultados son mejores que los obtenidos sim-

plemente por no poder identificar la naturaleza y tamaño de nuestros competidores.

Después de haber definido con precisión el mercado, el siguiente paso es evaluar la eficiencia que ha alcanzado la empresa de ese mercado, a través de:

1. Ventas realizadas en los mercados evaluados.
2. Satisfacción de los clientes con la eficiencia del servicio y la calidad de los productos.

PRODUCTIVIDAD

Desde el punto de vista económico, la productividad puede ser definida como la utilización de hombres, capitales y recursos naturales, en crear bienes o servicios para satisfacer necesidades humanas. Un sistema de control de la productividad, por lo tanto, es evaluar la habilidad de la empresa en utilizar sus recursos humanos financieros y materiales, de la mejor manera posible y con el mejor equilibrio.

En general, la productividad puede ser evaluada relacionando la generación de bienes y servicios con el esfuerzo humano y con los otros factores de producción. De acuerdo a lo anterior, un incremento en productividad significa que los resultados son incrementados sin un aumento en los es-

fuerzos humanos ni en los factores de producción utilizados para tal fin.

Otras maneras de definir la productividad son las siguientes:

- Productividad es la relación cuantificable entre producto y factores de producción.
- Técnicamente es la producción por unidad de factor. Se puede hablar de la productividad de un factor, o de todos los factores involucrados en la producción.

Los principales factores que pueden ser usados para expresan productividad, se clasifican de la siguiente manera:

Horas-hombre trabajadas	contra	Ventas facturadas
Valor de la nómina	contra	Unidades vendidas
Equivalente horas-hombre	contra	Valor agregado
Espacio utilizado	contra	Costo de manufactura
Costo inicial de planta y equipo	contra	Unidades producidas

Se pueden también considerar las siguientes posibilidades:

En lugar de ventas facturadas se considera valor

agregado que puede ser definido como las ventas menos el costo de los bienes y servicios adquiridos a otros proveedores que fueron incorporados al producto final o considerados en la operación de comercialización. Otra posibilidad es el valor contribuido que es: ventas facturadas, menos, exclusivamente, el costo de los bienes y servicios actualmente incorporados al producto final. Teóricamente, el valor agregado reflejaría una evaluación más realista sobre la contribución global al producto, pero el "valor contribuido" sería mucho más fácil de controlar y tendría menos dificultades en ser definido prácticamente.

Por otra parte, en la clasificación de factores, se ha pensado en utilizar, valor de la nómina más valor de la depreciación como un nuevo factor y de esta manera expresar a la productividad como la razón de valor contribuido a la suma de estos conceptos. El utilizar el valor de la nómina en lugar de las horas, es para analizar los efectos de la diferencia en calidad de mano de obra utilizada y el utilizar el valor de la depreciación es un intento de incluir en el análisis el esfuerzo en maquinaria.

Es importante observar que los índices de productividad computados en valor monetario son afectados por los cam-

bios de precios y niveles de costos, por lo tanto, será necesario expresarlos en importes monetarios a valor constante.

LIDERAZGO EN PRODUCTOS

El liderazgo de productos es la habilidad de una empresa de generar o aplicar los conocimientos técnicos y científicos más avanzados en las áreas de ingeniería, manufactura y mercadeo para desarrollar tecnologías, productos y técnicas nuevas o mejorar las ya existentes.

En este aspecto, la evaluación es más de naturaleza cualitativa que cuantitativa. Esto quiere decir que se puede medir la eficiencia, comparando nuestros productos y determinando:

1. Cómo se comparan los productos de la competencia con los estándares de la empresa.
2. Las fuentes de investigación en las que se basan los productos evaluados.
3. Si los productos básicos y las subsecuentes mejoras fueron introducidas por la empresa y por la competencia.

La empresa deberá efectuar una revisión anual de productos con el propósito de analizar sus productos y comparar

los, directa e intrínsecamente con los productos de sus competidores.

Esta comparación debe ser balanceada con los puntos de vista de ingeniería, manufactura y mercadotecnia. De esta División se puede hacer una evaluación global para determinar si el producto se ha sostenido o ha perdido terreno en comparación con los productos competidores. Además, este análisis permitirá evaluar las oportunidades y necesidades para el mejoramiento de productos y estimular la investigación y el desarrollo de nuevos productos tendientes a sustituir aquellos sujetos a obsolescencia por los avances en ingeniería, cambios en procesos de manufactura o cambios en el mercado.

El número de productos nuevos o mejores introducidos por la empresa primeramente en el mercado, será un indicador significativo de liderazgo.

Para poder analizar los objetivos a corto plazo y a largo plazo, cada sector responsable deberá preparar una proyección de los nuevos productos y de las mejoras necesarias que se podrán requerir de cinco años, conjuntamente con un programa para satisfacer estos requerimientos. Estas proyecciones y programas serán muy útiles como evaluadores en esta

área.

La eficiencia continua podrá ser evaluada, comparando los logros actuales contra los objetivos planeados y con los avances competitivos definidos en la revisión anual de productos.

DESARROLLO DEL PERSONAL

Desarrollo del personal puede ser definido como el entrenamiento sistemático de los ejecutivos y especialistas para que satisfagan las necesidades presentes y futuras de la empresa, permitiendo su crecimiento individual y alentando el crecimiento corporativo y su expansión. Esto incluye programas en cada campo funcional como ingeniería, manufactura, mercadotecnia y finanzas, y programas orientados al desarrollo y comprensión de los principios de gestión. Estos programas deben ser diseñados para proveer un flujo continuo de empleados potencialmente promocionables en número suficiente que permitan una adecuada selección y desarrollo individual en cada área, fomentando simultáneamente competencia e iniciativa propia entre ellos.

Una manera de medir la efectividad de los programas de desarrollo del personal, consiste en efectuar un inventa-

rio de jefes, ejecutivos y personal especializado, que determine la naturaleza de su nivel de preparación, si éste fue logrado a través de programas internos de capacitación, si fueron contratados del externo o si lograron su posición sin el beneficio de programas internos de desarrollo. Estos datos si son recolectados año con año pueden ser la base para evaluar la efectividad de los programas de entrenamiento y desarrollados por la empresa y pueden ser utilizados para medir los progresos logrados en un cierto período de tiempo.

Para poder lograr un equilibrio adecuado entre los objetivos a corto plazo con los de largo plazo, será necesario presupuestar anualmente las necesidades actuales y futuras de cada departamento relacionadas por el personal requerido y el nivel de preparación necesario.

Esta proyección de necesidades, representará un calendario maestro de requerimientos de fuerza de trabajo para el departamento de desarrollo de personal.

El programa de desarrollo de personal es por naturaleza esencialmente de largo plazo y no existe una manera fácil y rápida de evaluar su efectividad.

Actitud de los empleados

La actitud de los empleados se puede definir como el grado de disposición de efectuar sus deberes voluntariamente, a un alto nivel de su capacidad y en el mejor interés de la empresa. Ya que la actitud de los empleados se refleja en las oportunidades y en la generación de utilidades, no es posible distinguirla de los numerosos factores que también contribuyen a los resultados finales. Por lo tanto, es necesario considerar otros indicadores para poder desarrollar sistemas de control en esta área.

Se utilizarán en la empresa dos formas de medir la actitud:

La primera evaluará la rotación del personal, el ausentismo, la seguridad industrial, los niveles de calidad y las sugerencias. La segunda involucra un diálogo directo con los propios empleados, utilizando cuestionarios que requieran respuestas específicas.

Para poder utilizar los datos de relación del personal para evaluar su actitud, es necesario establecer los estándares de rotación considerados ideales. El índice de rotación óptimo será determinado por la naturaleza del trabajo.

De igual manera se establecerá la evaluación del ausentismo y de la seguridad industrial.

El valor de las estadísticas de estos aspectos, está en sus tendencias en un arco determinado de tiempo y no en los números obsoletos.

Ya que estos datos objetivos no le muestran a la Dirección en dónde debe actuar y cómo debe hacerlo, es necesario complementarlos con cuestionarios de actitud enfocados hacia las políticas y prácticas de la gestión. Para que estos cuestionarios sean efectivos, deben ser manejados con el fin de crear actitudes. La Dirección debe convencer a los empleados que realmente desea conocer sus opiniones e inquietudes y que desea modificar las situaciones que generen quejas legítimas. Adicionalmente, deberá devolver los cuestionarios a los empleados, actualizados con críticas legítimas y comunicarles qué medidas se tomarán para aliviar las quejas justas. Los cuestionarios se repartirán periódicamente para obtener los máximos beneficios.

Responsabilidad pública

En un aspecto global, las obligaciones de la sociedad pueden dividirse en tres áreas:

1. Proporcionar un servicio útil.
2. Obtener utilidades para poder seguir proporcionando ese servicio.
3. Comportarse como lo espera la sociedad a la que pertenece.

Se considera que el medio social de la empresa comprende accionistas, clientes, empleados, vendedores, la comunidad industrial, la comunidad comercial, instituciones educativas y el gobierno.

Tratando de analizar cómo se podría evaluar la conducta de la empresa con respecto a cada uno de los elementos de la sociedad, se ha concluido tentativamente que la responsabilidad de la empresa con los accionistas, las instituciones educativas y el gobierno son mejores medidas desde un punto de vista global y no en aspectos específicos de las actividades de la empresa. Se considera que sería poco significativo tratar de evaluar las relaciones con los clientes, a través del concepto de responsabilidad pública ya que se evalúa más directamente a través de la posición en el mercado.

Para evaluar las relaciones con sus empleados considerados como un grupo social, se debe analizar la estabilidad del trabajo, mejoramiento en el nivel de vida, oportuni-

dades de trabajo y seguridad familiar. Esto puede expresarse en índices cuantitativos preparados de datos estadísticos, de número de horas trabajadas, número de empleados, nivel de ingresos medios, etc.

Para la evaluación con los vendedores se podría determinar a través de un cuestionario de actitud comparando a la empresa contra sus competidores.

Para la evaluación respecto a la comunidad industrial y comercial se deben hacer encuestas tendientes a definir la imagen que tiene la empresa. Además, se puede complementar con datos cuantitativos de nivel de empleo, volúmenes de compras locales, contribuciones a obras altruistas y la participación de sus empleados en organizaciones cívicas, económicas o religiosas.

Entre objetivos a corto y largo plazo

Para poder efectuar una adecuada evaluación de la efectividad global del plan y considerando que la supervivencia y el crecimiento de la empresa en los próximos cinco, diez o veinte años, depende en las decisiones de la alta Dirección, tomadas hoy, es necesario establecer juntas de control entre los directores de cada División tendientes a ana-

lizar y corregir las desviaciones del plan o a mejorar algunos aspectos que hayan sido modificados con los condicionantes de entorno, tanto internos como externos.

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, Russell. "A concept of corporate planning".
- Ansoff, Igor. "Corporate strategy".
- Arias Galicia, Fernando. "Administración de recursos humanos". Editorial Trillas, 1975.
- Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.
- Controllers Institute Research Foundation. "Management Planning and control".
- Hodara, Joseph. "Los futuros de México".
- Hopeman Richard. "Production - Analysis and Control". Charles Merrill P. C., 1971.
- Johnson, Robert W. "Financial Management". Allyn & Bacon, 1974.
- Keller, Armin. I.T.S. Textil Guide - International Textile Service. Zurich Switzerland.
- Koontz-D'Donnell. Management, a systems and contingency Analysis of Managerial Functions". McGraw-Hill, 1976.
- Kotler, Philip. "Dirección de Mercadotecnia". Prentice-Hall Inc., 1972.
- Modern Business Collection. Alexander Hamilton Institute.
- Ravtenstrauch, Walter; Villers, Raymon. "The economics of industrial management". Fondo de Cultura Económica.
- Reportes Anuales 1977-1978 de la Cámara Nacional de la Industria Textil.
- Weston, Fred; Brigham, Eugene. "Essentials of Managerial Finance".