

13
2er



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACION

**LA RECONVERSION INDUSTRIAL
EN MEXICO**

Seminario de Investigación Contable

**QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A N

SANDRA LUZ CASTILLO SANCHEZ

ALEJANDRO MUNGUIA MALDONADO

**PROFESOR DEL SEMINARIO:
C. P. ROBERTO REZA MONROY**

México, D. F. 1988



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

LA RECONVERSION INDUSTRIAL EN MEXICO

I N D I C E

INTRODUCCION

I.- ANTECEDENTES

- 1.1 EVOLUCION ECONOMICA DE MEXICO Y SUS PERSPECTIVAS
- 1.2 LA REORGANIZACION ECONOMICA A PARTIR DE 1983
- 1.3 RETOS DE LA INDUSTRIA AL INCORPORARSE MEXICO AL GATT
- 1.4 CAUSAS QUE ORIGINARON LA RECONVERSION INDUSTRIAL
- 1.5 LA RECONVERSION EN EL MERCADO INTERNO
- 1.6 LA RECONVERSION EN EL MERCADO DE EXPORTACION
- 1.7 CUANTO CUESTA IMPLANTAR EL PROGRAMA DE RECONVERSION EN MEXICO
- 1.8 EL CONTADOR PUBLICO ANTE LA CRISIS ECONOMICA Y LOS EFECTOS DE LA RECONVERSION

2.- IMPORTANCIA DE LA RECONVERSION EN MEXICO

- 2.1 IMPACTO DE LA RECONVERSION EN LA ECONOMIA MEXICANA
- 2.2 RECONVERSION EN EL SECTOR PUBLICO
- 2.3 RECONVERSION EN EL SECTOR LABORAL
- 2.4 RECONVERSION EN EL SECTOR EDUCATIVO
- 2.5 RECONVERSION EN EL SECTOR COMERCIAL
- 2.6 RECONVERSION EN EL SECTOR PRODUCTIVO

3.- PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO INTEGRAL PARA LA RECONVERSION INDUSTRIAL.

- 3.1 INTRODUCCION
- 3.2 OBJETIVOS DEL PROGRAMA
- 3.3 ORGANISMOS EJECUTORES DEL PROGRAMA

- 3.4 EMPRESAS SUJETAS A FINANCIAMIENTO
- 3.5 APOYOS QUE SE OFRECEN
- 3.6 QUIEN OPERA LOS RECURSOS PARA EL FINANCIAMIENTO DE RECONVER -
SION INDUSTRIAL .

- 4. CASO PRACTICO BAJO EL PROGRAMA DE RECONVERSION INDUSTRIAL .
 - 4.1 INTRODUCCION
 - 4.2 SOLICITUD DE FINANCIAMIENTO
 - 4.3 ASPECTOS GENERALES
 - 4.4 DATOS SOBRE EL CREDITO
 - 4.5 DATOS DEL MERCADO
 - 4.6 DATOS DE PRODUCCION
 - 4.7 CONTROL DE CALIDAD
 - 4.8 PREMISA DE ELABORACION DEL ESTUDIO DE CREDITO
 - 4.9 INFORMACION FINANCIERA
 - 4.9 a) CAPACIDAD INSTALADA Y POR UTILIZAR
 - 4.9 b) CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO
 - 4.9 c) ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA
 - 4.9 d) ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA
 - 4.9 e) PLAN DE INVERSION
LISTA DE BIENES Y SERVICIOS A ADQUIRIR
 - 4.9 f) CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RENDIMIENTO FINANCIERO DE LA --
EMPRESA .
 - 4.9 g) CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RENDIMIENTO
ECONOMICO DE LA EMPRESA
 - 4.9 h) BALANZA DE DIVISAS.
 - 4.10 INFORMACION FINANCIERA ADICIONAL.

- 4.10 a) ESTADOS FINANCIEROS HISTORICOS AL 31 DE MAYO DE 1987
 - 4.10 b) CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA
 - 4.10 c) PRESUPUESTO DE INGRESOS DE LA EMPRESA
 - 4.10 d) PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA EMPRESA
-
- 5. OTRA INFORMACION QUE SE DEBE ANEXAR PARA EL ESTUDIO DE RECONVERSION.
 - 6. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES
 - 7. BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Este trabajo constituye un estudio del problema de la adaptación de la industria mexicana a la competencia dentro del contexto internacional de una manera analítica e integral, en su desarrollo este estudio partió de las raíces mismas de la industria en México, su evolución y transformación que ha sufrido a lo largo de su historia, con este enfoque resulta evidente que la llamada reconversión industrial no es más que un proceso de adaptación a nuevas circunstancias, proceso que debe tener lugar con gran frecuencia para una empresa, un sector industrial ó un país mantengan su competitividad a nivel internacional.

Así pues, la industria mexicana ha estado al margen de la evolución de la economía mundial a lo largo de las últimas décadas. Aunque México logró un desarrollo acelerado en el sector público y privado. El costo de este crecimiento fue, sin embargo, una economía en extremo ineficiente, con mercados limitados por la producción de artículos excesivamente costosos, de baja calidad, alejados de las necesidades y demandas de los consumidores.

Existen muchos argumentos que justifican ampliamente la necesidad de someter a la industria de cualquier país a la competencia internacional para promover el aumento de la productividad, y para que ésta satisfaga las necesidades de población, la industria mexicana gozó del dudoso beneficio de no tener que enfrentar la competencia internacional durante mucho tiempo, pero particularmente en los años setenta, en que la industrialización por sustitución de importaciones agotó su viabilidad. En esa década la economía mundial empezó a cambiar radicalmente, obligando prácticamente a todos los países desarrollados y en proceso de desarrollo a ajustar sus sectores industriales para competir abiertamente en los mercados internacionales, en el caso de México, la disponibilidad de divisas por concepto de exportación y por endeudamiento externo, fueron la razón que evitó la modernización de la planta productiva nacional.

Para lograr la modernización del aparato productivo del sector público y privado, el Gobierno Federal ha instrumentado un programa de reconversión industrial que estimule la inversión tendiente a mejorar la competitividad de los productos mexicanos, sustituir importaciones y fomentar la exportación, mediante nuevas tecnologías, eficientando los procesos productivos, readaptando la maquinaria ya existente y todas aquellas medidas tendientes a incrementar la producción, el empleo y la productividad.

Nacional Financiera, como es costumbre se le ha asignado promover los recursos financieros del programa de financiamiento integral para la reconversión industrial (PROFIRI). Estos recursos otorgados al Gobierno Federal a través del Banco Mundial apoyará el mecanismo y estrategia del programa de alicento y crecimiento (PAC) .

Es así, como el G. Federal apoya a la industria nacional, a través del PROFIRI a aquellas empresas con proyectos de reconversión que sean viables y tiendan a realizar algunas de las siguientes acciones: moder-

nizar el aparato productivo, mejorar la calidad de su producto, incrementar la eficiencia y productividad, desarrollar programas de financiamiento, eliminar cuellos de botella, rehabilitar y suprimir áreas ó procesos, desarrollar programas de reentrenamiento de personal, y en general, cualquier medida para alcanzar ó mejorar su competitividad a nivel internacional. Así también, son elegibles las empresas de servicio industrial que, aún en forma indirecta, se involucren en el proceso de conversión industrial, con actividades tales como: Ingeniería Industrial, Exportación, Transporte, Comercialización y Consultoría.

México está teniendo que ajustar su industria a niveles de productividad y eficiencia muy superiores a los que han caracterizado en el pasado. El ajuste tardío, sin embargo, tiene la gran virtud de permitir evitar los errores que otros países cometieron .

Para México, la evolución de las políticas de muchos de estos países durante la década de los setenta y principios de los ochenta contiene enseñanzas excepcionales para convertir el ajuste relativamente tardío en una ventaja competitiva. Es decir, de aprenderse las lecciones que arrojan otros países, México podría llevar a cabo una transformación rápida y más eficiente, lo que nos colocaría en una posición competitiva frente al resto del mundo .

I A N T E C E D E N T E S

1.1. EVOLUCION ECONOMICA DE MEXICO Y SUS PERSPECTIVAS

LA ECONOMIA EN LA EPOCA DE LA COLONIA

México siendo una colonia del viejo continente europeo, donde la economía del país estaba regida por el comercio. La mentalidad de la nueva España era la de manejar una balanza comercial positiva. Lo mismo sucedía en forma simultánea en las colonias dominadas por los Ingleses, Francéses y Holandéses, donde el comercio estaba controlado por diversos gremios .

La agricultura fué la que mayor aportó en términos reales al PIB (Producto Interno Bruto), sin embargo la minería era el sector predominante atribuido por los colonizadores, por lo que la economía se regía por esta actividad. En la situación actual sucedió lo mismo con los hidrocarburos, según estimaciones de J.M. Quiros, en 1817 la minería aportaba el 15% de la producción total. En 1984 la actividad petrolera integrada, dividida en las cuentas nacionales entre minería y manufacturas representaba el 15.40% del PIB de ese año.

La corona española ejercía un control absoluto de los bienes del subsuelo (En esa época sólo se pensaba en oro y plata), tanto jurídico como económico, hasta que se vio interrumpida por el liberalismo del porfiriato, volvió a mostrarse en el artículo 27 de la Constitución Vigente.

El resto de las actividades productivas se conducía a nivel artesanal en pequeños talleres familiares. Para todas las mercancías no prioritarias, las clases sociales acomodadas las importaban de Inglaterra, Francia y Holanda a través del monopolio comercial radicado en Sevilla y Cádiz. El ambiente comercial del país era permanente aislamiento y carestía.

INDEPENDENCIA Y REFORMA. (1810-1875) .

Al continuar México con un desarrollo económico incipiente, y -- las continuas luchas cíviles de la primera mitad del siglo XIX hicieron que la poca agricultura que existía casi se paralizara. La minería se estancó y aún entró en un franco deterioro después de la expulsión de los españoles, que fueron sustituidos por los ingleses. Entre 1801 y 1820 se produjeron 8 658 toneladas de plata; en 1821-1840 solamente 5 958.

En especial el aspecto financiero era lamentable . Las finanzas públicas dependían de los agiotistas y de los ingresos aduanales, cuyo control era la primera meta, en lo económico de las facciones combatientes. La deuda pública crecía y ocasionaba intervenciones extranjeras.

Dentro del renacimiento de la industria manufacturera, la textil fué la primera en instalarse en México, gracias a las ideas de Lucas Alamán se fundó y logró trabajar por algunos decenios el Banco de Avío (Precedente lejano de Nacional Financiera), que impulsó y financió ese movimiento industrial .

En ésta época cambio la estructura política del país independiente en favor del liberalismo, que triunfo definitivamente sobre el partido conservador. La culminación de ello fué la transformación de la propiedad urbana y rural con la expropiación de los bienes de la iglesia.

LA EPOCA DEL PORFIRIATO (1876-1910).

El verdadero desarrollo económico de México se inicia en este período , interrumpido por la revolución armada de 1910. El país se reorganizó y se modernizó en todas sus áreas económicas y financieras . Se soluciona el problema de la deuda externa. En esta era el país conocio al fin un largo período de paz, requisito básico para cualquier clase de progreso .

El avance de México se debió en gran parte a la inversión extranjera. Se calcula que en 1902-1903 la inversión total representaba el 13% del PIB; de la cuál la extranjera representaba el 9.4% y la nacional el 3.6% . En 1911 las inversiones extranjeras en México sumaban - 1 700 millones de dólares. El Predomínio del extranjero se ve reflejado en la cultura, filosofía, literatura y otras costumbres que hacen aparecer al país dentro de las naciones civilizadas .

México entra al mundo fascinante de las comunicaciones, cuando - se instalan los primeros ferrocarriles con capital inglés y norteamericano . De esta manera las regiones más importantes quedan conectadas al centro del país, así como al mercado norteamericano. Gracias - al trazo de las vías férreas se descubrió la rica región petrolera -- del golfo. En 1905 existían ya 16 658 Km de vías férreas, para 1979 - eran 25 314.

La minería tuvo su segundo auge al norte del país, la necesidad de desaguar las minas propició la aparición de la electricidad, que - empezó a enviarse a las ciudades después de cubrir las necesidades mineras. Surgieron centros industriales, como el acero y la cerveza en Monterrey. En varias partes del país se fundaron industrias modernas. Apareció también un sistema bancario que sirvió de base al actual, -- aunque entró en liquidación en la revolución y proporciono la base financiera al desarrollo económico de entonces.

Los últimos años del porfiriato fué de crisis económica política y social. La producción agrícola bajó de tal forma que se vió en la - necesidad de importar. El desarrollo industrial se mostró insuficiente para absorber la mano de obra desocupada. Un régimen que produjo - prosperidad económica, pero que no permitió la participación política, sembró a lo largo de su extenso período las semillas de su propia destrucción .

REVOLUCION Y RECUPERACION (1910-1940) .

La década de 1910-1920 fué de guerra civil y destrucción, toda - actividad económica se vino abajo; la población disminuyó en un mi -

llon de personas, solamente la actividad petrolera siguió su curso normal protegida por potencias extranjeras. Para 1921 México ocupaba a ya el segundo lugar mundial como exportador de petróleo.

La constitución de 1931 sentó las bases para una nueva estructura política y económica. La propiedad de la tierra cambio de un régimen liberal a uno mixto, privado feudal y varios ordenamientos legales propiciaron el creciente intervencionismo del estado, que poco a poco se fué manifestando posteriormente. Se tendió un régimen protector, como la antigua legislación sobre el trabajo .

Después del triunfo revolucionario el país tuvo que esperar 10 años para terminar con las diferencias políticas. La década de 1920 - 1930 fué todavía de agitación política y culminó con la obra maestra del presidente Calles; la fundación del partido oficial que aprovecho las mejores experiencias del porfirismo y que, como el , pero de una manera más inteligente, trajo otra vez al país la deseada paz civil , requisito esencial del desarrollo.

En la primera mitad de la década de 1930 México sufrió las consecuencias de la gran depresión. En la segunda mitad fué la época del cardenismo, hubo un crecimiento más o menos sostenido en base a un gasto público excesivo que origino un proceso inflacionario. Se expropió el petróleo y se creó la Reforma Agraria. La dirección de esta tendencia, sujeta a tantas controversias, se vio interrumpida por la segunda Guerra Mundial y por un presidente más moderado .

INDUSTRIALIZACION CON INFLACION E INESTABILIDAD (1940-1956) .

A raíz de la Segunda Guerra Mundial, las importaciones empezaron a escasear, México inició una política de sustitución de importaciones dando origen con ello una mayor industrialización. Los gobiernos siguientes hasta la actualidad han adoptado la política de fomentar la industria y el comercio exterior .

Se prolongo la inflación de la época del presidente Cardenas. Aumentaron las presiones sobre el nivel de precios los grandes flujos de capital extranjero que se refugiaron en el país durante la guerra. Entre 1941 y 1945 la oferta monetaria aumento en 2 484 millones de pesos de los cuales, 1 519 fueron de fuentes externas y 965 de fuentes internas. La terminación del período bélico vio el fin de una fuerte expansión de exportaciones; parecida cosa ocurrió después del conflicto coreano , en 1950. Como consecuencia de ello ocurrieron dos devaluaciones (1947 y 1954) que iniciaron el ciclo recurrente inflación -devaluación que se ha vuelto a dar a partir de 1976 .

Aún con los múltiples problemas México se desarrollaba, ampliando su planta productiva y construyendo presas para riego, principalmente al norte del país , que más tarde se convertiría en una próspera región agrícola y exportadora. En 1950 había 3.29 millones de hectáreas beneficiadas con obras de riego de los cuales ya se habían realizado 1.88 millones en 1955. La agricultura avanzó por primera vez -

al parejo del desarrollo industrial. en los años 1946-1950 la tasa promedio anual de crecimiento de la agricultura fué de 8.9% y de 9.6% en 1950-1955; la de manufacturas de 5.9 % y 5.5 % de los mismos periodos.

CRECIMIENTO CON ESTABILIDAD (1956-1970) .

Esta época también se le conoce con el nombre de desarrollo estabilizador, dado en una conferencia por el Licenciado Ortiz Mena, --- quién explicó los lineamientos generales de la política económica seguidas en ésta época. Por fin se encontro la solución para detener la inflación y mantener un tipo de cambio estable, con base a las siguientes medidas: Incentivos a la inversión y al ahorro, financiamiento no deficitario del gasto público, basado en el ahorro interno (a través del encaje legal) y del externo (con la deuda pública externa) .

La industria y la agricultura siguieron creciendo, aunque en menor proporción. La tasa promedio de crecimiento de la agricultura en 1957-1967 fué de 3.3%, la del PIB total de 6.2 % y de 8.0 % la de las manufacturas.

La política económica se mostraba muy nacionalista; en ésta época se nacionaliza la industria de la electricidad, el azufre y la minería. En 1960 se concluyó la nacionalización de la electricidad con la compra del 90% de las acciones de la Compañía Mexicana de Luz y Fuerza. En la década de 1960 se expidió una nueva ley minera, que logro la mexicanización del capital de las empresas más importantes para 1971.

La explotación de azufre se nacionalizó con la compra de las acciones de Azufre Panamericana en 1967 .

La inversión extranjera creció rápidamente tanto en préstamos como en inversión directa principalmente en la industria. El valor de la inversión extranjera creció de 1 100 millones de dólares en 1960 a 2 500 en 1968; en este año el 74.2 % estaba en la industria manufacturera.

El fomento al comercio exterior, creó una nueva alternativa de instalar maquiladoras en las franjas fronterizas. Estos se iniciaron en 1965 con el Programa de la Industrialización de la Frontera. En 1966 ya había 12 maquiladoras con 3087 trabajadores y para 1970 eran respectivamente 120 y 20 000 empleados .

EL DESARROLLO COMPARTIDO (1971-1976) .

A fines de 1970 aparecieron diversas críticas contra la política del desarrollo estabilizador, expuestas por Ibarra Muñoz publicados en una revista y después se incluyó en un libro de ensayos. Los críticos decían que el desarrollo social no había ido al parejo con el económico y que la distribución del ingreso había empeorado.

El presidente Echeverría hizo suyas esas ideas y proclamó un cambio de estrategia económica, que llamo EL DESARROLLO COMPARTIDO. Después de doce años de estar en práctica se ha podido comprobar que tal política no corrigió los defectos criticados .

El sexenio exhibió una contranstante política económica de parejo y siga. Empezó con una política contraccionista, que se corrigió después por una expansión para después volverse a rectificar por una nueva contracción. A pesar de todas las medidas que se tomaron para contrarrestar la inflación, no se dieron los resultados que se esperaban.

Estas no pudieron surtir efecto porque de todas las medidas contraccionistas que se tomaron, la política central vigente fué de gasto público expansivo y de fuerte intervención estatal en la economía a la que se quiso desarrollar con base en inversión gubernamental, -- que progresó a grandes pasos aunque fuese algunas veces a expensas de la privada. La tasa anual de crecimiento del PIB entre 1971 y 1976 -- fué de 4.2 %, 8.5, 8.4, 6.1, 5.6 y 4.2 % en cada uno de esos años. La tasa de crecimiento de la inversión fué de 1.7%, 12.2, 14.7, 7.9, 9.3 y 0.4 % en los mismos años. El gasto del sector público representaba 21.4% del PIB en 1971 y en 1976 subió a 32% . El déficit de las finanzas públicas pasó del 2.2% del PIB al 7.2 % .

Las participaciones de las inversiones pública y privada, dentro de la total, eran de 27.4% y 72.6% respectivamente en 1971, para 1976 fueron de 40.6% y 59.4% .

Por otro lado, las medidas de tipo económico-social fueron fuertes y aún agresivas en repetidas ocasiones. Así pueden interpretarse la expedición de leyes de Control de la Inversión Extranjera, Transferencia de Tecnología y Patentes y Marcas; la primera más por la forma y manera de presentación que por el fondo. Al final del sexenio se expropiaron tierras agrícolas en sonora.

Los ingresos fiscales subieron con rapidez y los gastos lo hicieron aún más rápidamente. Entre 1970 y 1976 el PIB creció De 100 a -- 308.6; los ingresos del Gobierno Federal de 100 a 404; los del Sector Paraestatal de 100 a 392. El gasto del sector público creció de 100 a 465.3.

En el campo financiero es importante notar que la estructura bancaria se consolidó con la aparición de una legislación que hizo después crecer a la banca múltiple, lo que disminuyó el número de bancos pequeños. La ley se expidió en 1974 .

Entre 1977 y 1980 la mayor parte de los bancos adoptó la forma de banco múltiple .

El gasto público expansivo, el deterioro de la economía por la persistente inflación y, sobre todo, la agresividad verbal contra la empresa nacional y la legislación para controlar la inversión extran-

jera , provocó desánimo y que la iniciativa privada dejara de invertir en los últimos años del sexenio.

El resultado de todos esos trastornos fué la devaluación de --- 1976, que ha vuelto a iniciar el conocido ciclo de inflación y devaluación que el desarrollo estabilizador había logrado detener .

LA ALIANZA PARA LA PRODUCCION (1977-1982) .

Ante una crisis de confianza sin precedentes el Presidente López Portillo asumió el poder y durante la primera mitad del sexenio logró volverla a conquistar é hizo que el país recuperara el camino perdido. Sin embargo, continuó la política expansionista de su predecesor, basada en un elevado gasto público .

De 1977 a 1982 los ingresos del sector público, como porcentaje del PIB, pasaron de 26% a 30.7%; los egresos de 31.5% a 48.7%; el déficit del 5.1% al 17.9% .

La devaluación de 1976 obligó al Gobierno a recurrir al Fondo Monetario Internacional y a seguir la política de recuperación y estabilización aconsejada por ese organismo. Por ello la política expansionista pudo mantenerse dentro de los límites tolerables en los primeros años .

Hacia la mitad del sexenio se materializaron los descubrimientos de enormes cantidades de petróleo, que cambiaron las perspectivas del país. Se pagó por anticipado al FMI y se forjaron grandiosos planes de desarrollo basadas en las divisas que atraería la exportación de petróleo. Las proyecciones del Plan Nacional de Desarrollo Industrial preveían un crecimiento anual del PIB que se iba a elevar del 7% en 1979 al 10.5% en 1982; de ahí a 1990 el crecimiento se sostendría entre el 10 y el 11 % .

En realidad el crecimiento del PIB a precios constantes fué de - 3.4 % en 1977, de 8.2 % en 1978, de 9.2 % en 1979, de 8.3 % en 1980 , de 7.9 % en 1982 y de 0.2 % en 1982. El índice de precios al consumidor tuvo crecimientos anuales respectivos de 38.7%, 17.6%, 18%, 27.3% y 98.0%.

La situación marchó bien los dos primeros años, pero dentro de una creciente inflación. A mitad de 1981 una baja no prevista de los precios internacionales del petróleo hizo que el castillo de hielo se derrumbara, y el último año del sexenio contempló una crisis económica y política como nunca se había experimentado en este siglo. La excesiva dependencia del petróleo trajo para México la maldición que ya el poeta Lopez Velarde había anunciado .

1.2 LA REORDENACION ECONOMICA (DESDE 1983) .

La crisis que afrontó el régimen que tomó el poder a finales de 1982 era de proporciones superiores a la de 1976. El erario público - estaba exhausto y había una enorme fuga de capital. Las sucesivas devaluaciones de 1982 habían hundido al peso. En un dramático discurso de toma de posesión, el nuevo Presidente reconoció veladamente los errores y excesos del anterior régimen y prometió renovación moral, - al mismo tiempo que anunció un programa de emergencia para reordenar la economía en sus aspectos coyunturales y estructurales. Los propósitos y nuevas directivas se plasmaron en un nuevo Plan Nacional de Desarrollo que sustituyó al Plan Global .

En 1976 la tasa de crecimiento del PIB fue de 4.25 %; el déficit del Sector Público representaba 7.2% del PIB; la cuenta de Errores y Omisiones de la Balanza de Pagos registraba un saldo negativo de ---- 2,390 millones de dólares y la cotización del dólar pasó de 12.50 en 1971 a 20.21 a fines de 1976. En 1982 el PIB tuvo una disminución de 0.9%; el déficit del Sector Público fue del 17.9% del PIB; el saldo de Errores y Omisiones fue de menos 6,580 millones de dólares; el dólar, que se cotizaba en \$ 22.73 en 1973, pasó a \$ 148.50 en diciembre de 1982.

Se tuvieron que tomar medidas enérgicas para disminuir el enorme déficit de las finanzas públicas, elevando los ingresos y disminuyendo el gasto; parece que se puso más énfasis en lo primero, principalmente a base de aumentar los precios de los bienes y servicios públicos.

En cuanto a la deuda externa en septiembre de 1984 se negoció la reestructuración de vencimientos de 48,000 millones de dólares de una deuda pública total que en 1983 sumaba ya 63,874 millones de dólares. Con ello se logró un ahorro por pago de intereses de 5,146.8 millones de dólares, entre 1985 y 1998 .

El programa de austeridad funcionó el primer año. Pero a mitad de 1984 (Año de elecciones) se aflojaron las riendas del gasto público y, como frecuentemente ha pasado en la economía mexicana, a la expansión momentánea, inducida por el gasto público, sucedió en 1985 una recesión agravada por altos niveles inflacionarios. Esta vez se vio con claridad la profunda dependencia del exterior en que había caído la economía mexicana. Las altas tasas de interés internacionales, que mantienen en un alto nivel el pago del servicio de la deuda pública , y las fluctuaciones del precio del petróleo que, cuando son a la baja , disminuyen el flujo de divisas y los ingresos públicos, - son los dos brazos de las pinzas que tienen cercada la situación económica del país.

1986 marcó la agudización de la crisis y resultó ser el peor del sexenio, hasta entonces. Empezó el año con una caída sin precedentes en el precio internacional del petróleo que, de estar todavía en niveles cercanos a los 30 dólares por barril en diciembre de 1985, para'

abril de 1986 había bajado a poco más de 10 dólares. En conjunto parece que, para todo 1986, la pérdida por ingresos petroleros puede haber alcanzado los 8,000 millones de dólares, equivalente al 6% del PIB.

El terremoto que devastó a la Ciudad de México en septiembre de 1985 dejó un buen legado de problemas que, magnificado por la baja de precios del petróleo y por la falta completa de financiamiento externo durante todo el año, hizo que 1986 alcanzara verdaderas dimensiones de crisis. Prácticamente todo el año estuvieron las autoridades mexicanas tratando de convencer al FMI y a los bancos acreedores internacionales para que renovaran el flujo de préstamos. Los acreedores se mostraron renuentes a hacerlo, en vista del repetido incumplimiento de las metas macroeconómicas por parte del Gobierno Mexicano prometidas en los anteriores acuerdos.

Al empezar 1987 todavía no es una realidad la concesión de cerca de 14,000 millones de dólares que se solicitaron a los acreedores externos, y que constituyen la base del nuevo plan de reactivación económica que se ha diseñado con el nombre de Plan de Aliento y Crecimiento (PAC). Sin embargo, se han vencido ya casi todos los obstáculos para que se abran otra vez las llaves del financiamiento externo y es casi cierto que pronto empezarán a llegar los dólares " frescos".

Mientras tanto, las autoridades fiscales han programado reformas tributarias que han levantado una gran oposición y controversia; se basan en el aumento de la base gravable, logrado especialmente por la no deducibilidad de la parte inflacionaria de los gastos financieros; también el plan incluye un alza sustancial en los precios de bienes y servicios públicos, varios de los cuales están, de echo, indexados al nivel general de precios.

Por otro lado se espera, con el flujo de los préstamos externos, bajar las tasas de interés y, eventualmente, disminuir la inflación y reactivar la economía, después de haber efectuado los ajustes requeridos en el sistema relativo de precios.

El plan de reactivación está sujeto, cuando menos, a que se cumplan tres objetivos; que no se dispare la inflación y quede fuera de control por la presión constante de costos que representan los ajustes de tarifas públicas; que se obtenga todo el financiamiento externo solicitado y que la vigilancia de los acreedores permita el grado de reactivación que desea tener el Gobierno; y que, efectivamente, la inversión se recupere, tanto la pública como la privada. El cumplimiento de la primera condición es de lo más difícil. En 1987 se tendrá que dar a conocer el nuevo candidato oficial para ocupar la presidencia en 1988, y siempre ha resultado cierto que, en los años políticos, el gasto público se descontrola y el aumento del déficit presupuestal conduce inevitablemente a avivar la inflación. La superación de la crisis todavía se ve lejana.

Las políticas populistas pueden causar un daño profundo y perma-

nente a los países en donde se aplican. Argentina es un ejemplo. Desgraciadamente, México cayó en esa trampa en la década de los setenta. Desapareció la estabilidad que se había conquistado en las décadas de los cincuenta y sesenta. Un nacionalismo mal entendido hizo al país más dependiente del extranjero, a través del precio del petróleo y de la tasa de interés .

Otros países se han podido recuperar de crisis parecidas. Alemania y Japón resurgieron de las ruinas después de la Segunda Guerra -- Mundial. Brasil cayó en una espiral inflacionaria después del régimen populista de Getulio Vargas y de la construcción de Brasilia, y pudo recuperarse, aunque sin eliminar la inflación. Chile pudo controlar la hiperinflación en que había caído durante el experimento socialista de Allende. México puede recuperarse, y así lo ha hecho en diversas épocas de su historia; pero la recuperación no es inmediata y puede tardar varios años .

Ahora bien, recientemente se han tomado ciertas medidas tendientes a mejorar la situación del país, como la tomada el 15 de diciembre de 1987 pasado, el Gobierno, empresarios y obreros dieron a conocer El Pacto de Solidaridad Económica. El acuerdo diseñado para habilitar la inflación, por su propia estructura y por las condiciones económicas del país, no lograrán, sin embargo, más que contenerla. En -- contra parte esta estrategia de Indezación con Fuertes Candados Ortodoxos (políticas monetarias y fiscal austeras y apertura comercial), implicarán una desaceleración en la actividad económica .

Este Pacto de Solidaridad Económica, que incluye como elemento central la revisión mensual a partir de marzo proximo en precios, tarifas y salarios, así como las reformas que promueven la disminución del déficit general, habla claramente del principio de un proceso de indezación con Fuertes Candados Ortodoxos porque nuestro país tendrá que transitar en el año que ahora inicia.

El éxito de este acuerdo, concertado con el propósito de controlar la inflación depende sin embargo de algunas interrogantes importantes. Si bien será posible lograr una contención de inflación a partir del segundo trimestre del año y estabilizarla en los niveles prevalecientes al finalizar 1987, en los primeros meses de este año se registrarán cifras elevadas a consecuencia del impacto de los ajustes de precios y tarifas de sector público y de las devaluaciones cambiarias.

Adicionalmente, las medidas que se tomen en torno a la determinación de la canasta básica, indicador líder en la revisión mensual de salarios, podrán convertirse en una presión inflacionaria es de esperar que algunos, si no todos los artículos que la integran serán de primera necesidad. El principal problema de estos es que sus precios mantienen resagos de tres a cuatro meses. En el período diciembre de 1987 a febrero de 1988 la inflación, por los factores descritos anteriormente fluctuará alrededor del 40% cifra superior al incremento en el salario mínimo, que en el mismo período se habrá aumentado en

un 38% (15% a partir del 16 de diciembre y 20% a partir del primero de enero de 1988). Sin embargo, esta pérdida en el salario real no podría ser compensada en las negociaciones de febrero. La pérdida del poder adquisitivo de los ingresos es un tema de vital importancia. -- Por un lado se convierte en una demanda social al tiempo que se constituye en un requisito básico de crecimiento. La situación previsible en el mes de febrero, al final del cuál se revisará el salario mínimo aparece poco promisorio. Una desaceleración en la actividad económica es el primer efecto como consecuencia de un mercado interno deprimido por la caída en el salario real, así como de una menor inversión y -- consumo gubernamentales. En este contexto, el crecimiento en las exportaciones no petroleros no será suficiente para mantener el dinamismo que caracterizó a la economía durante los últimos meses de 1987.

Con respecto al mercado financiero, las expectativas no generarán alternativas. La política monetaria restrictiva llevará a tasas reales de interés positivos con el fin de mantener en términos reales la captación bancaria, la colocación de CETES y de otros instrumentos. En 1988 no se prevé un gran influjo de crédito externo, por lo que el financiamiento del déficit público provendrá principalmente de fuentes internas.

La estabilización de la inflación en 1988 a niveles prevaletentes en el año pasado, no es una meta alcanzable con la sola firma de un pacto, aunque los condados ortodoxos facilitaran el camino. Existen algunos factores adicionales que podrían poner en riesgo este esfuerzo de concertación. Entre ellos destacan el grado de credibilidad del Pacto por la Sociedad; la caída en el precio del petróleo, variable importante al sistema y que ha demostrado en el pasado reciente que altera la política económica interna .

Asimismo, existe el riesgo de una excesiva dolarización, que podría implicar una fuga de capitales y que pondrían en peligro el nivel de reservas del país, pues en adición a las mayores importaciones en 1988 se prevé un pago de intereses de la deuda externa de alrededor de 8 mil millones de dólares y de 5 mil millones de amortización de capital. Finalmente, la inflación reprimida, a la cuál ya nos hemos referido, es con mucho el mayor riesgo en el éxito de este Pacto. El ajuste en los precios de los productos controlados, de no efectuarse en una forma oportuna y realista, surgiría, por sí mismo en el momento de dar por terminado el acuerdo, empezándose un proceso de alta inflación .

Las medidas adoptadas para mejorar la situación que vive el país son las siguientes;

- 1.- Sueldos y Salarios: Incremento de 15% en salarios mínimos y contractual a partir del 16 de diciembre de 1987 y de 20% a partir de enero de 1988. Y aumentos salariales a partir de marzo en función de la inflación.
- 2.- Finanzas Públicas: Aumento del superávit primario de 5.4%.

del PIB en 1987 a 8.3% en 1988. Y continuidad en la desincorporación de empresas públicas.

- 3.- Gasto Público: Reducción del gasto público programable como proporción del PIB de 22% en 1987 a 20.5% en 1988. Disminución y su presión de subsidios. Y Racionalización de estructuras administrativas .
- 4.- Ingresos Públicos: Aumento adicional en los ingresos públicos de 1.4 puntos porcentuales del PIB por encima de los -- proyectado originalmente. Ajustes en el I.S.R. eliminando -- los Certificados de Promoción Fiscal (CEPROFIS), a excepción de los asignables al sector agropecuario. Redoblar es esfuerzos en la campaña contra la evasión fiscal. Y ajuste a^r los precios de los bienes y servicios del sector público.
- 5.- Tipo de Cambio: Devaluación del 22 % en el tipo de cambio controlado. Y Deslizamiento para mantener la competitividad internacional y responder a la inflación esperada.

Por todo esto y a pesar de los riesgos mencionados, la Indeza -- ción con Fuertes Candados Ortodoxos fué para las autoridades la mejor opción ante programas que hubiesen incluido mayores dósís correcti -- vas.

1.3 RETOS DE LA INDUSTRIA AL INCORPORARSE MEXICO AL GATT.

Uno de los grandes retos, sin lugar a dudas es la incorporación de México al GATT, este es el único camino viable para el presente y el futuro de nuestro comercio a nivel internacional, es la oportunidad que por medio de la productividad, calidad y precios competir con los grandes mercados mundiales, será así también la productividad y el mejor uso de los muy valiosos recursos humanos y materiales de que disponemos, lo que nos permita elevar el nivel de vida de todos los mexicanos, y éste el objetivo como nación debemos tener.

A continuación explicaremos brevemente que es el GATT, así como sus ventajas y sus desventajas:

I.- ANTECEDENTES:

Para enfrentar los grandes problemas del comercio internacional, existentes desde antes de la guerra, pero agravados por ésta, en 1946 la O.N.U., convocó a una conferencia internacional sobre comercio y empleo. Se reunió en La Habana, Cuba, de noviembre de 1947 a marzo de 1948, aprobándose la denominada Carta de La Habana, y creándose la Organización Internacional de Comercio. Su ratificación, sin embargo, se quedó en el tintero porque al incorporar una gran diversidad de intereses, convenía a muy pocos.

Conjuntamente con las deliberaciones de la conferencia de La Habana, se llevó a cabo una ronda de negociaciones para concederse rebajas arancelarias, aprovechando las facultades que el congreso norteamericano concedió al Ejecutivo de ese país un período de tres años a partir de 1945. Considerando que la formulación y eventual ratificación de la Carta de La Habana estaba en entredicho, era necesario definir un conjunto de normas para reglamentar las concesiones otorgadas en aquella primera ronda. Estas normas se sustentaban en los principios generales que incorporaba la Carta de La Habana. Así, el acuerdo general se gestó en enero de 1948, y nació con el nombre de "General Agreement on Tariffs and Trade" (GATT). Tanto los resultados de la ronda, como este marco normativo, entraron en vigor en forma provisional en tanto se gestionaba la ratificación de la famosa Carta. A la fecha, aún tiene ese carácter.

II.- OBJETIVO Y ESTRUCTURA:

El GATT reconoce la necesidad de eliminar los obstáculos al comercio, para establecer unas relaciones económicas y comerciales que tiendan a elevar los niveles de ingreso, empleo y producción, así como para promover el uso completo de los recursos productivos mundiales. Para atender estos propósitos, el propio Acuerdo establece la necesidad de celebrar acuerdos para reducir las barreras al comercio bajo el principio de la reciprocidad y de ventajas mutuas, así como eliminar el trato discriminatorio.

El Acuerdo General consta de 38 artículos, divididos en cuatro partes. La parte primera establece la obligación incondicional de darse un tratamiento de nación más favorecida entre las partes contratantes; consolidación de las rebajas arancelarias, y la prohibición de aplicar gravámenes adicionales a los establecidos en la fecha de su negociación.

La parte segunda contiene las disposiciones por las cuales comprometen las partes contratantes a dar un trato nacional en materia de tributación, a las mercancías de importación; la libertad de tránsito de las mercancías extranjeras; las normas sobre el comercio de películas cinematográficas; las normas para cobrar los impuestos de importación; las reglas para aplicar "antidumping" impuestos compensatorios; la eliminación de restricciones cuantitativas; los derechos y obligaciones para proteger el equilibrio de la balanza de pagos; la reglamentación de subsidios; el comercio de Estado; las consultas; la solución de diferencias, incluidas las medidas retaliatorias; la definición de condiciones de excepción; y, en general, las normas que procuran cierta disciplina en la aplicación de la política de comercio exterior.

La parte tercera comprende los artículos XXIV a XXXV. En ellos se contemplan las disposiciones sobre el ámbito en que se aplicarán los compromisos derivados del Acuerdo; el tráfico fronterizo; las Uniones Aduaneras y las Zonas de Libre Comercio. Contiene, asimismo, las normas de aceptación de entrada en vigor, suspensión, retiro y modificación de concesiones; las condiciones para introducir enmiendas, y los procedimientos de adhesión. La parte cuarta, dedicada al Comercio y Desarrollo, establece un trato especial, no recíproco y en favor de los países en desarrollo. En la ronda Tokio se aprobó una resolución conocida como "Cláusula de Habilitación" para darle un estatus jurídico más sólido a esta parte cuarta. En sus artículos XXXVI a XXXVIII, se reconoce la necesidad de una acción colectiva de las partes contratantes desarrolladas para mejorar el comercio de los países en desarrollo. Incluye un conjunto de compromisos para otorgar un trato más favorable a esos países y se reconoce su derecho a aplicar políticas comerciales y económicas que están vedadas a los países desarrollados.

III.-ORGANIZACION:

Aún cuando formalmente el GATT no está concebido como una Organización Internacional, la práctica y la necesidad de administrar el conjunto de compromisos, ha conducido al establecimiento de un esquema administrativo. Su órgano superior lo constituye la reunión de las partes contratantes; le sigue el Consejo de Representantes; los Comités y Grupos de Trabajo que le asisten en materias específicas, y un secretariado con un Director General. Todos los países tienen

derecho a un voto, y su contribución al presupuesto está en función de su participación en el comercio internacional.

IV.- Derechos y Obligaciones :

En un apretado resumen, los derechos y obligaciones de los miembros del GATT son los siguientes:

- A) Supresión de toda discriminación,
- B) Estabilidad de las concesiones arancelarias, que ofrece mayor acceso a los mercados .
- C) Eliminación de restricciones cuantitativas;
- D) Eliminación de las demás formas de protección;
- E) Derecho de invocar salvaguardas y medidas de urgencia; y
- F) Disponer de un Foro de Consulta y Arreglo de Diferencias.

V.- La Situación de México ante el GATT.

Una gran discusión se ha desatado sobre la entrada de México al GATT. En rededor hay mitos y realidades.

(1) Los Mitos:

A) Avalancha de Importaciones.

El primer tema que se ha estado tratando es el que se refiere a que una eventual incorporación de México al Acuerdo General, significará una avalancha incontenible de importaciones. Este no es el caso .

La política de apertura que se ha iniciado desde principios de la actual administración, y que se ha intensificado desde el 25 de julio de 1985, lejos de haber significado una avalancha de importaciones con la eliminación del permiso previo y el uso mayor del arancel las estadísticas demuestran que las importaciones se han mantenido a los niveles que habían venido dándose en los meses previos a la liberalización.

Es evidente que si el tipo de cambio estuviera sobrevaluado y no hubiéramos seguido la política cambiaría -- que se ha estado siguiendo, probablemente el cambio de un sistema de protección a otro podría haber ocasionado importaciones mayores. Y lo mismo que está sucediendo con la política arancelaria, puede traducirse a lo que sucedería una vez que México esté incorporado al -

GATT.

En primer lugar, las concesiones de un país en desarrollo y nosotros así hemos presentado nuestra negociación permiten que las concesiones que se otorguen sean limitadas, y también que se establezcan plazos de 5, 8 ó 12 años, para llegar a los niveles de protección, finalmente convenientes para nuestro país.

En la negociación de 1979, y esto se intenta en éste el compromiso que se había adquirido de concesiones no abarcaba sino el 7 u 8 por ciento del valor de las importaciones de México, con base en el año de 1976; y si esas mismas concesiones se midieran con datos del año de 84, no hubieran significado sino el 12 por ciento del argumento en contra de la famosa avalancha de importación.

Segundo. En el GATT, los compromisos, aparte de las concesiones, están dados por lo que se llama la consolidación de otros instrumentos de protección.

Un arancel se puede consolidar a un cierto nivel negociado, y lo que sucede ahí es que no se puede elevar pero se pretende - y es uno de los objetivos del Acuerdo General - disminuir, en vistas a ir haciendo más favorable la apertura del comercio internacional mundial.

Este argumento consecuentemente, no parece tener sustento, ni con base en la experiencia de la política comercial que estamos siguiendo, ni con base en la experiencia del GATT.

B) Destrucción de Empresas Medianas y Pequeñas.

Un segundo punto que se ha estado mencionando es el de la destrucción de gran número de empresas medianas y pequeñas. La mayoría de los países que son miembros del Acuerdo General son países pequeños ó de tamaño medio y en esos países la columna vertebral de su industria es precisamente la industria mediana y pequeña; Brasil, por ejemplo, es uno de los países que más éxito ha tenido a través de su empresa mediana y pequeña, para participar no sólo en los mercados mundiales, cada día en mayor amplitud, sino que estas industrias han fortalecido a la industria grande, porque la industria mediana y pequeña, es abastecedora de la gran industria que hace también importantes exportaciones. En los países industrializados efectivamente la industria mediana y pequeña sigue creciendo, independientemente de su participación en estos procesos de apertura.

Si debe señalarse que en este proceso de apertura, con la protección razonable que se ha establecido, los ineficientes tenderán a desaparecer; pero si el proceso es gradual y paulatino, como se está negociando que -- graduales y paulatinas son también las concesiones que se negociarán dentro del GATT, no se puede pensar en - tonces que se dé esta destrucción.

- C) Afectación de la Industria en General .
Otro punto que ha estado tocando es ¿ que protección - queda ó es posible para la industria mexicana, una vez entrando al Acuerdo General ?

Pues es la misma que podemos utilizar en las circuns - tancias actuales, y que no es otra que los procedimien - tos de salvaguardia por razones de prácticas desleales de " dumping", de subsidios o por irrupción de importa - ciones excesivas que puedan lastimar a una industria.

Este sistema de salvaguardia lo utilizan todos los paf - ses; los altamente industrializados, los medianamente industrializados, y los que aún están en una primera -- etapa de industrialización .

Por añadidura, uno de los puntos que se están negocian - do dentro del GATT, es que; en tanto que perfecciona - mos nuestro sistema de Bancos de Datos en el sistema - aduanero que nos permitirá aplicar adecuadamente la -- ley de prácticas desleales- se sostendrá la política - de precios oficiales de importación , que es una mane - ra de proteger a la industria nacional contra prácti - cas desleales de comercio .

Los salvaguardias nos protegerán cuando así se requie - ra, también en el caso de balanza de pagos; puede ocu - rrir una situación sumamente delicada de la balanza de pagos y conforme al Acuerdo se pueden aplicar medidas ' de carácter restrictivo, como ha sido la experiencia - de diferentes países.

Consecuentemente, la industria mexicana, y en general ' la actividad económica mexicana, tiene medios y meca - nismos establecidos por la legislación mexicana y den - tro de los estatutos del GATT, que no ocasionarán una' destrucción ó un daño global serio.

- D) Agricultura.
En el GATT, se ha avanzado muy poco en la cuestión de' la liberación en materia agropecuaria. No hay país que se haya comprometido a reducir o eliminar la protec - ción a su agricultura .

Es posible y se ha pretendido en las últimas negociaciones y probablemente en la próxima ronda que los países que dependen mucho de sus exportaciones agrícolas para sus ingresos, como Nueva Zelanda, Australia, Canadá, Brasil, Argentina, pugnen por una mejoría en el trato hacia este tipo de exportaciones .

Evidentemente, para el caso de México, en muchos artículos somos competitivos, pero en otros debemos tener mucha precaución, mucho cuidado, no sólo por razones económicas, sino por razones sociales y políticas, particularmente en la producción de maíz, de trigo y de otros artículos.

Está muy clara la instrucción que ha dado el Presidente, respecto al sector agropecuario y pesquero .

Recursos Naturales .

El otro punto es el que se ha estado mencionando muy repetidamente, aunque sin sustanciarlo, de que la posible entrada de México al GATT, va a atentar contra la soberanía en el caso de nuestros recursos naturales y más concretamente, del petróleo .

El caso de los recursos naturales agotables, se trata de unos de los artículos de los estatutos del GATT, y está relacionado con el caso más general de las restricciones cuantitativas a la exportación. En este aspecto, poco es lo que se ha hecho en los 40 años que tiene el GATT, en cuanto a ir reduciendo las restricciones cuantitativas en materia de exportación, puesto que se ha dedicado sobre todo a la parte de las importaciones. Ese es un primer punto .

No hay un caso, en estos 40 años, en que se haya presentado queja o inicio de una negociación, en virtud de que un país productor de petróleo haya restringido sus exportaciones . Países como Canadá, que fueron exportadores de petróleo, tienen una política petrolera ó energética de: primero, abastecer el mercado interno y está claramente establecido por ellos en su política comercial también y sólo cuando hay excedentes pueden hacerse las exportaciones. Lo mismo puede decirse de un país recientemente llegado a la producción petrolera, como la Gran Bretaña.

Indonesia y Nicaragua, entre otros países, que han sido miembros del GATT desde hace tiempo, y que son miembros de la OPEPE, no han tenido en las reducciones de exportación que han hecho en cumplimiento de sus compromisos dentro de la organización de países petroleros

ros, no han tenido ninguna presentación de queja de ningún otro país respecto al manejo de su política de exportación .

Por otro lado, ya entrando a lo concreto del famoso artículo XX, que es el que se menciona comprometería --- nuestro petróleo, un gran país productor de petróleo y consecuentemente también exportador importante del petróleo, si restringe sus exportaciones y es exportador importante , de necesidad tiene que reducir su producción; no la podrá reducir por períodos sumamente breves siempre y cuando tenga dónde almacenar lo que produce.

Lo que si se establece es que, en el caso de reducciones, se establezcan, un trato no discriminatorio respecto a los países compradores del artículo.

Que por lo anterior, en el caso de nuestros recursos - no renovables, de los cuales exportamos alguna parte, - ni se vulnera la soberanía nacional, ni existen en los Estatutos del GATT ni en la experiencia de 40 años, - que pueda ser afectada la política que estamos siguiendo en materia de exportación y de producción de energéticos.

(2) Las realidades.

Obviados los mitos, estas consideraciones nos llevan a reflexionar, con el mayor cuidado posible, sobre las posibilidades, reales de aumentar la participación que tiene México en la economía .

- A) Somos un país con una buena ubicación geográfica en el contexto internacional. Baste señalar al respecto que tenemos junto a nosotros el mercado más grande del mundo, y que este hecho, a la vez que representa serios retos y dificultades, nos brinda oportunidades en materia económica y comercial. En 1984, México compró a los Estados Unidos el 65.2% de sus importaciones, y le vendió el 58% de sus exportaciones, lo que representa que ellos sean nuestro principal proveedor y cliente. Estos términos podrían ampliarse inclusive, pero tratar de hacerlo sin considerar la necesidad de diversificar nuestros mercados, de ningún modo resulta lo más conveniente. La monodependencia comercial puede fácilmente dar lugar a que se rompan los términos de equidad que deben caracterizar a las relaciones comerciales, especialmente cuando existen grandes diferencias en los niveles de desarrollo entre los países que la practican.

De ahí la importancia tan especial que tiene para México la búsqueda de nuevos mercados, sobre todo si se toman en cuenta que existen buenas posibilidades para ello .

- B) Nuestras colindancias oceánicas nos dan acceso directo por la vía marítima (que es la más barata para grandes distancias) prácticamente con todo el mundo. Esta situación tan favorable no debe pasar inadvertida. Representa mayor integración comercial con los demás países de América Latina, donde la similitud que existe en los niveles de desarrollo garantiza un comercio de beneficios comunes, que rebasa los límites de las consideraciones económicas, y es también una opción de mayor acceso a mercados como los del Japón, los países de la cuenca del Pacífico y la Comunidad Económica Europea.
- C) México es una nación rica en recursos naturales. Destacan señaladamente nuestras reservas probadas de petróleo (con el 4º lugar mundial), pero lo más importante a mediano y largo plazos, es que contamos con amplias dotaciones de recursos que nos permiten vislumbrar mayor producción en diferentes campos, y un desarrollo más equilibrado de las potencialidades económicas que tiene el país. Tales son los casos de la pesca; del aprovechamiento de nuestros yacimientos minerales; de las explotaciones forestales y del desarrollo agrícola y ganadero, dado que la variedad de climas que tenemos representa un potencial para la exportación de este tipo de bienes.
- D) Asimismo es necesario señalar que la mano de obra mexicana ha mejorado notablemente su nivel de Calificación y especialización. El sistema nacional de educación se ha ampliado a todas las entidades del país, con lo que podemos ahora disponer de recursos humanos, calificados en prácticamente cualquier lugar de la República . Este hecho, que representa ya de por sí más y mejores opciones de desarrollo interno, tiene también una significación muy especial cuando se analizan las perspectivas que tenemos de incrementar el nivel de nuestras exportaciones.
- E) Dentro de estos breves comentarios sobre el horizonte exportador del país, deben mencionarse algunos aspectos relacionados con el desarrollo que representa en la actualidad la planta industrial nacional .

El sector industrial mexicano ocupa el decimocuarto lugar en el contexto mundial, considerando el valor de su producción, y este hecho, que no expresa por sí mismo el nivel de dependencia tecnológica que aún tenemos

en el renglón industrial, revela, por la guerra variedad de artículos que forman el conjunto de la producción industrial, que somos una economía con bastante capacidad para asimilar diferentes tecnologías.

Dentro de las realidades, evaluemos las desventajas - comparativas.

- A) Si bien se cuenta con personal técnicamente calificado para conducir y operar los niveles del proceso de producción en una gama amplia y diversificada de bienes, no podemos subestimar que nuestra falta de autonomía tecnológica pospone la consolidación del sector industrial del país. Esto quiere decir que la industria mexicana actual está en aptitud de producir muchas cosas que tienen demanda en los mercados internacionales, pero que requieren darse especial atención a los programas de autosuficiencia tecnológica, que se complementan en la práctica principalmente con la producción de bienes de capital.
- B) Consideración expresa constituye el hecho de que la planta industrial no es homogénea. La forman empresas de diferente tamaño que difieren no sólo por la escala de su producción, sino por la capacidad que tienen de asimilar nuevas tecnologías para incorporar al proceso de modernización.
- C) Las empresas medianas y pequeñas, que emplean proporcionalmente más trabajo que capital, requieren por su propio tamaño, de un cierto tiempo para elevar su nivel de competencia y ajustarse convenientemente a nuevos términos en el comercio internacional. Lo que no hay que olvidar, sin embargo, es que las empresas de este tipo que existen en el país tuvieron que enfrentar exitosamente, en su momento, el reto de la competencia interna ante empresas de mayor tamaño, y comparten, en consecuencia, buena parte del mercado, no obstante la diferencia en los actuales niveles de eficiencia y de competitividad de la estructura industrial del país.

1.4 CAUSAS QUE ORIGINARON LA RECONVERSION INDUSTRIAL

Los mexicanos estamos concientes de que el programa de industrialización de nuestro país, que efectivamente han dado, mediante una política proteccionista, el desarrollo de una serie de industrias que actualmente están produciendo una variedad muy amplia de artículos para nuestro consumo, fue una política acertada en su momento. Sin embargo, como siempre, todos los extremos son malos, y no nos podemos basar, para la solución de nuestros problemas, en la producción bajo el sistema proteccionista de nuestras industrias, sin lograr lo que se ha llamado ahora la reconversión industrial de nuestro país, y sin lograr el abatir los costos de producción y lograr la eficiencia necesaria en nuestros procesos productivos. No hacerlo es remar contra la corriente, ó sencillamente llevar al fracaso cualquier esfuerzo honesto y serio de resolución de nuestra crisis.

Creemos que nuestros productos, en su gran mayoría, pueden tener problemas en los mercados internacionales por la falta de calidad en los mismos, por la falta de competitividad en sus precios, porque -- nuestros procesos y nuestras máquinas y herramientas son obsoletos y están fuera de toda posibilidad de una competencia exitosa, con otros países que tienen tecnologías más avanzadas. Por otra parte, tenemos muchas, tenemos rechazos tanto interno como externo y mucho desperdicio que elevan considerablemente los costos de producción.

Creemos que ya es tiempo de que se levante esa cortina protectora a nuestra industria para que nuestras plantas productivas hagan un esfuerzo serio de lograr la competitividad para sus productos, no solamente en nuestro país, sino en los mercados del extranjero. Ya no se ve otra alternativa, en virtud de que se ha firmado nuestro ingreso al GATT, y que pronto iniciaremos nuevas relaciones comerciales, dando oportunidad a productos en el extranjero de competir en nuestros mercados locales, protegiendo inicialmente a nuestra industria con programas de reconversión en los años venideros, pero en fin y al cabo, iniciando este proceso irreversible. Desgraciadamente tenemos que forzar este proceso; creemos que está bien orientada ésta política, y que no nos queda otra solución, además debemos entrar de lleno a este programa de reconversión industrial si queremos subsistir en el mercado internacional.

1.5 LA RECONVERSION EN EL MERCADO INTERNO.

El gobierno federal aplicará en 1988, un programa de reconversión del comercio interno, que tiene como objetivo frenar la pulverización del sector, aumentar su eficacia y reducir el intermediarismo en beneficio del consumidor.

El proyecto correspondiente, elaborado por la Dirección de Desarrollo Comercial de la Secofi, fue enviado para su análisis y comentarios a los organismos cúpula del sector privado. La propuesta establece que uno de los propósitos de la modernización de la actividad comercial del país es limitar el comercio informal.

Para tal efecto, se preve el otorgamiento de amplios apoyos financieros a pequeños y medianos empresarios. La modernización del comercio interno, permitirá también cerrar la brecha entre los vendedores al mayoreo y menudeo, de modo que se redúzcan las cadenas de intermediación y se ofrezcan mejores precios al consumidor final.

Asimismo se indica que este esfuerzo forma parte del proceso de apertura comercial y puede entenderse como un programa de "apertura hacia dentro", tomando en cuenta la creciente competencia que provocaran los productos provenientes del exterior.

Los puntos concretos que se prevé realizar son los siguientes:

- 1.- Extensión de la política de apertura comercial.
- 2.- Fortalecimiento de la capacidad del estado para producir y distribuir básicos.
- 3.- Desarrollo de bodegas de mayoreo para abastecer a pequeños y medianos comerciantes.
- 4.- Reestructuración de los esquemas de financiamiento.
- 5.- Establecimientos de canales alternativos de crédito para el comercio y el consumo, así como el reforzamiento de mecanismos de protección al consumidor.

Como extensión de la apertura del comercio exterior, el gobierno federal prepara para 1988 un proyecto de modernización de la actividad comercial interna, que incluya medidas para aumentar la eficacia de este sector y evitar su excesiva pulverización. Para ello proponen, en primer término la realización de un diagnóstico que identifique los diversos problemas del comercio organizado e informal y las causas que expliquen la profesión de establecimientos y estancos que pulvericen al sector, sus consecuencias, así como las diferencias estructurales existentes entre el comercio al mayoreo y al menudeo.

En la parte previa el mencionado proyecto, los sectores públicos y privados analizarán conjuntamente la importancia del comercio en la economía nacional, su composición, distribución geográfica, capacidad de empleo, distribución del ingreso, los obstáculos al comercio establecido y las salvaciones al fenómeno creciente de comercio informal y sus repercusiones en el subempleo y desempleo disfrazado.

Posteriormente se estudiarán las vinculaciones de las políticas de fomento a la inversión, fiscal y tributarias, monetaria y de crédito, de empleos, salarios, precios y tarifas y regulación con respecto al comercio en general.

Una vez realizados los estudios preliminares, la Secofi procederá a determinar una estrategia de modernización del comercio, como extensión de la apertura comercial, que se realiza para favorecer un mayor intercambio ante México y sus principales socios, a través de la eliminación de la mayoría de las barreras arancelarias a las importaciones y el fomento a las exportaciones.

El programa de apertura "hacia adentro" permitirá adecuaciones a la operación del sector ante la necesidad de producción y distribución de básicos, la organización de pequeños y medianos comerciantes y su vinculación con los procesos productivos, una mayor coordinación intergubernamental y concertación intersectorial.

Por parte del sector público, participarán en este proyecto, además de la propia Secofi, la Coordinación de Abasto del Distrito Federal, la Impulsora del Pequeño Comercio, la Distribuidora Conasupo y la banca de desarrollo para todos los mecanismos de financiamiento.

La puesta en marcha del proyecto modernizador del sector comercio se llevará a efecto antes de que concluya 1988; bajo la estrategia de la reordenación económica y cambio estructural establecida en el Plan Nacional de Desarrollo de la actual administración.

1.6 LA RECONVERSION EN EL MERCADO DE EXPORTACION

El sector exportador mexicano ha desaprovechado seis años de privilegios y estímulos, incluyendo una moneda subvaluada, que implicó grandes costos económicos para el país, sin lograr consolidar su presencia en el exterior, y manteniendo sus fallas estructurales, como son la excesiva dependencia al mercado estadounidense y la limitada diversidad de su oferta.

El superávit comercial alcanzado en 1987 por nuestro país, estimado en más de 9 mil millones de dólares, es un éxito relativo de la actual administración, puesto que obedece fundamentalmente a una situación coyuntural y al hecho de que las devaluaciones del peso han abaratado nuestra oferta y no, como se pretendía al inicio del programa de estímulos al comercio exterior, a una verdadera reordenación de la actividad industrial.

En realidad, sólo un pequeño sector de la industria se ha beneficiado con las enormes posibilidades del mercado externo, ya que quienes realizan las mayores ventas siguen siendo prácticamente las mismas empresas que monopolizaban la actividad en 1982, y aun muchas de éstas contemplan a las exportaciones como una fórmula para colocar excedentes y no como un proyecto permanente de fabricación y comercialización; ello provoca que nuestra presencia en el concierto internacional aún sea muy débil y que pocos nos tomen en serio como proveedores constantes.

De igual forma, poco o nada se ha avanzado en el objetivo de diversificar los mercados para las manufacturas mexicanas; de hecho, en la actualidad dependemos más del mercado estadounidense que hace algunos años, lo que nos hace más vulnerables frente a una eventual recesión y cierre de fronteras en ese país.

En cuanto a la estructura de las exportaciones, hoy como hace seis años la oferta mexicana orientada hacia los mercados foráneos es muy limitada y adolece de los niveles de calidad suficientes para competir con los grandes maquiladores de la Cuenca del Pacífico, que día a día nos ganan supuestos clientes cautivos; adicionalmente mantenemos una estructura de costos demasiada elevada, que apenas se ha logrado mediar con la subvaluación del peso, ventaja que no se podrá sostener indefinidamente, dado los enormes costos económicos y sociales que conlleva.

En este punto, la propia apertura comercial no ha sido aprovechada como factor para reducir costos y mejorar la competitividad de la oferta nacional, mediante la importación de materias primas baratas y de mejor calidad. Sucede que la mayoría de los industriales del país no operen con economías de escala y, por ende, sus compras externas son demasiado raquíticas para que influyan en los costos totales.

Así es previsible que en 1988 las exportaciones mexicanas de

crezcan significativamente, tanto por la anunciada contracción de su principal mercado como por la incapacidad de los productos de mejorar sus niveles de calidad y precio, sin un amplio margen de subvaluación que los respalde; en cambio, las importaciones se elevarían significativamente, sobre todo en el renglón de artículos intermedios, desplazando de paso a algunos sectores de la industria local de sus propios mercados.

Esta tendencia sólo podrá revertirse en la medida en que autoridades y empresarios coordinen esfuerzos por crear una verdadera industria de exportación, con una oferta de mercancías atractiva para mercados alternativos, tanto en precio como en calidad. Estos proyectos tendrían necesariamente que madurar antes de que se inicie la década de los 90, puesto que a partir de entonces es casi seguro que se generalizará en el mundo occidental la creciente tendencia al proteccionismo, que ya comienza a dominar a las economías más desarrolladas, como es el caso de la de Estados Unidos.

Esto limita el margen de tiempo factible para llevar a cabo una verdadera reordenación del sector externo mexicano a menos de 24 meses, por lo que urge que tomen medidas como crear entre los industriales una verdadera vocación exportadora y establecer mecanismos eficientes para vincular a los procesos productivos con la promoción y comercialización de las exportaciones.

En este punto, no hace falta aumentar los estímulos a la exportación, sino retomar la problemática del sector y apoyar todos los esfuerzos encaminados a vencer el sesgo exportador, diversificar mercados e incorporar a la mayor parte de los productores a esta actividad, para que no siga siendo coto de unos cuantos.

En materia de promoción, mucho se avanzaría si se reconsidera y estimula, dentro de los márgenes permitidos por la comunidad internacional la operación de consorcios de exportación y se eliminaran las trabas burocráticas que aún persisten en muchos de los trámites necesarios para que las mercancías nacionales crucen ágilmente las fronteras.

Sólo así será posible pensar en un comercio exterior mexicano verdaderamente sólido, que pueda competir incluso con los grandes exportadores asiáticos en igualdad de circunstancias y genere, como es tos, las divisas suficientes para garantizar el desarrollo del país; una meta ambiciosa, pero factible en este sentido, sería lograr en 1990 ventas foráneas de mercancías del orden de los 20 mil millones de dólares.

1.7 CUANTO CUESTA LA RECONVERSION INDUSTRIAL

La escasez de recursos financieros en el país y la tendencia a' destinar gran parte del ahorro interno a las inversiones especulativas ó rentista, constituyen algunos de los principales obstáculos para la realización del programa de reconversión industrial .

El costo de modernizar la planta productiva del país en un período de siete a ocho años implicaría una inversión de entre 98 y -- 140 millones de dólares, cantidad superior al monto total de la deuda externa. Para actualizar su industria, México requerirá invertir, en términos anualizados, entre 14 y 18 mil millones de dólares, lo que resulta imposible, pues más de la mitad del gasto público se destina al pago del servicio de la deuda del gobierno federal .

Así pues en estas circunstancias, se corre el riesgo de que sólo una parte de la industria, relacionada con las exportaciones, pueda efectuar el proyecto de reconversión, con lo cual aumentará el rezago en el grueso del aparato productivo y el país podría enfrentar serios problemas de desabasto. El alto servicio de la deuda externa' y la mala situación financiera del país son dos de los principales obstáculos en el desarrollo de la reconversión industrial.

La reconversión industrial implica el riesgo de que el desarrollo de la industria se oriente en función de las necesidades del mercado externo y no del nacional, con el peligro de llegar a desabastecer a los consumidores nacionales y de afectar considerablemente a las pequeñas y medianas empresas, que trabajan con bajos niveles de productividad, altos costos y que se enfrentan a desniveles y desintegración tanto de una rama a otra, como entre las mismas empresas de una misma rama .

La política de reconversión industrial en México ha sido impulsada sobre todo por el gobierno y algunos sectores ligados estrechamente a las ramas industriales con mayor proyección exportadora, tal es el caso de la industria automotriz, la electrónica y, en cierta medida, la petroquímica, que hasta 1982 producía básicamente para el mercado interno; la siderúrgica, la de fertilizantes, la de alimentos y la industria azucarera.

El programa de reconversión de la planta productiva ha sido motivo de polémica, e incluso de posiciones encontradas, pero se ha logrado un consenso general de apoyo a dicha política. Esto como resultado de la gravedad de la situación económica mexicana y con la liberación del comercio y la apertura económica del país, lo que obliga a producir con mayor eficiencia, productividad y calidad, no sólo para poder exportar sino incluso para enfrentar la competencia en el mercado interno .

Las anterioridades gubernamentales han señalado que son tres -- los sectores de reconversión; los " razonablemente eficientes y que se caracterizan por ser modernos, productivos , y con tecnología --

avanzada, como la industria química, petroquímica, cementera y la del vidrio ; los sectores maduros ó tradicionales como la siderurgia, textil, autopartes, electrónica de consumo y los sectores emergentes ó de rezago tecnológico como las telecomunicaciones, la biotecnología y de nuevos materiales.

Cabe señalar que aún no es posible hacer un balance completo de la reconversión industrial, pero sí de sus efectos iniciales.

Una de las primeras ramas donde se ha intentado avanzar en la reconversión es la industria siderúrgica, sector que sufre cambios a nivel mundial .

En México, la reconversión siderúrgica se inicia aproximadamente en los años 1985-1986, como resultado de una gran crisis que afecta a la industria del acero en casi todo el mundo. Fue el sector siderúrgico paraestatal donde se registró el cierre de Fundidora Monterrey, la acería más antigua del país, bajo el argumento de su obsolescencia técnica e inviabilidad financiera y productiva .

Junto con fundidora cerraron muchas pequeñas industrias relacionadas con la siderúrgica, y posteriormente, ocurrieron los cierres de Aceros de Chihuahua, Aceros Ecatepec y Aceros Industriales .

Asímismo Altos Hornos de México, también paraestatal, fué objeto de cambios en sus sistemas de producción, ampliación y modernización de instalaciones e integración de nuevos procesos, en tanto que Sicarfsa, la tercera paraestatal, se continuó con la construcción de Sicarfsa dos, cuyo inicio de operaciones podría ocurrir hasta 1990 , dadas las condiciones financieras del país .

En lo que se refiere a la industria petroquímica, los cambios se dan a nivel mundial pues las grandes transnacionales buscan materias primas más baratas, con abasto permanente y seguro, así como la reubicación de ciertos procesos en vías de desarrollo con gran disponibilidad de petróleo y una legislación industrial atractiva. A nivel nacional, la capacidad de producción petroquímica se concentra en la elaboración de productos básicos e intermedios, sobresaliendo los que tienen su origen en el etileno .

La crisis de 1982 marcó un giro para la industria petroquímica nacional, pues se orientó aceleradamente hacia la exportación ante la caída de las ventas internas, elevó los niveles de utilización de petroquímicos básicos.

En cuánto a la producción de fertilizante, donde es decisiva la participación de Fertimex, el proceso de reconversión ha consistido en reestructurar las unidades industriales que operan el consorcio, cerrando las que se consideren obsoletas, y antieconómicas, elevando la eficiencia y productividad de las que quedan en operación, avanzando en la fabricación de productos que antes se importaban e introduciendo un proceso de homogenización que permita la integración de

la tecnología moderna .

El sector azucarero también está sujeto a reconversión, que ha implicado el cierre de algunos ingenios, la reprivatización de otros y la modernización de los que van a estar bajo control estatal .

La industria automotriz es otra de las ramas sujetas a un amplio proceso de reconversión, derivada de los cambios que ocurren a nivel mundial y que se dirigen hacia la estandarización de los vehículos, cada vez más pequeños y con características semejantes. En este sector han ocurrido cierres de plantas, como la reciente de Ford Cuautitlán; se han instalado otras muy modernas, como la de Hermosillo, Sonora, y se ha orientado la producción hacia el exterior ante la caída del mercado interno.

Por último la industria electrónica, la computación y otras donde el desarrollo tecnológico obliga a destinar mayores y mejores recursos para que el país no quede rezagado todavía más con respecto a las grandes potencias. Sin embargo, lo que hace falta son recursos financieros y ampliar la planta productiva del país .

EL CONTADOR PUBLICO ANTE LA CRISIS ECONOMICA Y LOS EFECTOS DE LA RE -
CONVERSION.

En nuestra opinión la crisis económica, es un tema que alienta a los contadores a reflexionar respecto a que puede hacer la profesión' ante el desafío de la crisis económica, un reto que nos lleva a la creatividad, y que induce a la innovación práctica.

En la situación económica actual es esencial realizar nuevas investigaciones sobre las prácticas de administración de las empresas - en un contexto de crisis, que contribuyan en forma importante a la -- formulación de nuevos planes y estrategias de operación y al desarrollo de modelos de estructura de organización y sistemas de control -- que se adapten a circunstancias de inestabilidad e incertidumbre.

Estas investigaciones pueden estimular nuevas reflexiones e ideas acerca de cómo las empresas pueden operar, e incluso prosperar, -- dentro de un ambiente Caracterizado por la inflación, la inestabilidad monetaria, la recesión económica, el endeudamiento externo y el - déficit en el comercio con otros países.

Para salir adelante de una crisis el hombre no está limitado por la falta de recursos, sino por su falta de imaginación y de visión. - Necesitamos un enfoque diferente de los problemas que nos permita enfrentarlos con éxito, formas de romper los obstáculos de nuestra percepción y modelos de administración que nos permita comparar nuestros conceptos con aquéllos de otras culturas .

El problema consiste en que aun existiendo los recursos suficientes, nuestra visión es limitada. Estamos influenciados por creencias' y conceptos tradicionales acerca de la administración que nos restringen en épocas de inestabilidad económica. La mayoría de las empresas' en un ambiente de crisis aguda estarán destinadas a morir si es que - no se producen innovaciones en su administración que rompan los viejos moldes de operación y patrones de comportamiento y las antiguas - creencias y valores que les están restringiendo.

En varios de los países de nuestro continente, mientras los avances tecnológicos y la formación de capital han sido importantes, las' empresas se administran en los años ochentas de la misma manera en -- que se administraban hace cuarenta años. Se siguen administrando en - épocas de inestabilidad económica con las mismas reglas y conceptos aplicados para épocas de estabilidad. A pesar de que la situación ha - cambiado cuantitativa y cualitativamente, seguimos aplicando las mismas " reglas del juego ". Nuestro mundo ha cambiado, nuestra sociedad ha cambiado, pero nuestros conceptos acerca de la administración han' permanecido iguales.

En este punto cabe reflexionar: ¿ es la ineficiencia de la administración de las empresas el problema, más que aquellos factores como la inflación, la inestabilidad de los mercados, los cambios de actitud de los trabajadores, la escasez de capitales y su alto costo, -

la falta de rendimiento, la carencia de insumos para la producción y la interferencia gubernamental. Sin negar la realidad e importancia de tales problemas, debemos reconocer que los directores de empresas han mostrado inhibiciones para enfrentarlos y negociar con ellos en forma efectiva. Debemos reconocer a priori que la administración en ciertos aspectos ha fallado, y que nuevas formas de administrar las organizaciones serían el pivote para lograr una mejoría.

Una situación cambiante como la actual no puede ser enfrentada simplemente con tecnología o con la aplicación de recursos financieros. Nuestra habilidad para competir en este contexto descansa en gran parte en nuestra aptitud para administrar los recursos humanos y materiales de tal forma de lograr oportunidades y resultados, en vez de generar obstáculos, estancamiento, burocratismo y desperdicio.

Debemos mejorar lo que somos, así como lo que hacemos. Tomar, de otros modelos de administración, lo mejor, adaptarlo y usarlo. Tomar lo mejor de otros países, traducido a la tradición gerencial de nuestro país. No debemos imitar los sistemas de otros países, pero sí podemos adaptar algunos de sus enfoques para reforzar nuestras áreas débiles.

Nuestro concepto de investigación es el del análisis y reflexión crítica de los modelos gerenciales existentes para descubrir cómo hacerlo mejor. Debemos analizar estrategias de crecimiento de las empresas, estructuras de organización, formas de administración y entrenamiento de personal, planeación financiera y sistemas de información y control financieros.

En épocas de inflación, es importante estudiar el problema de distorsión de la información financiera y de los métodos para actualizar, a fin de que esta información sea útil para tomar decisiones. En años recientes la profesión contable ha avanzado considerablemente en la solución de este problema.

También en tiempos de crisis económica, es trascendental llevar a cabo una investigación tendiente a encontrar estrategias, políticas, métodos e información adecuados para administrar eficientemente las empresas dentro de un contexto inflacionario, lo cual incluya un análisis crítico de las técnicas tradicionales de planeación financiera, de presupuestos flexibles y de flujo de recursos; de los métodos para el estudio y pronóstico de la utilidad; del punto de equilibrio y de la óptima utilidad, y de los conceptos de la utilidad, del costo de capital y de la estructura financiera.

Las circunstancias actuales exigen una administración de la más alta calidad. Este es el reto.

La profesión contable sabrá responder a ese reto.

2.- **IMPORTANCIA DE LA RECONVERSION EN MEXICO .**

2.1 IMPACTO DE LA RECONVERSION EN LA ECONOMIA MEXICANA.

La actual situación de la economía mexicana, cuyos rasgos sobresalientes son : contracción en el producto interno bruto, superior - al 3% al finalizar el presente año; inflación de tres dígitos, caída de la inversión en más del 12% importante recorte en la disponibilidad de divisas, ocasionada por la caída de ingresos por exportación de hidrocarburos y la suspensión de créditos en los últimos meses; -- erosión del superávit comercial; disminución, tanto en captación como financiamiento bancario; aumento del déficit público, de 9.9% en 1985 y 16.3% en 1986; deuda externa superior a 100 mil millones de dólares y aumento del desempleo y capacidad ociosa de los establecimientos industriales, configuran un difícil panorama para el quehacer nacional.

La tendencia que han registrado los principales agregados macroeconómicos en el curso de los últimos años nos permite aseverar que nos encontramos frente a la crisis más difícil y compleja de la historia económica reciente de nuestro país.

Si a ello adicionamos las determinaciones que recientemente -- adoptó el sector gubernamental en materia comercial, consistentes en acelerar la apertura comercial con la casi eliminación del permiso previo; el ingreso al GATT y la aplicación de un programa de desgravación arancelaria, cuyo objetivo es reducir en dos años y medio tanto el techo arancelario, del 50 al 30%, como el abanico de tasas -- impositivas de 8 a 5 niveles, nos encontramos ante un escenario en el que las industrias del país, además de sortear las manifestaciones de la actual crisis, deberán competir en el mercado nacional con artículos de procedencia extranjera, cuyos oferentes no operan en un ambiente económico tan problemático como el que caracteriza en estos momentos a nuestro país .

Ante ello, es indispensable definir el camino por el que debemos transitar en los próximos años y establecer una estrategia que , al tiempo de atender las causas que le dieron origen a la crisis económica, nos permita fortalecer la posición de los productos manufacturados que el país exporta, reducir el peso de las ventas externas del sector petrolero, y con ello la vulnerabilidad de nuestro aparato productivo, así como diversificar mercado. Todo lo anterior sin descuidar el mercado nacional que continuará siendo el pivote fundamental de la actividad productiva de México .

En este contexto, es donde se han producido las más diversas de claraciones acerca de necesidad de reconvertir la planta industrial. Desafortunadamente, la mayor parte de las mismas se han difundido -- sin un conocimiento previo del sector industrial, de sus problemas y estructura actual, así como de las condiciones que resulta indispensable establecer para facilitar el tránsito de la actividad económica nacional hacia una etapa superior de desenvolvimiento.

La reconversión del aparato productivo corresponde únicamente a

los industriales y, en consecuencia, nosotros debemos establecer la definición, lineamientos, los sectores, programas y requerimientos que nos permitan incursionar exitosamente, en esta nueva fase de nuestra actividad empresarial .

Entendemos la reconversión como un proceso dinámico de reedificación de la planta industrial, que implica tanto la modernización de sus estructuras productivas como de las administrativas y comerciales, a fin de asegurar la permanencia de las empresas en los márgenes de calidad, precio y oportunidad que son indispensables para abastecer y defender el mercado nacional, así como competir en el exterior .

Sin embargo, es importante subrayar que las industrias no podrán adecuarse a las nuevas circunstancias si el resto de los sectores no asume su responsabilidad durante todo el proceso, cuya maduración se producirá en el largo plazo .

A diferencia de lo que ocurrió con el ingreso de México al GATT y el programa de desgravación arancelaria, la reconversión se tiene que dar con la participación seria, concertada y claramente definida del resto de los sectores que intervienen en forma directa o indirecta en la actividad económica nacional, de tal forma que en torno a los objetivos del aparato productivo se establezcan compromisos de reconversión en los ámbitos laborales, educativo, distributivo y de la administración pública, para evitar que el esfuerzo industrial sea obstaculizado .

Así, concebimos que la estrategia de reconversión debe avanzar en dos variantes. La primera es de índole sectorial. En ella, el gobierno, el sector laboral y el privado, este último desagregado en sus diversos componentes, deben establecer compromisos que especifiquen las áreas en las que deberán actuar para elevar su eficiencia y ser congruentes con el propósito nacional .

La segunda vertiente es de tipo horizontal, ya que involucra a todos los sectores, que, en forma paralela al ramo industrial, deben avanzar en áreas como la modernización de sus sistemas operativos, capacitación y productividad, manejo de sistemas de información, optimización de los recursos financieros y planeación estratégica, entre otros aspectos .

La reconversión debe ser apoyada por múltiples acciones de los distintos agentes sociales, de tal manera que, en forma coordinada nos permita recobrar y alcanzar nuevas posiciones en los mercados internacionales y promover el avance industrial en aquellas actividades que en el futuro serán el eje del desenvolvimiento económico mundial e importante fuente de divisas para el país .

2.2 RECONVERSION EN EL SECTOR PUBLICO

Para elevar la eficiencia de la economía nacional es indispensable que el sector gubernamental fije el marco de referencia que permita al resto de los agentes actuar con certidumbre. Esto sólo es posible con la aplicación de una activa política de fomento industrial que se fije con criterios de largo plazo, es decir que no se limite a los periodos de gobierno y permita a las empresas realizar una planeación adecuada.

En este proceso su función debe ser, fundamentalmente, la de aglutinar y armonizar los intereses de los sectores e instrumentar con agilidad las medidas que impulsen y faciliten su desenvolvimiento. En este campo la simplificación de los ordenamientos jurídicos administrativos que rigen la actividad productiva es una labor inmediata a desarrollar por el gobierno federal.

Consideramos que deben establecerse modificaciones previas al inicio del proceso de reconversión, dentro de las que destacan; adecuaciones en los aspectos fiscal, laboral, de precios, transportes, destino de los recursos financieros y de inversión, así como importantes avances en lo que corresponde a infraestructura, manejo oportuno de la información y, desde luego, dar certidumbre y confianza a la sociedad .

Esto implica la aplicación de los instrumentos que facilitan el cambio estructural en los términos originalmente acordados con nuestro sector y evitar el diseño y puesta en marcha de nuevos planes y programas que en estos momentos vendrían a complicar aún más la actuación de los agentes productivos.

Al igual que ha sucedido en otros países, es recomendable que se elabore un decreto que declare de interés público el proceso de reconversión para que las distintas instancias de gobierno apoyen las acciones realizadas por los sectores involucrados .

En lo particular, dentro del sector paraestatal se deberá consolidar el esquema de desincorporación de aquellas empresas que no sean consideradas como estratégicas, definir las que sólo son, los criterios para clasificar de esta forma y, en el caso de aquellas que continúen bajo el control gubernamental, debe procederse a su saneamiento administrativo y productivo, a fin de que se constituyan en elemento promotor de esta etapa y no en pesada carga para las finanzas públicas.

Debido a que los ajustes en el gasto público redujeron drásticamente los presupuestos de inversión, la reconversión industrial del sector paraestatal quedará congelada por lo menos durante los primeros seis meses del año, de los recortes presupuestarios derivados del programa de austeridad a que se obligó el gobierno federal para cumplir con el Pacto de Solidaridad Económica superan el billón de pesos en lo que se refiere a los sectores siderúrgico, azucarero, de

fertilizantes, automotriz y naval.

Por lo que concierne a empresas, algunas como Altos Hornos de México, Siderúrgica Lázaro Cárdenas, Las Truchas, Fertilizantes Mexicanos, Dina Concarril y Astilleros sufrieron ajustes de hasta 90 por ciento en sus proyectos de inversión.

En estas circunstancias, los recursos que el gobierno federal programó para impulsar la reconversión del sector paraestatal en el período 1987-1991 disminuyeron de 2.5 billones a sólo 1 billón 626 mil millones de pesos.

La reconversión en el sector industrial paraestatal se verá -- "congelada" por lo menos hasta el primer semestre del año, como resultado de los ajustes económicos ordenados por las autoridades gubernamentales como parte del Pacto de Solidaridad Económica, reconoció un alto funcionario de la SEMIP.

Precisó que los recortes presupuestarios en los sectores siderúrgico, azucarero y de fertilizantes, que son los que habrán de reconvertirse junto con el automotriz y el naval, ascienden a 873 mil 400 millones de pesos.

También hizo hincapié en que del monto total del recorte que sufrieron en sus presupuestos Altos Hornos de México, Siderúrgica Lázaro Cárdenas, Las Truchas, Fertilizantes Mexicanos, Dina, Concarril y Astilleros, 90 por ciento fue en el rubro de inversiones, y el restante en gasto corriente que incluye salarios y servicios personales.

De esta manera, los recursos que el gobierno programó para la reconversión industrial en el período 1987-1991 prácticamente se reducen de 2.5 billones a un billón 626 mil millones de pesos, sin considerar nuevos ajustes presupuestarios que podrían presentarse en ese período.

La fuente consultada precisó, sin embargo, que todavía se evaluarán algunos efectos negativos de la política económica que se puso en práctica como parte de PSE, pero que el desfase de las metas en las industrias a reconvertir es indudable, "Se piensa que por lo menos en los dos primeros trimestres del año se podrán alcanzar las metas propuestas inicialmente", dijo.

Por otro lado, de acuerdo con datos de la SEMIP, los ajustes ordenados afectarán la actividad de la industria paraestatal de la siguiente manera:

Inicialmente, en el sector siderúrgico, que se integra por Altos Hornos de México y Siderúrgica Lázaro Cárdenas, Las Truchas (ARMSA y Sicartsa), los recortes ascienden a 422 mil 400 millones de pesos, además de que habrá una reducción del 27 por ciento en términos nominales y de 66 por ciento en términos reales en la porción de los subsidios y transferencias que recibirán del gobierno federal.

En AHMSA, el presupuesto se ajustó 45 mil millones de pesos, lo cuál afectará en 3 por ciento sus metas de operación en todo el ejercicio. Para subsanar ese problema, las autoridades ordenaron un esfuerzo adicional a fin de mejorar el nivel de rotación de inventarios.

Por lo que toca a Sicartsa, se tiene previsto diferir el seguimiento minero del proyecto Sicartsa II hasta que concluya la reintegración geológica de los yacimientos y las actividades de exploración. Asimismo, verá reducir uno por ciento sus metas de operación, "Para estar más acorde con el cambio esperado en la demanda".

Del mismo modo, se diferirá para 1989 el inicio de operaciones de las plantas de reducción directa, acería, eléctrica y colada continua, aunque ello no afectará el abastecimientos de la demanda interna ni de exportaciones. En total, estas modificaciones suman 377 mil 400 millones de pesos.

En la industria azucarera la modificación presupuestaria ascendió a 251 mil millones de pesos, aunque en este caso se adecuó el gasto corriente al excluirse la adquisición, por parte de la paraestatal. Azúcar, de 455 mil toneladas de la producción de los 17 ingenios que se desincorporarán para su venta.

Dentro de las líneas de acción en el sector, el redimensionamiento de la participación del Estado en las etapas de producción y comercialización contemplada la venta de 19 ingenios, dos más de los que hasta ahora han sido ofrecidos, con lo que el papel del Estado en la producción tendrá que reducirse 50 por ciento.

La industria de los fertilizantes tuvo una modificación en su presupuesto de 200 mil millones de pesos, principalmente en su programa de inversión, lo que obligará a disminuir el ritmo de la construcción de proyectos como el complejo de soluciones nitrogenadas en Coatzacoalcos y una urea de Camargo y Lázaro Cárdenas, así como la cancelación total de la cuarta etapa del Plan Nacional de Desarrollo de Bodegas.

En las industrias automotriz y ferroviaria el presupuesto se modificó en el rubro de materiales y suministros. Se ajustó básicamente la producción de 48 coches metro con ruedas de acero en Construcción Nacional de Carros de Ferrocarril (en este caso no se ha informado el monto del ajuste).

Finalmente, en la actividad naval, integrada fundamentalmente por los Astilleros Unidos, el presupuesto se modificó en el rubro de las inversiones previsto en el Programa de Fomento a la Industria Naval, lo cuál provoca un menor ritmo de avance en la construcción de las tres embarcaciones de 45 mil toneladas de peso muerto que se encuentran en proceso en los Astilleros Unidos de Veracruz.

Con todo, la reconversión encuentra ahora un nuevo problema que

pone en entredicho, por lo menos, la consecución de sus objetivos - y metas en los tiempos previstos por las autoridades presupuestarias y paraestatales.

RECONVERSION EN EL SECTOR LABORAL

La reconversión trae implícita una resignación de recursos en la que naturalmente se incluye la mano de obra. Sin embargo, debemos cuidar que en los períodos de transición los cambios no afecten significativamente el nivel de empleo por sus implicaciones sobre el poder adquisitivo de la población y la estabilidad social.

Ello porque enfrentamos el agravante de una población creciente que impone mayores demandas en todas las áreas. Recordemos que en México el crecimiento natural de la población en edad de trabajar exige la creación de 900 mil empleos anualmente.

Es responsabilidad de trabajadores y empresarios elevar sus niveles de capacitación para, de esa forma, avanzar hacia la especialización y aumento en la productividad de las industrias. Sólo de esta forma podremos garantizar su sobrevivencia y además, el mantenimiento de fuentes de trabajo indispensable para aprovechar uno de los abundantes recursos del país; la mano de obra.

Algunas ventajas comparativas de México, amplia disponibilidad de mano de obra y recursos naturales, pueden deteriorarse por la automatización, el rápido proceso de cambio tecnológico y el desarrollo y aplicación de nuevos materiales.

En este sector, al igual que en los demás, el cambio de mentalidad es fundamental. Ello implica que el trabajador se identifique -- como parte integral de la empresa y comprenda que cualquier beneficio en su operación redundará en el suyo propio.

Es por ello que en las negociaciones para determinar las condiciones del trabajo, en materia de higiene, seguridad y remuneraciones, por señalar algunos campos, se deben buscar acuerdos que resulten favorables para el trabajador, la empresa y el país, a fin de asegurar su permanencia y estabilidad en el largo plazo.

Por este motivo, es necesario establecer el punto de equilibrio entre el aprovechamiento óptimo de los recursos y la necesidad de modernización que exigen las actuales circunstancias.

TRANSICIÓN EN EL SECTOR EDUCATIVO .

Para apoyar y fortalecer los cambios del aparato productivo es indispensable que el sector educativo cumpla con dos funciones básicas: preparar los cuadros técnicos que den respuesta a los requerimientos del aparato productivo y establecer un canal de comunicación con los establecimientos industriales, a fin de participar activamente en el desarrollo, adaptación e innovación de aquellas tecnologías que, además de impulsar la modernización, nos permitan desarrollar y disponer de una infraestructura científica y tecnológica de tipo nacional y capaz de reducir la dependencia de nuestra economía en lo relativo a la importancia de maquinaria y equipo, cuestión esta última que ha significado una erogación de aproximadamente 25 mil millones de dólares en el período 1980-1985 .

Consideramos que tanto en la sustitución de este tipo de importaciones como en la renovación de los sistemas productivos, el papel de este sector será vital. Deberá destinarse una mayor cantidad de recursos económicos a los centros de investigación y desarrollo tecnológico para que su labor pueda desarrollarse en forma adecuada y en estrecha colaboración con nuestro sector .

Durante 1988 el proceso de modernización de la planta industrial mexicana quedará prácticamente congelada, debido a la escasez de recursos económicos y la contracción de los mercados que arroja las pequeñas, mediana y microindustrias un 60 por ciento de capacidad ociosa.

En materia de desarrollo económico que permita la modernización de la planta industrial y , por tanto, la exportación, no se ha logrado la concertación entre los industriales y el gobierno, debido a que los instrumentos de apoyo financiero no se han adecuado para hacerlo accesibles a las pequeñas, mediana y microindustrias del país.

Es necesario que los industriales cierren filas y busquen salir adelante mediante el recursos propios, ya que el apoyo externo durante el presente año no será posible, además de que en el campo de la tecnología no se ha logrado instrumentar una estrategia de largo plazo.

En los momentos actuales, por retraso de la planta productiva mexicana la modernización podría significar eliminar todo y levantar una industria nueva; sin embargo los industriales no pueden esperar que el gobierno o las universidades les resuelvan sus problemas tecnológico.

Por esa razón se recomienda a los industriales a buscar el desarrollo tecnológico que necesitan dentro de sus propias empresas, sin desechar el vínculo con los centros de investigación y las instituciones de educación superior.

Las universidades no tienen capacidad para responder a los requerimientos de la industria .

pero pueden servir de apoyo complementario.

Es imprescindible que los industriales propicien el desarrollo tecnológico dentro de sus propias empresas sin esperar el apoyo del exterior, el cuál probablemente no se presentará durante este año - debido a la estrechez financiera.

Sin embargo, aún cuando hubiera recursos económicos en los fondos de apoyo, éstos seguirán beneficiando sólo a alrededor del 6% de la industria mexicana, constituida por las grandes empresas, ya que los instrumentos no se han adecuado a las especializadas de la mediana, pequeña y microindustrias; especialmente ésta última, que constituye alrededor del 80% de la industria mexicana y que ha registrado una mayor marginación .

Para salir adelante, los industriales deben cerrar filas para lograr niveles de autoabastecimiento, ya que en la actualidad se -- continua con la práctica de importar insumos y refacciones que bien pueden producirse en México y con excelente calidad .

La capacidad exportadora de la industria no podrá avanzar significativamente, pero en donde sí es factible dar un paso importante es en la sustitución de importaciones entre industriales .

La exportación no puede propiciarse por decreto, y mucho menos sin modernización, misma que se encuentra obstaculizada, en parte -- por la contracción del mercado interno y la capacidad productiva.

Los industriales no han puesto las cartas sobre la mesa y ante las circunstancias actuales es necesario hablar de la realidad -- con las autoridades gubernamentales. Además, mientras los industria les no propicien el desarrollo tecnológico propio aún con la existencia de apoyos no se hará nada .

Hace falta desarrollar una mentalidad solidaria entre los empresarios, que el gobierno participe en la modernización mediante el ajuste a los mecanismos de fomento y administrativos, dado que la -- modernización no sólo implica el avance de la industria sino también de otros renglones, como son las comunicaciones, transportes, puertos y otros más.

RECONVERSION EN EL SECTOR COMERCIAL .

Por su carácter complementario de la actividad productiva en este sector deben efectuarse importantes modificaciones, especialmente en las áreas de infraestructura y transporte, ya que es ahí donde se han generado cuellos de botella que impiden a los productos nacionales abatir costos y arribar en condiciones de oportunidad a los mercados fi - nales .

Deben atenderse con urgencia estos aspectos para evitar que el -- enorme trabajo que desarrollamos en el ramo industrial se vea frenado por la presencia de condiciones inadecuadas en el sector encargado del enlace entre oferentes y demandantes .

Si se exige a los establecimientos industriales realizar un impor - tante cambio, el resto de los sectores también deben participar y es - tar a la altura del esfuerzo que emprendemos con sentido de responsabi - lidad .

Las expectativas en materia comercial para México se ubican en un contexto difícil, sobre todo porque la evolución de los ingresos prove - nientes de exportaciones en los primeros dos meses mostraron una sensi - ble caída de 26 por ciento de 1988 .

Aunado a lo anterior, las recientes confrontaciones con Estados - Unidos podrían generar un impacto desfavorable en la balanza comercial debido a que ese país es uno de los principales importadores de produc - tos mexicanos .

En materia de exportaciones petróleos, aproximadamente el 54 por - ciento de la venta de petróleo de nuestro país se destina al país del ' norte, en tanto que del total de exportaciones del sector no petróleo ' Estados Unidos compra a México una proporción de 65 por ciento.

Pese a las estimaciones de algunos investigadores, que consideran poco probable que Estados Unidos " castigue " al país a través de di - versas sanciones, la experiencia de hace aproximadamente dos años, -- cuando se aplicó un impuesto adicional a la exportación de petróleo en ese país, muestra de lo contrario .

Lo anterior significa que el comercio exterior de México se mues - tra vulnerable a la evolución del mercado internacional, pero conside - rando que Estados Unidos es el importador más destacado, cualquier medida proteccionista instrumentada por este último provocaría una drás - tica caída en el saldo comercial del país .

Sin embargo, no se dará marcha atrás en la apertura comercial de ' México al exterior, si bien algunos sectores no han podido responder - ante la competitividad del mercado internacional, en particular la pe - queña industria, en términos generales la situación es favorable y es - tá en el aumento de las exportaciones no petroleras del 22 por ciento en el primer bimestre del año .

Diversos renglones agrícolas han resultado afectados por la apertura comercial. Sin embargo, si bien la soberanía nacional no permite una apertura indiscriminada al exterior para lanzarnos a un mercado - altamente proteccionista y subsidiado, tampoco puede proteger a una - industria ineficiente .

Está muy claro que como consecuencia de las medidas adaptadas en materia comercial, hay rama que no han podido enfrentar la competencia internacional, y es importante estar alertas ante esta situación.

En su debut formal como miembro activo del GATT, México aprovechará su participación en la actual Ronda de Uruguay de ese organismo para negociar un mejor trato de parte de sus principales compradores internacionales y la eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias que en forma creciente impone el neoproteccionismo estadounidense.

La apertura comercial de México implica riesgos que obligan a la intensificación de negociaciones comerciales tanto multilaterales como bilaterales, a fin de lograr el desmantelamiento de las barreras proteccionistas para los productos mexicanos de exportación en concordancia con las políticas adaptadas por nuestro país para liberalizar su economía .

En este contexto, el principal problema a atacar es el proteccionismo cada vez más sofisticado que aplican las naciones industrializadas a través de novedosas medidas no arancelarias, e incluso conforme a restricciones voluntarias a exportaciones y de acuerdos de comercialización ordenada. Muchas veces contraría a las disposiciones del GATT. Mediante estas tácticas se obstaculiza actualmente más del 26 por ciento de las exportaciones de los países en vías de desarrollo , como México, en tanto que su impacto para el comercio entre naciones industrializadas no pasa del 23 por ciento .

Al respecto, el propio GATT ha elaborado estudios para estimar los costos que imponen a la economía mundial las grandes restricciones a la importación. La estimación en los Estados Unidos parece indicar que el costo anual de proteger un puesto de trabajo oscila entre dos a ocho veces el sueldo anual pagado en la industria en cuestión , es decir que hay que pagar 100 mil dólares anuales para no proteger un puesto de trabajo de 25 mil dólares anuales .

Bajo esta premisa, en la actual ronda de negociaciones del GATT , donde por primera vez participará formalmente México, se ha establecido una estrategia simultánea de cinco amplios frentes que, además de perseguir la meta ya tradicional de libre mercado y reducción de aranceles, buscará eliminar las medidas no arancelarias, menos fáciles de percibir que los aranceles, pero igualmente violatorias a los principios de dicho organismo multinacional .

En primer término, se lleva adelante el proceso de apertura del mercado, donde México tiene la oportunidad de negociar concesiones para ---

principales productos de exportación, considerando el peso de los mismos dentro de las compras de sus respectivos clientes. Así, todas --- aquellas líneas de producción que nuestro país abastece, principalmente de Estados Unidos, aún fuera del Sistema Generalizado de Preferencias, tienen oportunidad de ser objeto de concesiones .

Tal es el caso del yeso natural (con el 76 por ciento del mercado de importación de los Estados Unidos); animales bovinos (97 por ciento); tomate fresco (97 por ciento); pimientos (78 por ciento)- pepinos (96 por ciento) y molduras de madera (97 por ciento), entre otros que serán considerados dentro de las negociaciones de esta Ronda.

El segundo de los aspectos se refiere a la " corrección de los -- errores del pasado " . Esto es, a la necesidad de someter a las disciplinas del GATT a ciertos sectores del comercio mundial como el de -- los textiles y el vestido y el de los productos agropecuarios. En estas " zonas grises" se incluyen algunos segmentos en los que se aplican restricciones no arancelarias, como el acero, automóviles, aparatos electrónicos, máquinas y herramientas .

El compromiso de los países miembros del GATT en este sentido -- " por el cual México junto con otros países afectados, pugnará para -- que sea cumplido " se refiere a que no se aplicaran nuevas restricciones después de septiembre de 1986 y que se desmantelaran las existentes.

En tercer lugar, se trabaja en el establecimiento de condiciones de competencia previstas y equitativas, Se trata de que, por ejemplo, los países utilicen las medidas de salvaguardia como protección temporal frente a las importaciones y de que exista una mejor reglamentación en la aplicación de impuestos compensatorios y antidumping, siempre y cuando se demuestre el daño a la industria doméstica.

Al respecto, de lo que se trata es de resolver confusiones presentes en el código sobre impuestos compensatorios, en la definición del subsidio de exportación y del subsidio inapropiado. Preocupa particularmente México que la prueba de daño se aplique en forma apropiada para impedir el uso indebido de criterios como la acumulación del daño mediante el cual exportaciones reducidas y marginales son -- penalizadas por igual en la aplicación de estos impuestos.

Dentro de este tercer tipo de asuntos a negociar, se encuentra -- la incorporación del sector agropecuario a las disciplinas del GATT; -- la competencia en el sector no está basada en las ventajas comparativas puesto que esas han sido sustituidas por países que disponen de -- más recursos para subvencionar directa ó indirectamente sus respectivas exportaciones .

El cuarto aspecto se refiere a la función jurídica e institucional del GATT. En este punto se prevee el examen del funcionamiento de sus artículos y el fortalecimiento del mecanismo de solución de diferencias, así como una mayor vigilancia de las políticas comerciales.

Finalmente, el quinto punto se refiere al de los llamados temas nuevos, como los aspectos de los derechos de propiedad intelectual, relacionados con el comercio; las medidas de inversión y sobre todo el comercio de los servicios.

Hasta ahora, los grupos de negociación de la Ronda de Uruguay, - que cubren el área de bienes, ha cumplido con tres ciclos de reuniones mientras que el grupo que cubre el comercio de los servicios celebró cuatro reuniones sustantivas. En los próximos meses continuará el período de análisis, revisión y suministro de ideas, en el cual México participará activamente para defender su derecho a comerciar sin trabas arancelarias o no arancelarias, máxime cuando el país ha cumplido con esta orientación de libre mercado.

2.6 LA RECONVERSION EN EL SECTOR PRODUCTIVO

A 40 años de iniciado el proceso de industrialización del país, la planta productiva todavía presenta " huecos " y una articulación muy débil entre los sectores manufacturero, agropecuario y de transporte, por lo que antes de entrar de lleno en la reconversión industrial, lo procedente es desarrollar la " industria faltante ", " el aparato productivo presenta huecos considerables debido a los reducidos niveles de integración intraindustrial, pues no ha sido posible vincular los eslabones de todas las cadenas productivas".

La reconversión industrial es únicamente solución parcial a los problemas en este sector, por lo que sería inconveniente involucrar todos los recursos disponibles en la modernización de industrias obsoletas y deficientes, " la reconversión implica no sólo transformaciones en la producción y la distribución, sino también en las relaciones laborales, la reasignación de recursos, el flujo de capitales de sectores tradicionales hacia otros más productivos, principalmente hacia nuevas ramas ", a fin de vencer retos y obstáculos sin precedente, y llevar a cabo la reconversión industrial " selectiva " de la forma más acelerada que sea posible.

La reconversión industrial no corresponde al sector manufacturero; debe entenderse como parte del cambio estructural de reconversión nacional que abarca al total de las actividades .

La reconversión industrial extendida a todas las actividades implica el fortalecimiento del mercado interno, así como el incremento de la exportación, para lo que es necesario multiplicar el trabajo productivo y el esfuerzo compartido de toda la sociedad .

Los países que mayor éxito han tenido como exportadores son los que se han apoyado en un sólido y amplio mercado interno, mismo que encuentra en el proceso inflacionario un freno que se debe vencer .

La simplificación de controles a la actividad económica, la eliminación de obstáculos al comercio exterior, así como por la simplificación de las legislaciones sobre inversión extranjera y tecnología, con el fin de promover la creatividad de los empresarios en el proceso de reconversión industrial .

En cuánto la política fiscal puede constituir uno de los motivos más importantes para estimular el proceso, además de que la innovación y el desarrollo tecnológico requieren de apoyos financieros blandos .

La reconversión exige que más productos mexicanos compitan con tecnología propia, lo cual depende del fomento a la investigación ligada a la producción y a la iniciativa empresarial.

La modernización trae aparejado el desplazamiento de trabajadores en ciertas áreas, pero también propicia la generación de empleos

en otras, lo que da por resultado que en algunos casos la absorción de mano de obra sea mayor que su desplazamiento.

Dado que el motor principal del dinamismo económico es el poder de compra de la población, la reconversión debe estar orientada a la satisfacción de las necesidades de las mayorías .

Sobre los recursos materiales y humanos necesarios en el proceso, no necesariamente EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN debe implicar reposición o renovación de equipos e instalaciones, por estimar que la automatización indiscriminada no beneficia, sino que perjudica la capacitación del personal técnico y administrativo y la actualización de los conocimientos profesionales deben ser atendidos en forma satisfactoria .

" La reconversión implica no sólo transformación en la esfera de la producción y distribución; también en las relaciones laborales en la reasignación de los recursos, en el flujo de capital de un sector tradicional hacia otros más productivos, principalmente nuevas "ramas"

Es indudable que tenemos las barreras y los obstáculos más difíciles que hayan existido, pero debemos encontrar la forma de superarlos si estamos decididos a establecer las nuevas industrias que requiere el país y a llevar a cabo la reconversión "selectiva" lo más aceleradamente posible .

Los problemas que frenan la modernización del aparato productivo nacional; La inestabilidad del mercado petrolero, el creciente proteccionismo de los países desarrollados, las altas tasas de interés de la banca acreedora externa, la reducida capacidad de generación de divisas y la insuficiencia del ahorro interno .

Se hace incapié en que la experiencia del pasado ha demostrado que no basta con el desarrollo de fórmulas ingeniosas y programas de apoyo financiero, sino que además se necesita del empresario innovador y audaz, emprendedor de nuevas empresas, formado en el espíritu de la competencia abierta .

En este momento, ese tipo de empresario será el factor que se necesite para el futuro desarrollo industrial del país; sin perder la visión de corto y mediano plazo, Nacional Financiera deberá planear y ejecutar bajo una estrategia de largo plazo, la nueva industria y reconversión de la planta existente.

Los industriales conciben la reconversión como mera extensión de la que se presenta en las naciones desarrolladas. Están convencidos de que nuestro país, además de incorporarse a la transformación que ya se verifica a nivel mundial, debe avanzar en la resolución de los problemas estructurales que se han gestado en las últimas década -

das. es por ello, que la participación del resto de los sectores productivos resulta indispensable para lograr nuestro objetivo.

En la industria nacional la reconversión debe constituirse como una transición hacia nuevas y más modernas estructuras, que le permitan elevar tanto su capacidad competitiva como su flexibilidad ante los cambios del mercado internacional .

En materia tecnológica debe promoverse su adaptación teniendo en cuenta la disponibilidad de mano de obra; asimilación de aquellas tecnologías desarrolladas en el extranjero y que permitan el fortalecimiento de la planta industrial; y la innovación de los equipos en operación, a fin de ajustarlas a las características y necesidades de cada establecimiento industrial .

Se trata de modernizar las líneas de producción, mediante el aprovechamiento del acervo nacional y el que se ubica fuera de nuestro territorio, para abatir costos unitarios, elevar la producción y los niveles de calidad .

Esto también posibilitará el desarrollo de nuevos productos, cuyo diseño les permita competir en nuevos mercados .

Como el adecuado manejo de los recursos administrativos, humanos, financieros y de los sistemas de comercialización es una condición indispensable estar en competencia con los productos de exterior, la gestión empresarial esto es la capacitación de los cuadros directivos, es vital para lograr la optimización en el manejo de toda empresa.

Del mismo modo es importante aprovechar sistemas como la subcontratación de procesos industriales, que además de permitir una mejor articulación entre las empresas de distinto tamaño, facilita al subcontratista el óptimo aprovechamiento de su capacidad instalada con el consecuente aumento en la rentabilidad y cobertura de sus costos fijos; la reducción de tiempos muertos tanto en el uso de maquinaria como en el trabajo de sus operarios; la especialización de sus sistemas productivos; asegurar la venta de sus bienes, así como realizar nuevas inversiones que amplíen la capacidad de su planta ó incorporen tecnologías que eleven la productividad de sus procesos de elaboración, diversificar mercados y abrir los peligros de depender de un reducido número de clientes.

Por su parte, el contratista se beneficia al utilizar instalaciones, maquinaria y mano de obra sin tener que recurrir a nuevas inversiones para ampliar su infraestructura; lo anterior le permite economizar capital. Del mismo modo, aprovechar la especialización de las empresas subcontratistas y poder concentrar el empleo de sus recursos en aquellas áreas que requieran de tecnologías complejas para fortalecer su posición en los mercados.

Con el propósito de responder a los cambios que se presentan en

el entorno de cada empresa y resolver las dificultades que limitan su operación, es importante que los directivos de las mismas identifiquen, a través de un diagnóstico, los problemas y factores que afectan la competitividad de sus bienes en las áreas de producción, tecnología, materias primas, recursos humanos y aspectos financieros y de comercialización para, posteriormente, asignar prioridades y de finir acciones que resuelvan dichas dificultades y les permita aprovechar las ventajas y oportunidades de la empresa.

En suma, utilizar la planeación estratégica como instrumento que les permita ejercer un control adecuado sobre las fases de su actividad, con el propósito de utilizar racionalmente sus recursos.

De igual forma, para aprovechar mercados y realizar oportunamente las adecuaciones indispensables para afrontar la competencia, es necesario disponer de información sencilla y actualizada que permita al industrial conocer las tecnologías disponibles para mejorar la operación de su establecimiento; identificar la demanda de sus productos por los sectores público y privado y saber cual es el estado que guardan sus costos unitarios frente a los de otros productores del país y los que prevalecen en los mercados internacionales.

De esta forma el industrial puede analizar cada una de las fases de sus procesos de elaboración para modificar aquellas en las que su eficiencia esté por abajo de la media nacional e incluso internacional. Es decir, debe contar con elementos suficientes para que el proceso de toma de decisiones se base en supuestos reales que faciliten la determinación de alternativas que mejoren la calidad de sus procesos .

Para orientar a los establecimientos industriales acerca de las opciones tecnológicas que existen en México y proporcionarles la ayuda que requieren en lo relativo a la obtención de apoyos financieros y estímulos fiscales, las empresas tecnológicas constituyen una alternativa interesante para estimular la modernización de la planta industrial. Es por ello que CANACINTRA ha creado recientemente Tectra, Tecnología para la Transformación, cuyo objetivo es: apoyar a las industrias asociadas en CANACINTRA para que se adapten a las circunstancias que la actual situación nos plantea se cumplirá en la medida que las empresas de este sector acudan a solicitar su apoyo y aprovechen los servicios que ofrezcan.

Quisieramos subrayar que los empresarios del país cuentan con voluntad política para actuar responsablemente en la reconversión industrial que es, al mismo tiempo, un proceso de reconversión nacional, en el que deben intervenir todos los agentes económicos, y extenderse al conjunto de las actividades que participan con mayor ó menor intensidad en el quehacer productivo de México.

La reconversión no debe entenderse como responsabilidad exclusiva de los industriales puesto que no depende de ellos ni el manejo de la política económica ni la operación de la maquinaria. Si no con

lamos con la activa participación de gobierno, trabajadores y sector educativo, difícilmente alcanzaremos el objetivo que ha trazado.

3.- PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO INTEGRAL PARA LA RECONVERSION INDUSTRIAL .

PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO INTEGRAL PARA LA RECONVERSION INDUSTRIAL

3.1 INTRODUCCION:

El excesivo gasto público, la baja de los precios del petróleo, dió origen al alto índice de crecimiento de la deuda externa e interna de los países y que como México se encuentran en vías de desarrollo :

El Gobierno Federal ha instrumentado el Programa de Aliento y Crecimiento (PAC), el cuál plantea alternativas de solución a la problemática que enfrenta el país.

El programa PAC, contempla, entre otras, las siguientes estrategias básicas:

- 1.- Cambiar la política Crediticia interna liberando el crédito -- al Sector privado, propiciando la baja de las tasas de interés y buscando recursos externos que complementen el ahorro interno .
- 2.- Instrumentar un programa de reconversión industrial que estimúle la inversión tendiente a mejorar la competitividad de los Productos Mexicanos, sustituir importaciones y fomentar la exportación, mediante nuevas tecnologías, eficientando los procesos productivos, readaptando la maquinaria ya existente y todas aquellas medidas tendientes a incrementar la producción, el empleo y la productividad.

Nacional Financiera, S.N.C., como es costumbre se le ha asignado promover los recursos financieros del Programa de Financiamiento Integral para la Reconversión Industrial (Profiri), El Gobierno Federal le ha encomendado instrumentar y promover el mecanismo que por las estrategias del Programa de Aliento y Crecimiento (PAC), con apoyo del Banco Mundial .

3.2 OBJETIVOS DEL PROGRAMA .

Los propósitos fundamentales del Programa de Financiamiento Integral para la Reconversión Industrial (Profiri) son:

- 1.- Promover la reorientación productiva, rehabilitación financiera y modernización de las empresas como medio para lograr una mayor eficiencia y productividad en términos de calidad, precio y servicio a fin de alcanzar competitividad internacional ó incrementar sus exportaciones.
- 2.- Fomentar en todo momento las condiciones para crear más empleos y fortalecer el mercado interno.

3.3 ORGANISMOS EJECUTORES DEL PROGRAMA .

1.- Como organismo ejecutor:

Nacional Financiera, S.N.C.,.- Es el encargado de promover é - instrumentar el Programa de Financiamiento Integral para la Re conversión Industrial .

2.- Como intermediarios financieros:

Las sociedades Nacionales de Crédito ó bancos de primer piso.

3.4 EMPRESAS SUJETAS A FINANCIAMIENTO

Las empresas podrán efectuar operaciones con cargo a los recursos - del Programa, cuando los proyectos de reconversión sean viables y tien - dan a realizar algunas de las siguientes acciones :

- 1.- Modernizar el aparato productivo .
- 2.- Mejorar la calidad de sus productos.
- 3.- Incrementar la eficiencia y productividad .
- 4.- Desarrollar programas de mantenimiento
- 5.- Eliminar cuellos de botella .
- 6.- Rehabilitar, suprimir áreas ó procesos
- 7.- Desarrollar programar de reentrenamiento de personal
- 8.- Y en general, cualquier medida para alcanzar ó mejorar su com - petitividad a nivel internacional .

Así, también son elegibles las empresas de servicio industrial que, aún en forma indirecta, se involucren en el proceso de reconversión in - dustrial, con actividades tales como:

- a) Ingeniería industrial .
- b) Exportación, transporte y comercialización .
- c) Consultoría .

Las evaluaciones de los proyectos, deberán incorporar un análisis - económico y financiero de las inversiones, incluyendo el cálculo de la - tasa interna de rentabilidad económica y financiera, así como un análi - sis del impacto en el empleo, desarrollo regional, ambiente físico, ex - portaciones y generación de divisas . En su caso deberá tomarse en cuen - ta el efecto de la transferencia de tecnología y entrenamiento personal.

Los proyectos deberán contar con un plan financiero integral.

Los plazos de amortización de los créditos se fijarán en base a las proyecciones analizadas y aceptadas del flujo de caja del proyecto .

Los organismos ejecutores, directamente y/o por conducto de los in - termediarios financieros, supervisarán durante el período de vigencia -- de los apoyos otorgados los proyectos de inversión financiados parcial - mente con recursos del Programa, practicando visitas, y verificando el - cumplimiento de las obligaciones emanadas, del financiamiento, tales co -

mo aportación, de recursos frescos por parte de los accionistas, y/o de generación interna, cumplimiento de índices financieros, entrega oportuna de información financiero y otros conductos de vigilancia .

Los intermediarios financieros, tomarán medidas necesarias que les permitan comprobar que los bienes y servicios financiados con los recursos del Programa sean adquiridos en las mejores condiciones de oportunidad, calidad y precio .

APOYOS QUE SE OFRECEN .

El Programa de Financiamiento Integral para la Reconversión industrial, ofrece al industrial apoyos que a continuación detallamos:

3.5 A. APOYOS CREDITICIOS .

Los apoyos crediticios que aporta el PROFIRI son entre otros:

- 1.- Créditos para capital de trabajo permanente
- 2.- Créditos para instalación, ampliación y/o modernización de la capacidad productiva .
- 3.- Créditos para la realización de estudios y para la investigación y desarrollo tecnológico .
- 4.- Crédito para capacitación administrativa, técnica y operativa y para asistencia técnica especializada.

Las empresas que reciban préstamos con recursos del programa deberán aportar, cuando menos, el 20% del costo total del proyecto .

1.- Los créditos de capital permanente:

El objetivo de este tipo de crédito, es incrementar el aprovechamiento de la capacidad, fortalecer los flujos de caja de las empresas cuando así lo requieran, por ajustes que implique la reconversión.

El banco mundial tendrá una participación máxima de 2.5 millones de dólares norteamericanos ó el 50% del monto total del préstamo, lo que sea menor, a una tasa de costo porcentual promedio (CPP) más dos puntos.

El ejecutor podrá participar hasta con un 40% de financiamiento, a una tasa de CPP más doce puntos .

El intermediario financiero participará mínimo con un 10% del financiamiento, ó la cantidad necesaria para cubrir el 100% del financiamiento del proyecto, la tasa será la vigente de mercado a la firma del contrato.

El tipo de crédito será simple .

La amortización de los pagos será, trimestral tanto de los intereses como de capital.

2.- Créditos para la instalación, ampliación y/o modernización de la capacidad productiva .

El objetivo de este crédito, es la adquisición de maquinaria - equipo, partes y componentes, instalaciones y/o reacondicionamiento.

El Banco Mundial tendrá una participación máxima de 11 millones de dólares norteamericanos ó 50% del costo total del proyecto, lo que sea menor, a una tasa del C.P.P. más dos .

O bien hasta en un 100% si se trata de bienes adquiridos en el exterior, sin exceder de los máximos señalados en el párrafo anterior .

Así también financiará el Banco Mundial, hasta un 70%, si los bienes se adquieren en el país. no obstante que sean de origen extranjero, cuando no excedan los máximos señalados .

El ejecutor podrá participar hasta con un 30% del financiamiento, a una tasa de C.P.P. más doce puntos .

El banco intermediario financiero participará con un 10% del financiamiento, a la tasa de mercado vigente a la firma del contrato .

El tipo de crédito será refaccionario .

el plazo será de hasta 31 años, incluyendo 3 años de gracia .

La amortización de los pagos será trimestral, pudiendo ser hasta semestral tanto para capital como para intereses .

3.- Créditos para la realización de estudios, para la investigación y desarrollo tecnológico .

El objetivo de este crédito, es financiar el costo de estudios sobre investigación, desarrollo tecnológico, su adaptación y asimilación así como de administración profesional y de elevación de niveles de productividad .

El Banco Mundial podrá financiar hasta el 100% si se trata de pagos efectuados en divisas y hasta en un 70% si el pago se realiza en moneda nacional, la tasa será al C.P.P. menos tres.

La diferencia contra el total del préstamo, podrá cubrirse como sigue:

El banco ejecutor aportará como máximo el 30% del financiamiento, a una tasa de CPP menos 3 .

El banco intermediario financiero aportará como mínimo el 10% del financiamiento a la tasa de mercado vigentes .

El tipo de crédito será simple

El plazo será de hasta 13 años incluyendo 3 de gracia .

La amortización de los pagos será trimestral, tanto para capital como para intereses .

4.- Créditos para capacitación administrativa, técnica y operativa y para asistencia técnica especializada.

El objetivo de este crédito, es llevar a cabo programas formales de capacitación que requiera el personal tanto administrativa como técnica y obrero, derivado de las propias acciones de reconversión .

El Banco mundial podrá participar hasta en un 100% si se trata de pagos efectuado en divisas y hasta en un 70% si el pago se realiza en moneda nacional, y la tasa será del CPP menos 3.

La diferencia contra el total del préstamo, podrá cubrirse como sigue:

El banco ejecutor participará con un máximo del 30% del financiamiento, a una tasa de C.P.P. menos 3.

El banco intermediario participará con mínimo del 10% del financiamiento .

El tipo de crédito será simple .

El plazo a financiar será de hasta 13 años, incluyendo 3 de gracia .

La amortización de los pagos será, trimestral tanto para capital como de intereses .

Ahora en la amortización de los apoyos crediticios, objeto de este programa, se pueden adoptar a las siguientes modalidades.

- a) Pagos iguales de principal, e intereses sobre saldos insolutos.
- b) Pagos de principal crecientes con refinanciamiento parcial de intereses, en función del flujo de caja .
- c) Y pagos crecientes de capital e intereses a valor presente.

La mezcla de apoyos crediticios a una empresa con recursos del programa, será de 11 millones de dólares norteamericanos, sin embargo se -- podrán gestionar apoyos superiores cuando así lo requieran los proyectos.

Cabe señalar, que cualquiera de los apoyos financieros comentados, pueden otorgarse en dólares, de acuerdo con las necesidades y generación de divisas de las empresas .

B. APORTACION AL CAPITAL ACCIONARIO

Apoyo para la suscripción de capital accionario, este tipo de operaciones, sólo podrán llevarlos a cabo Nacional Financiera y no exceder el 49% del capital social de la empresa ó del equivalente a 3 millones de dólares norteamericanos, lo que sea menor .

Alternativamente se podrá otorgar crédito a los accionistas, para que estos, a su vez, inviertan los recursos como capital accionario .

En cada caso se determinará la forma de amortización y el plazo, -- que no podrá exceder de 13 años .

Estos créditos deberán garantizarse con bienes muebles e inmuebles' propiedad de los accionistas, así como, otro tipo de garantías a satisfacción del banco de primer piso.

C. ORIENTACION Y ASISTENCIA TECNICA .

Nacional Financiera brindará a las empresas y sociedades nacionales de crédito orientación y asistencia técnica acerca del programa de financiamiento integral para la reconversión industrial (PROFIRI) así como de los procedimientos para obtener sus apoyos, como a continuación se detalla :

- 1.- En el caso de empresas grandes, con la participación de la Dirección de Promoción de la Industria Básica y Bienes de Consumo de la Dirección de Promoción de la Industria Metalmeccánica' y de Bienes de Capital, y de la Dirección de Crédito.
- 2.- Tratándose de empresas pequeñas y medianas, participarán la Dirección de promoción de la Mediana y Pequeña Industria por conducto del personal de PAI, así como la dirección de crédito y ^T en su caso, las sucursales regionales.

3.6 QUIEN OPERA LOS RECURSOS PARA EL FINANCIAMIENTO INTEGRAL PARA LA RECONVERSION INDUSTRIAL .

Le toca a Nacional financiera por vocación y por encargo del Gobierno Federal operar los recursos del PROFIRI, así también fungirá:

- 1.- Como administradora de los recursos del programa, controlando, Transfiriendo y supervisando su aplicación.
- 2.- Como banco segundo piso, descontando a las Sociedades Nacionales de Crédito los financiamientos que otorguen al amparo de este Programa .
- 3.- Como banco de primer piso otorgando directamente créditos, igualmente al amparo de este Programa, para ser descontados en el mismo .

Cabe señalar que las condiciones generales del crédito a otorgar, serán los siguientes:

- a) Los plazos de los apoyos financieros se determinaran de acuerdo con el flujo de caja del solicitante.
- b) Para el descuento de operaciones al amparo de este Programa -- bastaría que el banco que actué como intermediario financiero' haya suscrito el convenio con Nacional Financiera del Programa de promoción y Apoyo Financiero Integral a la Industria de Bienes de Capital, a cuyos términos y condiciones se acoge PROFIRI .
- c) El actual límite de autonomía para la utilización de recursos' del Programa es de dos millones de dólares, lo que agiliza --- enormemente las operaciones .
- d) El punto anterior se hará sin perjuicio del procedimiento de someter a la operación a la consideración del Banco Mundial .

4.- CASO PRACTICO BAJO EL PROGRAMA DE RECONVERSION INDUSTRIAL .

4.1 INTRODUCCION

La Industrial, S.A., es una empresa joven de apenas nueve años - de vida, iniciamos operaciones en enero de 1978 en Tlalnepantla, Edo. de México, fabricando piezas fundidas en aluminio para la industria - automotriz.

En el año de 1982 decide trasladarse a la ciudad de Querétaro, - y adquiere maquinaria y equipo más moderno, cambia su método de fundi- ción en molde de arena para cambiar a molde permanente.

Los constantes cambios en los modelos de los automóviles ha originado una revolución tecnológica de los Estados Unidos de Norteamérica, Europa y Japón, La Industrial como proveedores de la rama automotriz está conciente de este suceso y ha tomado las medidas necesarias como diversificar su actividad de pasar a ser un simple fundidor de - piezas de aluminio a ser maquinador de partes .

La empresa está conciente de la competencia de los proveedores - que surten a la industria terminal, están ofreciendo calidad y servicio de prestigio internacional, sin embargo La Industrial ya ha tomado las medidas convenientes y está modernizando su aparato productivo adquiriendo maquinaria y equipo muy avanzado para competir en el mercado mundial .

La Industrial está produciendo calidad, precio y servicio, su re to es lograr mantenerse como proveedor confiable como lo han califica- do sus clientes y desde luego seguir creciendo y mantenerse actualiza- do en la tecnología que demanda el mercado automotriz .



4.2 FORMATO DE SOLICITUD DE DESCUENTO



SOLICITUD DE DESCUENTO
NACIONAL FINANCIERA

Banco Intermediario Multibanco Comerz, S.N.C. Fecha JULIO 1987

I. - DATOS DEL SOLICITANTE

Nombre La Industrial, S.A. Grupo _____
 Domicilio Oficina Circuito del Meson No. 186-7 Col Del. Prado Tel.: 6 00 27
 Domicilio Planta Calle 2 No. 18 Fracc. Inds. b. Juárez. Qro, Qro Tel.: 4 47 83
 Giro y/o Actividad Fabricación, Compra, Venta de Metales No Ferrosos
 Nombre del Representante de la Empresa: C.P. José Andrade Cruz.
 Nombre del Representante del Proyecto C.P. José Andrade Cruz
 Fecha de Constitución 18 Agosto de 1977
 Capital Social : Inicial \$ 1 000 000 Actual \$ 960 000 000
 Ultimos Aumentos de Capital:
 De Fechas : 27 mayo 1980 07 Julio 1982 30 Octubre 1986
 A \$: 10 000 000 60 000 000 960 000 000

ACCIONISTAS

N o m b r e	Nacionalidad	Participación
Sr. (a) <u>Ing. Guillermo Arturo Vernon Galindo Y C.</u>	<u>Mexicana</u>	<u>30%</u>
Sr. (a) <u>Ing. Dino Michelis Turco</u>	<u>Mexicana</u>	<u>37%</u>
Sr. (a) <u>Ing. Horacio Camargo Fdez.</u>	<u>Mexicana</u>	<u>16%</u>
Sr. (a) <u>Ing. Guillermo Vernon Galindo y Christensen</u>	<u>Mexicana</u>	<u>9%</u>
Sr. (a) <u>Sr. Roberto Vernon Galindo y christensen</u>	<u>Mexicana</u>	<u>8%</u>

En caso de ser persona moral señalar los accionistas.

CONSEJO DE ADMINISTRACION

N o m b r e	P u e s t o
Sr. (a) <u>Ing. Guillermo Arturo Vernon Galindo y C.</u>	<u>Presidente</u>
Sr. (a) <u>Ing. Dino Michelis Turco</u>	<u>Secretario</u>
Sr. (a) <u>Ing. Horacio Camargo Fdez.</u>	<u>Tesorero</u>
Sr. (a) _____	_____
Sr. (a) _____	_____



PRINCIPALES EJECUTIVOS

	Nombre	Edad	Puesto	Experiencia en el ramo
a)	Ing. Guillermo A. Vernon Galindo	48	Director General	25
b)	Ing. Horacio Camargo Fdez.	41	Gerente General	20
c)	Ing. Dino Michelis Turco	48	Gerente de Ventas	10
d)	C.P. José Andrade Cruz.	51	Gerente de Finanzas	29
e)				

COMPANIAS SUBSIDIARIAS Y FILIALES

Matriz: _____ País: _____

Subsidiarias	Filiales	Actividad	Part. en el Capital
NO TIENE	NO TIENE .		



II.- PRODUCCION

Detalle de los Principales Productos que Elabora

Producto	Precio de Venta Unitario	Turmos	Capacidad de producción instalada (Unidades/año)	Producción real (Unidades/año)
1 Carcaza P/ Caja de Transmisión TOD	32,426	3	120 000	110 000
2 Múltiple de Admisión Ford 4 cil	13,938 dils	3	250 000	216 000
3 Múltiple de Admisión Chrysler TBI	12,348	4	180 000	150 000
4 Múltiple de Admisión Ford V6	30 000	3	12 000	10 000
5 Carcaza P/ Caja Transmisión	32,426	3	30 000	28 000

Materias Primas Principales	Procedencia	% de participación en la producción
Aluminio SAE 323 (al 356 (México	45%
Aluminio SAE 323 (al 319)	México	45%
Arena Sílica	México	5%
Nucleant 2 y 363	México	2%
Resina Isocure	México	3%

Principales Proveedores	Materias Primas	Plazos de Pago
Aluminio, S.A. DE C.V.	Aluminio 356	10 días
Estaño y sus Derivados, S.A.	Aluminio 319	30 días
Química Borden, S.A. de C.V.	Arena Shell	30 días
Ashland de México, S.A. de C.V.	Resinas	30 días
Foseco, S.A. de C.V.	Nucleant	30 días .

Breve descripción del proceso de producción:



El aluminio en lingotes es introducido en un horno de reverbero a una temperatura de 700°C. del cuál se vacía ya fundido a un molde permanente, al que se le ha puesto un corazón de arena. Se solidifica la pieza y se le saca el corazón de arena con martillo neumático y pasa al depto. de acabado .

En este departamento se cortan con sierra los sobrantes de la pieza y se les da acabado con banda de luja rotativa. Pasa al departamento de fugas y en algunos casos se les da tratamiento térmico a la pieza. Pasa a inspección final y una vez aprobadas - pasan a producto terminado .

(ver anexo 1) .

Tecnología	Propia	<input checked="" type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
	Externa	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No

De quién: NO HAY .

Cuánto Pagan: \$ _____, ó _____ \$

Producción o ventas _____ \$

Asesoría Técnica \$ _____ Concepto _____

Regalías \$ _____ Concepto _____

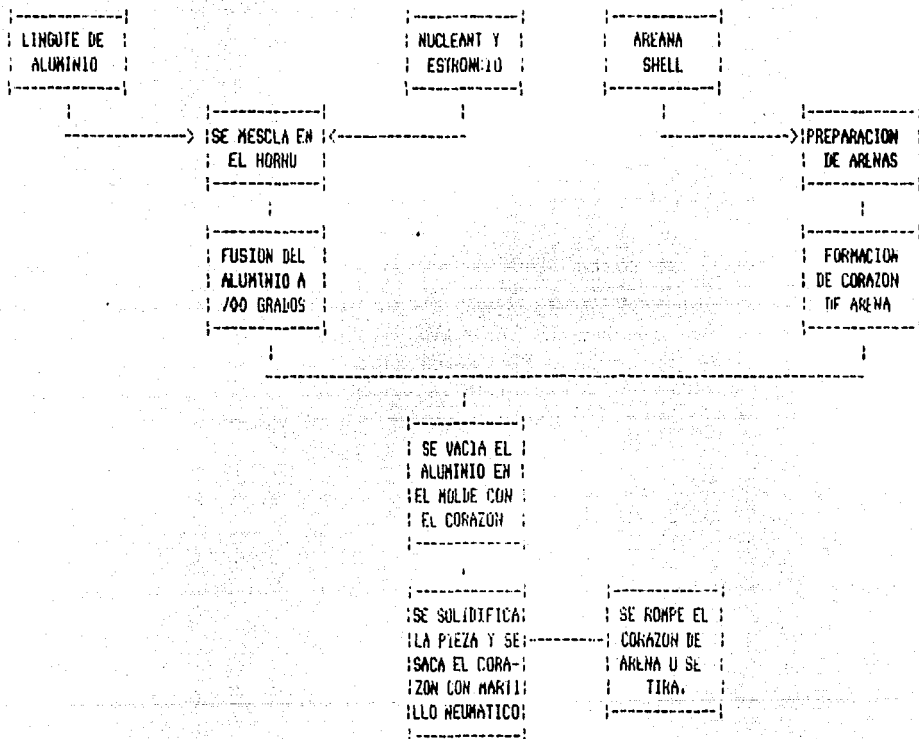
DESCRIPCION DEL PROYECTO

El proyecto consiste en fabricar 3 nuevas piezas fundidas en aluminio, utilizando las instalaciones de nuestra planta en queretaro, Qro., adquiriendo el equipo adicional - necesario y llevando a cabo la ampliación del edificio .

Estos nuevos productos requieren además, el proceso de maquinado, para lo cuál se adquirirá el equipo adecuado y con esto se dará un mejor servicio a los clientes, ampliando así el mercado potencial de la Empresa. Las piezas nuevas que originan este proyecto son: La tapa frontal del motor para General Motors de México, S.A. de C.V., El cuerpo compresor para Garret Turbocharger División en California, U.S.A., y el "Carrier" para Chrysler de México, S.A., en volúmenes anuales de 114,000, 50 000 y ---- 120,000 piezas respectivamente .

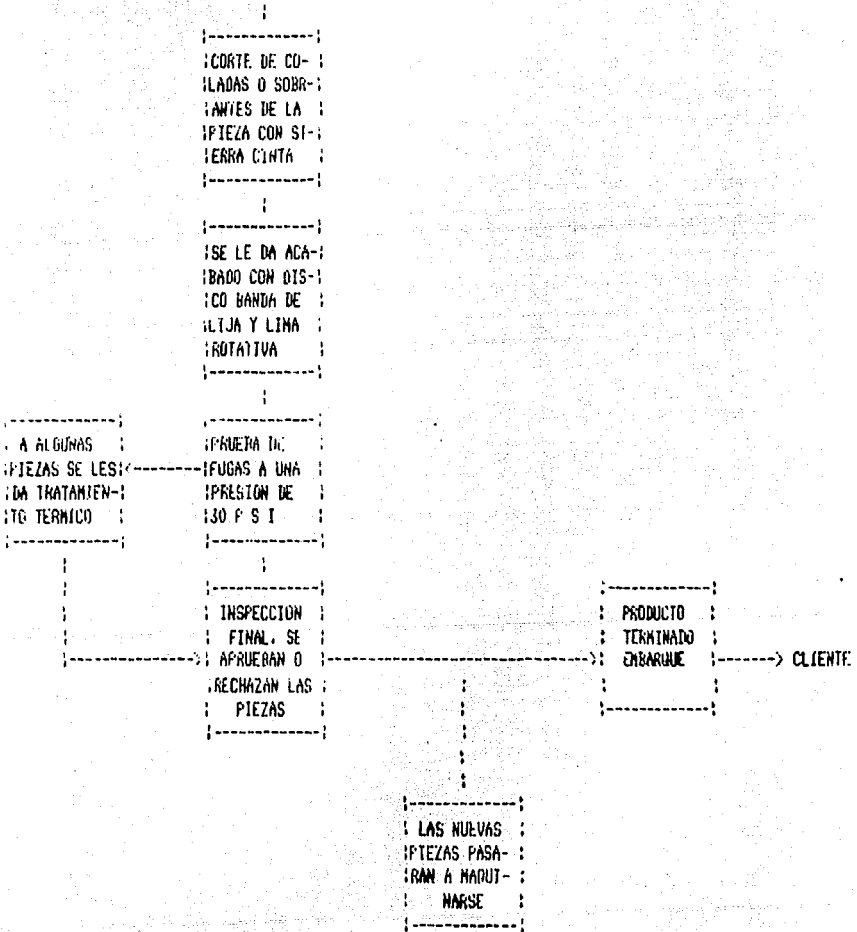
LA INDUSTRIAL, S.A.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCCION



LA INDUSTRIAL, S.A.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCCION





III. - CREDITO SOLICITADO

<u>Tipo de Crédito</u>	<u>Monto</u>	<u>Plazo Total Meses / Gracia Incluida</u>	<u>Forma de Amortización</u>
1) Apoyo a Capital de Trabajo	dlls 200 000	48/12 meses	trimestral
2) Refaccionario	dlls 2 160 000	48/12 meses	cuatrimestral
3) Simple			
4) Simple			
5) Suscripción Accionaria			

INVERSION TOTAL DEL PROYECTO Y FORMA DE FINANCIAMIENTO

<u>Concepto *</u>	<u>Inversión Total</u>	<u>Recursos Empresa</u>	<u>Recursos Ejecutor</u>	<u>Recursos BIRF</u>	<u>Recursos In termediario</u>
1) Apoyo a Capital de Trabajo	dlls 200 000				200 000
2) Refaccionario	2 760 000	600 000	640 000	1 480 000	40 000
3) Simple					
4) Simple					
5) Suscripción Accionaria					

1) Para Capital de Trabajo Permanente
 2) Para Equipamiento
 3) Para la realización de estudios y para la investigación y desarrollo tecnológico
 4) Para la capacitación administrativa, técnica y operativa y asistencia técnica especializada.

*) Presentar detalle por separado, de la inversión en cada concepto.

GARANTIAS QUE OFRECE

<u>C O N C E P T O</u>	<u>Valor Actual</u>	<u>Gravámenes (En su Caso)</u>
	<u>Millones de dólares apox.</u>	
Planta Industrial	1.5	
Activos que se adquieren de este proyecto	2.8	



IV.- MERCADO

Principales Productos	Mercado al que se orienta	Marcas
Carcaza P/ Caja Transmisión TOD	Automotriz	Ford Motor, S.A. DE C.V
Múltiple de Admisión Ford 3 cil.	Automotriz	Ford, U.S.A.
Múltiple de Admisión Chrysler 4 cil.	Automotriz	Chrysler, U.S.A.
Múltiple de Admisión Ford V6	Automotriz	Ford México
Carcaza P/ Caja Transmisión TD4	Automotriz	Ford, U.S.A.

Sus precios son competitivos: Sí No Razones: _____

EXPECTATIVAS DE MERCADO:
La tendencia actual del mercado automotriz de E.U.A. es la de comprar piezas maquinadas externamente, ya que con la velocidad de los cambios tecnológicos los proveedores externos resultan más baratos. En el país se cuenta con muy poca competencia por lo que existen grandes posibilidades para la empresa de ampliar su mercado en éste campo y con perspectivas de exportación. La planta está planeada para abastecer altos volúmenes como los requeridos por el mercado exterior al que le ha estado vendiendo principalmente como exportador indirecto.

Planes de expansión de los actuales o nuevos productos: El proyecto de fabricar tres nuevas piezas: Para General Motors y chrysler y Garrett que origina la presente solicitud, implicando la construcción de una nueva nave y la instalación de un nuevo proceso de maquinaria que nos permitirá diversificarnos y ofrecer producto final en vez de maquila.

Nuevos Productos:
Tapa frontal General Motors, Cuerpo Compresor de Garrett y Carrier de Chrysler, S.A.

Principales Clientes	Términos de Venta	Documenta
Transmisiones y Equipos Mecánicos	15 días	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
Ford Motor Company, S.A. DE E.V. (Chih)	15 días	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
Chrysler de México, S.A. DE C.V.	30 días	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
Ford Motor Company, S.A. DE C.V. (mex)	30 días	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
Renault Inds. Mexicana, S.A DE C.V.	30 días	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
_____	_____	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
_____	_____	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No



V.- RECURSOS HUMANOS

Situación Actual : MAYO 1987

Personal	331	Obreros de Planta	110	Técnicos	10
		Eventuales	114	Funcionarios	3
		Empleados	107	Ejecutivos	5

Derrama Salarial Anual : 1 060 059 Miles de pesos

Sindicato : Hay No hay

Nombre : Sindicato de Trabajadores de la Inds. Metalmeccánica Afiliado a : CTM.

Relaciones : EXCELENTES .

Contrato : Colectivo Ley Individual

Fecha de revisión : Noviembre de cada año Fecha último aumento de salario 1º julio 1987 .

por \$ _____ , 23 ¢

Relaciones con el personal y principales prestaciones:

Relaciones excelentes .

Prestaciones arriba de lo que marca la Ley, de previsión social y de capacitación .

Personal Adicional Necesario.

Empleados Administrativos	_____	Empleados Ventas	_____	Técnicos	20
Obreros calificados	33	Obreros no calificados	40	Eventuales	_____

VI.- LOCALIZACION

Superficie terreno 14 661 m² Superficie construcción 2 784 m² . Propio Rentado a : _____

Renta Mensual \$ _____ Venc. Contrato _____

Motivos de la ubicación de ese lugar Se encuentra situado en un lugar estratégicamente cercano a nuestros clientes y proveedores .

Otras plantas (de la empresa) En la antigua planta en Tlalnepantla, Edo. de Méx . se tienen las oficinas de ventas, compras y bodegas .

Planes de movilización a otros lugares: Si No

Lugares y causas : _____



CANALES DE DISTRIBUCION Y MEDIOS DE TRANSPORTE

Su producto llega al consumidor a través de : Nuestros clientes, quienes son fabricantes de motores para automóviles y cajas de transmisión .

Qué canales de distribución utiliza su competencia : Los mismos .

PUBLICIDAD PROMOCION Y FUERZA DE VENTAS

Medios de Promoción : No se requiere publicidad, en este medio lo que propicia las ventas es la calidad, puntualidad y precios competitivos internacionalmente.

Cuenta con asesoría para publicidad

 No

Propia

 No

Ajena

Cuenta con Agentes de Ventas

Si

Número

 XX

No

Plazas que cubren

No. de Agentes para c/u



VII.- FINANZAS

Días de Cartera	30 días	Términos de Venta	Crédito .
Días Inventarios	21 días .		
Revaluación de Activos Fijos	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
Periodicidad	MENSUAL EN BASE A INDICES Y SE AJUSTA ANUALMENTE CON AVALUO .		
Descripción de la política en cuanto a créditos bancarios corto plazo y largo plazo:	_____		
	Se tiene la política de contratar únicamente créditos con fondos de Fomex para capital de trabajo .		
Crédito de/a Filiales y/o Subsidiarias	No hay .		
Política General de Apalancamiento	PT/AT=40	%	
Política de Utilidades:	Reinversión 100	%	Dividendos -0- %
Políticas de aumentos de Capital :	Cada 2 años .		
Efectos por revaluación y trato que se les da:	Se afectan los activos fijos, su depreciación, inventarios, costo de ventas, y capital contable. La cuenta de actualización de capital se origina por la reexpresión del capital contable, y el exceso ó insuficiencia en la actualización del capital, es el resultado de actualizar los demás rubros sujetos a revaluación, mencionados anteriormente .		



CREDITOS PREFERENTES Y ESTIMULOS FISCALES

Si la empresa goza de créditos preferentes:

Tipo de Crédito Pre-exportación Monto Original \$ 600 000.000Forma de Pago 60 díasAcreedor Banca Confía, S.N.C. y Multibanco Comermex, S.N.C.Plazo Total 60 días Vencimiento 60 días Tasa de Int. 95%Garantías Cartera de Clientes Exportación .Fianzas o Aavales : Sin fianzas ni aavales .Tipo de Estímulos Fiscales de que goza : Ninguno .

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

LA INDUSTRIAL, S. A.4.3 . INFORMACION GENERAL

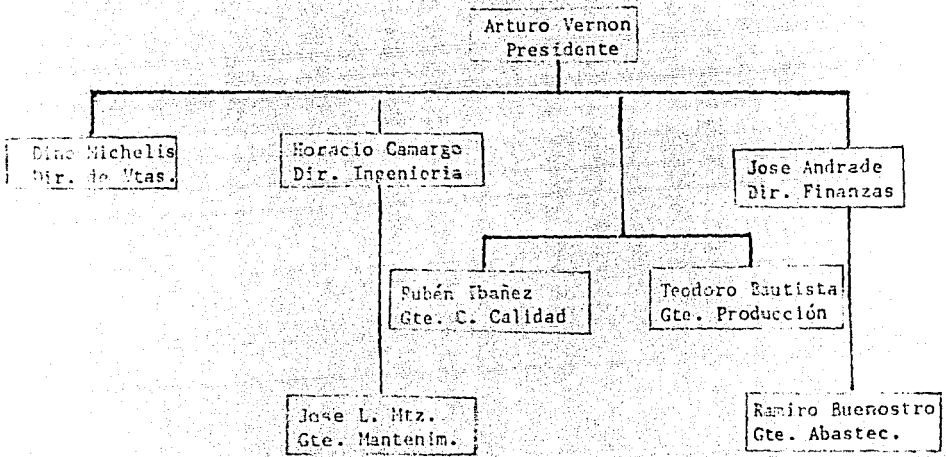
- a) Razón Social La Industrial, .S.A.
- b) Fecha de Constitución de la Sociedad 27 de enero de 1978 .
- c) Giro Fabricación compra, venta distribu -
ción, importación, exportación y di -
seño de artículos de metales no fe -
rrosos .
- d) Oficinas Administrativas Querétaro. Circuito del Mesón No. 186-7
Condm. Cadereyta .
Col. del Prado, C.P. 76030,
Apdo. P. 881 Tel: 6 00 20 .
- e) Oficinas Administrativas México. Kelvin No. 37
Fracc. Inds. San Nicolas ,
Tlalnepantla, Edo. de México .
Tel: 5 65 96 24 y 5 65 94 19 .
- f) Ubicación Planta Fabril Querétaro Acceso II No. 18
Fracc. Inds. B. Juárez .
Telex: 121672 XOLME
Tel: 7 06 17 y 7 07 27
- g)

<u>Nombre de los Accionistas</u>	<u>Nacionalidad</u>	<u>Miles de pesos</u>	<u>Porcen taje</u>
Arturo Vernon Galindo y C	Mexicana	288 000	30
Guillermo Arturo Vernon G.	Mexicana	81 600	9
Roberto Vernon Galindo Ch	Mexicana	81 600	8
Horacio Camarfo Dez.	Mexicana	153 600	16
Dino Michelis T.	Mexicana	355 200	37
		<u>960 000</u>	<u>100</u>
		=====	===

LA INDUSTRIAL, S.A.

1) Consejo de Administración	Nacionalidad	Puesto
Ing. Arturo Vernon Galindo	Mexicana	Presidente
Ing. Dino Michelis Turco	Mexicana	Secretario
Ing. Horacio Camargo Fernández	Mexicana	Tesorero
C.P. Virgilio Henestrosa Zarate	Mexicana	Comisario

2) Estructura Organizacional y personal directivo

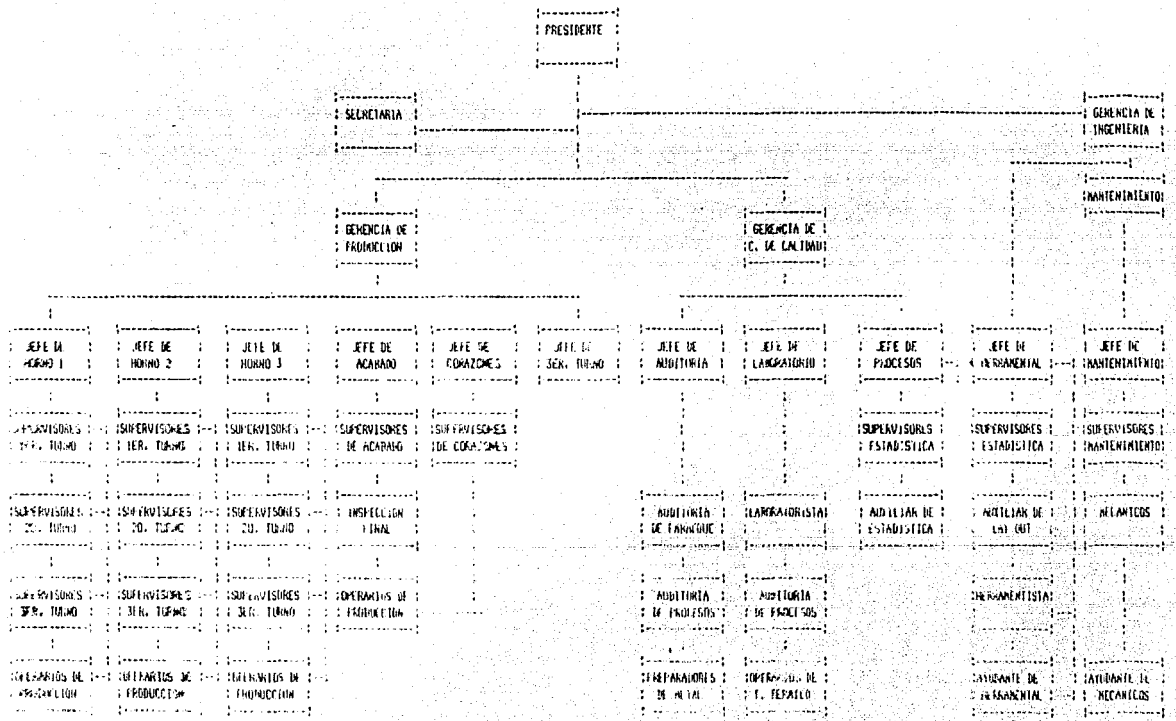


3) Curriculum de Ing. Arturo Vernon, Horacio Camargo y José Andrade .

TESIS CON: FALLAS DE ORIGEN

LA INDUSTRIAL, S.A.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA PLANTA INDUSTRIAL



CURRICULUM VITAE CONDENSADO

Guillermo Arturo Vernon Galindo y Carter .

Generales: Mexicano, nacido en México, D.F. el 29 de diciembre de 1938. Casado con dos hijos .

Curriculum Académico: Título de Ingeniero Químico
Universidad Nacional Autónoma de México.
1958-1962
Mención Honorífica .

Título de Químico Metalúrgico
Universidad Autónoma de México.
1960-1964.
Mención Honorífica .

Maestría en Administración de Empresas.
Universidad de las Américas.
1967-1969.

Varios Seminarios Técnicos y Administrativos .

Experiencia Empresarial: 1961-1964
Gerente de Producción de Vernon Mfg. Co. de México, S.A. de C.V.,
Una empresa familiar que hacía balatas automotrices.

1965-1969
Gerente de Planta de Aceros Anglo, - S.A.
Planta de fundición y laminado de -- Aceros Especiales.

1969-1970
Superintendente General de la Planta de Ruedas de Ferrocarril de Fundiciones de Hierro y Acero, S.A.

1971 a la fecha .
Gerente de Cía. Mex. de Fabricaciones Electromecánicas, S.A.
Presidente del Consejo a partir de 1983.

1977 a la fecha Presidente y socio
fundador de La Industrial

Otras Actividades:

1969-1970
Profesor de Metalúrgica
UNAM.

1971-a la fecha
Miembro del Comité Ejecutivo de In -
dustria Nacional de Autopartes. A.C.
Présidente en el período 1977-1979.

1984 a la fecha
Miembro Comité de Crédito Regional -
de Nacional Financiera.

CURRICULUM VITAE CONDENSADO

DATOS GENERALES:

Nombre: Ing. Horacio Camargo Fdez.
 Fecha de nacimiento: Enero 4, 1946
 Lugar de nacimiento: Huejutla, Hgo.
 Estado Civil: Casado
 Número de hijos: 4
 Dirección actual: Ciruelos No.201
 Plaza Cipreces "D"
 Jurica Campestre
 Querétaro, Qro.

Escolaridad:

Primaria: Colegio Manriquez y Zárate
 1952-1957

Secundaria

Colegio Alonso de la Veracruz
 1958-1960

Preparatoria

Escuela Preparatoria No.1 UNAM
 1961-1962

Profesional

ESIME Instituto Politécnico Nacional
 Ingeniero Mecánico Electricista
 1963-1967.

Otros estudios:

Técnicas de manufactura
 Universidad de Nuevo León.
 1967-1968.
 Fundición y laminación de aceros.
 HOAG HUTENWERKE
 Dortmund Alemania marzo
 1968 agosto
 1968 .

Experiencia Profesional:

Gillette de México.
 1965-1966.
 Técnico Mecánico en el área del taller de herramientas .

Nabisco Famosa:

1967
 Jefe de Producción en el Depto. de Pastas.

Hylsa de México

1968-1973
 Selección y adiestramiento de personal en el área de laminación. Supervisión de montaje del equipo y arranque de la planta .

Vehículos Automot. Mexicanos ----
(VAM)

1973 agosto

1976.

Enlace del área de fundición y maqui-
nado de componentes de motor.

Asesor de la Gerencia de Planta de -
fundición.

Gerente de planta de fundición repor-
tando al Director General.

Motores Perkins, S.A.

1976-1978

Gerente de Ingeniería de Manufactura
reportándome las siguientes áreas :
Planeación y proyectos de planta y -
manufactura.

Ingeniería de Planta

Mantenimiento

Ingeniería Industrial

Ingeniería de Procesos

Ingeniería de Herramientas

Afilado y almacén de herramientas

Compras no productivo

La Industrial

1978 a la fecha

Socio fundador de la Empresa y Geren-
te General de la misma en la planta^T
de México en Tlalnepantla, de enero^I
de 1978 a noviembre de 1985 .

Al considerarse la operación en Que-
réntaro y adquirir el 30% de las ---
acciones de FEMSA (Compañía Mexicana
de Fabricaciones Electromecánicas, -
S.A.), se decidió manejar corpora-
tivamente las dos empresas, quedando
como Director General y Presidente -
del Consejo el Ing. Arturo Vernon G.,
y pasé a ocupar el cargo de Gerente -
de Planta .

XOLOX-FEMSA.

Socio y miembro activo del Consejo de
Administración de ambas Compañías .

CURRICULUM VITAE CONDENSADO

DATOS GENERALES;

Fecha de nacimiento: 21 de agosto de 1935

Lugar: México, D.F.

Domicilio: Callejón del Toro No. 102
Col. Carretas, Querétaro, Qro.

Estado Civil: Casado

Estudios Profesionales: Contador Público y Auditor
Esc. Superior de Comercio y Administración del I.P.N.
1954-1958

Otros Estudios: Diversos cursos y seminarios sobre temas financieros, contables y fiscales.

Idiomas: Inglés 80%

Cursos Impartidos: Información Financiera. ITESM
Unidad Edo. de México.
1983-1984

Asociaciones Profesionales: Socio del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas desde, 1980 .

Desarrollo Profesional: Prieto Ruiz de Velasco y Cia.
Contadores Públicos y Auditores.
Auditor Encargado
1958-1960

Química Hoechst de México, S.A.
Auditor Interno
1961-1965 .

Grupo Spicer Gte. Administrativo -
de Dirección Spicer, S.A. y
Contralor de Ejes Tractivos, S.A. de
C.V. .
1965-1976 .

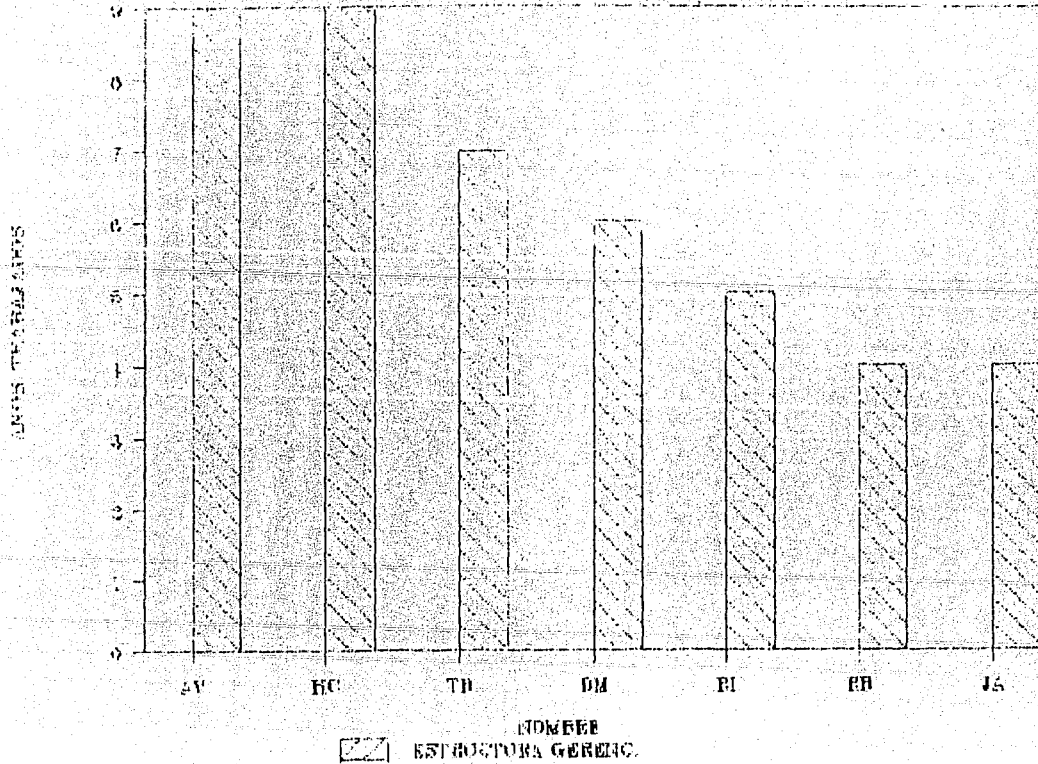
Industria eléctrica Automotriz, S.A.
(Grupo DESC)
Director Administrativo 1976-1977 .

Transmisiones y Equipos Mecánicos -
S.A. de C.V.
Querétaro, Qro.
Gerente de Análisis Financiero y Ge-
rente de Planeación de Abastecimien-
tos.
1977-1980

Grupo Belther México, D.F.
Contralor Corporativo
1980-1984.

La Industrial
Querétaro, Qro.
1984 a la fecha.

LA INDUSTRIAL S.A.



LA INDUSTRIAL, S.A.

L) <u>Personal ocupado a mayo 87</u>	<u>Querétaro</u>	<u>México</u>	<u>Total</u>
<u>Obreros</u>			
Producción	193		193
Control de Calidad	33		33
Herramental y mantenimiento	11		11
	<u>237</u>		<u>237</u>
<u>Empleados</u>			
Producción	22		22
Control de Calidad	22		22
Herramental y mantenimiento	27		27
Abastecimientos	9	3	12
Depto. de Personal	3		3
Vigilancia	4		4
Dirección	1		1
SUB TOTAL	<u>88</u>	<u>3</u>	<u>91</u>
Finanzas	11		11
Ventas		1	1
TOTAL EMPLEADOS	<u>336</u>	<u>4</u>	<u>340</u>
	=====	=====	=====

M) Monto de la Nómina anual promedio ejercicio 86-87 \$ 1 125 970 000

N) Tipo de Contrato de Trabajo

Contrato colectivo de trabajo, celebrado con el sindicato de trabajadores de la Industria Metalmeccánica, fundiciones, maquinados similares, anexos y conexos del estado de Querétaro, C.T.M., sección La Industrial, S.A.

Desde el inicio de la empresa no se ha tenido ningún conflicto - laboral de ninguna índole, por lo que se desprende que las relaciones laborales son excelentes.

Existe un plan permanente de capacitación para todo el personal' instalado como de nuevo ingreso, logrando de ésta manera la adaptación inmediata al equipo de trabajo .

4.4 DATOS DEL CREDITO

1.- Tipo de Crédito .
Refaccionario

2.- Importe :

Hasta por equivalente en moneda nacional de U.S. DLLS 2 120 000
Se solicita para descuento en el Programa de Financiamiento Inte -
gral.
Para la Reconversión Industrial (PROFIRI) apoyada con recursos del
Banco Mundial y se deriva de la solicitud de crédito por U.S. DLLS -
2 160 000 .

La participación en el financiamiento será como sigue :

Institución	Importe Miles de Dólares	% Referido	
		la inversión Total del Proyecto Dlrs 2 960 000	% Referido al monto Financiable Dlrs 2 360 000
Banco Mundial	1 480	50	63
Nafinsa, S.N.C. (Ejecutor)	640	22	27
Banco Intermediario	240	8	10
	<u>2 360</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
	=====	===	===

3.- Plazo:

El plazo solicitado es de 4 años, incluido un período de gracia de
un año .

4.- Destino:

Financiar parcialmente la adquisición de los activos que se deta -
llan en el anexo No. _____

5.- Garantías:

La Planta Industrial y los activos que se adquieren con el crédito.

INFORMACION CREDITICIA .

1.- Tipo de créditos vigentes que tiene la empresa, importe y acreedor'

A la fecha la empresa tiene autorizadas las siguientes líneas de --
créditos :

	Millones de Pesos		
	Pre exportacion Fomex	Cartas de Crédito	T o t a l
Múltibanco Comermex	300	100	400
Banca Confia	300	100	400
	600	200	800
	=====	=====	=====

2.- Experiencia crediticia que ha tenido la empresa .

Desde el inicio de sus operaciones en Querétaro, Qro., a fines de -
1983, La empresa ha contado con el apoyo de Nacional Financiera y -
Banca Confia a través de créditos para financiamiento de exporta -
ción, preexportación (Fomex), refaccionarios (Fogain) y cartas de'
crédito para importación de materias primas. En enero de 1987, ini-
ciamos nuestra relación con M. Comermex.

La expeiciencia por nuestra parte, ha sido ampliamente satisfacto-
ria y podemos confiar en que las instituciones de crédito menciona-
das lo confirmaran .

3.- Informes de Crédito

Se pueden recabar los que sean necesarios .

LA INDUSTRIAL, S.A.
4.5 DATOS SOBRE EL MERCADO

A raíz de la crisis de 1982 en México, el mercado de la industria automotriz se vió contraído de tal manera que estuvo al borde de la quiebra, La Industrial se ha caracterizado desde su inicio por competir en los mercados internacionales con productos automotrices - competitivos en calidad, precio y confiabilidad de entregas .

Este mercado tan dinámico y competido nos ha permitido desarrollarnos y mantener nuestra planta productiva trabajando a tres turnos seis días a la semana desde que La Industria inicio sus operaciones - hasta la fecha, a pesar de la crisis que atravieza el país.

Nosotros atribuimos éste éxito a que, nuestra mentalidad y sistema de administración de la empresa tiene y ha tenido siempre el enfoque de productividad y competitividad internacional en todos sentidos y como consecuencia, el hecho de competir internacionalmente nos ha - hecho sensibles ha las tendencias tanto tecnológicas como de mercado' dentro de la industria automotriz.

Con ésta convicción se inicio La Industrial, cuando se detectó la necesidad del mercado por la sustitución de partes de hierro en los - automóviles por partes de aluminio para reducir el peso de los autos. Esta necesidad no sólo persiste sino que día con día se incrementa su aplicación en forma masiva en éste ramo .

Se inicio con múltiples de admisión, carcazas para cajas de velocidades y bombas de agua. Prosiguió con cabezas de motor y transejes^T y ahora entrando a una nueva generación de motores que no usarán distribuidores de encendido, que no serán tan pequeños como los Europeos ni tan grandes como los anteriores motores Norteamericanos.

Serán motores de entre 2,500 y 3,800 C.C. (2.5 a 3.8 litros), - pero mucho más potentes y mucho más confiables que los anteriores, pero conservarán la tendencia de reducir el consumo de combustible por^T unidad de fuerza aunque ya no con un énfasis único en la economía.

Debemos estar concientes de que acabamos de atravezar por una -- crisis petrolera mundial en donde a todas las grandes empresas automotrices las obligó a realizar inversiones millonarias para reducir el^T tamaño de los autos y los motores. Hace dos años se revirtió la tendencia de incrementos de precio a la gasolina para el usuario en los^T Estados Unidos y todos comenzaron a soñar sus grandes y potentes motores.

Este fenómeno ha hecho concientes a algunos fabricantes de autos de que se les redujeron de más algunos motores y automóviles pero que tampoco pueden volver a invertir cambiando diseños, por que no tienen tiempo y perderían la carrera. Tienen que aprovechar lo que tienen co

mo producto en la actualidad y aumentarlo de tamaño dentro de lo que un rediseño les permita, en tanto desarrollan la siguiente generación de motores .

Ahora bién, técnicamente sólo existen tres formas de incrementar la potencia de un motor del tipo turismo sin alterar su durabilidad: Aumentar el cubicaje de los cilindros, turbocargando el motor modificando algunos componentes y el otro es quitando peso a sus partes ó eliminando partes móviles que consumen energía .

Dentro de estas tres alternativas se pueden dar muchas combinaciones y esto es lo que estamos atacando como mercado de fundición:

- 1.- Fabricación de carcazas para turbocargadores de automóviles y camiones que serán vendidos a Garrett Turbocharger Division, quién es el mayor fabricante de turbos a nivel mundial .
- 2.- Fabricación de carcazas para unidades balanceadoras para el motor 2.5 litros de Chrysler. Esta unidad es imprescindible para evitar las vibraciones de los motores de 4 cilindros de 2.5 Lts, ya que aprovecharán su motor de 2.2.lts actual, lo abrirán en cilindrada y usarán turbos para obtener más potencia.
- 3.- A General Motors se le fabricarán tapas frontales con bomba de agua integrada que usarán en su nuevo motor de 2.8 lts. y con la cuál ahorrarán peso .

Como se aprecia, estamos atacando el mercado de fundición que se usará en los motores modificados y en la nueva generación de motores ó sea, lo que se usará por lo menos los próximos 5 años en esta industria .

Aunado a lo anterior y como consecuencia de la rapidez de los cambios tecnológicos en la industria en general, se ha generado un mercado aún mayor que el de la propia fundición y que es en resumen lo siguiente :

Tradicionalmente los fabricantes de automóviles han maquinado los componentes de fundición que compraban de las fundiciones. Esto básicamente debido a que el maquinado de los componentes a grandes escalas eran rentables y confiables en calidad a través de la utilización de los que se conocen como " Líneas Transfer de Maquinado ", se consideraba que el maquinado era " No delegable " a terceros y éstos no se atrevían a invadir dicho mercado por tres razones fundamentales:

- 1.- La inversión para maquinar un sólo componente de motor rebasaba los \$ 5 000 000 00 de dólares y quedaba absoleta al cambiar de diseño la parte.

- 2.- Los fabricantes de automóviles acertadamente consideraban - que de no ser ellos los que maquináran, no se podía confiar en la calidad externa .
- 3.- La alta automatización en las líneas transfer requerirán de poco personal y los fabricantes de autos eran competitivos' aún pagando a sus operarios \$ 14.00 dólares por hora.

Con las nuevas técnicas de mercado y la altísima competencia internacional, los cambios de diseño son más rápidos que antes con lo - cuál ya no hace tan rentables las líneas transfer para ellos, sobre - todo en lo que a la amortización de la inversión se refiere. Con la - difusión de las nuevas técnicas de control de calidad ya existe la -- certeza de que pueden comprar externamente tan buena ó mejor calidad' que la que ellos producen. Con el desarrollo de los centros de maqui - nado de control numérico, la inversión requerida para maquinar un com - ponente en especial es cuando mucho la cuarta parte de la anterior y' con la ventaja de que son máquinas universales que sólo se reprogra - man y siguen funcionando para el componente sucesor .

Los centros de maquinado son un poco mas intensivos en la utili - zación de mano de obra pero mucho mas flexibles en cuanto a cambios' se refiere y su uso se está extendiendo rápidamente y absorbiendo más y más trabajo de la industria terminal que ya no puede competir con - los costos externos.

Al comenzar a comprar externamente, los fabricantes de automóvi - les se han dado cuenta de que no sólo les resultan más baratos parte' por parte sino, que han abatido sus costos internos en áreas como con - trol de calidad porque ya no tienen que inspeccionar, primero función y después maquinado, que ya no generan rechazos de maquinado sino que sólo compran partes buenas y que sus costos de inventarios se reducen a la mitad .

Lo anterior como se dijo está creando un nuevo mercado inmensa - mente grande en donde para una empresa como La Industriales ventaja; - Compite ampliamente en la calidad y precio, se integra verticalmente' diversificando su mercado, deja de ser un proveedor con muy poco va - lor agregado para ingresar en un mercado de producto con alto valor - agregado de mayor tecnología y más cercano a un producto final .

El no hacerlo por el contrario, nos condenaría no sólo a no cre - cer sino a reducirnos porque la demanda está cambiando en ésa direc - ción .

LA INDUSTRIAL, S.A.

PRODUCCION TOTAL DE VEHICULOS EN ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA CUADRO I
Y CANADA COMPARADO CON EL RESTO DEL MUNDO

AÑO					% TOTAL DE LA PROD. MUND.	
	U.S.	CANADA	US. Y CANADA	MUNDIAL	U.S.	US. CANADA
1950	8'005,869	390,836	8'396,695	10'577,426	75.69	79.38
1951	6'757,014	415,420	7'172,434	9'352,635	72.65	76.69
1952	5'561,796	434,102	5'995,898	8'324,023	66.82	72.03
1953	7'349,123	486,049	7'835,172	10'426,544	70.42	75.07
1954	6'536,729	352,109	6'888,838	10'438,996	63.16	66.57
1955	9'204,049	452,114	9'656,163	13'628,103	67.54	70.85
1956	6'918,758	471,350	7'390,108	11'675,203	59.26	63.30
1957	7'220,431	413,577	7'634,008	12'399,816	58.23	61.57
1958	5'121,269	356,418	5'477,687	11'289,036	45.36	48.52
1959	6'723,588	367,939	7'091,527	13'916,125	48.32	50.96
1960	7'905,119	397,739	8'302,858	16'488,340	47.94	50.36
1961	6'652,938	386,923	7'039,861	15'288,245	43.69	46.23
1962	8'197,311	505,187	8'702,498	17'999,263	45.54	48.36
1963	9'108,776	631,356	9'740,132	20'373,248	44.71	47.81
1964	9'307,860	670,990	9'978,850	21'727,002	42.84	45.93
1965	11'137,830	846,609	11'984,439	24'266,799	45.90	49.39
1966	10'396,298	872,214	11'268,512	24'851,947	41.83	45.34
1967	9'023,736	919,508	9'943,244	24'022,706	37.56	41.39
1968	10'820,410	1'150,218	11'970,628	28'356,002	38.16	42.22
1969	10'205,911	1'326,478	11'532,389	29'809,527	34.24	38.69
1970	8'283,949	1'159,504	9'443,453	29'403,479	28.17	32.12
1971	10'671,654	1'346,765	12'018,419	33'423,579	31.93	35.96
1972	11'310,708	1'430,084	12'740,792	35'577,783	31.79	35.81
1973	12'681,513	1'574,820	14'256,333	38'917,733	32.59	36.63
1974	10'071,042	1'524,874	11'595,916	34'732,826	29.00	33.39
1975	8'986,513	1'424,006	10'410,519	32'998,363	27.23	31.54
1976	11'497,596	1'640,112	13'137,708	38'341,012	29.99	34.27
1977	12'702,782	1'775,445	14'478,227	40'946,772	31.02	35.36
1978	12'899,202	1'818,492	14'717,694	42'299,436	30.49	34.79
1979	11'479,993	1'631,676	13'111,669	41'518,599	27.65	31.58
1980	8'009,841	1'374,329	9'384,170	38'513,635	20.80	24.37
1981	7'942,916	1'322,780	9'265,696	37'230,055	21.34	24.89
1982	6'985,595	1'276,452	8'262,047	36'112,594	19.34	22.88
1983	9'205,375	1'524,413	10'729,788	39'755,231	23.16	26.99
1984	10'939,048	1'829,283	12'768,331	42'057,686	26.00	30.56
1985	11'652,743	1'933,381	13'586,124	44'779,524	26.02	30.34

FUENTE= US. MOTOR VEHICLE MANUFACTURERS OF THE U.S. INC.
CANADA= STATISTICS CANADA
MUNDO= VARIOUS OVERSEAS SOURCES.

El mercado de La Industrial, está orientado al mercado de exportación directa ó indirectamente, principalmente en los países de Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, como se puede observar en el cuadro No. 1, 2 y 3 el mercado de estos países es tan grande que ahí sólo concurren los proveedores con la más alta calidad tanto en el producto como en precio .

El mercado potencial de La Industrial , incluye todas aquéllas - piezas de aluminio susceptible de ser fundidas por el proceso de molde permanente.

Esta definición abarcaría piezas de las siguientes industrias: Automotriz, Aeroespacial, Eléctrica, Aparatos Domésticos, Construcción, etc.

Sin embargo La Industrial ha decidido por lo pronto, concentrarse dentro de la industria automotriz donde ya ha creado una imagen de calidad y servicio a nivel internacional .

Dentro de la industria automotriz las siguientes partes suelen ser de aluminio fundido por el proceso de molde permanente:

Múltiple de Admisión
Carcasas de Caja de Transmisión
Cuerpos de Compresor Turbo
Tapa Frontal
Bombas de Agua
Bombas de Aceite
Cabezas
Balanceador Cigüeñal Carrier
Concha de Embrague
Soportes, etc.

El Automóvil tipo lleva entre 20 y 30 kg de aluminio fundido por este proceso. Es así que podemos afirmar que la producción total del mercado de América del Norte (Canadá, E.E.U.U. y México), que es el mercado natural y dentro del cuál compite La Industrial, anda en las 300 000 toneladas anuales que comparadas con las que produce La Industrial significa que sólo producimos el 5% del mercado total.

Los proveedores, aparte de La Industrial que concurren a este -- mercado son entre otros:

<u>PROVEEDORES</u>	<u>PAIS</u>
C.M.I.	U.S.A.
METALLOY	U.S.A.
ACE. CO.	U.S.A.
FORD ESSEX	U.S.A.
GENERAL MOTORS MASSINA	U.S.A.
NEMAK	MEXICO
KELSEY HAYES	MEXICO
CE. MONTUPET	CANADA

OHIO ALUMINUM

U.S.A.

El mercado de piezas automotrices tiene rasgos muy particulares diferentes a otros mercados .

- a) Los clientes son muy grandes, de hecho con excepción de Tremec, todos los clientes de La Industrial, están entre las 50 compañías más grandes de .E.E.U.U.
- b) Son más los proveedores que los clientes
- c) Está muy orientado hacia la calidad y el servicio.
- d) Los clientes en estas circunstancias son fieles a sus proveedores, se puede decir que cumpliendo con sus compromisos una vez que entra el proveedor casi tiene el equivalente a una patente, fallando el proveedor en calidad y servicio, no dura un año .

La Industrial ha pasado la prueba de fuego, es aceptado como proveedor confiable, ahora el reto es cumplir lo que el cliente pide .

LA INDUSTRIAL, S. A.4.6 DATOS DE PRODUCCION

Los productos a fabricar son los siguientes:

<u>PRODUCTO</u>	<u>CLIENTE</u>
Caja Transmisión TD4	*Tremec
Caja Transmisión Sakura	*Tremec
Múltiple de Admisión V6	*Ford
Múltiple de Admisión UPPER	*Ford
Múltiple de Admisión LOWER	*Ford
Múltiple de Admisión F3A	*Ford
Múltiple de Admisión TBI	*Chrysler
Múltiple de Admisión PI	*Chrysler
Balaceador Cigüeñal Carrier	Chrysler
Carcaza p/Turbocargadores	Garret
Cuerpo Compresor	General Motors
Tapa Frontal	General Motors
Múltiple de Admisión Plenum	General Motors

- * Nota: Estas piezas son fundidas únicamente, las demás piezas son fundidas y maquinadas.

El mercado actual de piezas automotrices fundidas en aluminio es tá tomando un sesgo nuevo derivado de un mercado automotriz mundial - ultra competitivo .

Antes de 1977 los diseños de los motores automotrices permanecían intactos durante décadas y las plantas reaccionaron haciendo líneas de maquinado, llamadas transferencias donde en cada operación se hacía en una máquina diferente. Son líneas muy eficientes, pero muy caras porque se necesitan muchas máquinas muy especializadas; en ellas no existe la posibilidad de montar otra pieza que no sea la pieza para la cuál fué diseñada, hasta para efectuar un pequeño cambio en el maquinado de la pieza, había que parar toda la línea y hacer manobras mayores.

Pero al fin de la década de los 70 empiezan las grandes presiones que han de cambiar los conceptos de como se deben fabricar los motores :

La exigencia de los gobiernos de que los contaminen lo menos posible.

Menor contaminación demanda carros más ligeros y motores más eficientes; y aquí nace La Industria para proveer componentes de aluminio que pesan la tercera parte de sus sucedaneos en hierro, simultáneamente la competencia japonesa exige diseños más eficientes más novedosos; lo cuál trae cambios en los diseños cada vez más frecuentes.

Al estar cambiando los diseños de los motores con cierta frecuencia, las líneas " Transfer " se comienzan a perfilar como elefantes blancos y las armadoras plantean así los problemas a que se están enfrentando.

- La mano de obra es muy cara que sólo se justifica si tengo líneas " Transfer " de altísima producción.
- No se justifica una línea transfer porque sólo voy a hacer la pieza durante cuatro años y luego cambio de diseño .
- Para competir con los japoneses no puedo hacer todos los motores iguales, necesito segmentar mi mercado dando a unos un motor de aspiración normal, a otro turbocargador y a otro por inyección de combustibles; pero esto me quita volumen y no justifica una línea transfer.

Enfrentándose a estos problemas, las plantas buscan alternativas para que sus proveedores le entreguen las piezas fundidas en aluminio maquinadas, dándoles buenos resultados ya que las fundiciones en vez de líneas rígidas tipo transfer, optan por líneas más flexibles concebidas alrededor de centros de maquinado controlados por computadora - con esto la planta automotriz se vuelve realmente un armador y está recibiendo una pieza de alta calidad a un costo conocido .

INSUMOS

Las principales materias primas y materiales, entre otros son -- los siguientes:

Aluminio 319
 Aluminio 319.1
 Aluminio 356.1
 Aluminio 356.2
 Estroncio
 Nucleant
 Arena Sílica
 Discos de Lija
 Sierra Cinta
 Isocure
 Limas Rotativas
 Tubos de Grafito
 Estearina
 Termopar
 Prodag
 Nitrógeno
 Oxígeno

De las materias primas se importarán aproximadamente el 50%, - sin embargo se puede adquirir en el país, así como los materiales , a continuación se detallan algunos proveedores:

Aluminio, S..A.
 Estaño y sus Derivados
 Metal Exchange Co. U.S.A.
 Química Borden
 Ashland de México
 Thyssen Marathon
 Silice del Istmo
 Gicelo Sistemas
 Fosco
 Productos Químicos Mardupol
 Galva Química

Romvel Aluminio
 Tecnología de Metales
 Vulcan Materials Co. U.S.A
 Barros Coloniales.
 Calfer de México
 Arenas Sílicas
 Casa Somner
 Aplicación Inds. Neumática
 Técnica Metalúrgica Funco.
 Abastecimientos Industriales
 Aceros Nacionales.

DEL PROCESO DE FUNDICION

El resumen del proceso de fundición es el siguiente:

Materias primas utilizadas.- Aluminio en lingote de aleación de dos aleaciones fundamentalmente: SAE 326 (AA-319-0) utilizada en múltiples de admisión, cubiertas de embrague, carcazas para balanceador, etc., y SAE 323 (AA-356.0 T6) utilizadas en carcazas para transmisión, turbos tapas frontales con bomba integrada ó bombas de agua solas, etc. Otra materia prima utilizada como adición al aluminio es una aleación de estroncio al 10% y 13% de silicio .

Origen de la materia prima .- Aproximadamente 50% nacional y 50% importada .

Materiales indirectos.- Dentro de la fundición se emplean varios materiales que aunque son parte del producto, revisten gran importancia dentro de la estructura de costos porque alcanzan hasta un 15% del costo de manufactura. Dentro de aspectos materiales se encuentran principalmente: La arena sílica, las resinas de fundición y sus catalizadores, las bandas de lija, sierras cintas, etc, todas de origen nacional .

Combustibles.- Se emplea exclusivamente gas L.P. para los hornos de fusión y los hornos de tratamiento térmico .

Maquinaria y Equipo.- Se utilizan principalmente los hornos antes mencionados, máquinas de moldeo, sopladoras de corazones, mezcladoras de arenas, equipos de limpieza cincelado y esmerilado y equipo de medición y prueba de fugas para el control de calidad. Para el proceso se emplean cajas de corazones y moldes de hierro ó acero.

El proceso de fundición en forma resumida consiste de las siguientes etapas:

- a) Recepción de materiales: En esta área se inspeccionan todos los materiales productivos que llegan a la empresa, ya sea en nuestro laboratorio químico-metalúrgico ó dimensional. -

Una vez aprobado, pasa al almacén de materiales.

- b) Fusión de metal: Se lleva a cabo la fusión y control automático de la temperatura del aluminio a 730°C en los hornos de reberbero,, cargando manualmente los lingotes de aluminio y el estroncio .
- c) Fabricación de corazones: Se mezcla la arena con la resina' en proporciones controladas valiéndose de un molino mezclador, se verifica su resistencia con equipos de control de calidad y se vacía en la tolva receptora de las sopladoras' de corazones .

En las sopladoras de corazones estan colocadas las cajas de corazones y dentro de éstas es soplada arena a 60 PSI; la forma interior de la caja de corazones es una réplica exacta del interior de la pieza que se desea fundir pero en forma negativa; una vez llena la cavidad de la caja se le inyecta catalizador en forma gaseosa el cuál reacciona químicamente con la resina y endurece la arena hasta convertirla en una masa sólida y rígida. Se extrae el corazón abriendo' la caja por mitad, se rebabea manualmente y se almacena .

- d) Moldeo de la pieza: Contrariamente al corazón, el molde es' una réplica de la parte exterior de la pieza en forma negativa también. El molde es calentado a una temperatura de 340°C el molde al igual que la caja de corazones consta de dos mitades, se abre el molde que está montado en una máquina de moldeo, se coloca dentro el corazón y se vuelve a cerrar el molde. Entre el molde y el corazón queda un hueco que -- será ocupado por el aluminio fundido y formará la pieza; el corazón tiene algun material exedente que si toca el molde' en pequeñas áreas para servirle de apoyo y que no se mueva. El operario toma una cantidad de aluminio líquido con una olla de acero y lo vierte dentro del molde, se espera aproximadamente 5 minutos a que solidifique, abre el molde y extrae la pieza la cual coloca en un transportador .
- e) Acabado de la pieza: Una vez que se ha enfriado la pieza en el transportador, ésta se mete a una cámara de descorazonado en donde, por medio de vibración se desintegra el corazón y se le extrae toda la arena quedando sólo la pieza formada de aluminio con algunos excedentes. Por medio de cinceles neumáticos, sierras cintas y esmeriles se le quitan' los excedentes y queda la pieza terminada .
- f) Inspección de la pieza: Aunque cada etapa del proceso ha sido controlada estadísticamente para garantizar la calidad de la misma, esta es inspeccionada al final, probada de fugas e identificada como última etapa del proceso .

- g) Tratamiento térmico: No todas las piezas requieren de éste' proceso, únicamente las fabricadas con aluminio AA-356.0 T6. Estas se colocan en canastillas dentro del horno a 538C° durante doce horas, se sacan del horno, se sumergen en aguas durante 10 minutos, se colocan en otro horno a 154 C durante 3 horas, se enfrían y se inspeccionan sus propiedades mecánicas y su dureza .
- h) Almacén de producto terminado: Todas las piezas aprobadas - son almacenadas en el almacén de producto terminado, antes' de ser embarcadas son auditadas por muestreo por control de calidad con la filosofía de "0" defectos lo cuál significa' que, de una muestra representativa de la producción no debe encontrarse absolutamente ninguna condición fuera de especificación ; si se encontrara, todo el lote se rechaza a producción para que, ó se reinspecciona ó se retrabaja ó se -- vuelve a fundir, dependiendo de la gravedad. Esto asegura - el que nuestro cliente ó nuestra planta de maquinado sólo - recibirá piezas dentro de sus límites de especificación .

DEL PROCESO DE MAQUINADO

En el proceso de fundición se ha hablado en forma genérica' ya que es un proceso establecido dentro de La Industrial, - es similar en todos los productos y se emplean el mismo tipo de máquinas, tanto en los existentes como los nuevos productos. En maquinado sucede algo similar aunque debemos hacer mención de cada uno de ellos de manera separada .

Tapa Frontal con Bomba de Agua Integrada

Volúmen anual.- 114,000 piezas terminadas

Tiempo maquinado por pieza.- 9.5 minutos .

Cantidad de centros de maquinado.- 3.5 al 85% de eficiencia .

Días de trabajo año. 276 hábiles .

Horas diarias efectivas de trabajo.- 22 horas .

Carcaza para turbocargador .

Volúmen anual.- 69,000 piezas terminadas .

Tiempo de maquinado por pieza.- 4.0 minutos .

Cantidad de tornos fresadores.- 1.0 al 80% de eficiencia .

Días de trabajo al año.- 276 hábiles .

Horas diarias efectivas de trabajo.- 22 horas .

Nos sobraría capacidad de crecimiento para 25,000 piezas adicionales por año .

Carcaza para unidad balanceadora .

Volúmen anual.- 120,000 piezas terminadas

Tiempo de maquinado por pieza.- 9.0 minutos .

Cantidad de centros de maquinado.- 3.5 al 85% de eficiencia
 Días de trabajo al año.- 276 hábiles
 Horas diarias efectivas de trabajo.- 22 horas .

Materia prima.- La materia prima a utilizar serán las piezas de fundición en bruto que fabricamos dentro de La Industrial, En ese caso serán las piezas descritas .

Materiales Indirectos: Como materiales indirectos se utilizarán brocas, cortadores helicoidales (end mills), cortadoras circulares de pastillas de carburo de tungsteno, aceite de corte, etc.

Herramientas: Se utilizan mesa de coordenadas para trazo, calibradores de aire, dispositivos de relación, dispositivos de pruebas de fugas, comparador óptico, etc. Todo lo anterior para la medición y el control de la calidad de la parte. Se utilizarán además llaves neumáticas de torque controlado para montar las piezas en las máquinas y herramienta varia para el proceso .

Equipo: El maquinado se realizará en centros de maquinado de control numérico horizontales ó torno fresador, de acuerdo con la relación antes descrita.

DEL PROCESO DE VALIDACION DE LAS MAQUINAS

Antes de que las máquinas sean embarcadas hacia nuestra planta - debemos realizar una validación de cada una de ellas en la planta del proveedor para garantizar que todas nos darán una confiabilidad y repetitividad dentro de + 6 Sigmas lo cuál nos asegura que siempre estaremos trabajando dentro de los límites de control de la especificación de nuestros clientes.

Al recibir las máquinas en nuestra planta, se instalarán y se probarán de nuevo siguiendo el mismo proceso antes descrito y hasta que se compruebe su confiabilidad se liberará de responsabilidades al fabricante respecto a la precisión de las máquinas pero conservando la garantía de durabilidad y servicio .

DEL PROCESO DE MAQUINADO

Las máquinas al momento de probarse ya han sido programadas para una pieza en particular .

El proceso de maquinado de cada pieza diferente en nuestro caso, se compone de " primera " y "segunda " operación. En la primera operación se monta la pieza en una posición determinada y se realizan los maquinados en forma automática de esa cara y de hasta tres de sus cantos dependiendo de los maquinados a realizar en determinada pieza. En la segunda operación se sujeta la pieza a 180oC ó sea la cara anversa y se maquina también automáticamente esa cara y hasta 3 de sus cantos en diferentes puntos a maquinar .

Todo lo anterior se sucede de manera que el operario solamente realiza las siguientes operaciones :

- Cargas y descargas de la pieza en el " Palet " correspondiente de la máquina .
- Comprobación de la calidad y precisión del maquinado entre operación y operación .
- Cambio de herramientas a la máquina cuando sus cartas de control estadístico le indiquen una tendencia no deseable ó ante la eventualidad de una herramienta rota .
- Limpieza y conservación de la máquina .

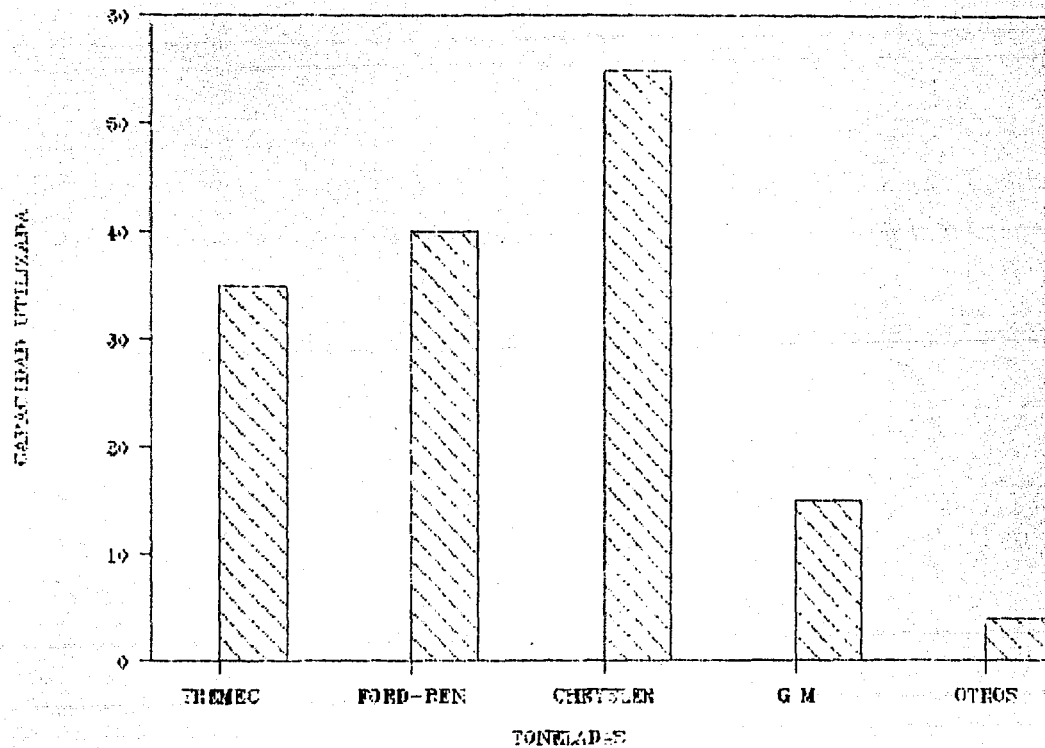
La máquina será capaz de realizar sus propios ajustes debidos al desgaste de las herramientas para compensar las dimensiones que sean necesarias por ésta causa. Hará los cambios de herramientas de acuerdo con el programa y la operación que corresponda y cambiará de un " Palet " a otro una vez que haya terminado una operación y esté lista para iniciar la siguiente.

Todas las piezas serán inspeccionadas con diferentes gages y calibradores para garantizar su exactitud y serán auditadas también con la filosofía de "0" defectos como se realiza en fundición .

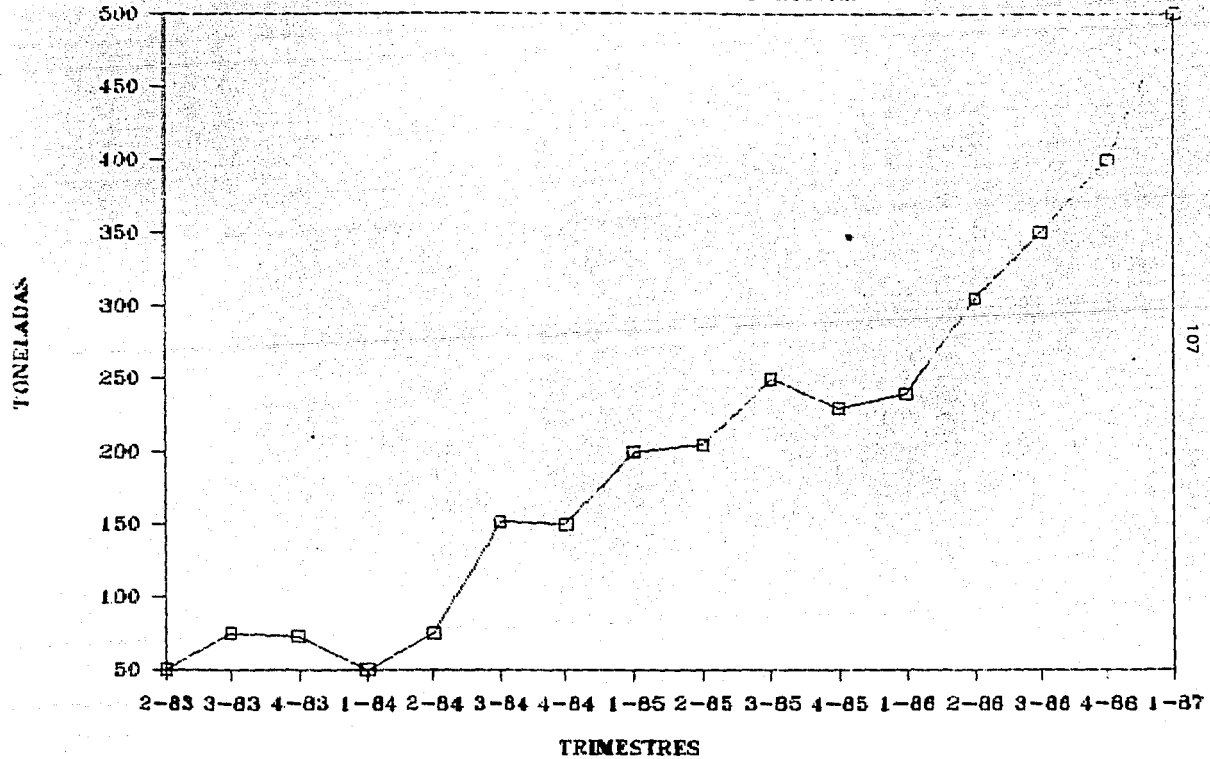
Eventualmente, de acuerdo con una frecuencia establecida se trazarán piezas con la máquina de coordenadas con el fin de verificar el 100% de las dimensiones y asegurar que están dentro de control .

Las piezas terminadas se probarán una vez más de fugas y se enviarán al almacén de embarques donde se empacarán y enviarán al cliente .

LA INDUSTRIAL S.A.

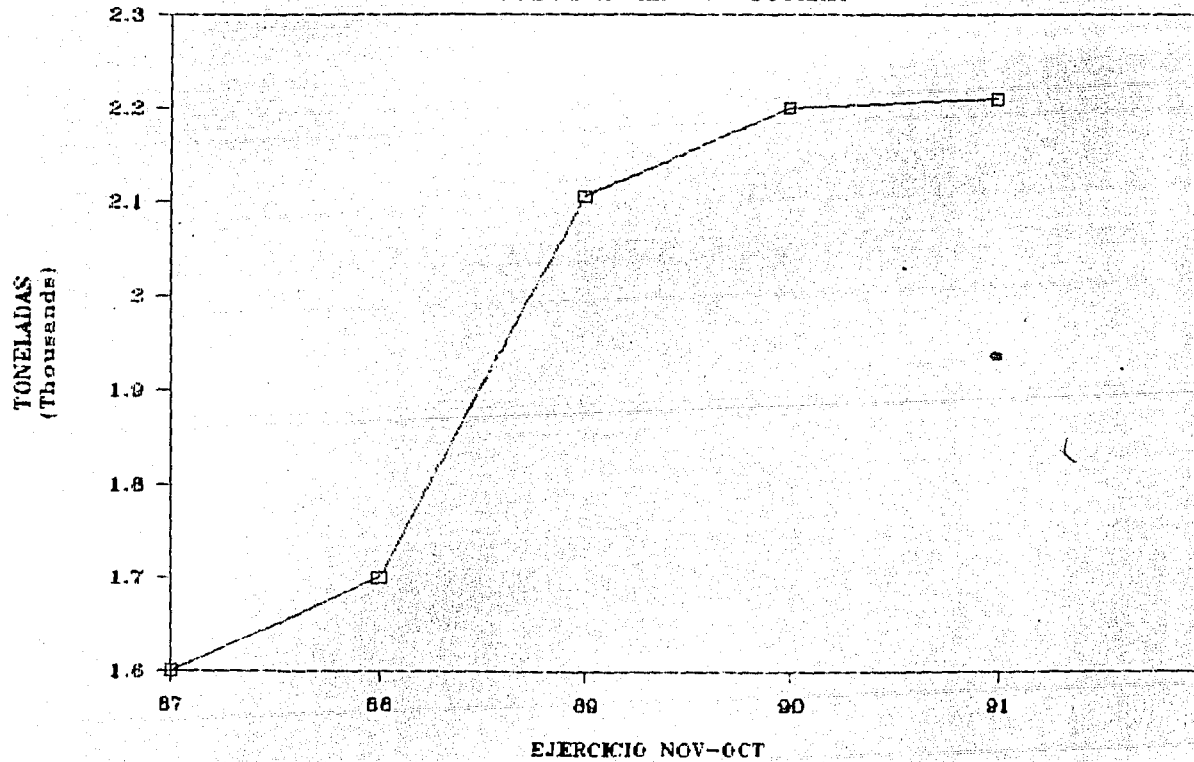


LA INDUSTRIAL, S.A.
TONELADAS NETAS EMB. POR TRIMSTRE



LA INDUSTRIAL, S.A.

TONELADAS ANUALES PRODUCIDAS



4.7 CONTROL DE CALIDAD

FILOSOFIA

Generalmente, cuando hablamos de " Control de Calidad " en una empresa, estamos indicando un simple proceso de inspección del producto, pero en La Industrial la calidad es un proceso de fabricación, es decir " La calidad no se checa, sino se produce " .

Existen muchas razones para que en una empresa se cuenten con planes y programas en todas las áreas y todo esto se crea por una razón principal; Cumplir con las normas ó condiciones requeridas por el producto ó por el cliente .

Estas condiciones son las que al final de todo proceso incrementan ó reducen los costos de fabricación, siendo estos por lo tanto, a controlar el 100% dentro de cualquier empresa que quiera triunfar en el mercado competitivo .

Sin embargo, para obtener el control de estas condiciones del producto, es necesaria que la mentalidad de la Dirección de la Cia. esté dirigida hacia la " Calidad " , para que ésta a su vez, sea introducida al personal que la compone, para lograr el objetivo deseado el cuál es el de la :

PREVENCION

Es el aseguramiento de que las condiciones antes mencionadas se cumplan, por esto, en La Industrial, se ha creado el programa de Control de Calidad, basándose en ésta filosofía .

PLANEACION DE LA CALIDAD

POLITICAS DE CALIDAD

- 1.- Una de las principales metas de la compañía es la de competir en el mercado nacional e internacional, por lo tanto, no introducirá nuevos productos al mercado, a menos que estos sean competitivos.
- 2.- Se proveerá todo lo necesario para lograr una calidad superior pero cada adición será evaluada para asegurar que la inversión tenga un efecto tangible en la calidad .
- 3.- Se definirá por escrito las responsabilidades específicas en lo que toca a calidad, para todas las áreas, incluyendo a la Dirección General.
- 4.- Las actividades de calidad enfatizarán la prevención de problemas de calidad, más aún que su detección y corrección .
- 5.- La calidad y confiabilidad, se definirán y medirán en términos cuantitativos. (Control Estadístico de la Calidad) .
- 6.- Todos los parámetros y pruebas de calidad reflejaran las necesidades del cliente.
- 7.- Cada año se definirán objetivos de calidad para actividades tanto corporativas como de la planta, que incluirán tanto objetivos en cuanto al producto, como objetivos en cuanto a actividades -- del programa de calidad de la compañía .
- 8.- Todos los niveles gerenciales, tendrán un programa de motivación de calidad definido para los empleados de su departamento .

Con estos puntos, se está dando a entender, que la calidad no es un requerimiento específico para un determinado producto ó un cliente, sino es un proceso continuo de superación permanente en cada una de nuestras actividades diarias .

ORGANIZACION

Para poder implementar un programa de Control de Calidad, es necesario la participación de las 4 áreas básicas:

- 1.- Ingeniería de Control de Calidad y Manufactura
- 2.- Ingeniería de Control de Procesos
- 3.- Ingeniería de Medición y Trazo .
- 4.- Aseguramiento de la Calidad (Auditoría) .

FUNCIONES:

- 1.- Ingeniería de Control de Calidad y Manufactura .
Es el área encargada de planear y emitir políticas, procedimientos, información, métodos, etc.

Además de :

- a) Identificación de los objetivos y métodos de calidad.
- b) Eliminación de problemas en el sistema y procedimientos de calidad .
- c) planeación de métodos, procedimientos e instrucciones para llevar a cabo la función de asegurar la calidad al costo óptimo.
- d) Diseñar la estructura de organización para la implantación y control del plan .

- 2.- Ingeniería de Control del Proceso .
Su función principal es la de implantar y mantener el plan creado por Ingeniería y Control de Calidad y Manufactura, además de:

- a) Operar y mantener fielmente el plan de calidad .
- b) Evaluar su efectividad y mantenerla .
- c) Solucionar problemas de calidad en el piso, proveedores y clientes.
- d) Prestar y dar servicio técnico de calidad a producción en las operaciones y controles claves del proceso .
- e) Capacitar y adiestrar al personal a cualquier nivel en operaciones y parámetros de control.

- 3.- Ingeniería de Medición y Trazo .

- a) Planear y ejecutar el diseño al equipo de medición y verificación necesario para el producto .
- b) Mantener, controlar y operar el equipo de medición y verificación.
- c) Verificar que el equipo de medición se opere y utilice adecuadamente .
- d) Adiestrar y capacitar al personal a cualquier nivel a utilizar y operar el equipo de medición trabajando en producción.

- e) Asegurar que el equipo y herramental para fabricación se encuentre adecuadamente contra especificaciones y normas solicitadas por el cliente.

4.- Aseguramiento de Calidad (Auditoría)

Al igual que Ingeniería de Control de Proceso, su función principal es de implementar y mantener el plan de control de calidad en operación, además de:

- a) Auditoría a inspección recibo y pruebas
- b) Auditoría a inspección u proceso de pruebas
- c) Auditoría a inspección proceso por medio de laboratorios.
- d) Responsable 100% del aseguramiento de la calidad en el área de embarque .
- f) Auditoría a operaciones críticas y claves en el proceso .

CONCLUSION :

Al organizar la función moderna de Control de Calidad, debemos tener en mente, los siguientes principios generales .

- 1.- Tenemos que reconocer que la calidad ...
" Es trabajo de Todos " .
- 2.- Evitar el que siendo la calidad trabajo de todos, pudiera llegar a ser....
" El Trabajo de Nadie " .
- 3.- La calidad no es un proceso de inspección, sino es el proceso de fabricación, es decir...
" Que la Calidad no se checa, sino se produce . "

LA INDUSTRIAL, S.A.
FLUJOGRAMA GENERAL PRODUCTIVO

1.- EJECUTAR PROCESO PRODUCTIVO

EJECUTAR PROCESO PRODUCTIVO

RESPONSABLE:

OPERARIO:

CUMPLEN LA OPERACION Y EL PRODUCTO CON LAS CARACTERISTICAS MARCADAS POR LA HOJA DE INSPECCION DE PROCESOS ?

RESPONSABLE:

OPERARIO:

ELABORAR GRAFICA DE CONTROL PARA LAS VARIABLES RELEVANTES DEL PROCESO PRODUCTIVO.

RESPONSABLE:

OPERARIO:

ESTA EL PROCESO DENTRO DE CONTROL ?

RESPONSABLE:

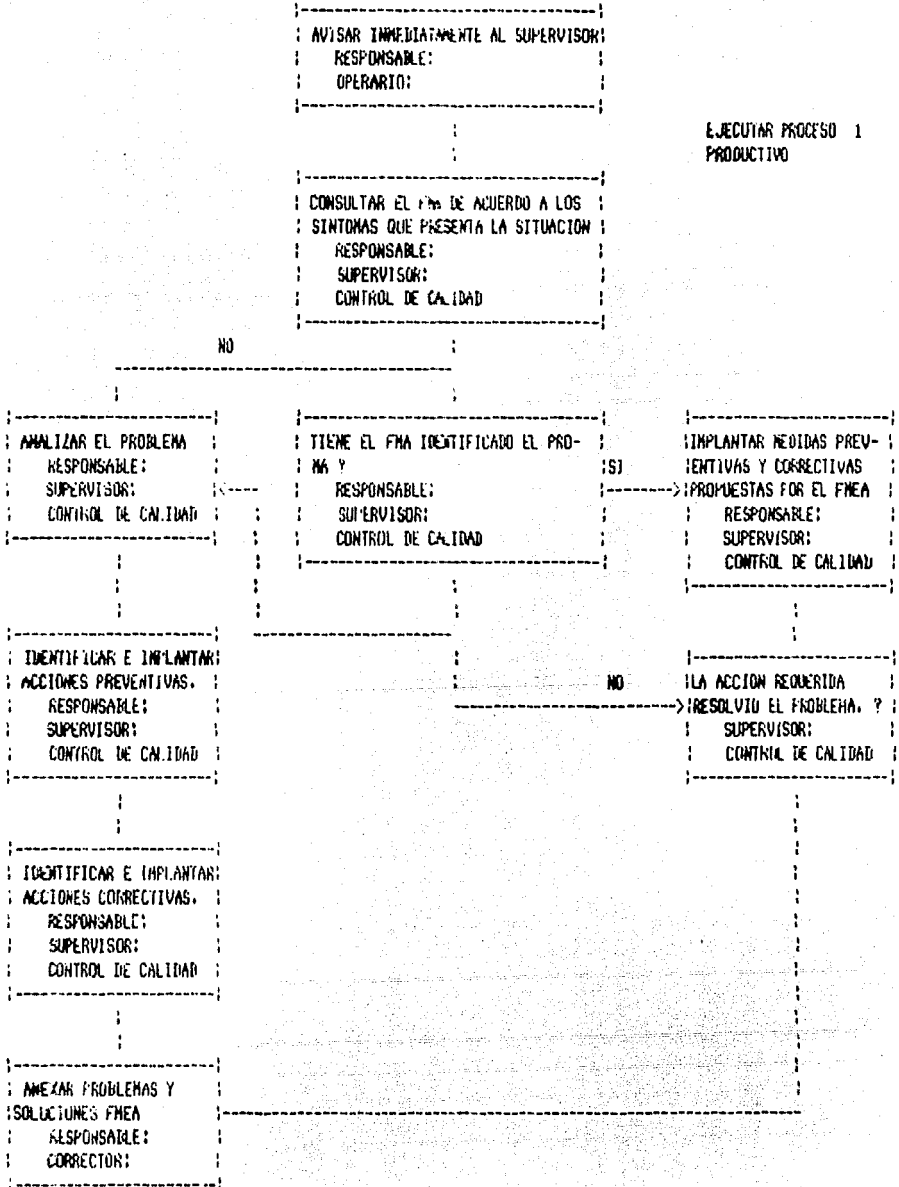
OPERARIO:

OPERARIO:

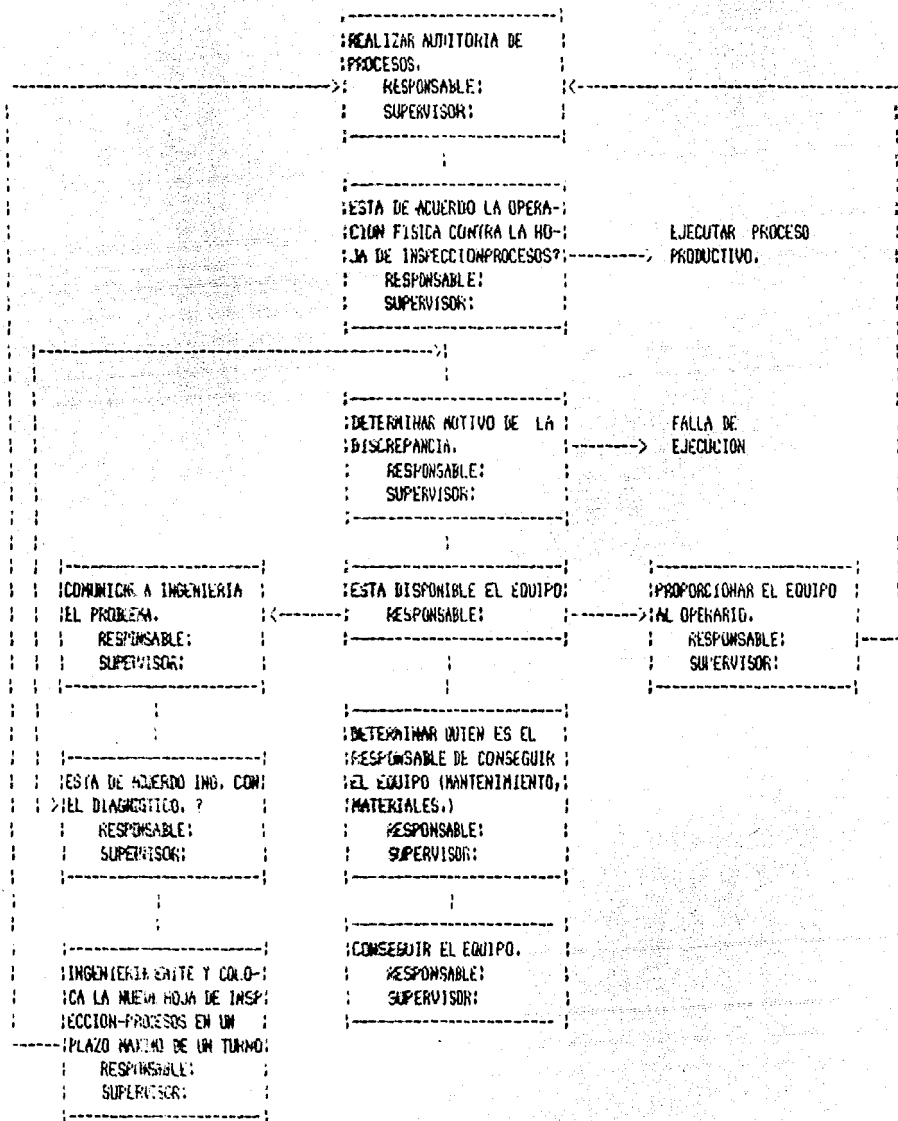
LA INDUSTRIAL, S.A.
FLUJOGRAMA GENERAL PRODUCTIVO

2.- RESOLVER PROBLEMAS

EJECUTAR PROCESO 1
PRODUCTIVO

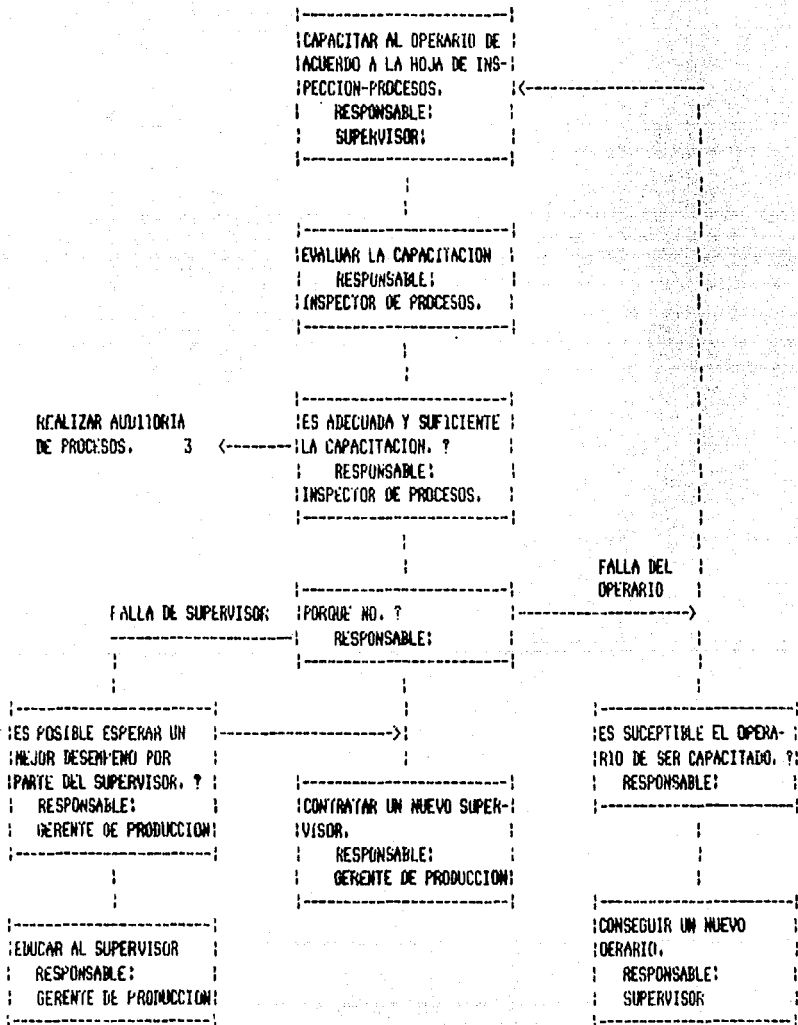


LA INDUSTRIAL, S.A.
 FLUJOGRAMA GENERAL PRODUCTIVO
 3.- REALIZAR AUDITORIA DE PROCESOS



LA INDUSTRIAL, S.A.
FLUJOGRAMA GENERAL PRODUCTIVO

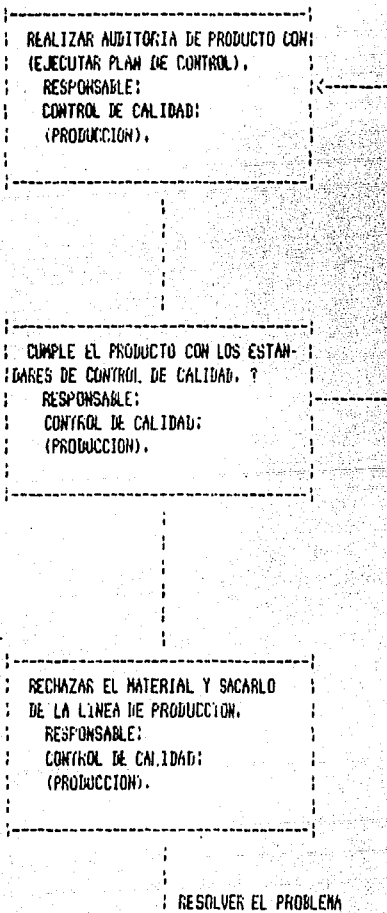
4.- CAPACITAR AL OPERARIO



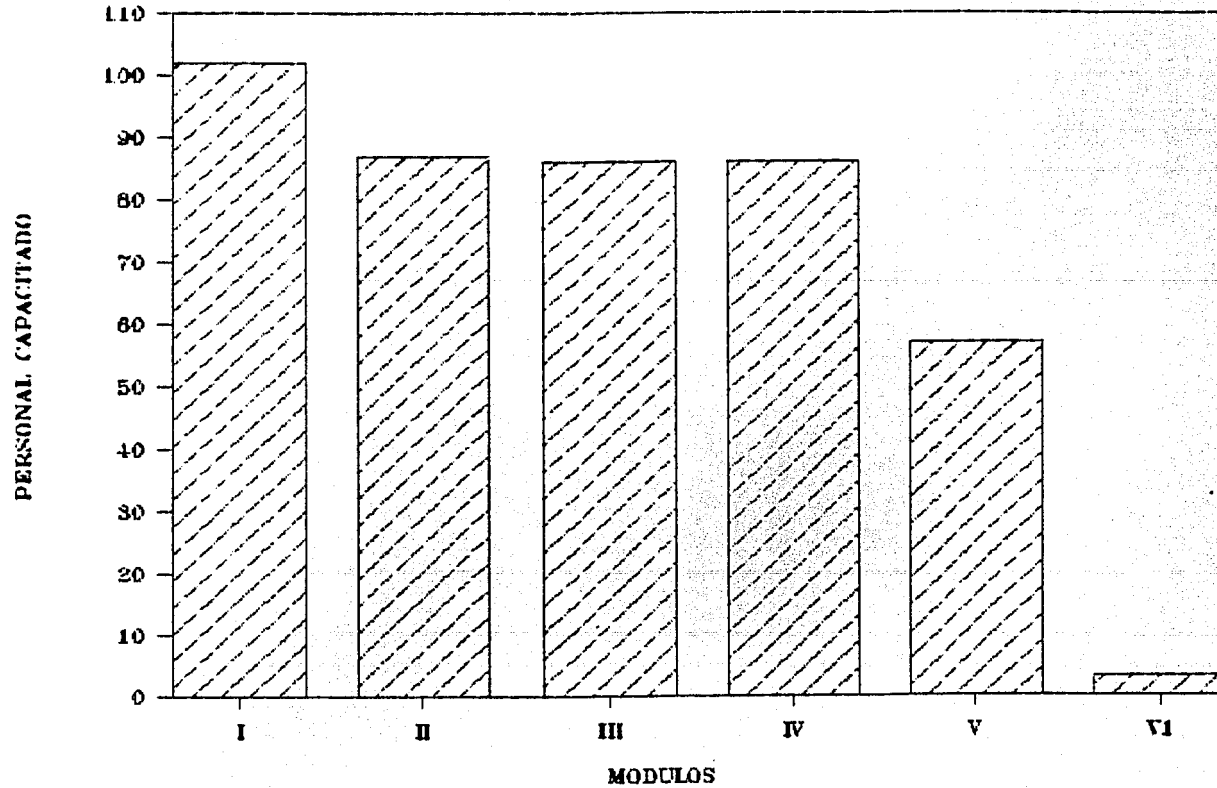
LA INDUSTRIAL, S.A.

FLUJOGRAMA GENERAL PRODUCTIVO

5.- REALIZAR AUDITORIA DE PRODUCTO



LA INDUSTRIAL, S.A.
PERSONAL CAP. EN CONTROL ESTADISTICO



4.8 FINANZAS

Los estados financieros proforma, así como las proyecciones en general fueron elaborados a precios constantes tomando como base los estados financieros al 31 de mayo de 1987, de los cuales se anexa un ejemplar .

En las cuentas por cobrar está considerada una rotación de Cartera de 45 días aproximadamente .

Para los inventarios se consideró una rotación promedio de 30 días aproximadamente .

Los saldos al 31 de mayo de 1987 de los activos fijos como de las demás cifras se tomaron los saldos incluyendo la reexpresión, a partir de junio de 1987, en adelante se tomaron bases constantes y los incrementos en activos fijos se consideraron únicamente las adquisiciones planteadas en el proyecto. En cuanto a las depreciaciones se tomaron las tasas fiscales vigentes por el método de línea recta.

La tasa de interés para el crédito solicitado se tomó el 97%, -- que al momento de solicitar el crédito era la vigente, sin embargo podría considerarse un poco alta ya que la proyección esta a precios constantes. Este crédito está presentado en el cuerpo del balance en créditos bancarios a largo plazo para mayor facilidad .

Los créditos bancarios presentados a corto plazo son préstamos bancarios con recursos de Fomex, así como crédito bancario con interés social por adquisición de viviendas, la tasa de interés promedio de fomex el 95% y de interés social el 14% .

Las tasas consideradas para el proyecto tienen un costo financiero alto impactando directamente en las utilidades de los ejercicios 87/88, 88/89 .

en los ejercicios 87/88 y 88/89 la compañía se muestra un poco apalancada debido principalmente a los financiamientos solicitados, su liquidez se ve disminuída en forma importante, sin embargo en los siguientes ejercicios su estructura se ve mejorada en el aumento de la generación de sus utilidades, y la política de la empresa es reinvertir sus utilidades para mantener el crecimiento sistemático y sostenido de La Industrial .

En cuánto a los índices de rentabilidad se ven un poco disminuídos en el ejercicio 87/88 y 88/89 debido a el arranque del proyecto y a que la curva de aprendizaje aumenta en forma gradual hasta llegar a su punto óptimo en los siguientes ejercicios por el aumento de su eficiencia de producción .

CONCLUSIONES:

MERCADO

La Industrial, S.A., ha venido creciendo en forma consistente tanto en la producción para consumo nacional como para exportación, las ventas han aumentado en forma considerable que el ejercicio fiscal terminado el 31 de octubre de 1986 comparado con el ejercicio al 31 de marzo de 1986, se incrementaron en un 67% en siete meses; si comparamos estas mismas cifras de octubre de 1986 con las de mayo de 1987 las ventas se incrementaron en un 50% en los siete meses transcurridos, para el ejercicio que se cierra el 31 de octubre de 1987 se esperan unas ventas de 7 000 millones de pesos, comparados con el ejercicio que terminó en octubre de 1986 de 2 100 millones de un incremento de 4 900 millones un aumento de ventas de 233%, en los próximos años el crecimiento será de 50% anual aproximadamente en términos reales.

Cabe señalar que el 90% de nuestras ventas son de exportación tanto directa como indirectamente.

En la actualidad La Industrial cubre el 15% del total del mercado automotriz de Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y México, se estima que la demanda de este mercado alcanza la cantidad de 15 millones de autos para 1987 y los siguientes continuará su crecimiento .

En el mercado de La Industrial, está orientado prácticamente al mercado de exportación y necesita día a día efectuar cambios tecnológicos con mayor rapidez para estar a la par con la competencia internacional, los fabricantes de automóviles han maquinado los componentes fundidos en aluminio, pero están con la misma calidad y menor precio .

Ahora bien con las nuevas técnicas de mercado y la altísima competencia internacional, los cambios de diseño son más rápidos que antes, con lo cual ya no se hace tan rentable que el armador de autos machine sus propias piezas .

Con la difusión de las nuevas técnicas de control de calidad ya existe la certeza que pueden comprar externamente tan buena ó mejor calidad que la que ellos producen.

Como se puede apreciar La Industrial, si sigue produciendo calidad y buenos precios su mercado es tan vasto que pueden crecer en la medida de sus posibilidades se lo permiten .

CARACTERISTICAS TECNICAS

La empresa cuenta actualmente con la infraestructura técnica de sus recursos humanos ya que cuenta con planes de capacitación permanente en forma programada, así también planea la adquisición de maquinaria y equipo más eficiente para competir en el mercado internacional .

La empresa está ubicada en un lugar estratégico ya que uno de sus principales clientes se encuentra en la ciudad de Querétaro, y además cuenta con todas las vías de comunicación necesarias para la adquisición de los insumos, como distribución de sus productos a sus clientes. Cabe señalar que en la ciudad de Querétaro se cuenta con la suficiente mano de obra disponible para nuevas plazas .

Con la exigencia de los gobiernos de que los motores contaminen lo menos posible, se crea el mercado de piezas fundidas en aluminio, y aquí surge La Industrial para proveer componentes de aluminio que pasan la tercera parte de sus sucedaneos en hierro .

Las armandoras de automóviles recurren a sus proveedores para que les fabriquen piezas fundidas en aluminio maquinadas, dándole buenos resultados ya que las fundiciones en vez de líneas rígidas ó más sofisticadas, optan por líneas más flexibles concebidas alrededor de centros de maquinados controlados por computadora, con esto la planta se vuelve realmente un armandor y está recibiendo una pieza de alta calidad a un costo similar ó menor .

El objetivo de trasladarse a la ciudad de Querétaro, fué de crear una planta con tecnología propia para grandes volúmenes, orientado hacia el mercado exterior, actualmente la empresa cuenta con dispositivos anti contaminantes, contribuyendo de esta manera al cuidado de la salud de sus trabajadores y de la población en general .

JUSTIFICACION ECONOMICA

La empresa ha desarrollado la ampliación de su nave industrial planeada para la reconversión industrial así como tecnología, con esto se pretende primeramente incrementar sus exportaciones en forma sustancial, generado de manera importante la obtención de divisas que tanto necesita el país., y su sustitución de importaciones.

Se pretende también que la empresa aumente su valor agregado, pasando a ser un proveedor de piezas fundidas en aluminio a un proveedor de producto final .

Como se puede apreciar en las proyecciones financieras muestran que posiblemente se pudiera pagar en un plazo menor el crédito solicitado, sin embargo se considera que el plazo es el adecuado, ya que se esta manejando un rango de oligura para cubrir cualquier posible eventualidad -- que pudiera surgir y pueda ser fácilmente cubierta .

En cuanto al punto de equilibrio se alcanza a los 34 958 piezas que representa el 90% del ejercicio 86/87, sin embargo en los siguientes --- años representa el 63%, 48%, 47% y 47 respectivamente , esto obedece a - que los costos fijos se mantienen dando como resultado los altos marge - nes de utilidad .

La empresa muestra la posibilidad de dar cumplimiento a sus compro - misos, viéndose un tanto restringida, en el ejercicio 87/88; no obstan - te se aprecia su plena recuperación en todos los indicadores financieros a partir del año 88/89, en el cuál sus utilidades resultan bastantes --- aceptables .

A continuación se anexa un sumario de razones financieras .

LA INDUSTRIAL, S. A.
INDICES FINANCIEROS DE LA EMPRESA

<u>DATOS FINANCIEROS</u>		<u>C I F R A S E N M I L E S D E P E S O S</u>				
		<u>86/87</u>	<u>87/88</u>	<u>88/89</u>	<u>89/90</u>	<u>90/91</u>
AD	ACTIVO DISPONIBLE	430,929	219,579	360,242	1'154,809	2'506,273
AC	ACTIVO CIRCULANTE	1'803,100	2'255,537	3'125,640	3'990,044	5'341,508
AT	ACTIVO TOTAL	4'097,280	6'394,299	6'742,734	7'044,474	7'842,052
PC	PASIVO CIRCULANTE	1'534,746	1'332,345	1'704,878	1'892,211	2'042,163
PLP	PASIVO A LARGO PLAZO	483,750	2'950,000	2'269,290	1'134,660	000
PT	PASIVO TOTAL	2'018,496	4'282,345	3'974,168	3'026,871	2'042,163
CC	CAPITAL CONTABLE	2'078,784	2'111,954	2'768,566	4'017,603	5'799,889
VN	VENTAS NETAS	6'955,281	10'463,272	14'656,397	15'050,147	15'050,147
UO	UTILIDAD DE OPERACION	594,591	69,104	1'367,942	2'602,161	3'711,429
GF	GASTOS FINANCIEROS	147,948	2'649,664	3'152,873	2'240,907	1'140,317
UN	UTILIDAD NETA	285,404	33,170	656,612	1'249,037	1'782,286
NA	NUMERO DE ACCIONES	60,000	960,000	960,000	960,000	960,000
VC	VALOR CONTABLE DE LAS ACCIONES (PESOS)	34,646	2,200	2,884	4,185	6,042
<u>LIQUIDEZ</u>						
AC/PC		1.17	1.69	1.83	2.11	2.62
AD/PC		.28	.16	.21	.61	1.23
<u>SOLVENCIA</u>						
AT/PT		2.03	1.49	1.70	2.33	3.84
CC/PT		1.03	.49	.70	1.33	2.84
<u>PALANCA</u>						
PT/AT		.51	.33	.59	.43	.26
PT/CC		.97	2.03	1.44	.75	.35
<u>RENTABILIDAD</u>						
UN/VN		.04	.01	.04	.08	.12
UN/CC		.14	.02	.24	.27	.26

LA INDUSTRIAL, S. A.

4.9 a) CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA

<u>C L I E N T E</u>	<u>CAPA CIDAD INS TALADA</u>	<u>TUR NOS</u>	<u>86/87</u>	<u>87/88</u>	<u>88/89</u>	<u>89/90</u>	<u>90/91</u>
FEMSA TREMEC	591	3	713	469	469	469	469
FORD MEXICO	186	2	58	155	155	155	155
FORD CHIH	120	2	74	-	-	-	-
CHRYSLER	850	3	779	609	766	815	815
GARRET	169	2	8	137	148	148	148
G. MOTORS	691	3	-	363	653	653	653
TOTAL	<u>2,607</u>		<u>1,632</u>	<u>1,733</u>	<u>2,191</u>	<u>2,240</u>	<u>2,240</u>

DATOS EN TONELADAS .

LA INDUSTRIAL, S. A.

4.9 b) CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

MILES DE PESOS

	<u>COSTO UNI TARIO EN PESOS</u>	<u>%</u>	<u>PRECIO DE VENTA EN PESOS</u>	<u>%</u>
CAJA DE TRANSMISION TD4	24,320	13	32,426	13
CAJA DE TRANSMISION SAKURA	18,222	10	24,297	9
MULTIPLE DE ADMISION V6	22,500	12	30,000	12
MULTIPLE DE ADMISION UPPER	13,575	7	18,500	7
MULTIPLE DE ADMISION LOWER	17,250	9	23,000	9
MULTIPLE DE ADMISION F3A	13,996	7	18,661	7
MULTIPLE DE ADMISION TBI	9,000	5	12,000	5
MULTIPLE DE ADMISION PI	9,000	5	12,000	5
BALANCEADOR CIGUEÑAL CARRIER	21,094	11	28,125	11
CARCAZA PARA TURBOCARGADORES	18,194	10	24,258	10
CUERPO DE COMPRESOR	7,500	4	10,000	4
TAPA FRONTAL	16,406	8	21,875	8
	<u>191,357</u>	<u>100</u>	<u>255,142</u>	<u>100</u>
	=====	===	=====	===

PRECIO DE VENTA PROMEDIO 21.26

COSTO UNITARIO PROMEDIO 15.95

COSTOS FIJOS 1'672,425

$$PE = \frac{CF}{V - CV}$$

CF= COSTO FIJO

V= PRECIO DE VENTA

CV= COSTO VARIABLE UNITARIO

$$PE = \frac{1\ 672\ 425}{21.26 - 15.95} = \frac{1\ 672\ 425}{5.31} = 314,958 \text{ PIEZAS}$$

LA INDUSTRIAL, S.A.
4.9 c) ESTADO DE RESULTADOS
MILES DE PESOS

	<u>86/87</u>	<u>87/88</u>	<u>88/89</u>	<u>89/90</u>	<u>90/91</u>
<u>VENTAS</u>	<u>6'955,281</u>	<u>10'463,272</u>	<u>14'656,397</u>	<u>15'050,147</u>	<u>15'050,147</u>
<u>COSTO DE VENTAS</u>					
MATERIA PRIMA	2'778,950	2'962,065	3'748,674	3'830,874	3'830,874
MATERIAL INDIRECTO	801,248	854,045	1'080,847	1'104,547	1'104,547
MANO DE OBRA	603,739	803,571	1'185,813	1'185,813	1'185,813
GASTOS DE FABRICACION	1'216,974	1'650,001	2'355,827	2'355,827	2'355,827
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	345,797	525,639	747,225	747,225	747,225
MATERIAL DE MANTENIMIENTO	98,077	144,059	211,172	211,172	211,172
DEPRECIACION	203,093	598,168	598,168	562,664	553,886
	<u>6'047,878</u>	<u>7'537,548</u>	<u>9'927,726</u>	<u>9'998,122</u>	<u>9'989,344</u>
UTILIDAD BRUTA	907,403	2'925,724	4'728,671	5'052,125	5'060,803
<u>GASTOS DE OPERACION</u>					
GASTOS DE ADMINISTRACION	120,759	135,170	136,070	137,271	137,271
GASTOS DE VENTA	105,349	71,786	71,786	71,786	71,786
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	135,556	2'649,664	3'152,873	2'240,907	1'140,317
PERDIDA EN CAMBIOS	12,392	000	000	000	000
RESULTADO MONETARIO OPERACIONAL	25,513	000	000	000	000
OTROS INGRESOS	(86,757)				
	<u>312,812</u>	<u>2'856,620</u>	<u>3'360,729</u>	<u>2'449,964</u>	<u>1'349,374</u>
RESULTADO DE OPERACION	594,591	69,104	1'367,942	2'602,161	3'711,429
<u>PROVISION</u>					
I.S.R.	249,728	29,024	574,536	1'092,908	1'558,000
P.T.U.	59,459	6,910	136,794	260,216	371,143
	<u>309,187</u>	<u>35,934</u>	<u>711,330</u>	<u>1'353,124</u>	<u>1'929,143</u>
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	285,404	33,170	656,612	1'249,037	1'782,286
	=====	=====	=====	=====	=====

LA INDUSTRIAL, S. A.

FLUJO DE EFECTIVO

MILES DE PESOS

	<u>86/87</u>	<u>87/88</u>	<u>88/89</u>	<u>89/90</u>	<u>90/91</u>
<u>EGRESOS</u>					
MATERIA PRIMA	2'778,950	2'962,065	3'745,674	3'830,874	3'830,874
MATERIAL INDIRECTO	801,248	854,095	1'080,847	1'104,547	1'104,547
MANO DE OBRA	603,739	803,571	1'185,813	1'185,813	1'185,813
GASTOS DE FABRICACION	1'216,974	1'650,001	2'355,827	2'355,827	2'355,827
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	345,797	525,639	747,225	747,225	747,225
MATERIAL DE MANTENIMIENTO	98,077	144,059	211,172	211,172	211,172
GASTOS DE ADMINISTRACION	120,759	135,170	136,070	137,271	137,271
GASTOS DE VENTA	105,349	71,786	71,786	71,786	71,786
GASTOS FINANCIEROS	147,948	2'649,664	3'152,873	2'240,907	2'240,907
TOTAL	<u>6'218,841</u>	<u>9'796,050</u>	<u>12'690,287</u>	<u>11'885,422</u>	<u>11'885,422</u>
<u>INGRESOS</u>					
VENTAS	6'955,281	10'463,272	14'656,397	15'050,147	15'050,147
OTROS INGRESOS	86,757				
TOTAL	<u>7'042,038</u>	<u>10'463,272</u>	<u>14'656,397</u>	<u>15'050,147</u>	<u>15'050,147</u>
DIFERENCIA	823,197	667,222	1'966,110	3'164,725	3'164,725
I.S.R. Y P.T.U.	309,187	35,934	711,330	1'353,124	1'929,143
AMORTIZACION DE CREDITOS			680,710	1'134,660	1'134,630
DEPRECIACION	203,093	598,168	598,168	562,664	553,886
RESULTADO MONETARIO OPERACIONAL	25,513				
INVERSIONES	590,653	2'442,750	76,500		
CREDITOS PARA LA INVERSION	<u>483,750</u>	<u>2'466,250</u>			
FLUJO DE EFECTIVO NETO	<u>635,713</u>	<u>1'252,956</u>	<u>1'095,738</u>	<u>1'239,605</u>	<u>654,838</u>
	=====	=====	=====	=====	=====

LA INDUSTRIAL, S. A.
BALANCE GENERAL PROYECTADO

MILES DE PESOS

	<u>86/87</u>	<u>87/88</u>	<u>88/89</u>	<u>89/90</u>	<u>90/91</u>
<u>ACTIVO</u>					
<u>CIRCULANTE</u>					
CAJA Y BANCOS	430,929	219,579	360,242	1'154,809	2'506,273
CUENTAS POR COBRAR	868,547	1'504,095	2'106,858	2'163,458	2'163,458
ANTICIPO A PROVEEDORES	54,850	54,850	54,850	54,850	54,850
INVENTARIOS	448,774	477,013	603,690	616,927	616,927
SUMA EL CIRCULANTE	<u>1'803,100</u>	<u>2'255,537</u>	<u>3'125,640</u>	<u>3'990,044</u>	<u>5'341,508</u>
<u>FIJO</u>					
INVERSION	3'544,311	5'987,061	6'063,561	6'063,561	6'063,561
DEPRECIACION NETO	<u>1'257,047</u>	<u>1'855,215</u>	<u>2'453,383</u>	<u>3'016,047</u>	<u>3'569,933</u>
	2'287,264	4'131,846	3'610,178	3'047,514	2'493,628
<u>OTROS ACTIVOS</u>	6,916	6,916	6,916	6,916	6,916
SUMA EL ACTIVO	<u>4'097,280</u>	<u>6'394,299</u>	<u>6'742,734</u>	<u>7'044,474</u>	<u>7'842,052</u>
<u>PASIVO</u>					
<u>A CORTO PLAZO</u>					
PROVEEDORES	537,030	572,417	724,428	740,313	740,313
ACREEDORES DIVERSOS	53,688	66,727	66,727	66,727	66,727
CREDITOS BANCARIOS	589,000	589,000	589,000	589,000	589,000
IMPUESTOS POR PAGAR	355,028	104,201	324,723	496,171	646,123
SUMA EL PASIVO A CORTO PLAZO	<u>1'534,746</u>	<u>1'332,345</u>	<u>1'704,878</u>	<u>1'892,211</u>	<u>2'042,163</u>
<u>A LARGO PLAZO</u>					
CREDITOS BANCARIOS	483,750	2'950,000	2'269,290	1'134,660	
SUMA EL PASIVO	<u>2'018,496</u>	<u>4'282,345</u>	<u>3'974,168</u>	<u>3'026,871</u>	<u>2'042,163</u>
<u>CAPITAL CONTABLE</u>					
CAPITAL SOCIAL	60,000	960,000	960,000	960,000	960,000
APORT. COMPLEMENTARIA DE CAP.	5,059				
RESERVA LEGAL		60,000	60,000	60,000	60,000
RESULTADOS ACUMULADOS	240,130	319,131	352,301	1'008,913	2'257,950
ACTUALIZACION DE CAPITAL	1'162,037	607,081	607,081	607,081	607,081
EXCESO ó INSUF. EN LA ACT. DE CAPITAL.	326,154	132,572	132,572	132,572	132,572
RESULTADO DEL EJERCICIO	285,404	33,170	656,612	1'249,037	1'782,286
SUMA EL CAPITAL	<u>2'078,784</u>	<u>2'111,954</u>	<u>2'768,566</u>	<u>4'017,603</u>	<u>5'799,889</u>
SUMA EL PASIVO Y CAPITAL	<u>4'097,280</u>	<u>6'394,299</u>	<u>6'742,734</u>	<u>7'044,474</u>	<u>7'842,052</u>

LA INDUSTRIAL, S.A.

4.9 d) ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

EN BASE A EFECTIVO

MILES DE PESOS

	<u>86/87</u>	<u>87/88</u>	<u>88/89</u>	<u>89/90</u>	<u>90/91</u>
<u>FUENTES DE EFECTIVO</u>					
<u>FLUJO DE EFECTIVO GENERADO POR LA OP.</u>					
RESULTADO NETO	285,404	33,170	656,612	1'249,037	1'782,286
<u>MAS ó (MENOS) APLICACIONES A RESULTADOS QUE NO REQUIRIERON LA UTILIZACION DE EFEC.</u>					
DEPRECIACION	203,093	598,168	568,168	562,664	553,886
GTOS ACUMULADOS DEVENGADOS NO PAGADOS	20,909	13,039	000	000	000
IMPUESTOS POR PAGAR	178,480	(250,827)	220,522	171,448	149,952
EFECTO MONT. CARGADO AL COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO.	25,513	000	000	000	000
	<u>713,399</u>	<u>393,550</u>	<u>1'275,302</u>	<u>1'983,149</u>	<u>2'486,124</u>
(AUMENTO) ó DISMINUCION EN CTAS POR COBRAR	(464,605)	(635,548)	(602,763)	(56,600)	000
(AUMENTO) ó DISMINUCION DE INVENTARIOS	(183,663)	(28,239)	(126,677)	(13,237)	000
AUMENTO ó (DISMINUCION) PROVEEDORES	212,911	35,387	152,011	15,885	000
TOTAL DE EFECTIVO GENERADO POR LA OP.	<u>(435,357)</u>	<u>(628,400)</u>	<u>(577,429)</u>	<u>(53,952)</u>	<u>000</u>
	278,042	(234,850)	897,873	1'929,197	2'846,124
<u>FINANCIAMIENTO Y OTRAS FUENTES DE EFEC.</u>					
PRESTAMO DE INSTITUCIONES DE CREDITO	853,172	2'466,250	000	000	000
OTROS	000	000	000	000	000
	<u>853,172</u>	<u>2'466,250</u>	<u>000</u>	<u>000</u>	<u>000</u>
TOTAL EFECTIVO	<u>1'131,214</u>	<u>2'231,400</u>	<u>897,873</u>	<u>1'929,197</u>	<u>2'486,124</u>
<u>APLICACION DE EFECTIVO</u>					
INVERSION EN PLANTA Y EQUIPO	793,991	2'442,750	76,500	000	000
PAGOS ANTICIPADOS Y OTROS	45,379	000	000	000	000
	<u>839,370</u>	<u>2'442,750</u>	<u>76,500</u>	<u>000</u>	<u>000</u>
<u>AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTO</u>					
CREDITOS BANCARIOS	000	000	680,710	1'134,630	1'134,660
OTROS	000	000	000	000	000
TOTAL APLICACIONES DE EFECTIVO	<u>839,370</u>	<u>2'442,750</u>	<u>757,210</u>	<u>1'134,630</u>	<u>1'134,660</u>
AUMENTO ó (DISMINUCION) DE EFECTIVO INCLUYENDO INVERSIONES EN VALORES	291,844	(211,350)	140,663	794,567	1'351,464
	=====	=====	=====	=====	=====

LA INDUSTRIAL, S.A.

4.9 e) PLAN DE INVERSION / FINANCIAMIENTO

		Miles de dólares					
		<u>Monto</u>		<u>Recur</u>	<u>Inter</u>	<u>Banco</u>	<u>Eje</u>
		<u>Total</u>	<u>%</u>	<u>sos</u>	<u>media</u>	<u>Mun</u>	<u>ector</u>
				<u>pios</u>	<u>rio</u>	<u>dial</u>	
Edificio		160	5	160			
Maquinaria y Equipo							
4	Máquinas horizontales CM 400	900				900	
2	Máquinas de moldeo	32				32	
1	Horno reverbero	24				24	
	Eq. de Control de Calidad	160		160			
	Taller de Afilado	80		80			
	Línea de acabado	16		16			
	Herramientales	360		56	40		264
1	Torno con dispositivos fresador	225				225	
3	Máquinas horizontales CM 400	675				299	376
		<u>2,472</u>	83				
Instalaciones		<u>128</u>	4	128			
	Total de activos fijos	<u>2,760</u>	93				
Capital de trabajo		<u>200</u>	7		200		
	Total U.S. dólares	<u>2,960</u>	<u>100</u>	<u>600</u>	<u>240</u>	<u>1,480</u>	<u>640</u>
%	Sobre el monto total	100		20	8	50	22
%	S/monto financiable (2360)				10	63	27
		<u>Programa de disposiciones</u>					
		Recur					
		sos					
		Pro					
		pios					
		Inter					
		media					
		Banco					
		Mun					
		dial					
		Eje					
		ector					
		<u>Total</u>					
Jul	87	242		80			162
Ags		020		20			
Oct		249		24		225	
Nov		541		160	100	281	
Dic		362		220	40		102
Ene	88	705		30		675	
Feb		86		36	50		
Mzo		30		30			
May		<u>725</u>			50	299	376
		<u>2,960</u>		<u>600</u>	<u>240</u>	<u>1,480</u>	<u>640</u>

Jul/3/87

LA INDUSTRIAL, S.A.
LISTA DE BIENES Y SERVICIOS EXTRANJEROS

		COSTO (MILES DE PESOS)				
NUMERO DE UNIDADES	CARACTERISTICAS DEL EQUIPO	FECHA DE ADQUISICION	NOMBRE DEL PROMOTOR	COSTO LAB	FLETES SEGUROS Y OTROS	COSTO TOTAL
PARA LA FAB:	DE LA TAPA FRONTAL					
PARA LA FUNDICION						
2	HORNOS DE REVERBERO MARCA STHAL DE 500 KGS/MH CON DOS CÁMBRAS DE FUSION	NOV- 87	STHAL	30,000		30,000
2	MAQUINAS DE MOLDEO MARCA STHAL HWS	NOV- 87	HALL FOND	40,000		40,000
PARA MAQUINADO						
1	MAQUINA HORIZONTAL CH- 400	OCT- 87	MAZAK	281,250		281,250
2	MAQUINA HORIZONTAL CH- 400	ENE- 87	MAZAK	843,750		843,750
2	AFILADORES DE BROCAS	NOV- 87	MC MULLEN	11,813		11,813
1	AFILADOR DE CORTADOR	NOV- 87	MC MULLEN	5,907		5,907
PARA LA FAB:	COMPRESOR DE GASSET					
PARA MAQUINADO						
1	TORNADO C/DISPOSITIVO FRESADOR	NOV- 87	MAZAK	281,250		281,250
PARA LA FAB:	CARRIER CHRYSLER					
PARA MAQUINADO						
3	MAQUINA HORIZONTAL CH- 400	NOV- 87	MAZAK	843,750		843,750
TOTAL				2,337,720		2,337,720

LA INDUSTRIAL, S.A.
LISTA DE BIENES Y SERVICIOS NACIONALES

					COSTO (MILES DE PESOS)	
NUMERO DE UNIDADES	CARACTERISTICAS DEL EQUIPO	FECHA DE ADQUISICION	NOMBRE DEL PROVEEDOR	COSTO LAB.	FLETES SEGUROS Y OTROS	COSTO TOTAL
PARA LA FAB: DE LA TAPA FRONTAL						
PARA LA FUNDICION						
a) LINEA DE ACABADO						
1	TRANSP. DE RODILLOS	NOV- 87	RODACARGAS	8,000		8,000
4	MOTO TOOL	NOV- 87	NEUMATICA	2,500		2,500
5	ESCALEADOR NEUMATICO MARCA FUJI	NOV- 87	NEUMATICA	5,500		5,500
b) LINEA DE CONTROL DE CALIDAD						
1	MESA DE COORDENADAS	NOV- 87	MITUTUYO	63,750		63,750
3	CALIBRADOR DE AIRE	NOV- 87	SHEFCO	48,000		48,000
10	GAGE	NOV- 87	VARIOS	33,250		33,250
12	MICROMETROS Y EQUIPO DE MEDICION VARIOS	NOV- 87	MITUTUYO	15,000		15,000
c) TALLER DE AFILADO						
1	RECTIFICADORA UNIV.	NOV- 87	FLKSA	24,912		24,912
1	COMPARADOR OPTICO	NOV- 87	FLKSA	37,368		37,368
PARA LA FAB: CARKIER CHRYSLER						
PARA FUNDICION						
1	MAVE INDUSTRIAL DE 1910 MTS	MAY 87	VARIOS	160,000		160,000
TOTAL				398,280		398,280

LA INDUSTRIAL, S.A.

4.9 f) CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RENDIMIENTO

FINANCIERO DE LA EMPRESA

MILES DE PESOS

<u>AÑO</u>	<u>INGRESOS</u> (1)	<u>EGRESOS</u> (2)	<u>I.S.R.</u> (3)	<u>P.T.U.</u> (4)	<u>DEPRECIACION</u> (5)	<u>INCREMENTO EN ACTIVOS FIJOS</u> (6)	<u>INCREMENTO EN CAPITAL DE TRABAJO</u> (7)	<u>RECUPERACION DE ACTIVOS NO DEPRECIADOS Y CAPITAL DE TRABAJO</u> (8)	<u>FLUJO NETO</u> (9)
86/87	7'042,038	6'273,986	322,582	76,805	203,093	590,653	1'211,220		(1'230,115)
87/88	10'463,272	7'744,504	1'141,883	271,877	598,168	2'442,750	1'628,270		(2'167,844)
88/89	14'656,397	10'135,582	1'898,742	452,082	598,168	76,500	2'346,362		345,297
89/90	15'050,147	10'207,179	2'034,047	484,297	562,664		3'194,881		(307,593)
90/01	15'050,147	10'198,401	2'037,733	485,175	553,886		4'549,345		(1'666,621)
	62'262,001	44'559,652	7'434,987	1'770,236	2'515,979	3'109,903	12'930,078		(5'026,876)
	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====

- 1) OBTENIDO DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS (ANEXOS 2), SE INCLUYO OTROS INGRESOS
- 2) EGRESOS TOTALES (ANEXO 3), MENOS GASTOS FINANCIEROS
- 3) SE UTILIZARA TABLA APLICABLE A LA DIFERENCIA ENTRE LA COLUMNA (1) Y LA COLUMNA (2)
- 4) CALCULADA COMO EL 10% DE LA DIFERENCIA ENTRE LA COLUMNA (1) Y LA COLUMNA (2)
- 5) OBTENIDO DEL ANEXO 1
- 6) DE ACUERDO AL ANEXO 1
- 7) OBTENIDO DEL ANEXO 6
- 8) ESTA COLUMNA SOLO TIENE EN EL ULTIMO AÑO Y SE CALCULA COMO EL 100% DEL CAPITAL DE TRABAJO MAS LA PARTE DE LOS ACTIVOS QUE NO HAN SIDO DEPRECIADOS

LA INDUSTRIAL, S. A.

4.9 a) CALCULOS DE LA TASA INTERNA DE RENDIMIENTO

ECONOMICO DE LA EMPRESA

MILES DE PESOS

<u>AÑO</u>	<u>INGRESOS POR VENTAS</u> (1)	<u>EGRESOS</u> (2)	<u>INCREMENTO EN ACTIVOS FIJOS</u> (3)	<u>INCREMENTO EN CAPITAL DE TRABAJO</u> (4)	<u>RECUPE RACION DE ACTIVOS NO DEPRECIADOS Y CAPITAL DE TRABAJO</u> (5)	<u>FIJO NETO</u> (6)
86/87	7'042,038	6'070,893	590,653	780,291		(399,799)
87/88	10'463,272	7'146,336	2'442,750	1'408,691		(534,505)
88/89	14'656,397	9'537,414	76,500	1'986,120		3'056,363
89/90	15'050,147	9'644,515	000	2'040,072		3'365,560
90/91	15'050,147	9'644,515	000	2'043,072		3'362,560
	<u>62'262,001</u>	<u>42'043,673</u>	<u>3'109,903</u>	<u>8'258,246</u>		<u>8'850,179</u>
	=====	=====	=====	=====	=====	=====

134

- 1) CALCULADOS A PRECIOS CIF SI EL PROYECTO SUSTITUYE IMPORTACIONES ó FOB SI EXPORTA
- 2) NO INCLUYE GASTOS FINANCIEROS Y DEPRECIACIONES
- 3) CONSIDERANDO A PRECIOS CIF LA MAQUINARIA DE IMPORTACION
- 4) SIN CONSIDERAR EL RENGLON DE EFECTIVO REQUERIDO
- 5) LA DEPRECIACION DEBERA CONSIDERAR QUE CIERTOS ACTIVOS ESTAN A PRECIOS CIF .

LA INDUSTRIAL, S. A.

4.9 h) GENERACION Y AHORRO DE DIVISAS

MILES DE PESOS

	<u>86/87</u>	<u>87/88</u>	<u>88/89</u>	<u>89/90</u>	<u>90/91</u>	
<u>GENERACION DE DIVISAS</u>						
<u>EXPORTACION DIRECTA</u>						
a) VOLUMEN (UNIDADES)	3,000	75,000	86,000	86,000	86,000	
b) VALOR	72,774	1'970,163	1'970,163	1'970,163	1'970,163	
APORTACION DE CAPITAL EXTRANJERO						
CREDITOS DEL EXTRANJERO.						
 <u>AHORRO DE DIVISAS</u>						
<u>SUSTITUCION DE IMPORTACIONES</u>						
a) VOLUMEN						
b) VOLUMEN						
 <u>SALIDA DE DIVISAS</u>						
COSTO CIF DEL EQUIPO DE IMPORTACION	281,250	2'038,750				
COSTO CIF DE MATERIA PRIMA (1)	1'611,647	2'165,766	2'838,781	2'838,781	2'838,781	135
DIVIDENDOS A ACCIONISTAS EXTRANJEROS						
REGALIAS						
AMORTIZACION DE CREDITOS EXTRANJEROS						
GASTOS FINANCIEROS DE CREDITOS DEL EXTERIOR						
 GENERACION NETA DEL PERIODO	 <u>1'820,123</u>	 <u>2'334,353</u>	 <u>868,618</u>	 <u>868,618</u>	 <u>868,618</u>	
	=====	=====	=====	=====	=====	

(1) ESTA MATERIA PRIMA SE IMPORTARA BAJO EL REGIMEN DE IMPORTACION TEMPORAL DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NOR-TEAMERICA, LA CUAL SE RETURNARA A TRAVES DE NUESTROS CLIENTES .

LA INDUSTRIAL, S.A.4.10 a) BALANCE GENERAL
MILES DE PESOS

	<u>OCT 86</u>	<u>MAY 87</u>
<u>ACTIVO</u>		
<u>CIRCULANTE</u>		
CAJA Y BANCOS	139,085	445,932
CUENTAS POR COBRAR	403,942	1'216,497
ANTICIPO A PROVEEDORES	(9,902)	54,850
INVENTARIOS	265,111	274,611
SUMA EL CIRCULANTE	<u>798,236</u>	<u>1'991,890</u>
<u>FIJO</u>		
INVERSION	1'548,175	2'953,658
DEPRECIACION	665,949	1'111,593
	<u>982,226</u>	<u>1'842,065</u>
OTROS ACTIVOS	<u>26,289</u>	<u>6,916</u>
	<u>1'806,751</u>	<u>3'840,871</u>
<u>PASIVO</u>		
<u>A CORTO PLAZO</u>		
PROVEEDORES	324,119	346,814
ACREEDORES DIVERSOS	32,779	43,688
CREDITOS BANCARIOS	219,578	461,099
IMPUESTOS POR PAGAR	176,548	641,462
SUMA EL PASIVO	<u>753,024</u>	<u>1'493,063</u>
<u>CAPITAL CONTABLE</u>		
CAPITAL SOCIAL	60,000	60,000
APORTACION COMPLEMENTARIA DE CAP.	5,059	5,059
RESULTADOS ACUMULADOS	(67,287)	240,130
ACTUALIZACION DE CAPITAL	554,956	1'162,037
EXCESO ó INSUFG. EN LA ACT. DE CAP.	193,582	326,154
RESULTADO DEL EJERCICIO	307,417	554,428
SUMA EL CAPITAL	<u>1'053,727</u>	<u>2'347,808</u>
SUMA EL PASIVO Y CAPITAL	<u>1'806,751</u>	<u>3'840,871</u>

LA INDUSTRIAL, S.A.4.10 a) ESTADO DE RESULTADOSMILES DE PESOS

	ABR 86 OCT 86	%	NOV 86 MAY 87	%
<u>VENTAS</u>	(1) 2'173,285	100	4'327,801	100
<u>COSTO DE VENTAS</u>				
MATERIA PRIMA	736,187	34	1'597,063	
MATERIAL INDIRECTO	222,297	10	421,171	
MANO DE OBRA	176,173		333,699	
GASTOS DE FABRICACION	283,670		549,528	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	102,587		133,227	
MATERIAL DE MANTENIMIENTO	41,407		39,819	
DEPRECIACION	34,017		57,639	
	<u>1'596,338</u>		<u>3'132,146</u>	
UTILIDAD BRUTA	576,947		1'195,655	
<u>GASTOS DE OPERACION</u>				
GASTOS DE ADMINISTRACION	35,338		63,295	
GASTOS DE VENTA	42,599		75,538	
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	69,711		(48,173)	
PERDIDA EN CAMBIOS	22,124		12,392	
RESULTADO MONETARIO OPERACIONAL	(763)		25,513	
	<u>169,009</u>		<u>128,565</u>	
RESULTADO DE OPERACION	407,938		1'067,090	
OTROS INGRESOS Y GASTOS	57		86,757	
RESULTADO ANTES DE ISR. Y PTU.	<u>407,995</u>		<u>1'153,847</u>	
<u>PROVISION</u>				
ISR	75,792		484,146	
PTU	24,786		115,273	
	<u>100,578</u>		<u>599,419</u>	
	<u>307,417</u>		<u>554,428</u>	

(1) SE CERRO ANTICIPADAMENTE EL EJERCICIO POR ESTRATEGIA FISCAL .

LA INDUSTRIAL, S. A.CAJA Y BANCOSMILES DE PESOS

	<u>IMPORTE</u>
CAJA	630
COMERMEX	(32,357)
B.C.H.	3,094
CONFIA	40,221
ATLANTICO	(1,165)
BANCOMER	255
FIRST NATIONAL BANK	647
ACCIONES BURSATILES SOMEX	403,894
INVERSIONES CONFIA	30,713
	<hr/>
	445,932

=====

LA INDUSTRIAL, S. A.
CUENTAS POR COBRAR
MILES DE PESOS

	<u>IMPORTE</u>
CLIENTES	1'210,497
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	4,471
DEUDORES DIVERSOS	106
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1,423
	<hr/>
	1'216,497
	=====

LA INDUSTRIAL, S. A.
C L I E N T E S
MILES DE PESOS

	<u>IMPORTE</u>
CIA . MEXICANA DE FABRICACIONES ELECTROMECANICAS, S.A.	901,085
CHRYSLER DE MEXICO, S.A.	198,090
FORD MOTOR CO, S, A.	98,261
RENAULT INDS. MEXICANA, S.A.	13,061
	<hr/>
	1'210,497
	<hr/> <hr/>

LA INDUSTRIAL, S.A.
I N V E N T A R I O S
MILES DE PESOS

IMPORTE

MATERIA PRIMA

125,458

PRODUCCION EN PROCESO

109,557

MATERIAL INDIRECTO

39,595

274,610

=====

LA INDUSTRIAL, S.A.ACTIVO FIJOMILES DE PESOS

	<u>HISTORICO</u>	<u>REVALUADO</u>	<u>NETO</u>
<u>INVERSION</u>			
TERRENO	4,514	92,253	96,767
EDIFICIO	124,099	321,912	446,011
MAQUINARIA Y EQUIPO	248,579	1,864,651	2,113,230
MOBILIARIO Y EQUIPO	7,544	45,758	53,302
EQUIPO DE TRANSPORTE	44,492	143,878	188,370
MOLDES Y TROQUELES	46,585		46,585
EQUIPO DE COMPUTO	7,019	2,374	9,393
	<u>482,832</u>	<u>2,470,826</u>	<u>2,953,658</u>
 <u>DEPRECIACION</u>			
EDIFICIO	8,393	6,379	14,772
MAQUINARIA Y EQUIPO	60,980	879,000	939,980
MOBILIARIO Y EQUIPO	2,045	17,699	19,744
EQUIPO DE TRANSPORTE	6,712	87,847	94,559
MOLDES Y TROQUELES	40,574		40,574
EQUIPO DE COMPUTO	1,181	783	1,964
	<u>119,885</u>	<u>991,708</u>	<u>1,111,593</u>
	<u>362,947</u>	<u>1,479,118</u>	<u>1,842,065</u>
	=====	=====	=====

LA INDUSTRIAL , S.A.
PROVEEDORES
MILES DE PESOS

	<u>IMPOTE</u>
ESTAÑO Y SUS DERIVADOS	116,829
QUIMICA BORDEN	46,009
THYSSEN MARATHON	18,365
ASHLAND DE MEXICO	15,964
RIBI	12,680
CHRYSLER DE MEXICO	8,720
TREMEC	9,842
ABASTECIMIENTOS INDS.	5,835
GRUPO ADUANERO CARMI	5,938
FERRETERIA LA FRAGUA	5,831
CALFER DE MEXICO	4,063
FERRETERIA OVIEDO	3,413
RODOLGO GOMEZ D.	3,168
APLICACION INDS. NEUMATICA	2,783
HERRAMIENTAS GERICK	2,308
SILICE DEL ISTMO	3,128
MUZAI	3,765
OMICRON INDUSTRIAL	2,629
FORDATH	1,526
SURTIDORES INDS. DE QRO.	1,843
VULCANUS DE MEXICO	2,145
DIST. ELECTRICA DEL BAJIO	1,872
ARENAS SILICAS	1,833
MICHIGAN EXPORT	12,626
CAMH STAR FORWARDING	13,810
RBI ALLOYS	5,561
OTROS PROVEEDORES	34,328
	346,814
	=====

LA INDUSTRIAL, S. A.
ACREEDORES DIVERSOS
MILES DE PESOS

	<u>IMPORTE</u>
AGUINALDO Y GRATIFICACION	14,832
IMPUESTOS ADUANALES	8,196
INGENIEROS Y ARQUITECTOS	6,112
SUELDOS POR PAGAR	4,839
CAJA DE AHORRO	3,953
VACACIONES	1,765
PRIMA VACACIONAL	1,657
OTROS	2,334
	<hr/>
	43,688
	<hr/> <hr/>

LA INDUSTRIAL, S. A.CREDITOS BANCARIOSMILES DE PESOS

	<u>TASA</u>	<u>VENCIMIENTO</u>	<u>IMPORTE</u>
<u>BANCA CONFIA</u>			
PREEXPORTACION	95	12 06 87	89,820
FCNDOS CONGELADOS	90	24 07 87	200,000
		<u>INTERESES</u>	<u>11,591</u>
			298,411
<u>COMERNEMEX</u>			
PREEXPORTACION	95	19 06 87	146,966
		<u>INTERESES</u>	<u>15,744</u>
			162,688
			=====
TOTAL			461,099

HC

LA INDUSTRIAL, S. A.
IMPUESTOS POR PAGAR
MILES DE PESOS

	<u>IMPORTE</u>
PROVISION ISR	484,146
PROVISION PTU	116,434
I.V.A. POR PAGAR	16,343
I.M.S.S.	11,788
I.S.P.T.	9,046
OTROS	1,705
	<hr/>
	641,462
	=====

LA INDUSTRIAL, S. A.

4.10 b) CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA

MILES DE PESOS

	<u>86/87</u>	<u>87/88</u>	<u>88/89</u>	<u>89/90</u>	<u>90/91</u>
EFFECTIVO	430,929	219,579	360,242	1'154,809	2'506,273
INVENTARIOS	448,774	477,013	603,690	616,927	619,927
CUENTAS POR COBRAR	<u>868,547</u>	<u>1'504,095</u>	<u>2'106,858</u>	<u>2'163,458</u>	<u>2'163,458</u>
SUMA	1'748,250	2'200,687	3'070,790	3'935,194	5'289,658
PROVEEDORES	<u>537,030</u>	<u>572,417</u>	<u>724,428</u>	<u>740,313</u>	<u>740,313</u>
CAPITAL DE TRABAJO	1'211,220	1'628,270	2'346,362	3'194,881	4'549,345
	=====	=====	=====	=====	=====

LA INDUSTRIAL S.A.

4.10 c) PRESUPUESTO DE INGRESOS DE LA EMPRESA

MILES DE PESOS

CLIENTE	PRODUCTO	INICIO	PRECIO	86/87	87/88	88/89	89/90	90/91
TREMEC	CAJA TRANSISION TD4	(1)	32,426	60,616	42,000	42,000	42,000	42,000
TREMEC	CAJA TRANSISION SAKURA	(1)	24,397	58,911	36,000	36,000	36,000	36,000
FORD	MULTIPLE DE ADMISION V-6	(1)	30,000	9,469	9,600	9,600	9,600	9,600
FORD	MULTIPLE DE ADMISION UPPER	(1) NOV 87	18,500		9,600	9,600	9,600	9,600
FORD	MULTIPLE DE ADMISION LOWER	(1) NOV 87	23,000		9,600	9,600	9,600	9,600
FORD	MULTIPLE ADMISION F3A	(2)	18,661	121,611				
CHRYSLER	MULTIPLE DE ADMISION TBI	(2)	12,000	58,870	144,000	144,000	144,000	144,000
CHRYSLER	MULTIPLE DE ADMISION PI	(2)	12,000	23,800	27,000	27,000	27,000	27,000
CHRYSLER	BALANCEADOR CIGUEÑAL CARRIER	(2) JUL 88	28,125		25,000	70,000	84,000	84,000
GARRET	CARCAZA P/TURBO CARGADORES	(3) SEP 87	24,258	3,000	36,000	36,000	36,000	36,000
GARRET	CUERPO COMPRESOR	(3) ENE 88	10,000		39,000	50,000	50,000	50,000
G. MOTORS	TAPA FRONTAL	(2) MZO 88	78,175		125,000	225,000	225,000	225,000
				336,277	502,800	658,800	672,800	672,800
	CAJA TRANSISION TD4	(1)		1'918,630	1'361,892	1'361,892	1'361,892	1'361,892
	CAJA TRANSISION SAKURA	(1)		1'602,393	874,692	874,692	874,692	874,692
	MULTIPLE DE ADMISION V-6	(1)		219,461	288,000	288,000	288,000	288,000
	MULTIPLE DE ADMISION UPPER	(1)			177,600	177,600	177,600	177,600
	MULTIPLE DE ADMISION LOWER	(1)			220,800	220,800	220,800	220,800
	MULTIPLE DE ADMISION F3A	(2)		1'718,367				
	MULTIPLE DE ADMISION TBI	(2)		713,576	1'728,000	1'728,000	1'728,000	1'728,000
	MULTIPLE DE ADMISION PI	(2)		210,080	324,000	324,000	324,000	324,000
	BALANCEADOR CIGUEÑAL CARRIER	(2)			703,125	1'968,750	2'362,500	2'362,500
	CARCAZA PITURBO CARGADORES	(3)		72,774	873,288	873,288	873,288	873,288
	CUERPO COMPRESOR	(3)			390,000	500,000	500,000	500,000
	TAPA FRONTAL	(2)			3'521,875	6'339,375	6'339,375	6'339,375
				6'455,281	10'463,272	14'656,397	15'050,147	15'050,147

- 1) CONSUMO NACIONAL
- 2) EXPORTACION INDIRECTA
- 3) EXPORTACION DIRECTA

LA INDUSTRIAL S.A.

4.10 d) PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA EMPRESA

MILES DE PESOS

	<u>86/87</u>	<u>87/88</u>	<u>88/89</u>	<u>89/90</u>	<u>90/91</u>
<u>COSTOS VARIABLES</u>					
MATERIA PRIMA	3'580,198	3'816,110	4'829,521	4'935,421	4'935,421
MANO DE OBRA	603,739	803,571	1'185,813	1'185,813	1'185,813
GASTOS DE FABRICACION	121,698	165,001	235,583	235,583	235,583
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	345,797	525,639	747,225	747,225	747,225
MATERIAL DE MANTENIMIENTO	98,077	144,059	211,172	211,172	211,172
TOTAL VARIABLES	<u>4'749,509</u>	<u>5'454,380</u>	<u>7'209,314</u>	<u>7'315,214</u>	<u>7'315,214</u>
<u>COSTOS FIJOS</u>					
DEPRECIACION	203,093	598,168	598,168	562,664	553,886
OTROS	1'095,276	1'485,000	2'120,244	2'120,244	2'120,244
SUS TOTAL FIJOS	<u>1'298,369</u>	<u>2'083,168</u>	<u>2'718,412</u>	<u>2'682,908</u>	<u>2'674,130</u>
GASTOS DE ADMINISTRACION	120,759	135,170	136,070	137,271	137,271
GASTOS DE VENTA	105,349	71,786	71,786	71,786	71,786
GASTOS FINANCIEROS	147,948	2'649,664	3'152,873	2'240,907	1'140,317
	<u>374,056</u>	<u>2'856,620</u>	<u>3'360,729</u>	<u>2'449,964</u>	<u>1'349,374</u>
EGRESOS TOTALES	6'421,934	10'394,168	13'288,455	12'448,086	11'338,718
	=====	=====	=====	=====	=====

5.- OTRA INFORMACION QUE DEBE ANEXAR PARA EL ESTUDIO DE RECONVERSION .

5.- Otra Información que debe anexar para el
Estudio de Reversión.

- a) Estados Financieros Dictaminados por los
últimos tres ejercicios .
- b) Escritura Constitutiva
- c) Actas de Asamblea de Accionistas
- d) Modificación a la Escritura Original .

6.- CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES.

6.-CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES:

Los mexicanos estamos concientes de que el programa de industrialización de nuestro país, que efectivamente han dado, mediante una política proteccionista, el desarrollo de nuestra planta industrial que actualmente producen una gran variedad de artículos para nuestro consumo, -- fué una política acertada en su momento. Sin embargo, como siempre, todos los extremos son malos, y no podemos buscar la solución de nuestros problemas, en la producción bajo el sistema proteccionista de nuestra industria, sin lograr la reconversión industrial de nuestro país, y sin -- lograr el abatir los costos de producción y lograr la eficiencia necesaria en nuestros procesos productivos. No hacerlo es remar contra la corriente ó censillamente llevar al fracaso cualquier esfuerzo honesto y serio de resolución de nuestra crisis .

Así pues, la reconversión es un proceso de ajuste natural de las -- estructuras industriales a los requerimientos de la economía en los años setenta, en especial para hacer frente al encarecimiento de las materias primas- shock petróleo ; el avance técnico y la necesidad de enfrentar la competencia internacional. Este proceso se enfila sobre todo hacia la producción de partes y componentes para su comercialización internacional, ocupando el lugar que en otra época tuvo la elaboración de bienes -- de uso final para el consumo interno. En esta perspectiva, las experiencias de reconversión se orientan hacia la explotación de las oportunidades en el mercado externo, lo que implica una subordinación de los mercados domésticos a la competencia internacional .

Las políticas de ajuste industrial pueden clasificarse en cuatro -- grandes vertientes: 1) ajuste en ramas específicas; 2) adecuaciones a -- una política industrial previamente diseñada; 3) políticas gubernamentales para ramas y empresas aisladas; y 4) libertad de actuación de las -- fuerzas del mercado .

Unos de los aspectos clave de los ajustes industriales ha sido un -- cambio en el papel de los gobiernos en las economías . Se aprecia una reducción de su papel como productor de bienes y servicios y su tarea más importante es la creación de las condiciones internas para la reconversión , destacando un uso discrecional de la política de inversiones para la atención de las necesidades de infraestructura y el impulso al cambio técnico; además de fomento al mercado de capitales, apoyo a la pequeña y mediana industria y limitaciones y la protección y el uso de los subsidios .

El nuevo papel del gobierno implica sobre todo un ajuste en el sector paraestatal, puesto que el rasgo común es que este tipo de firmas se encuentran enclavadas en sectores estratégicos, y que por lo tanto sus -- rezagos productivos y tecnológicos impactan desfavorablemente en el conjunto de la economía .

Sin embargo, no en todos los países se ha procedido a un desmantelamiento del sector público, incluso en el caso italiano la privatización y liquidación ha sido menor a la que, por ejemplo, se desarrolló en Inglaterra. La tendencia dominante, empero, tiene tres variantes: Privatiza

ción; cierre y liquidación de las firmas menos rentables a largo plazo; y conversión técnica, productiva y administrativa de las empresas del gobierno; sobre todo bajo los criterios de la búsqueda de rentabilidad en el largo plazo:

No en todos los casos las estrategias de conversión han logrado -- los resultados pretendidos. Las enseñanzas de los países que han logrado avanzar más firmemente pueden reunirse en los siguientes puntos:

- 1.- Transparencia y claridad de los objetivos buscados .
- 2.- Participación de los sectores de la Producción .
- 3.- Información clara y oportuna de las políticas gubernamentales .
- 4.- Desarrollo de políticas congruentes a los objetivos buscados' y que además tengan vigencia en un período largo .
- 5.- Aplicación de los ajustes sin discriminación ó excepciones para empresas ó sectores .
- 6.- Especial importancia de la coordinación de la política fiscal y comercial, buscando un impacto positivo para la realización de nuevas inversiones, el aceleramiento del cambio técnico y' el desarrollo de áreas de nueva tecnología .
- 7.- La política fiscal se orienta a promover la inversión, pero también facilitar los cierres y quiebras necesarios. En general es el " Instrumento General más directo en la promoción del cambio en la inversión y modernización de la planta industrial " .
- 8.- Una política comercial de apertura general. Se subraya que " Los países con más éxito fueron aquellos que liberalizaron' sus importaciones de una manera preestablecida y un período - relativamente corto " .
- 9.- El fomento al empresa privada y en general crear un entorno - altamente favorable para la inversión privada . En especial - para promover aquellas que nacen con tecnologías competitivas a nivel internacional .
10. Desarrollo y promoción del mercado de capitales para financiar el proceso de ajuste industrial .

Así entonces, resumiendo conseguimos que la estrategia de reconversión en México debe de avanzar en dos variantes. La primera es de Indole Sectorial. En ella el gobierno, el sector laboral y el privado, es te último desagregado en sus diversos componentes, deben establecer --- compromisos que especifiquen las áreas en las que deberán actuar para - elevar su eficiencia y ser congruentes con el propósito nacional.

La segunda vertiente es de tipo horizontal , ya que involucra a todos los sectores, que en forma paralela el ramo industrial, deben avanzar en áreas como la modernización de sus sistemas operativos, capacitación y productividad, manejo de sistemas de información , optimización de los recursos financieros y planeación estratégica, entre otros aspectos.

La reconversión debe ser apoyada por múltiples acciones de los distintos agentes sociales, de tal manera que, en forma coordinada nos permita recobrar y alcanzar nuevas posiciones en los mercados internacionales y promover el avance industrial en aquellas actividades que aún en el futuro serán el eje del desarrollo económico mundial e importante --- fuente de divisas para el país .

Ahora bien para resolver el problema de la Reconversión Industrial en México, el Gobierno Federal ha instrumentado un programa de reconversión industrial que estimule la inversión tendiente a mejorar la competitividad de los productos mexicanos, sustituir importaciones y fomentar la exportación, mediante nuevas tecnologías eficientando los procesos productivos, readaptando la maquinaria ya existente y todas aquellas medidas tendientes a incrementar la producción el empleo y la productividad . Este programa está auspiciado por el programa de aliento y crecimiento (PAC) , con apoyo del banco mundial .

Sin lugar a dudas, la reconversión iniciada por México es un poco tardía, pero tiene la gran virtud de permitir evitar los errores que otros países cometieron al no efectuarlo en forma planeada y ordenada .

La tendencia que han registrado los principales agregados macroeconómicos en el curso de los últimos años nos permite hacer ver que nos encontramos frente a la crisis más difícil y compleja de la historia económica reciente de nuestro país .

Ante ello, es indispensable definir el camino por el que debemos transitar en los próximos años y establecer una estrategia que al tiempo de aprender las causas que le dieron origen a la crisis económica, nos permita fortalecer la posición de los productos manufacturados que el país exporta, reducir el peso de las ventas externas del sector petrolero, y con ello la vulnerabilidad de nuestro aparato productivo así como diversificar el mercado.. Todo lo anterior sin descuidar el mercado nacional que continuará siendo el pivote fundamental de la actividad productiva de México.

Como producto del esfuerzo coordinado el Gobierno junto con las diferentes sectores del país , se amplía el pacto de solidaridad económica original y su versión actual hacen que el pacto tenga mayores posibilidades de éxito.La principal medida de corte ortodoxo implantada por el gobierno es conseguir un saneamiento profundo de las finanzas públicas y reducir así las presiones sobre los precios por el lado de la demanda. Los resultados hasta ahora obtenidos, junto con los reportes adicionales planeados en el gasto, arrojan perspectivas optimistas en cuanto a la reducción sustancial del déficit financiero.

Las cifras del superavit primario para enero y febrero muestran signos positivos, aunque todavía son preliminares y están sujetas a revisión. En el primer trimestre del año se espera observar un superavit cercano a los 7.9 billones de pesos, cifra 2.5 % por ciento superior en términos reales al mismo período del año anterior.

El otro componente del déficit financiero es el pago de intereses, que en diciembre representaba el 134 por ciento del déficit total. Por su magnitud estos pagos se convierten en el problema principal para reducir y sanear las finanzas públicas, y por lo tanto son el reto principal del pacto. Sin embargo, con la fuerte disminución en las tasas de interés, se deben empezar a observar pagos de interés declinantes en estos meses, y una mejoría notable en el estado de la administración pública.

La introducción de las medidas heterodoxas a partir del mes de marzo, garantizan una distribución sustancial en la inflación durante los siguientes meses y del ajuste que está realizando el gobierno en sus finanzas, hace factible, mantener esta tendencia. Sin embargo, el abatimiento de la inflación va a tener un precio: El costo de este ajuste es sin duda una recesión en la actividad económica.

Originalmente, el gobierno tenía una meta de crecimiento económico para el año de 1988 de un 2 %. Sin embargo, los recortes tan severos en el gasto público combinado con la restricción crediticia, elementos necesarios para asegurar una baja sustancial en la inflación, hacen ver muy difícil una meta de crecimiento económico para este año. Se espera que las autoridades cambien su meta de dos a uno por ciento.

Se podría pensar que la recuperación de la economía podría darse en el momento en que las tasas de interés logren un nuevo piso, consistentes con la meta de inflación. Sin embargo para asegurar que el abatimiento de la inflación no sea artificial y transitorio, resulta importante que el gobierno termine de aplicar su política restrictiva hasta eliminar por completo las causas que dieron origen a fenómeno inflacionario. Para asegurar su completa erradicación, la administración ha anunciado medidas de restricción presupuestas cuya duración es hasta final del sexenio. En este sentido la recuperación de la economía se podrá esperar a la entrada del nuevo régimen.

Como se puede observar las medidas que se tomaron entre gobierno y los diferentes sectores económicos, tienen buena perspectiva, sin embargo desde nuestro punto de vista muy particular, las medidas que se detieran de tomar son aquellas que a largo plazo inspiraran confianza al inversionista nacional y extranjero, tomando medidas profundas y no aquellas típicas que efectúan cada fin de sexenio; Es decir, medidas que efectúan con fines políticos y que son transitorias, es necesario pues que rumbo de nuestro país se ha planeado por el gobierno en conjunción con la opinión de los diferentes sectores económicos en forma concertada y sería, solamente de esta manera México y los Mexicanos saldremos adelante.

Resumiendo podríamos señalar que la reconversión industrial, está en peligro de no continuarse debido a la recesión por la que está pasando nuestro país, ya que la mayoría de empresas están en una situación difícil principalmente las que colocan sus productos en el mercado nacional, a raíz de haberse contraído el mercado interno. Adicionalmente el banco de México ha anunciado que restringirá aún más el crédito, por lo que se preve que muy pocas empresas tendrán acceso a financiamiento, como son las exportadoras .

7. BIBLIOGRAFIA

7.- BIBLIOGRAFIA

La conversión Industrial en México
 Alternativas para el futuro
 Concepto y requisitos para su éxito .
 Centro de investigación para el desarrollo , S.C.
 Editorial Diana 1988 .

Política Económica en México
 Enrique Lazcano Espinoza
 Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, S.C. 1987

Diario " El Financiero " México, D.F.
 Publicaciones de 1987 a junio de 1988
 Declaraciones de Secretarios de SHCP. SPP SECOFI
 principalmente .

Revista Contaduría Pública
 Publicaciones de 1987 a 1988
 Instituto Mexicano de Contadores Públicos .

Boletines de Operadora de Bolsu, S.A.
 Casa de Bolsa
 Publicaciones enero a mayo de 1988 .

Estudio real de reconversión industrial
 presentado por una empresa a concurso a
 varios bancos , pero para efectos de -
 este trabajo fué cambiado el nombre a la
 Industrial, S.A.