

00667  
1  
24.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

ESTAMPADO  
21217 4722  
AL 30 1997

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**TESIS DE: MAESTRÍA EN FINANZAS**

**COMPETITIVIDAD FINANCIERA DE LA INDUSTRIA MICRO Y  
PEQUEÑA, PROVEEDORA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL  
ÁREA METROPOLITANA**

**ASESORA: DRA. ARACELI JURADO  
ALUMNA: PATRICIA M. DORANTES HERNÁNDEZ**

**NOVIEMBRE**

**1997**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

INDICE

**COMPETITIVIDAD FINANCIERA DE LA INDUSTRIA MICRO Y PEQUEÑA  
PROVEEDORA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL AREA METROPOLITANA**

Introducción.....1

**CAPITULO I "ANTECEDENTES"**

- 1.1 Antecedentes Históricos de la Industria
  - Automotriz y de Autopartes.....4
- 1.2 Generales de la Micro y Pequeña Empresa....7
- 1.3 Característicos de la Industria Automotriz y de Autopartes.....14
- 1.4 La Industria Automotriz Mundial.....34

**CAPITULO II "DESARROLLO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y AUTOPARTES"**

- 2.0 Situación de la Industria Automotriz.....42
- 2.1 Desarrollo de la Industria de Autopartes en la década de los 60'S....45
- 2.2 Desarrollo de la Industria de Autopartes en la década de los 70'S....45
- 2.3 Desarrollo de la Industria de Autopartes en la década de los 80'S.....48
- 2.4 Desarrollo de la Industria de Autopartes de 1990 a julio 1995.....51
- 2.5 Perspectivas para 1995.....61

### **CAPITULO III "METODOLOGÍA" INVESTIGACIÓN PLANTEADA**

3.1	Objetivo.....	67
	Objetivo General	
	Objetivo específico	
3.2	Problemática.....	67
	Problemática General	
	Problemática específica	
3.3	Hipótesis.....	68
3.4	Variables.....	69
	Variables dependientes	
	Variables independientes	
3.5	Alcance y Limitaciones.....	71
3.6	Método de recolección de información.....	72
3.7	Método de evaluación de la información...	74
3.8	Método de análisis de información.....	76

### **CAPITULO IV "MARCO TEÓRICO ESPECIFICO"**

4.1	Explicación de la Estrategia "La Matriz de Boston".....	77
4.2	Las ventajas competitivas.....	100
4.3	Análisis Financiero.....	104

## **CAPITULO V " DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN"**

5.1	Aplicación de la matriz de Boston (BCG) a la micro y pequeña proveedora del sector automotriz.....	111
5.2	Análisis de la matriz de Boston (BCG) considerando cada producto de autopartes	
5.2.1	Niño problema: Trasmisión, suspensión, dirección y embalaje; Fortalezas, debilidades y estrategias de mercado y financieras.....	114
5.2.2	Estrella, motores y sus partes; Fortalezas, debilidades y estrategias de mercado y financieras.....	118
5.2.3	Vaca lechera: Eléctricos, Estampados y sus partes; Fortalezas, debilidades y estrategias de mercado y financieras.....	122
5.2.4	Perros: Frenos y sus partes, asientos y sus partes y accesorios; Fortalezas, debilidades y estrategias de mercado y financieras.....	129
5.3	Análisis Financiero promedio del sector autopartes.	
5.3.1	Análisis por porciento integral.....	139
5.3.2	Análisis financiero de "Razones y Financieras".....	148
5.3.3	Análisis Histórico.....	158

5.4	Análisis financiero considerando el estudio de campo.....	158
5.5	Conclusiones del Análisis en General.....	162

CONCLUSIONES.....	166
-------------------	-----

Fuentes de Información.....	189
-----------------------------	-----

#### ANEXO

Carta dirigida a la empresa para la cooperación de la investigación, apoyada por SECOFI

Cuestionario

Carta dirigida a los Directivos, para pedir nuevamente los Estados Financieros.

*Por su apoyo y comprensión:*

*Hija Karla Patricia López Dorantes  
Hijo Carlos Antonio López Dorantes*

*Por su cariño y apoyo de Padres:*

*Francisco Dorantes y Linares  
Ma. del Carmen Henández de Dorantes*

*Por su dedicación y orientación:*

*Doctora Araceli Jurado*

*Por su cooperación en la realización:*

*Maestra Silvia Velazquez  
Ing. Edgard Baqueiros Cárdenas.*

## INTRODUCCIÓN

Debemos considerar, que la industria automotriz mundial tiende a la racionalización y a la globalización de la producción, esto exige una especialización a sus proveedores, que desarrollen su propia tecnología en coordinación con las plantas ensambladoras.

Considerando la experiencia histórica acumulada desde los orígenes de la revolución industrial, se afirmaba la existencia de una tendencia clara hacia el desplazamiento de las unidades de producción de la micro y pequeña industria. Esto es un reto en el control del mercado y sus cuantiosos recursos **financieros**, capacitada para asumir los retos que, en materia de volumen de la producción, implicaba la satisfacción de una demanda masiva, así como de asumir los riesgos que conlleva la incorporación de innovación tecnológica

Un problema importante en el sector de autopartes es que se han visto reducidas sus ventas por la menor demanda de las armadoras, y por la competencia extranjera, por la vía de mayores importaciones y de empresas proveedoras extranjera que han montado plantas en México recientemente, para surtir a la industria terminal y para vender al mercado norteamericano.

Existe asimismo, una falta de inversión por baja rentabilidad y una baja demanda que no permite economías de escala, así como carencias tecnológicas.

Es importante recalcar que la industria nacional productora de autopartes, se encuentra ante la oportunidad de convertirse en un proveedor de calidad mundial. Para ello deberá asimilar los cambios que exige la tendencia globalizadora, de la industria automotriz terminal.



Es un reto de la micro y pequeña industria autoensamblado, de aprovechar un nicho de mercado, o en de responder a las grandes necesidades de las grandes empresas, ya sea como fuente de ganancia extraordinaria, en virtud de niveles de productividad y costos diferenciales, o como receptoras de la tecnología y equipos útiles

Debemos considerar que estamos viviendo una etapa de transición que parte de la crisis más profunda y duradera de las últimas décadas hacia fenómenos de globalización, modernización, búsqueda de competitividad, calidad y productividad. No es una transición sencilla pues se está definiendo el curso de la planta fabril de nuestro país. Es tiempo de fortalecer la cooperación para mejorar el esfuerzo en pro de la planta industrial de nuestras naciones.

La micro y pequeña empresa operan en condiciones de baja productividad y reducidos márgenes de ganancia, lo que limita considerablemente su capacidad de ahorro e inversión.

Es importante destacar que el financiamiento crediticio de la Banca Comercial, es relativamente sana en este sector y que si siguen incorporándose a las nuevas condiciones de modernización, calidad, y eficiencia requeridos, seguirán presentado condiciones de riesgo aceptables para su financiamiento.

El sector automotriz, reviste gran importancia para México, ya que después de la industria Petroquímica, es la segunda industria con mayor nivel de exportaciones en el país.

El objetivo de ésta investigación es determinar las principales oportunidades financieras, que tiene la micro y pequeña empresa proveedora del sector automotriz.

El capítulo I, nos da los antecedentes, características e importancia financiera, del sector automotriz como de la micro y pequeña empresa.

El capítulo II, es la importancia del desarrollo de la Industria automotriz y autopartes en los 60'; 70'; 80' y 90'.

El capítulo III, Metodología de la Investigación planteada, considerando los objetivos, el problema, hipótesis, variables, alcance y limitaciones como el método de evaluación y análisis de la información

Capítulo IV, Marco teórico específico; explicando la estrategia de la matriz de Boston (BCG), considerando la experiencia, precio, costo, flujos de efectivo, patrones de éxito y fracaso; Competitividad Financiera de Porter y Métodos a utilizar en el análisis financiero.

Capítulo V, Desarrollo de la Investigación: La aplicación de la matriz de Boston (BCG) a la micro, pequeña empresa proveedora del sector automotriz, considerando las principales fortalezas y debilidades de cada una de sus productos, como sus estrategias financieras y de mercado. Se realiza un análisis financiero en el sector autopartes en 1988 a 1994 ; el estudio de campo realizado y por último las conclusiones a las que se llegarán.

Conclusiones generales, considerando la investigación de la documentación y la aplicación de las teorías financieras.

## CAPITULO I ANTECEDENTES GENERALES

### 1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Desde el establecimiento de la primera planta automotriz en 1925, la industria de autopartes adquiere una gran experiencia y más a partir de 1962 cuando la industria automotriz se unio al proceso de sustitución de importaciones y se abocó a la fabricación de autopartes motores y vehículos.

A raíz del establecimiento en México de la primera planta ensambladora en 1925 y después de un período de políticas proteccionistas y excesivas regulaciones, que impedían un libre desarrollo del sector, México ha implementado nuevas políticas para promover la modernización e internacionalización del sector, integrándose de lleno a las tendencias de globalización que imperan a nivel internacional. Estas políticas de liberalización y política económica de nuestro país, colocan a este sector como uno de los que han incrementado su competitividad internacional y en general destaca su dinamismo e innovación.

A partir de esta fecha, 1925 es posible establecer diferentes etapas caracterizadas por ciertas formas de producción y su destino y son:

- a) Ensamble de piezas y componentes para los vehículos importados (1925-1962), aplicando una tecnología obsoleta respecto a la existente en instalaciones similares en los Estados Unidos, en 1925 la planta de la Ford, en 1935 de General Motors, de Automotriz O'Farril en 1935 y de Fabrica de Automex 1939, Al final de este ciclo la industria automotriz empezó a mostrar un gran dinamismo para que tanto el volumen de producción como las importaciones tuvieran un crecimiento considerable, del

tal modo que, entre 1945 y 1950, la tasa de crecimiento del parque automotriz alcanzó 11 por ciento. Desde mediados de los años cuarenta el gobierno había intentado sin éxito poner en marcha una política de **sustitución de importaciones**, que pretendía reducir el déficit de la balanza de pagos. En 1948 el gobierno mexicano formula la primera reglamentación, que establece restricciones a la importación de automóviles, cuotas de importación de vehículos y montaje, control de precios y cuotas de ensamble para disminuir el modelo y marcas . La intervención organizada del Estado no se hizo esperar, y en consecuencia la política de sustitución de importaciones, se transformó en el objetivo prioritario del desarrollo manufacturero, apareciendo así como una de las principales vías que habrían de permitir a esta industria constituir uno de los pilares de la nueva etapa de industrialización.

- b) Producción y ensamble de autos y de piezas y componentes para el mercado interno (1962-1976) .Esta comienza con el decreto de agosto de 1962, y se destaca por el impulso hacia una producción nacional que comprende desde insumos intermedios y motores, hasta la fabricación de autos orientada fundamentalmente hacia el mercado interno. En ese momento la industria del automóvil, tiende a ser considerada por el Estado como uno de los sectores claves de su nueva estrategia de industrialización. Durante este periodo se expidieron tres decretos, en 1962, 1969 y 1972 que tenían como meta principal promover la sustitución de las importaciones y el desarrollo de la industria nacional de piezas y componentes. En particular, el decreto de 1962 estableció que 60% de los componentes de los vehículos deberían ser de origen nacional y prohibía la importación de vehículos ensamblados en el extranjero, así como de motores,

batería y llantas, modificando a su vez los criterios para la determinación de las cuotas de ensamble. Los resultados más significativos del decreto fueron la incorporación del número de empresas. De un total de 19 empresas que había a principios de los años sesenta, solamente 7 quedaron sobre territorio mexicano: Ford, General Motors, Fábricas Automex (Chryslers), Willy - Vehículos Automotores Mexicanos (VAM), Diesel Nacional (Fiat, Renault), Pomexa (VW) y Nissan.

Es importante señalar que el decreto de 1972 había fijado límites a las inversiones de origen extranjero en la división de autopartes, en la que por lo menos 60% del capital debía ser de origen nacional.

En esta fase se debe considerar, que (comenzó en 1962, llega a su fin en 1976), con la primera gran recesión de la economía mexicana, que afectó de manera directa al ramo automotriz.

- c) Producción y ensamble en México de motores y autos para el mercado mundial (1977 en adelante). Debemos resaltar que la industria decayó fuertemente entre 1975 y 1977; período durante el cual la producción disminuyó más de 20%, y 10% de los trabajadores fueron despedidos. Entre 1976 y 1977, 8000 obreros perdieron su empleo.<sup>1</sup>

Considerando lo anterior, la industria automotriz en México se perfila como una de las más importantes y, con un amplio potencial de crecimiento y oportunidad de inversión tanto para nacionales como para extranjeros.

---

<sup>1</sup> cfr. García Gutiérrez Patricia, "El Capitalismo de Frontera en el Norte de México (El caso de la Industria automotriz)", Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Xochimilco, México D.F. 1993, págs. 25, 26, 27 y 28.

## 1.2 ANTECEDENTES GENERALES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Las industrias micro y pequeña ha desempeñado un destacado papel en la industrialización, en la mayoría de los países, independientemente de desarrollo de sus economías. Sin su participación activa no habría sido posible el progreso alcanzado por el país a partir de los cuarenta.

La micro, pequeña y mediana empresa, representan el 98% de los establecimientos industriales del país; emplea al 49% de los trabajadores del sector fabril y genera 43% de la producción manufacturera, son proveedores eficientes y competitivos de empresas grandes.

A lo anterior debe agregarse su gran flexibilidad para responder a los cambios del mercado, pues no utilizan equipo muy complejo y su estructura productiva les permite atender, en forma oportuna, la fabricación sobre pedido. Por el tamaño de estas industrias es posible aprovechar de manera racional, los recursos naturales de una región que a la gran industria resultaría incosteable exportar, debido a su escala de producción y al tipo de tecnología que utilizan. Las industrias automovilística, electrónica y de electrodomésticos, son ejemplo muy ilustrativos.<sup>2</sup>

La micro y pequeña operan en condiciones de baja productividad y reducidos márgenes de ganancia, lo que limita considerablemente su capacidad de ahorro e inversión. Ello deriva de:

---

<sup>2</sup> Cfr. Terrones López Víctor Manuel, "Las Micro, pequeña y medianas empresas en el proceso de globalización", Vicepresidente de la Cámara Nacional de la Industria de la transformación de México, México D.F. den Marzo de 1993, págo. 1, 2 y 3.

- Baja calificación de su mano de obra
- Reducida utilización de la capacidad instalada y la falta de sistemas de administración moderna.
- Carencia de información técnica para seleccionar maquinaria, como en costo y producción.
- La insuficiente red de comunicaciones y servicios, lo que origina bajos niveles de desarrollo e integración del mercado nacional.
- La escasa participación en los programas de adquisiciones del sector público.
- La limitada capacidad financiera, esto obliga a comprar sus insumos en el mercado abierto (casi siempre al menudeo), donde son más caros, de menor calidad y con variaciones constantes de precio.
- La dificultad para obtener apoyo crediticio oportuno, que las obliga a recurrir a fuentes alternativas inadecuadas, como el financiamiento de proveedores y prestamistas, que encarecen los préstamos.

La micro, pequeña y mediana empresa, en la década de los ochenta se ha convertido ya en una de las etapas de mayor transformación en la historia económica de México. Sus rasgos principales se han delineado en función de un agudo proceso recesivo y de la adopción de una nueva modalidad de crecimiento y de ajuste estructural que, con base en la modernización de la planta productiva, se pretende traducir en el fortalecimiento de la posición de México en los mercados internacionales.

La consolidación de la apertura comercial y la inminente firma del Acuerdo del Libre comercio con los Estados Unidos y Canadá, constituyen elemento clave para la instrumentación de una política industrial, acorde con la necesidad de incorporar la producción industrial a los mercados internacionales.

La modernización de la planta industrial es el requisito para acceder en condiciones adecuadas a esos mercados. Sin embargo, modernizar la planta productiva implica, además de la adopción de una nueva **óptica empresarial**, la transformación del entorno bajo el que tradicionalmente ha operado la industria, en particular, la micro, pequeña y mediana.

Desde este punto de vista, el reto consiste en elaborar una política industrial específica para el subsector de la micro, pequeña y mediana empresa que, a través de una articulación cada vez más eficiente de las cadenas productivas, abra el camino al desarrollo de industrias pequeñas y medianas con un perfil más acorde con los requerimientos de la dinámica comercial y tecnológica que caracterizan a la economía globalizada. Por lo pronto, la reciente reactivación de la inversión productiva permite prever un entorno macroeconómico menos desventajoso para la evolución futura del sector.

A partir del sexenio de Miguel de la Madrid, es posible advertir un giro en la política de fomento a la micro, pequeña y mediana industria. Protegiendo, por razones de justicia, aun subsector relativamente desvalido, sino de impulsar el desarrollo de una nueva estructura industrial. Durante el Sexenio anterior, las políticas de fomento industrial englobaron en tres programas fundamentales:

- El Plan Nacional de Desarrollo (1983-1988). Esta fortalece el mercado interno y lo hace competitivo hacia afuera.
- El Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercial exterior (1984-1988) (PRONAFICE), reconoce que en México se tiene una industria poco integrada, tanto entre los sectores productivos como entre las grandes y las medianas y pequeñas empresas. y establece:



Articular a las empresas grandes con las micro, pequeñas y medianas empresas.

Consolidar y ampliar los niveles de subcontratación y, por esta vía, mejorar el acceso de la median y pequeña industria a los mercados nacionales e internacionales.

Fomentar la participación de la empresa pública como promotor del desarrollo del subsector, a través de la reorientación de su demanda; y

Facilitar el acceso al mercado de materias primas por medio de Centros de adquisición de materias Primas en Común (CAMP).

- En el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y pequeña 1984. El objetivo primordial es reducir la excesiva centralización y concentración industrial, simplificar trámites administrativos que afectan a este subsector en su instalación, operación y obtención de apoyo de fomento.

Pero no consideran los problemas de la micro, pequeña y mediana empresa que son, tecnológicos y organizativos como de liquidez y financiamiento. Y se realiza un nuevo programa llamado

- El programa de modernización del subsector (1991-1994). Este plantea diagnosticos a la micro, pequeña y mediana empresa, tales como: insuficiente nivel de inversión; baja rentabilidad de los proyectos de inversión; bajo crecimiento del nivel de empleo; excesiva regulación de la actividad industrial; incipiente desarrollo tecnológico y elevada concentración regional. Tratando de orientar a la promoción de una cultura de calidad total en el subsector, entre las principales medidas de fomento destacan:

Impulso a los programas de organización interempresarial.  
Creación de bolsas de subcontratación, de agrupaciones para la comercialización y de centros de adquisición de materia prima y maquinaria, tanto a nivel sectorial como regional.

Fomento de uniones de Crédito, que bajo la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada de Interés Público, permitirán la conversión de las microindustrias en sujetos de crédito de la banca de desarrollo:

Vinculación de la Micro, pequeña y mediana empresas con las grandes empresas y con centro de desarrollo Tecnológico, en particular con el Conacyt, que pondrán en marcha el Servicio Nacional de Consulta Tecnológica;

Desarrollo de una infraestructura de parques y corredores industriales; y

Creación de una Bolsa de Residuos Ancestrales Sectoriales para el reciclaje y aprovechamiento de materiales.

Además de otros instrumentos, como apoyo al desarrollo de la capacidad gerencial, a la capacitación de las fuerza laboral y a la profundización de los procesos de desregulación, son significativas algunas medidas de orden financiero tendientes, por un lado, a facilitar el acceso de la pequeña y mediana al ahorro privado mediante la formación de sociedades de inversión y capital de riesgo (Sincas), y por otra parte, los programas de crédito masivo otorgados con base en el aval de la propia factibilidad del proyecto.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Cfr. González G. Pedro Javier, Benitez Sánchez Jazmín,  
Aguilar Abrahán,  
"Pequeña y Mediana Industrias: Desafíos y Oportunidades",  
Coynuntura Número 6, Febrero de 1991, Centro de Estudios Industriales Subdirección de  
Análisis (CONCAMIN), págs. 13 a la 20.

Camacho Alfaro Carlos, Téllez

Reporte Mensual de Análisis de

"Para aumentar la productividad y competitividad, Nafinsa dedicará sus esfuerzos a fortalecer las empresas que se han denominado Empresas Siglo XXI, que deberán ser vanguardia en la modernización empresarial del país. Para apoyarlas, se les aportará recursos de todo tipo, buscando una tasa de interés competitiva a nivel internacional y plazos adecuados, para que funjan como factor de impulso económico y ejemplo para el resto del empresariado nacional".<sup>4</sup>

**Pequeña y mediana empresa Actividad Industrial Equipo de transporte.**

	1982	1985	1990
ESTABLECIMIENTOS	798	1,031	1,450
PERSONAL OCUPADO	15,146	19,361	29,747

Fuente: Elaborada por CEI con base en las Estadísticas Básicas 1982-1986, publicadas por la SECOFI

Participación de la micro, pequeña y mediana industria en los establecimientos totales

Escala económica	1982	%	1985	%	1990	%
Micro Industria	60,923	77.5	64,590	76.1	84,499	77.3
Pequeña Industria	13,750	17.5	15,856	18.7	19,111	17.5
Mediana Industria	2,279	2.9	2,628	3.1	3,303	3.0
Subsector PYMI	77,002	98.0	83,074	7.8	106,913	97.8
Gran Industria	1,571	2.0	1,828	2.2	2,422	2.2
TOTAL	78,573	100.0	84,902	100.0	109,335	100.0

Fuente: Elaborado por el CEI con base en datos de la dirección General de la Industria Mediana y Pequeña y Desarrollo regional de la SECOFI.

<sup>4</sup> Nacional Financiera, "Impulso para el progreso de la empresa Mexicana" Hechos y Retos 1989 a 1993, 30 de Mayo 1993, pág. 16.

**FALTA PAGINA**

No. 13

### 1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y DE AUTOPARTES

Industria Automotriz.- Es el conjunto de empresas que conforman la Industria terminal y la Industria de Autopartes.

Empresas de la Industria Terminal.- Es una empresa que opera en México, constituida u organizada de conformidad con la Legislación Mexicana, que esté registrada ante la ante la Secretaría de Comercio y fomento Industrial y se dedique en México a la producción o ensamble final de los vehículos automotores.

La apertura y desregulación, exitosas ya en la industria automotriz terminal, ejercen al mismo tiempo presiones sobre la de **autopartes** para ser más competitiva. Conforme avance la desgravación pactada en el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (TLC), la rama tendrá que hacerle frente a la competencia de las nuevas empresas, las importaciones y la maquiladora.

La tendencia globalizadora que vive la industria terminal la obliga a buscar proveedores a nivel mundial que le garanticen calidad, bajo costo y entrega oportuna, por lo que aquellas empresas que no logren integrarse a las nuevas condiciones del mercado cederán lugar a las más competitivas.

Autopartes quiere seguir siendo la rama vigorosa, fuerte y dinámica necesita mejorar lo que esta haciendo a través de la investigación y el desarrollo de los productos que se están fabricando en México.

Los proveedores nacionales que iniciaron su modernización desde hace varios años, ya han logrado insertarse por su calidad en la línea de producción de las armadoras instaladas tanto en México como en el extranjero. En el entorno actual, los que no lo han hecho, deberán acelerar este proceso como un imperativo para subsistir.

Hasta 1986 el comportamiento de esta rama estuvo estrechamente ligado a la evolución creciente de la industria terminal. A partir de esta fecha, aunque continúa avanzando, su importancia relativa se ha modificado al registrar menores crecimientos y resentir mayores caídas que aquella. Ello se explica, en parte, por los efectos derivados de la apertura comercial.<sup>6</sup>

La industria Automotriz Nacional esta conformada por la industria terminal, Industria de **Autopartes** y por proveedores Nacionales de partes y componentes.

La industria de Autopartes esta compuesta por empresas que operan en el país, ya sea facturando la venta de partes y componentes destinados a equipo original establecida en el país, excluyendo exportaciones, pero que sus operaciones deriven un Valor Agregado Nacional (VAN), de cuando menos 30% y estén registradas como tales ante SECOFI, o aquellas que no cumplan con dicho porcentaje de facturación pero que cuenten con la estructura de capital contemplada en la Ley y la autorización de SECOFI.

---

<sup>6</sup> Cfr. Grupo Financiero Bancomer, "Informe Económico", Enero 1995, págs. 36 y 37.

Estrategias de mexicanos y extranjeros, se están llevando a cabo junto con empresas de la Industria Terminal, programas de desarrollo de proveedores, considerando que son múltiples empresas de diferentes tamaños que integran la cadena productiva que desemboca en la Industria Terminal.

Es importante destacar que la industria de **autopartes**, depende de un mercado alogopólico;

Registra alto crecimiento en producción y valor

Tiene gran diversidad tecnológica y en general no es muy avanzada.

Mantiene crecientes exportaciones directas e indirectas

Alto uso de insumos nacionales

Alta concentración del mercado (12% de las empresas venden el 80% del total en equipo original para ensambladoras)

Rentabilidad media o baja

Y alta participación en el empleo del sector (72%).

El Decreto Presidencial de 1962 da nacimiento formal a la Industria Nacional de Autopartes, señalando entre otros puntos, el aumento de contenido nacional al 60% de los vehículos armados en el país; integración que debería alcanzarse con la fabricación doméstica de los motores y los conjuntos mecánicos, así como la incorporación de otros componentes que ya se fabricaban en el país.

Actualmente esta industria incluye aproximadamente 500 de empresas diferentes tamaños y capacidades;. Esta industria ha permitido al país un ahorro neto de divisas, al sustituir importación de autopartes y componentes por productos de fabricación nacional por un lado , y por otro generar con la exportación directa e indirecta una fuente de ingresos de divisas. En el presente hay 211 a 220 empresas que han exportado permanentemente autopartes.<sup>7</sup>

Entre las autopartes más competitivas están: partes de motor, arneses eléctricos, radios, cinturones de seguridad, accesorios, asientos y sus partes, mofles, limpiaparabrisas, parabrisas, acumuladores, amortiguadores, cables para encendido, etc.

Asimismo, existen 160 empresas maquiladoras de **autopartes** que proveen más del 30% del total de material de ensamble para la producción automotriz destinada a exportación, cuyo valor se estima en más de 5.1 billones de dólares.

Se han identificado 15 productos en los cuales las empresas Mexicanas son proveedores numero 1, 2 y 3 de la planta ensambladora americana destacando; 21 compañías del sector de autopartes que se han hecho merecedoras de premios y reconocimientos internacionales.

---

<sup>7</sup> cfr. SBCOFI, "La Industria Automotriz y de Autopartes en el entorno de las alianzas entrarregicas", Dirección de la Industria Automotriz del Transporte y Control Sectorial, México, D.F. 1992, págo. 1 a la 5.



La producción en la rama automotriz se ha recuperado después de un período en que resintió los efectos de una recesión económica, entre los años de 1982 y 1987; alcanzando para el mes de noviembre de 1994 una producción total de 1'034,939 vehículos automotores (automóviles, camiones y autobuses), es decir 9% más que el mismo período de 1993, lo que vemos en el cuadro siguiente.

La tasa de crecimiento de 1988 a 1994 mayor en 2.6% a la economía y 2.8 a la del sector manufacturero. El cambio legislativo en materia automotriz, debido a la apertura comercial y del Tratado del Libre Comercio y la devaluación, privilegio a la Industria Terminal por lo tanto autopartes.

A continuación presentamos de 1988 a 1994 las ventas generadas.

**INDUSTRIA DE AUTOPARTES**  
(MILES DE PESOS)

AÑO	MERCADO DOMÉSTICO	%	MERCADO EXPORTACIÓN	%
1982	472,637	100.0	0	0.0
1983	285,485	100.0	0	0.0
1984	343,698	96.0	14,300	4.0
1985	398,192	86.8	60,488	13.2
1986	272,168	79.8	68,884	20.2
1987	232,515	58.8	162,743	41.1
1988	338,020	65.9	174,606	34.1
1989	445,813	69.5	195,468	30.5
1990	542,008	66.1	278,568	33.9
1991	624,014	63.1	365,359	36.9
1992	689,503	63.8	391,050	36.2
1993	587,431	54.3	493,183	45.6

Nota: incluye automóviles, camiones, tractocamiones y autobuses integrales

Fuente: SECOFI. Dirección General de Fomento Industrial

La distribución de la producción por segmento de mercado durante Enero-Octubre de 1994 fue la siguiente: automóviles 77.1%, camiones 22%, tractocamiones 0.6% y autobuses 0.15%. Su participación dentro del PIB total ha crecido de 1.5% en 1988 a 2.6% en 1994 y representa aproximadamente el 11.0% del PIB de la industria manufacturera.

La siguiente gráfica nos muestra la participación de la industria Automotriz en el PIB Nacional y de la Industria manufacturera, de 1981 a 1994 en miles de millones de nuevos pesos a precios de 1980.



En cifras:

PERIODO	PIB NACIONAL	PIB IND. MANUFAC.	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	TERMINAL RAMA 56	AUTOPARTES RAMA 57
1981	4,862.22	1,052.66	74.70	44.62	30.06
1982	4,831.69	1,023.81	59.86	34.20	25.66
1983	4,628.94	943.55	42.73	20.45	22.28
1984	4,796.05	990.86	54.15	26.79	27.36
1985	4,920.43	1,051.11	67.58	34.93	32.65
1986	4,735.72	995.85	51.38	25.43	25.95
1987	4,817.73	1,026.14	58.22	31.69	26.53
1988	4,883.68	1,058.96	74.10	42.08	32.01
1989	5,047.21	1,135.09	87.94	51.70	36.24
1990	5,271.54	1,203.92	104.21	67.43	36.77
1991	5,462.73	1,252.25	127.86	85.56	42.30
1992	5,619.84	1,280.65	137.99	95.77	42.22
1993p	5,644.66	1,261.70	140.20	94.34	45.86
1994p	5,786.30	n.d.	147.28	99.40	47.88

Es importante notar, que la industria de autopartes genera el 72% del empleo directo de la industria automotriz y, su dinámica de crecimiento se ubica por arriba del empleo manufacturero y del empleo generado por la industria terminal; debido a que la industria de autopartes es mas intensiva en el uso de mano de obra.

El sector automotriz representó durante 1993 el 20% del empleo manufacturero ocupado aproximadamente 446,900 trabajadores distribuidos de la siguiente manera: 66,200 en la planta ensambladora, 175,100 en la industria de **autopartes**, 126,600 en la planta maquiladora y 79 000 en la distribuidores autorizados.

La inversión de las empresas de la industria automotriz terminal establecida en México, anunciaron y vienen completando programas de inversión por un monto de 4 billones de dólares para el período 1991-1995. Por su parte, la industria de autopartes contempla programas de inversión para el período 1991-1994 por un monto de 2 billones de dólares.

## ESTRUCTURA DE EMPLEO EN LA INDUSTRIA NACIONAL DE AUTOPARTES

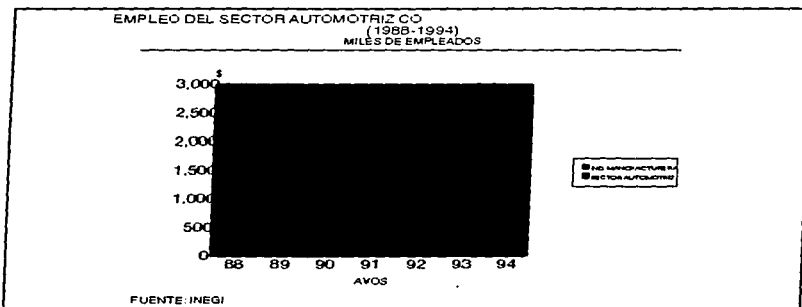
OBRERO	74.05
EMPLEADOS	25.95

Fuente: SECOFI

Dirección de la Industria Automotriz del Transporte y Control Sectorial.

"El menor dinamismo que viene experimentando la industria terminal ha repercutido, entre otras causas (desplazamiento por importaciones, menor rotación de inventarios en el mercado de repuestos, etc.) directamente en el empleo de la rama. De 1988 a 1991 el personal ocupado disminuyó su ritmo de crecimiento hasta registrar caídas de 5% y 10% en 1992 y 1993. En 1994 en los primeros 9 meses, el empleo promedio se redujo 7%, resultando afectadas prácticamente todas las subramas, excepto la fabricación de motores que registró un crecimiento de 2%".<sup>8</sup>

En la siguiente gráfica se muestra la repercusión que genera el empleo del sector Automotriz 1988-1994, con relación a la industria manufacturera.



<sup>8</sup> Grupo Financiero Bancomer, "Informe Económico", Enero 1995,

En cifras:

Empleo del sector Automotriz con relación a la industria manufacturera (1988-1994) (miles de pesos)							
concepto	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Ind. terminal	51.9	52.4	52.7	68.8	72.0	66.2	67.4
Partes	141.1	155.2	173.6	184.2	201.5	175.1	180.7
Distribuidores	59.8	89.3	69.0	78.0	81.0	79.0	80.0
Maquiladoras	83.0	90.0	89.1	112.0	124.4	126.6	127.3
total	335.8	386.9	384.4	443.0	478.9	446.9	455.4
Industria Manufacturera	2431.9	2492.7	2510.3	2500.2	2400.7	2232.4	N.D.

El siguiente cuadro nos muestra el valor de producción de la industria nacional de autopartes, de acuerdo a los 10 sistemas de producción que la conforman.

VALOR DE PRODUCCION EN LA INDUSTRIA NACIONAL DE AUTOPARTES  
POR SISTEMA DE PRODUCCIÓN 1994  
(MILES DE NUEVOS PESOS)

SISTEMA	PARTICIPACION
	%
ELECTRICO	757,847 5.47
ENFRIAMIENTO	65,040 .46
MOTORES Y SUS PARTES	8'453,100 61.06
TRANS, SUSP, DIR. Y EMB.	2'217,624 16.01
FRENOS Y SUS PARTES	432,084 3.12
ACCESORIOS	795,816 5.74
ESTAMPADOS Y SUS	
PARTES	130,764 .94
VIDRIOS	73,440 .53

ASIENTOS Y SUS PARTES	462,600	3.34
OTROS	455,148	3.28
TOTAL	13'843,464	100

Fuente: Encuesta industrial mensual, diciembre de 1994. INEGI

**MEXICO: BALANZA COMERCIAL DE MERCANCÍA DE EMPRESAS NO MAQUILA  
DORAS**

1990-1992

(MILLONES DE DOLARES)

CONCEPTO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	SALDO
1992			
NACIONAL	27,256	48,192	-20,676
MANUFACTURAS	16,470	25,922	-9,182
PRODS. AUTOMOTRICES	5,571	*8,382	-2,811
1991			
NACIONAL	26,855	38,184	-11,329
MANUFACTURAS	15,769	21,585	-5,816
PRODS. AUTOMOTRICES	5,727	*6,872	-1,145
1990			
NACIONAL	26,838	31,272	-4,434
MANUFACTURAS	14,860	28,523	-13,663
PRODS. AUTOMOTRICES	4,756	*5,550	-794

Fuente: SECOFI  
Dirección de la Industria Automotriz del transporte y control sectorial.

**FALTA PAGINA**

**No.** 24

BALANZA COMERCIAL AMPLIADA 1994  
(MILLONES DE DOLARES)

CONCEPTO	VARIABLE	1994 TOTAL
EXPORTACIONES TOTALES	(X + TP)	8,924.2
IMPORTACIONES TOTALES	(Id + Ip)	7,752.5
<b>BALANZA COMERCIAL CORTA</b>	<b>(S)</b>	<b>1.656.4</b>
TRANSFERENCIAS	(T)	96.4
20% MAQUILADORAS	(W)	242.3
30% INVERSION	(I)	75.9
SALDOS DEL AÑO ANTERIOR	(Sft)	2,058.4
<b>BALANZA COMERCIAL AMPLIADA</b>	<b>(SA)</b>	<b>4,129.4</b>
IMPORTACION DE VEHICULOS NUEVOS	(B)	-970.3
COMPENSACIÓN	(U)	193.9
<b>SALDO TOTAL</b>		<b>3,353.0</b>
<b>SALDO TOTAL-SIN INCLUIR sft.</b>		<b>1,294.6</b>

Fuente: SECOFI, DGFI, Dirección de la Industria Automotriz y del Transporte, en base a los informes auditados presentados por las empresas de la Industria terminal.

BALANZA COMERCIAL AMPLIADA 1 / 1991 - 1994

AÑO	1991	622
	1992	403
	1993	1,821
	1994	4,129

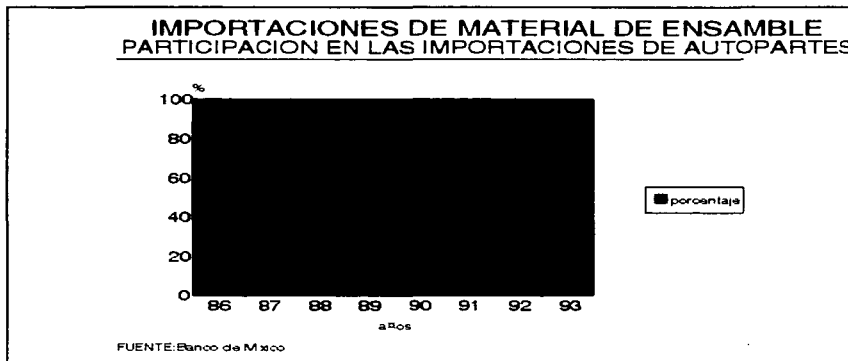
Fuente: SECOFI, Dirección de la Industria Automotriz y del transporte, en base a los reportes auditados de las empresas de la industria terminal.

**Las importaciones** para el año de 1991, sector automotrices (6,568 millones de dólares) significaron el 17.2% del total de las importaciones del país (38,184 millones de dólares). La distribución de las importaciones automotrices, se efectuó de la siguiente manera: material de Ensamble 75%, Vehículos 7%, **Motores y sus partes 5% y refacciones 13%**



"Con respecto a las importaciones, la industria de autopartes que se caracterizó por mantener superávit en su balanza comercial hasta 1988, registró desde el año siguiente hasta la fecha un déficit creciente que se explica por las importaciones de material de ensamble, que alcanzó cerca de 6 mil millones de dólares en 1993. Para agosto de 1994, éste acumulaba 4 mil 183 millones de dólares".<sup>9</sup>

En la siguiente gráfica mostramos las importaciones de material de ensamble participación en las importaciones de autopartes por porcentaje. Lo cual muestra el déficit ya explicado en el párrafo anterior.



**Las Exportaciones** del sector automotriz (5,642 millones de dólares) significaron el 20.8% de, las exportaciones mexicanas durante 1991 (27,120 millones de dólares). La distribución de las exportaciones automotrices se realizó de la siguiente forma: Vehículos 67%; Motores 20% y **Autopartes** 13%.

<sup>9</sup> Grupo Financiero Bancomer, "Informe Económico", Enero 1995,

EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ TERMINAL

TIPO DE PRODUCTOS 1988-1994

AÑO	AUTOMOVILES	CAMIONES	TOTAL VEHICULOS	MOTORES
1988	145,002	29,604	174,506	1'428,900
1989	164,894	30,574	195,468	1'496,500
1990	252,542	26,026	278,568	1'406,800
1991	341,826	23,533	365,359	1'491,259
1992	347,116	43,934	391,050	1'351,726
1993	445,576	47,607	493,183	1'285,039
1994	503,588	71,964	575,552	1'668,381

Fuente: INEGI, Estadísticas del Comercio Exterior de México; SECOFI, DGFI Dirección de la Industria Automotriz y del Transporte, con datos tomados de: AMIA, Organó Informativo de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A.C., ANPACT, A.C., Boletín Estadístico Mensual de INA, A.C.

EXPORTACIONES DE AUTOPARTES 1988-1994  
PRINCIPALES PRODUCTOS  
(MILES DE DOLARES)

AÑO	PARTES O PIEZAS P/MOTORES	PARTES SUeltas P/AUTOMOVIL	MUELLE Y SUS HOJAS	MOTORES P/AUTOS	CHASIS CON MOTOR	OTROS	TOTAL
1988	87,765	453,675	49,304	1,351,423	8,564	81,405	2,042,136
1989	107,645	386,759	53,156	1,335,890	17,421	226,262	2,207,203
1990	81,960	416,720	46,209	1,502,976	31,573	171,108	2,205,546
1991	105,024	1,209,116	56,444	1,197,004	44,897	119,925	2,732,410
1992	271,530	1,524,715	63,015	1,202,724	80,882	187,833	3,330,799
1993	316,752	1,888,961	106,036	1,302,179	134,313	229,914	3,978,155
1994	404,798	2,106,949	125,719	1,777,786	212,767	263,710	4,891,729

Fuente: INEGI, Estadísticas del Comercio Exterior de México.

El producto de exportaciones con mayor éxito, son los motores y sus partes, en la siguiente gráfica se muestra el porcentaje.



"Las ventas externas de autopartes mexicanas significaron en 1993 el 18% del total de las importaciones de Estados Unidos en ese rubro, colocando a México como su tercer proveedor después de Japón y Canadá. Sin embargo nuestro país en algunos renglones es el principal abastecedor, tal es el caso de chasises, limpiaparabrisas, alternadores, arneses para bujías, cinturones de seguridad, asientos para vehículos y sus partes. Asimismo, es el segundo de mofles, partes para asientos, cajas de dirección, partes para motor, bujías y radiadores; y, Tercero de muelles, válvulas, controles de velocidades, ejes y árboles de levas y cigüeñales".<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Grupo Financiero Bancomer. "Informe Económico", Enero 1995.

PARTICIPACION DE EXPORTACIONES MEXICANAS EN EL TOTAL  
DE IMPORTACIONES QUE REALIZA ESTADOS UNIDOS  
PARTICIPACION  
PORCENTUAL

PROVEEDORE PRINCIPAL	
TUBOS PREFORMADOS	99
CINTURONES DE SEGURIDAD	89
LIMPIAPARABRISAS	78
CABLES PARA BUJIAS	76
RADIOS PARA VEHICULOS	68

SEGUNDO PROVEEDOR	
HOJAS O PLACAS DE ACERO PARA MOTORES	47
PARABRISAS Y VIDIROS LATERALES	37
VOLANTES Y CAJA DE DIRECCION	37
EQUIPO DE AIRE ACONDICIONADO	27
PISTONES	27

TERCER PROVEEDOR	
DEFENSAS	15
BALANCES	14
MUELLES	13
BISAGRAS PARA AUTOMOVILES	8
DEMAS PARTES Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS	6

Fuente: Secofi. Evolución de la Industria Automotriz Mexicana.  
Boletín estadístico trimestral. Noviembre 1994.

APERTURA COMERCIAL

El tratado del Libre comercio de América del Norte es un convenio entre Gobiernos que tienen como objetivo fundamental la eliminación gradual de barreras arancelarias y no arancelarias, para acceder a un esquema de libre Comercio, mediante el establecimiento de reglas claras.

Con la Firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, la industria automotriz mexicana tendrá acceso al mercado más grande del mundo, por lo que para enfrentar con éxito dicha misión, se fijaron como objetivos en el sector automotriz, el incremento de la competitividad a través de la optimización de las escalas de producción, la especialización eficiente y el complemento armónico de los tres países, aspectos en los que la inversión extranjera puede contribuir ampliamente. Debemos destacar que la industria automotriz mexicana requiere de un período de 10 años que le permita elevar sus niveles de competitividad para lograr una participación importante en los mercados de sus vecinos del norte.

Tiene asegurada durante 10 años una proporción del valor agregado de la industria terminal. Durante los primeros 5 años deberá ser igual a un 34% y, a partir de 1999, se reducirá en un punto porcentual cada año hasta llegar a 29% en el año 2003, y desaparecer un año después. La regla de origen, por su parte, se sujetará a dos criterios: para algunas el origen lo determinará el criterio de cambio de fracción arancelaria y, para otras, el costo neto.

Dentro de este proceso se distingue lo siguiente:

Estados Unidos eliminará en forma inmediata, a partir de enero de 1994, sus tasas arancelarias para los automóviles y reducirá de 25% a 10% el arancel par los camiones ligeros, eliminándolos gradualmente en un período de cinco años.

Por su parte de México reducirá inmediatamente sus aranceles en un 50% para los automóviles, por lo que pasarán de 20% a 10% y se eliminarán en 10 años.

Por lo que respecta a camiones ligeros, México aplicara la misma norma en Estados Unidos.

En cuanto a Canadá, el 95% de las importaciones provenientes de México actualmente tienen arancel cero y el resto de las importaciones se sujetarán a los mismos plazos del programa mexicano.

En lo referente a camiones pesados, automotores y tractocamiones, la desgravación se realizará gradualmente en 10 años en los tres países.

Durante el período de transición, es decir durante 10 años, se mantendrá el requisito de compensación de divisas pero irá reduciéndose gradualmente.

Por lo que corresponde a autopartes

Estados Unidos desgravará a partir de la entrada en vigor del tratado el 81% de la importaciones de autopartes provenientes de México, adicionalmente se desgravará en 5 años un 18% y en 10 años el 1% restante.

En cuanto a México, se desgravará inmediatamente el 5% de las importaciones provenientes de Estados Unidos, 70% en los siguientes 5 años y el 25% restante en 10 años.

Para garantizar los beneficios del tratado a los países de la región, se establecieron las reglas de origen que impone el requisito de contenido regional mínimo, conforme a la fórmula de costo neto, que para los automóviles y camiones ligeros, así como motores y transmisiones para este tipo de vehículos ascenderá a 62.5% y para los demás vehículos será del 60%.

Además, se mantiene el requisito de compensación de divisas bajo el siguiente esquema.

Se compensarán con exportaciones el 80% de las importaciones definitivas, reduciéndose gradualmente dicho porcentaje hasta quedar en 55% en el décimo año, desapareciendo este requisito a partir de onceavo año.

Por lo que toca a los capitales externos, hoy en día, los inversionistas extranjeros pueden participar automáticamente hasta con el 100% del capital social de las empresas de la industria terminal, si cumplen con los requisitos que enmarca el artículo 5 del reglamento de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera (RLIE). Por lo que toca a la manufactura de componentes automotrices, los inversionistas extranjeros podrán detentar hasta el 100% del capital social de la nueva empresa, siempre y cuando se constituyan como PROVEEDOR NACIONAL.

En caso de que el proyecto particular no se adecuara a los requisitos antes mencionados, los inversionistas extranjeros podrán adquirir directamente el 40% de la empresa y detentar el 60% restante a través de un fideicomiso con duración de 20 años, previa autorización de la Comisión Nacional de Inversionistas Extranjeras.

"En cuanto a la compensación de divisas, ya sea de vehículos o de autopartes, a partir de 1994 por cada 0.80 dólares exportados la industria terminal puede importar un dólar. Esta cifra disminuirá año con año, hasta llegar a 0.55 dólares en el 2003, para después desaparecer. Se eliminan del cálculo, las maquiladoras independientes de las armadoras, a las cuales se les dará el registro de proveedor nacional".<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Grupo Financiero Bancomer, "Informe Económico", Enero 1995,

DESGRAVACIÓN ARANCELARIA DE AUTOPARTES %

PAIS	INMEDIATA	A CINCO AÑOS	A DIEZ AÑOS
MEXICO	7	69	24
ESTADOS UNIDOS	83	16	1
CANADA	7	69	24

Crédito Bancario, el financiamiento crediticio de la Banca Comercial otorgado a la industria de autopartes alcanzó a diciembre de 1993 un saldo en cartera total de 1,278 miles de nuevos pesos. Destacan, por su participación los conceptos de refacciones y accesorios, carrocerías de metal, partes para motores y muelles y resortes, que en conjunto significan el 86% de la cartera total de la rama.

El saldo en cartera vencida de la rama para este año fue de apenas 60 mil nuevos pesos, con un índice por abajo del total registrado para la Banca Comercial (4.7% y 5.4%, respectivamente). Los conceptos que observaron un indicio mayor al promedio total y de la rama fueron, en orden de importancia: refacciones y accesorios, parte para transmisión y parte para frenos.

Por lo anterior, la actividad puede considerarse como relativamente sana, desde el punto de vista crediticio. Sin embargo y una vez superado la coyuntura actual, habrá que tener en cuenta, que debido a la transformación que está experimentando la industria, sólo aquellas empresas que se incorporen a las nuevas condiciones de modernización, calidad, y eficiencia requeridos estarán en posibilidades de ser competitivas y presentar condiciones de riesgo aceptables para su financiamiento.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Cfr. Grupo financiero Bancomer, "Informe Económico", enero

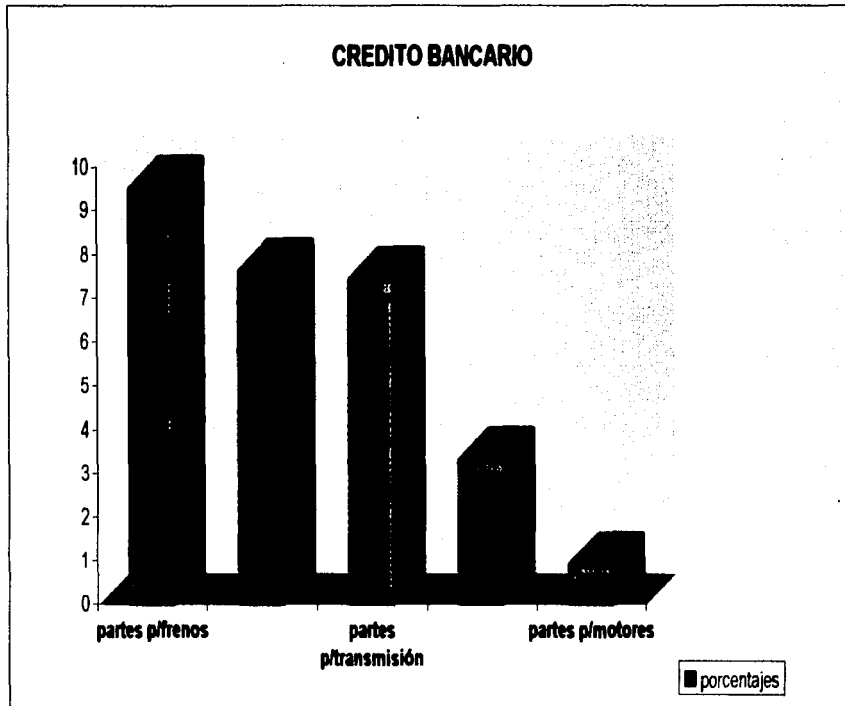
1995, pág. 44.



# BANCA COMERCIAL

1993

Indice de cartera vencida %



**Es importante destacar que el financiamiento crediticio de la banca comercial, se considera relativamente sana en este sector y que si siguen incorporándose a la nuevas condiciones de modernización, calidad y eficiencia requeridas seguiran presentando condiciones de riesgo aceptables para su financiamiento**

#### 1.4 LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MUNDIAL

La industria Automotriz es uno de los sectores más dinámicos del desarrollo industrial y del crecimiento económico mundial.

"La industria automotriz en México, su desarrollo ha estado vinculado a la transformaciones de la industria automotriz a nivel mundial. Así mismo, otros de los factores que han influido en el desempeño de esta industria, ha sido la regulación por parte del Gobierno Mexicano concertada con las empresas transnacionales establecidas en México"<sup>13</sup>

Las características de esta industria, así como su estrecha vinculación con otras ramas provocan importantes efectos multiplicadores.

El dinamismo y la innovación son características de esta industria, por lo que se ha constituido en uno de los sectores líderes en el mercado.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Hernández Orroa Martha, "Posibles efectos de una Liberación Comercial de la Industria Automotriz", revista COLMEX, pág. 4.

<sup>14</sup> Fernández Pérez Manuel, "La Industria Automotriz Mundial", 5 de Agosto 1993, Bancomext, Dir. General de Fomento Industrial, Bancomext, págs 1, 2 y 3.

PRINCIPALES EMPRESAS

NORTEAMERICA	EUROPA	JAPÓN
GENERAL MOTORS	VOLKSWAGEN	TOYOTA
FORD MOTOR CO.	RENAULT	NISAN
CHRISLER CORP	FIAT	MITSUBISHI
	PEUGEOT-CITROEN	HONDA
	BMW	SUZUKI
	MERCEDES	DAIHATSU
		ISUZU

Fuente: SECOFI. Dirección de la Industria Automotriz del transporte y control Sectorial con información de Automotive News.

PRODUCCION DE VEHICULOS 1988-1994

AÑO	TOTAL	AUTOMOVILES	CAMIONES
1988	512,626	353,783	158,843
1989	641,281	438,632	202,649
1990	820,576	598,093	222,483
1991	989,373	720,384	268,989
1992	1'080,549	776,185	304,364
1993	1'080,274	835,079	245,195
1994	1'182,112	855,973	266,139

Fuente: SECOFI, DGFI. Dirección de la Industria Automotriz Transporte, con datos de AMI, Organó Informativo de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A.C. y ANPACT, Boletín estadístico.

**EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ TERMINAL**

TIPO DE PRODUCTOS 1988-1994

AÑO AUTOMOVILES CAMIONES TOTAL VEHICULOS MOTORES

1988	145,002	29,604	174,506	1'428,900
1989	164,894	30,574	195,468	1'496,500
1990	252,542	26,026	278,568	1'406,800
1991	341,826	23,533	365,359	1'491,259
1992	347,116	43,934	391,050	1'351,726
1993	445,576	47,607	493,183	1'285,039
1994	503,588	71,964	575,552	1'668,381

Fuente: INEGI, Estadísticas del Comercio Exterior de México; SECOFI, DGFI. Dirección de la Industria Automotriz y del Transporte, con datos tomados de: AMIA, Organó Informativo de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A.C., ANFACT, A.C., Boletín Estadístico Mensual de INA, A.C.

**EXPORTACION DE AUTOPARTES 1988-1994e**

PRINCIPALES PRODUCTOS

(MILES DE DOLARES)

AÑO	PARTES O PIEZAS P/MOTOR	PARTES SUELTAS P/AUTOMOVIL	MUELLES Y SUS HOJAS	MOTORES P/AUTOS	CHASIS CON MOTOR	OTROS
1988	97,765	453,675	49,304	1'351,423	8,564	81,405
1989	107,645	396,759	53,156	1'335,890	17,491	296,262
1990	81,960	416,720	42,209	1'502,976	31,573	171,108
1991	105,024	1'209,116	56,444	1'197,004	44,897	119,925
1992	271,530	1'524,715	63,015	1'202,724	80,982	187,833
1993	316,752	1'888,961	106,036	1'302,174	134,313	229,914
1994	404,798	2'106,949	125,719	1'777,786	212,767	263,710

Fuente: INEGI, Estadísticas del Comercio Exterior de México.

"La estrategia de la Industria Automotriz nacional, se ha encaminado a los procesos diseñados por la llamada producción "Esbelta", se basa en una mayor capacitación y especialización de los trabajadores, variedad de productos en base a fragmentación y división del mercado, competencia guiada por calidad dejando de lado al precio".<sup>15</sup>

#### **LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MUNDIAL. PRINCIPALES MERCADOS DE CONSUMO**

##### **ESTADOS UNIDOS:**

Destaca como el principal país consumidor del mundo, sus ventas totales de vehículos durante 1993 ascendieron a 13.9 millones de unidades, cifra que represento un incremento del 7.8% respecto a 1992 (12.9 millones de unidades).

##### **EUROPA OCCIDENTAL.**

En 1993 las ventas de vehículos en europa occidental fueron equivalentes a 12.9 millones de unidades, 14.5% inferiores a las registradas en 1992 (15.1 millones de unidades).

##### **JAPÓN:**

En 1993 las ventas en el mercados japonés fueron de 6.4 millones de unidades, lo que represento un descenso del 5.8% respecto a las registradas el año anterior, de 6.9 millones de unidades

---

<sup>15</sup> IMEF REVISTA, "La competitividad de la empresa Mexicana en la década de los 90" México D.F. 1993, pág. 77.

**VENTAS MUNDIALES DE VEHÍCULOS  
1993**

REGIÓN	TOTAL	PARTICIPACIÓN EN EL TOTAL MUNDIAL %	T.C. 1992-1993
NORTEAMERICA	15,690,554	33.31	6.00
ASIA	12,385,261	26.29	2.65
EUROPA OCCIDENTAL	12,895,537	27.37	-14.63
EUROPA ORIENTAL	2,492,943	5.29	.23
OTROS	3,646,171	7.74	21.71
<b>TOTAL</b>	<b>47,110,466</b>	<b>100.00</b>	<b>-0.73</b>

Fuente: SECOFI. Dirección General de la Industria Automotriz, del transporte y control sectorial, con información de automotive News.

**LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MUNDIAL  
REGULACIONES**

La Producción de Vehículos se dan en dos tipos de Países:

- a) Aquellos que cuentan con un gran mercado y un grado de desarrollo industrial alto. ejemplo. Estados Unidos, Japón y Alemania.
- b) Los que imponen restricciones a la venta de vehículos, sujeta a producción. Ejemplo: México y Australia.

La gran mayoría de los países que fabrican vehículos cuentan con regulaciones para la fabricación, venta e importación de unidades.

Estas regulaciones pasan desde las comerciales más o menos sencillas:

- Permisos de importación
- Aranceles

Hasta otras muchas más sofisticados

- Requerimiento de desempeño ejemplo: decreto automotriz Mexicano.
- Normas: ejemplo: Canadá- Cinturón de Seguridad Inglaterra-Volante lado Derecho.
- Cuotas  
Cuotas Voluntarias - Estados Unidos  
Cuotas Obligatorias - Comunidad Económica Europea <sup>16</sup>

### **LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MUNDIAL PRINCIPALES TENDENCIA**

La Revolución Científica y la innovación Tecnológica son la base del nuevo esquema de la producción mundial,

La especialización de los países en sectores productivos donde han adquirido un alto nivel de competitividad internacional.

Las tendencias mundiales hacia la internacionalización de los procesos de producción y distribución, así como el crecimiento comercial mundial a la **globalización de los mercados financieros** promueven la formación de bloques económicos cada vez más integrados.

Esta formación de bloques económicos facilita la cooperación, coordinación y la concertación económica.

---

<sup>16</sup> Cfr. Saavedra Gustavo, Camacho Carranza Ana Ma., "Lo Negociado del TLC", ITAM, México 1994, págs.10 a la 15.

Estas regulaciones pasan desde las comerciales más o menos sencillas:

- Permisos de importación
- Aranceles

Hasta otras muchas más sofisticados

- Requerimiento de desempeño ejemplo: decreto automotriz Mexicano.
- Normas: ejemplo: Canadá- Cinturón de Seguridad Inglaterra-Volante lado Derecho.
- Cuotas
  - Cuotas Voluntarias - Estados Unidos
  - Cuotas Obligatorias - Comunidad Económica Europea <sup>2</sup>

#### **LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MUNDIAL PRINCIPALES TENDENCIA**

La Revolución Científica y la innovación Tecnológica son la base del nuevo esquema de la producción mundial,

La especialización de los países en sectores productivos donde han adquirido un alto nivel de competitividad internacional.

Las tendencias mundiales hacia la internacionalización de los procesos de producción y distribución, así como el crecimiento comercial mundial a la **globalización de los mercados financieros** promueven la formación de bloques económicos cada vez más integrados.

---

<sup>2</sup> Cfr. Saavedra Gustavo, Camacho Carranza Ana Ma.,  
"Lo Negociado del TLC", ITAM, México 1994, págs.10 a la 15.



Lean production o producción flexible, en la cual cada trabajador es responsable de su trabajo y además es polifuncional lo que le permite adaptarse con facilidad a cualquier cambio, implicando una reducción importante en el costo de producto.

La evolución de la relación cliente- proveedor en japon se caracteriza por.

**VENTAJAS:**

Se logra establecer una relación más estrecha entre proveedores y empresas de la industria terminal.

Permite minimizar inventarios

Se alcanzan altos niveles de calidad.

En el futuro los proveedores serán más completos y especializados, tendrán la capacidad de desarrollar alta tecnología y trabajaran de acuerdo con los ensambladores en el diseño de las unidades.

**La evolución de la relación cliente-proveedor en Estados Unidos de América se caracteriza por:**

Integración vertical de las empresas ensambladoras, donde cada empresa fabrica la mayoría de los componentes que necesita.

El sistema de producción en masa se origino en Norteamérica; se caracteriza principalmente por la especialización y división del trabajo, la estandarización de la producción y el intercambio de partes y piezas.

**VENTAJAS:**

- Altos volúmenes de producción
- Bajos costos

**DESVENTAJAS:**

- Poca Flexibilidad
- Altos costos al cambiar de modelos
- Dependencia de la línea de producción
- Baja Calidad.

## CAPITULO 2 DESARROLLO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y AUTOPARTES

### 2.0 SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

México cuenta con cinco principales compañías armadoras de automóviles (que representa alrededor del 47% del total de la industria; Chrysler 19.8%, Ford 18.8%, y General Motors 17.9% de Estados Unidos, Nissan 20.5% de Japón y Volkswagen 23% de Alemania.

La industria Automotriz Mexicana opera bajo un ambiente de:

- Localización Geográfica Privilegiada
- Tendencias de Globalización y desregulación
- Nuevas oportunidades para la inversión extranjera
- Mano de obra calificada y altos estándares de Calidad
- 50 años de experiencia manufacturará.

Estructura de la Industria Automotriz.

El sector automotriz reviste gran importancia para México, ya que después de la Industria Petroquímica, es la segunda industria con mayor nivel de exportaciones en el país ; además la variedad de productos incorporados en los vehículos terminados, la tecnología que desarrolla y los procesos productivos que involucra, desencadenan un efecto multiplicador sobre las actividad económica en su conjunto.

El Sector Industrial Fabricante de Automóviles y Camiones ligeros esta constituido por cinco empresas internacionales:

- Tres de Estados Unidos: Ford, Chryslers y General Motors
- Una de Japón: Nissan
- Una Europea: Volkswagen.

Los fabricantes más importantes de autobuses, camiones pesados y tractocamiones son: Dina, Kenworth y Mercedes Benz, que participan con más del 80% de la producción en este tipo de vehículos.

Más de 540 empresas producen **autopartes en México**.

Las empresas de **Autopartes** mas importantes han sido distinguidas con premios como "Q1", "Penta-Star" y "Hyoka".

Las actuales ventajas comparativas de transferencia de Tecnología permiten a la industria automotriz Mexicana ofrecer productos con niveles de calidad competitiva a nivel internacional.

De acuerdo con experto del MIT, la planta de Fort en Hermosillo ocupa el segundo lugar en términos de calidad a nivel mundial, después de la planta de Mercedes Benz.

Las ventajas competitiva en costos y calidad de la mano de obra mexicana, ha generado el traslado de operaciones de Estados Unidos a México. La Práctica de esta estrategia le ha permitido a General Motors que su vehículo Celebrity ensamblado en México, cueste 625 dólares menos ya entregado en E.U.A., en relación con un vehículo similar ensamblado en una planta de General motors en E.U.A.

Más de 1,000 distribuidores de vehículos operan en México.  
Más de 10 000 distribuidores operan en el Mercado de refacciones.

La Industria esta compuesta por 5 empresas ensambladoras automóviles y camiones ligero. Dichas empresas cuentan con 31 plantas para ensamble de vehiculos y producción de motores, con una capacidad instalada anual superior a un millón de vehículos y dos millones de motores.

El valor de la producción total de la industria automotriz alcanzo 21 637 millones de dólares, con la siguiente distribución: 64% de plantas ensambladoras y 36% de la industria del Autopartes.

Se cuenta con 170 maquiladoras de **autopartes** , localizadas principalmente en la frontera con E.U.A.. El 90% de las maquiladoras son propiedad de las empresas automotrices Norteamericanas establecidas en México.

**COMERCIO EXTERIOR:** Las exportaciones de la industria automotriz en su conjunto representan el 30% de las exportaciones totales y 45% de las exportaciones **autopartes**.

México es el principal exportador de motores automotrices en el mundo.

En el período enero-abril de 1994 las exportaciones automotrices fueron de 3,447 millones de dólares.

**EMPLEO:** La industria automotriz es un importante generador de empleos; emplea alrededor de 500 000 trabajadores (incluyendo Autopartes), considera un 15% en su participación en el total de empleo del sector manufacturero.

La Industria de **autopartes** da empleo al 36% del total de empleados en el sector automotriz.

## 2.1 DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES EN LA DECADA DE LOS 60'S

En 1960 la industria no estaba desarrollada verdaderamente, ya que no existía una coordinación eficiente entre Gobierno y empresa, solo se fabricaban en México del 15 al 20% de las Autopartes.

Para el desarrollo de la Industria Automotriz, la primera política para regular fue el "Decreto de Integración" que se publicó en 1962. Los objetivos principales eran incentivar la producción de los fabricantes de **autopartes** en México para que aumentara el contenido de vehículos producidos Nacionalmente. Este decreto se caracterizó por:

Los fabricantes tenían que integrar nacionalmente, el 60% de su costo de producción.

Se prohibió a los fabricantes la importación de vehículos, motores y conjuntos ensamblados.

Se hizo obligatoria la producción doméstica de **autopartes** y se prohibió la integración vertical de la industria terminal, con la excepción de motores.

Se establecen cuotas de producción y control de precios

Se establece una estructura de capital mínima del 60% nacional para empresas de **autopartes**.

## 2.2 DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES EN LA DECADA DE LOS 70'S.

En 1972 se publicó un nuevo decreto, donde su objetivo fue ampliar la base de la sustitución de importaciones y promover las exportaciones. Sus características que se consideran importantes autopartes:

Se modificaron las disposiciones de contenido local. Los fabricantes tenían que integrar **autopartes** nacionales equivalentes al 60% de su costo de producción, con excepción de los vehículos de exportación, en los cuales únicamente se requería el 40%.

A partir de 1976 el gobierno otorgo un subsidio a los fabricantes del 30% sobre el precio de lista aplicable a las exportaciones.

Se mantiene la estructura de Capital mínima del 60% nacional para empresas de **autopartes**.

Este decreto logro aumentar las utilidades de exportación.

En 1977 se expide un nuevo decreto para el fomento de la industria automotriz, con el cual se reconoce la necesidad de un nuevo marco legal, que permitiera lograr en esta industria niveles internacionales de productividad y, convertida a mediano plazo en generadora neta de divisas.

La nueva regulación permite a los fabricantes mexicanos con capital extranjero impulsar las exportaciones y dar precios competitivos internacionalmente.

Se establece un listado de autopartes de incorporación obligatoria y de fabricación Nacional y se mantiene la disposición de no fabricar verticalmente lo que puede fabricar INA, excepto que exista autorización.

Se mantiene la estructura de Capital mínimo del 60% nacional para empresas de **autopartes**.

Estas medidas generaron un fuerte crecimiento sostenido de la industria de **autopartes** y de la inversión de empresas terminales.

Estos decretos de los setenta ayudo a la industria de autopartes, ya que prácticamente era inexistente hasta principios de la década de los setentas.

Hacia finales de la década de los setentas esta industria se integraba por, aproximadamente, mil fabricantes. Los principales productos manufacturados por la industria incluían: Cajas de Velocidades Mecánicas, Ejes traseros, partes de motor, cristales para vehículos automotrices, asientos y vestiduras, llantas, rines, partes eléctricas y partes para frenos, entre otros. El PIB de la rama de **autopartes** creció a una tasa media del 8.7% anual, ritmo inferior en casi tres puntos registrado por la industria terminal. En consecuencia, la participación del segmento de **autopartes** en el PIB de la industria automotriz en su conjunto, disminuyó del 47% en 1970, al 43% al final del período.

El saldo deficitario de la Balanza Comercial automotriz agudiza la devaluación del peso en 1976.

Durante el período 1970-1979, las exportaciones de **autopartes** se incrementaron a un ritmo del 31.8% en promedio anual, alcanzando en el último año 5 505 millones de pesos. Los principales productos exportados en este período fueron: motores, partes y piezas sueltas para motor, caja de velocidades, ejes con diferencial, muelles, acumuladores y partes para chasis.

Entre 1972 y 1978, la industria de **autopartes** registro superávit comercial en sus relaciones con el exterior.

El empleo generado por la industria de autopartes paso de 36 875 personas en 1970 a 80 355 personas en 1980; ello originó un incremento medio anual del 8.1%, tasa superior a la registrada por la industria Automotriz, en su conjunto. De tal manera que la industria de **autopartes** genero en promedio alrededor del 60% de la ocupación total, correspondiendo el 40% restante a la industria terminal.



La rama de **autopartes** presentaba una problemática compleja en su relación con la industria terminal, lo que motivo la implementación de medidas tendientes a resolver los problemas estructurales, especialmente en precio, calidad de sus productos y abastecimiento oportuno. En consecuencia, el bajo nivel de producción de cada componente, impedía al fabricante de **autopartes** beneficiarse con economías de escala que le permitieran racionalizar sus costos y operar a niveles internacionales de productividad.

Ya que la industria de **autopartes** tenía dificultades en el abastecimiento oportuno de materias primas e insumos básicos, especialmente los provenientes de la industria siderúrgica.

### **2.3                   DESARROLLO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN LA                           DECADA DE LOS 80'S**

La Industria automotriz sufrió una depresión que comenzó en 1982 y continuo hasta 1987; crisis que sufrió el sector contemplaba un gran deficit comercial acompañado de una caída de las ventas totales.

La crisis de la Balanza de pagos en el país en 1982 provoco que el gobierno tomara medidas para racionalizar la industria y reducir el deficit comercial de este sector, por lo cual en el año de 1983 se establece un nuevo decreto para regular la industria automotriz. Los objetivos fueron racionalizar la producción industrial, e instrumentar controles más estrictos en los presupuestos de divisas y contenido Nacional.

Las características principales del nuevo decreto son:

Se incrementaron los requisitos de contenido nacional, los cuales se calculaban en base a la fórmula de costo partes. Para los automóviles el contenido Nacional mínimo se establece de 50% en 1984 a 60% en 1987; sin embargo si un fabricante exportaba el 80% de un modelo específico, solo debía incorporar 30% de contenido local.

Se mantiene la prohibición a la importación de vehículos motores y conjunto ensamblados y, se hace extensiva esta disposición a las franjas fronterizas y zonas libres.

Se mantienen los compromisos de Balanza Comercial y se establece que todos los productores de vehículos tenían que compensar sus importaciones.

Se mantiene el listado de **autopartes** de incorporación obligatoria y de fabricación Nacional y se mantiene la disposición de no fabricar verticalmente, lo que puede fabricar INA, excepto que exista autorización.

Se impone nuevamente restricciones a la producción; sobre el número de Líneas y modelos producidos, para aliviar la pérdida de poder adquisitivo de la población, haciendo una excepción con los fabricantes exportadores ofreciéndole una línea adicional.

Se prohíbe la fabricación de Motores de 8 cilindros y la producción de motores Diesel solo se permite a las empresas con mayoría de capital Nacional.

Se mantiene la estructura de Capital Mínima del 60% nacional para empresas de **autopartes**.

Las empresas terminales que operaban eran 5 y todas 100% de capital extranjero.

**El comportamiento del sector y las consecuencias del decreto fueron los siguientes:**

**Producción y Estructura Industrial:**

La inversión extranjera creció significativamente a partir de 1987, en especial en la producción para exportación.

Las empresas **maquiladoras** en el sector pasaron de 50 a 140 entre 1983 y 1988, desempeñando un fuerte soporte para la Globalización de las plantas terminadas.

La producción de vehículos se incrementó de 310 000 unidades en 1980 a 360 000 Unidades en 1988.

El mercado Doméstico se revirtió, y creció a un promedio anual de 10.6%

**Comercio exterior:**

En esta década las empresas establecidas emprendieron fuertes programas de exportación. Las ventas de exportación aumentaron 12 veces más rápido que las domésticas.

La exportaciones de la industria automotriz se incrementaron de .5 billones de dólares en 1983 a 2 billones de dólares en 1988. La exportación total de automóviles paso de 20 000 unidades en 1983 a 40 000 en 1986 y a casi 143 000 en 1988. De igual manera la exportación total de vehículos (incluyendo camiones) paso de 74 millones de dólares en 1983 a 527 en 1986 y a 1 470 millones dólares en 1988.

La industria de motores tuvo un auge impresionante en esta década, pasando de 61.5 a 1 300 millones de dólares entre 1981 y 1988.

La industria de **autopartes** también tuvo un incremento importante en sus exportaciones, que pasaron de 115 millones de dólares en 1980 a 420 millones de dólares en 1987.

Las importaciones de este sector pasaron de 1.2 billones de dólares en 1983 a casi 3.5 billones de dólares en 1988.

#### **Empleo:**

Se empleo en la industria automotriz se incremento en un 66% alcanzando una cifra de 180 000 trabajadores en 1989. En la industria maquiladorea de productos automotrices el empleo se incremento de 20 000 trabajadores en 1983 a 65 000 trabajadores en 1988.

A finales de 1989, el sector automotriz adquirió una importancia fundamental, ya que representaba el 25% del sector exportador no petrolero de México. Al constituir un Sector prioritario, fue necesario reglamentarlo adecuadamente para que pudiera enfrentar la competencia externa, es por ello que en 1989 se emite un nuevo decreto que entra en vigor a partir del año modelo 1991.

## **2.4 DESARROLLO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ DE LOS 90 A LA FECHA**

"El desempeño mostrado por la Industria automotriz Mexicana la convierte en un sector de alta prioridad en la estrategia de desarrollo industrial de México. En 1994, representó el 2% del Producto Interno Bruto Nacional y el 8% del Producto Interno Bruto del Sector manufacturero, además participó con el 17% de las exportaciones totales y con el 21% de las exportaciones manufactureras".<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Secretaría de Industria y Fomento Industrial, "Evolución de la Industria Automotriz Mexicana", Boletín Estadística Trimestral, Subsecretaría de Industria, Julio 1995, pág. 2.

La producción total de vehículos en 1994 ascendió a 1,122,112 unidades, cifra que representa un incremento del 3.8% respecto a las 1,080,572 unidades producidas durante 1993. Durante el año de referencia, los segmentos de Automóviles y Camiones reportaron tasas de crecimiento del 2.5% y 8.4% respectivamente. Cabe señalar que el segmento de automóviles participo con el 76% de la producción total de vehículos durante 1994

**PRODUCCION TOTAL DE VEHÍCULOS 1993-1994**

AÑO	TOTAL	AUTOMÓVILES	CAMIONES
1993	1'080,572	835,090	245,482
1994	1'122,112	855,973	266,139

Fuente:SECOFI, DGFI. Dirección de la Industria Automotriz y del Transporte, con datos de AMIA, Órgano Informativo de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A.C. y ANPACT, boletín estadístico.

Asimismo, las exportaciones de partes y componentes automotrices reportaron un crecimiento del 22.9% en 1994, al registrar 4.8 miles de millones de dólares, de las cuales 34% fueron de motores y 46% de partes sueltas, contra 3.9 miles de millones de dólares en 1993.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Cfr. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, "Evolución de la Industria Automotriz Mexicana", Boletín Estadístico Trimestral, Subsecretaría de Industria, Julio 1995, págs. 3 y 5.

EXPORTACIONES DE AUTOPARTES, 1993-1994  
PRINCIPALES PRODUCTOS (MILES DE DOLARES)

	PARTES O PIEZAS P/MOTORES	PARTES SUELTAS P/AUTOM.	MUELLES Y SUS HOJAS	MOTORES P/AUTOS	CHASIS CON MOTOR	OTROS
1993	316,752	1,888,961	106,036	1,302,179	134,313	229,914
1994	404,798	2,106,949	125,719	1,777,786	212,767	263,710
		TOTALES				
	1993	3,978,155				
	1994	4,891,729				

Fuente: INEGI, Estadísticas del Comercio Exterior de México, Vols. XVI No 12 y XVII No 12.

México es un importante proveedor de Autopartes para los Estados Unidos. En el siguiente listado, se muestra la participación de las importaciones Mexicanas en el total de importaciones que realizó Estados Unidos de algunos componentes Automotrices, durante 1994.

PROVEEDORES PRINCIPALES

Tubos Preformados	99%
Cinturones de Seguridad	89
Limpiaparabrisas	78
Cables para Bujías	76
Radios para vehículos	68

SEGUNDO PROVEEDOR

Hoja o Placas de acero para motores	47%
Parabrisas y Vidrios laterales	37
Volantes y Cajas de Dirección	37
Equipos de Aire Acondicionado	27
Pistones	27

TERCER PROVEEDOR .

Defensas	15%
Balancines	14
Muelles	13
Bisagras para Automóviles	8
Demás partes y accesorios para vehículos	6

En 1994, la industria automotriz empleó a más de 455,000 trabajadores, participando con el 18.1% de empleo total del sector manufacturero. El segmento de Autopartes Contribuyó de manera importante, representando el 39.6% del empleo automotriz total.<sup>20</sup>

**ACUMULADO ENERO - MAYO 1995**

La producción total de vehículos en los primeros cinco meses de 1995 registro 381,950 unidades, cifra que representa un decremento del 19.5% respecto a las 474,196 unidades producidas durante el mismo período de 1994, cabe señalar que la producción destinada al mercado externo representa el 76.3% del total de vehículos producidos en dicho período, lo cual registra un crecimiento del 28.4% superior con respecto a los meses de enero a mayo 1994.

Las ventas domésticas de vehículos en el período enero-mayo de 1995 descendieron a 93,753 unidades, representando un decremento del 66.9% en relación a las 283,698 unidades vendidas en el mismo lapso de 1994.

---

<sup>20</sup>Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, "Evolución de la Industria Automotriz Mexicana", Boletín Estadístico Trimestral, subsecretaría de Industria, Julio 1995, pág.6.

Las exportaciones en los primeros cinco meses de 1995 se incrementaron pues se exportaron 291,378 unidades, cantidad 28,4% mayor a la 226,991 unidades exportadas en el mismo período del año anterior.

Las importaciones alcanzaron las 11,873 unidades, 59.4% menos que las registradas en los primeros cinco meses de 1994. Cabe señalar que por cada uno de los vehículos importados durante este período, se exportan 25 unidades.<sup>21</sup>

INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR  
(VARIACION PORCENTUAL ANUAL)

	1989	1990	1991	1992	1993
INPC GENERAL	20.0	26.7	22.7	15.5	9.8
INPC VEHÍCULOS	1.7	10.0	12.7	8.8	5.6

Estimado

Fuente: SECOFI. Dirección de la Industria Automotriz, del Transporte y control sectorial, con información de indicio de precios, cuaderno mensual Banco de México.

---

<sup>21</sup> ibiden, págs. 6 y 7.



**BALANZA COMERCIAL 1994**  
(MILLONES DE DÓLARES)

CONCEPTO	VARIABLES	TOTAL
Exportaciones totales	(X + TP)	8,456.2
Importaciones Totales	(Id + Ip)	7,132.6
<b>Balanza Comercial</b>	<b>(S)</b>	<b>1,323.6</b>
Transferencia	(T)	55.4
20% Maquiladoras	(W)	288.5
30% Inversión	(I)	97.8
Saldo de año anterior	(Sft)	2,072.7
<b>Balanza Comercial Ampliada</b>	<b>(BCA)</b>	<b>3,038.0</b>
Importación de Vehículos	(B)	1,263.4
Compensación	(U)	(252.7)
<b>Saldo total</b>		<b>2,827.3</b>

Fuente: SECOFI, DGFI, Dirección de la Industria Automotriz, del transporte y Control Sectorial, en base a los informes auditados y estimaciones presentados por las empresas de la Industria Terminal.

La Industria Automotriz mexicana ha tenido un desempeño muy destacado; la producción de unidades prácticamente se duplicó en los últimos seis años.

El valor Agregado Nacional de Autopartes adquirido por la Industria Terminal se incrementó en más de 50% entre 1991 y 1994.

Este valor alcanzará en 1994 alrededor de 2.8 miles de millones de dólares, 39% del Valor Agregado de la industria Terminal.

Las exportaciones de partes y componentes automotrices han aumentado 143% entre 1988 y 1994. El valor de exportaciones pasó de poco más de 2 mil a 5 mil millones de dólares. Por su parte, las exportaciones promovidas de autopartes casi se han cuadruplicado entre 1991 y 1994, en este último año alcanzarán un valor de casi 800 millones de dólares.

La inversión de la Industria Automotriz se ha incrementado en forma notable. Se estima que entre 1989 y 1994 la industria invirtió más de 10 mil millones de dólares, de los cuales el 45% corresponde a autopartes.

El cumplimiento de la legislación automotriz vigente ha sido en general satisfactorio.

La Balanza Comercial tuvo un superávit de 115.4 millones de dólares durante 1993 y se estima 1 323.6 millones de dólares durante 1994. Por su parte, la Balanza Comercial Ampliada alcanzó un superávit de 1,820.7 millones de dólares durante 1993 y se estima alcance 3, 838 millones de dólares durante 1994.

El valor agregado Nacional de Proveedores como porcentaje del Valor Agregado Nacional fue de 39.4% en 1993 y se espera que sea de 39.3% durante 1994.

#### **LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES CON EL NUEVO DECRETO**

Notificaciones publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 31 de Mayo 1995, artículo que afectan a autopartes.

"En el Capítulo 3, del ordenamiento en cuestión, el cual se refiere a la industria de autopartes, en su artículo 6, señala que las empresas de la industria autoparte, deberán ajustarse a las disposiciones de la ley de Inversión Extranjera. En la integración del capital social reservado a mexicanos, podrán concurrir personas morales en las que participe, a su vez, mayoritariamente el Capital Mexicano.

El Artículo 7, se indica que el valor agregado nacional de proveedores que una empresa de la industria terminal debe incorporar cada año en la fabricación, en México, de autopartes y de vehículos automotores, se calculará como un porcentaje del mayor de los siguientes dos valores.

- I.- El valor de referencia de la empresa de la industria terminal en el año
- 2.- El valor agregado nacional total de las empresa de la industria terminal en el año

La empresa de la industria terminal que hubiese iniciado la producción de vehículos automotores en México después del año de modelo 1001, calculará su valor agregado nacional de proveedores exigido como un porcentaje de su valor agregado nacional total.

Artículo 7 B., dice que el valor al cual se refiere al artículo 7, con periodicidad anual de una empresa de la industria terminal será:

- 1.- Para cada uno de los años de 1994 a 1997, el valor base correspondiente a tal empresa de la industria terminal más un porcentaje no mayor al 65% de la diferencia entre sus ventas totales en México en el año correspondiente a su valor base.
- 2.- Para cada uno de los años de 1998 a 2000, el valor base correspondiente a tal empresa de la industria terminal más un porcentaje no mayor del 60% de la diferencia entre sus ventas totales en México en el año correspondiente y su valor base;  
y
- 3.- Para cada uno de los años de 2001 a 2003, el valor base correspondiente a tal empresa de la industria terminal más un porcentaje no mayor del 50% de la diferencia entre sus ventas totales en México el año correspondiente y su valor base.

Se entiende por ventas totales en México de la empresa de la industria terminal, el valor total de facturación por concepto de ventas de vehículos automotores, producidos en México para su venta en México, más el valor total de su facturación por concepto de ventas de vehículos automotores importados.

Se entiende por valor base, el promedio del valor de la producción en México para su venta en México de una empresa de la industria terminal en el año modelo 1991 y 1992, ajustado anualmente por la inflación acumulada, utilizando el Índice Nacional de Precios al Productor de Vehículos, Refacciones, y otros Materiales de Transporte, u otro índice que lo sustituya, publicado por el Banco de México en los Indicadores Económicos (en adelante INPP).

Para ajustar el valor base por la inflación acumulada hasta 1994 o hasta un año posterior, el promedio para los años modelo 1991 y 1992 de la producción en México par la venta en México será multiplicado por el cociente de:

- a) el INPP correspondiente a ese año, entre
- b) el INPP correspondiente a 1992, siempre y cuando los índices de precios en los incisos a) y b) tengan el mismo año base.

Artículo 7. C.- Cuando las ventas totales en México de una empresa de la industria terminal en un año sean menores a su valor base, el valor de referencia de tal empresa para ese año será igual a sus ventas totales en México en ese año"<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, "Decreto para el fomento y modernización de la industria Automotriz", publicado en el Diario oficial 31 de Mayo 1995, págs. 4 y 5.

AUTOPARTES

AÑO	VENTAS (MILLONES DE DOLARES)	INVERSION (MILLONES DE DOLARES)	EMPLEO (MILES DE PERSONAS)	PRODUCCION TOTAL DE MOTORES MILES DE UNIDADES
1990	6,171	613	173.6	2,246
1991	6,491	899	184.2	2,265
1992	6,572	1,061	201.5	2,239
1993	6,418	899	175.1	1,820
1994p	6,795	613	180.7	1,997

p. Preliminar

Nota: comprende ventas de la empresas productoras instaladas en México. INA, A.C.

Problemas con el decreto automotriz y su reglamento ya que los estudios de la INA reflejan que General Motors, Volkswagen y Nisan no trabajan con el porcentaje que se les pide de refacciones nacionales.

Las importaciones de Brasil, principalmente para el sector de importaciones de automoviles de España, con el modelo denominado Chevy que se calcula 10 000 unidades, sin que estas tengan componentes Mexicanos.

La Ina tiene plasticas con Nizan y General Motor para que en 1996 exista mancomunadamente autopartes en serie.

## **POLITICAS DE SELECCION DE PROVEEDORES NACIONALES**

La condición es que sus sistemas de calidad se encuentren certificados por algunos de los organismos siguientes.

- Organismo Certificados por ISO 9 000, tanto nacionales como internacionales.
- Evaluaciones realizadas por C.F.E. con calificación de aprobado.
- Evaluaciones realizadas por PEMEX con calificación de aprobado.
- Evaluaciones realizadas por CLYF con calificación de aprobado.

### **2.5 PERSPECTIVAS PARA 1995**

Difícil la perspectiva para la Industria Nacional de autopartes en lo que resta del año, debido a las condiciones del mercado interno, ante una mayor competencia foránea y el descenso en la demanda de los armadoras nacionales, lo que ha ocasionado un fuerte castigo en los resultados de las empresas que lo integran.

Esta situación se genera, en primer término, en los problemas derivados de su relación con la industria automotriz terminal con crisis en el mercado local, la desaceleración de la economía y el castigo de los precios por la introducción de productos del exterior, aspectos que ocasionaron hasta septiembre un severo deterioro en las ventas y utilidades del ramo.

La información que dan a conocer la AMIA y la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA) coincide en las condiciones desfavorables en que se desempeña el sector automotriz se debe a la contracción de la demanda, lo que ha ocasionado excesivo inventarios, un aspecto que se vio agravado en la producción.

Pese a su crecimiento, el mercado de exportación ha sido insuficiente para compensar el deterioro en la demanda interna, debido a que todavía no se cuenta con un mercado fuerte del exterior, por lo que los ingresos derivados de las exportaciones son mínimas.

Esto repercute ya que existe una reducción de 2% en la producción automóviles según datos del Banco de México, inferior en cuatro veces a la que tuvo el volumen fabricado de carrocerías, motores y accesorios para automóviles, de 8.6% real a julio.

	ORIGEN DE LAS IMPORTACIONES	ORIGEN DE LAS EXPORTACIONES	ORIGEN DE LA TECNOLOGIA
Estados Unidos	63%	66%	48%
Nacional			25
Alemania	10	8	13
Brasil	11		
Japón	8		5
Inglaterra			3
Otros	8		7
Francia		10	
Canadá		9	

VARIACIÓN DE PRECIOS DE LAS AUTOPARTES		
	AL CONSUMIDOR	AL PRODUCTOR
1990	24.8	13.5
1991	37.6	12.3
1992	9.6	4.3
1993	5.1	2.8
1994	2.1	3.3

PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA MEXICANA

	PERSPECTIVA DE VENTAS EN EL MERCADO DE REPUESTO % (PORCENTAJE)	PRONOSTICO DE PRODUCCIÓN Y VENTA DE VEHÍCULOS EN 1995 (MILES DE UNIDADES EN EL MERCADO INTERNO)	PERSPECTIVA DE PRODUCCIÓN PARA LA EXPORTACIÓN EN 1995
1994	6.4	624	504
1995a	-3.3	403	540
1995b		373	576

	CAPACIDAD OCIOSA EN LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES PARA 1995 PORCENTAJE	PERSPECTIVA DE EMPLEO EN EL SECTOR DE AUTOPARTES PARA 1995	PRONOSTICO DE VENTAS PARA 1995: SECTOR AUTOPARTES
1994p	30%	180.7	6,795
1995a	40	163.2	6.250
1995b	50		

p= preliminar, INA, A.C.  
a= escenario, INA, A.C.  
b= escenario, INA, A.C.



**VENTAS NACIONALES DE ENERO A JUNIO DE:**

1994	269,552
1995	76,429

**UNIDADES VENDIDAS**

	1994	1995
General Motor	45,100	23,182
Nissan	59,312	17,840
V.W.	84,388	13,093
Ford	36,716	11,831
Crysler	43,662	9,920
	374	429
BMW	0	134

**VENTAS NACIONALES E IMPORTADOS:**

1994	302,370
1995	89,446

La diferencia de las ventas son el 71%, causas de este fenómeno de las bajas ventas son:

- 1.- Desempleo
- 2.- Alta Inflación
- 3.- Devaluación
- 4.- Tasa elevados
- 5.- Embargos
- 6.- No hay crédito

Los estudios realizados de una investigación del área de Análisis Financiera, con base en datos de la Secretaría de Comercio (SECOFI), el Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática (INEGI), la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) y la Industria Nacional de Autopartes (INA). Encontró en el sector externo la única vía para afrontar los obstáculos de la caída del mercado nacional, ya que las ventas disminuyeron 73% anual de Enero a Septiembre de 1995, en contraste, las exportaciones aumentaron 33.1% unidades porcentuales.

De acuerdo con las últimas cifras de la AMIA, la producción total entre Enero y Septiembre de 1995 ascendió a 669 mil 257 unidades, lo cual significó un decremento de 17.6% respecto de igual período del año anterior; esto implicó que se dejaran de fabricar 142 mil 693 vehículos.

La producción acumulada en el mercado interno se reduce 69.9 por ciento al sumar 118 mil 879 unidades, en contraste, el producto para el mercado de exportación creció 32.2 por ciento y, llegó a 550 mil 378 unidades en los primeros ocho meses de año.

Así, las ventas externas crecieron 32 por ciento y las internó de desplomaron 73 unidades porcentuales, y esto repercutió negativamente en el empleo.

De acuerdo con la última encuesta industrial mensual, el personal ocupado hasta junio en el sector automotriz, resintió una disminución de 14.7 por ciento con relación al mismo lapso del año anterior.

Es importante mencionar que dentro de una nueva organización de la producción automotriz a nivel mundial, México ha modificado su estructura productiva en este sector. Considerando mano de obra calificada, y que actualmente alcanzan altos grados de automatización. <sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Claudio Cortés / Marvella Colín, "Sector exportador, único soporte de la industria automotriz", El Financiero, 15 Octubre de 1995, pág. 12.

## **CAPITULO III "METODOLOGIA" INVESTIGACIÓN PLANTEADA**

### **3.1 OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Determinar las principales oportunidades Financieras, que tiene la micro y pequeña autopartes de sector automotriz, en relación al ciclo de vida del producto generación de sus flujos de efectivo; sus costos; Financiamiento Interno; y su maximización de la capacidad Instalada.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- 1.- Conocer la liquidez, solvencia, rentabilidad y apalancamiento financiero de la empresa.
- 2.- Conocer sus Costos
- 3.- Conocer su estructura financiera.
- 4.- Generar estrategias acorde a los distintos elementos, para el mejor manejo de sus flujos de efectivo

### **3.2 Problematica General**

La industria automotriz mexicana, enfrenta cambios por su gran dinamismo existente a su tecnología. Esto afecta a sus costos, flujos de efectivo como el cambio a su estructura financiera. Sin embargo es importante enfrentarse, por lo que es necesario establecer estrategias financieras que permitan la sobrevivencia de la micro y pequeña empresa autopartes del distrito federal.

### **Problemática específica**

La industria automotriz, realiza cambios en su demanda de sus productos, esto afecta al sector de autopartes directamente a cambios tecnológicas y a su estructura financiera como, a sus flujos de efectivo, costos, materia prima, inversión etc.

#### **3.3 Hipótesis**

- 1.- La generación de efectivo y la liquidez está relacionada con el ciclo de vida del producto.
- 2.- A menor producción los costos aumentan
- 3.- A menor producción la utilidad es menor
- 4.- Con respecto al entorno, las políticas gubernamentales a las que pertenece el sector automotriz, no se cumplen, permitiendo la entrada indiscriminada de productos de importación.
- 5.- Existe un desabasto interno de materia prima en el sector de autopartes, generando importaciones y con ellos lastiman sus precios, resultado precios no competitivos.
- 6.- No existe la protección real al producto nacional, por lo que se recurre al producto extranjero.
- 7.- Las armadoras fomentan la entrada de productos extranjeros a través de la modificación constante de reglas de control de calidad, también las modificaciones constante de los productos, castigando los precios de productos nacionales. Esto origina una competencia desleal en sus costos desiguales, misma que es permitida por el gobierno.

- 8.- La rentabilidad de la micro y pequeña empresa del sector es negativa derivada de la hipótesis 7 y 2.
- 9.- La generación propia de efectivo no permite cambios tecnológicos como se requieren y esto provoca necesidades de crédito.
- 10.- La política gubernamental del pago al impuesto al activo, castiga la inversión tecnológica aumentando el costo via impuestos.
- 11.- La estructura financiera de las empresas conforme a la hipótesis (1) la liquidez no es sana, lo que genera una estructura financiera dependiente del crédito.

### **3.4 Variables**

#### **Unidad de análisis**

Micro y pequeña empresa de autopartes

#### **Variables**

- 1.- Generación de efectivo.

Variable dependiente: Los flujos de efectivo

Variable independiente: El ciclo de vida del producto

Preguntas del cuestionarios anexo (1 y 5)

La variable dependiente: Liquidez

La variable independiente: Ciclo de vida del producto

Preguntas del cuestionario anexo (4, 6 y 42)

- 2.- Afectación en los Costos.  
Variables dependientes: Los Costos  
Variable independiente: Volumen de producción  
Preguntas del cuestionario anexado (2, 3, 37 y 38).
  
- 3.- Afectación en la utilidad.  
Variable dependiente: Los costos y Gastos  
Variable independiente: Volumen de producción  
Preguntas del cuestionario anexado (3, 37, 38 y 39).
  
- 4.- Afectación en las políticas gubernamentales  
Variable dependiente: producto "competitividad"  
integración del producto nacional  
Variable independiente: políticas "Decreto de SECOFI"  
(cuota de integración nacional según SECOFI)  
Preguntas del cuestionario anexado (10 y 12)
  
- 5.- Afectación de la materia prima  
Variable dependiente: Materia Prima volumen de materia prima  
Variable independiente: importación de la Materia prima  
Pregunta del cuestionario anexado (20)
  
- 6.- Protección al producto nacional  
Variable dependiente: Producto nacional  
Variable independiente: exportación del producto nacional  
Importación del producto  
Preguntas del cuestionario anexado (7, 8, 9, 12, 14, 15 y 16).
  
- 7.- Fomento al producto extranjero  
Variable dependiente: Producto extranjero  
Variable independiente: Modificación de reglas de control de  
calidad  
Modificaciones del producto

8.- La rentabilidad de la micro y pequeña empresa  
Variable dependiente: Rentabilidad negativa  
Variable independiente: Cambio tecnológico  
Costo  
Modificación de reglas  
Control de calidad  
Modificación del producto  
Preguntas del cuestionario anexado (28, 31 y 45)

9.- Generación de efectivo.  
Variable dependiente: Cambio tecnológico  
Variable independiente: generación de recursos  
Preguntas del cuestionario anexado (28, 39, 40 y 41)

10.- Política gubernamental en el pago de impuestos al activo.  
Variable dependiente: Inversión tecnológica  
Variable independiente: Impuesto al activo.  
Preguntas del cuestionario anexado (37 y 42)

11.- Estructura financiera.  
Variable dependiente: Estructura financiera  
Variable independiente: Flujos de efectivo  
Pasivo total  
Capital Contable  
Preguntas del cuestionario anexado (40, 41, 42 y 43)

### **3.5 ALCANCE Y LIMITACIONES:**

La investigación se planea realizar en la pequeña y micro empresa proveedora del sector Automotriz (autopartes) en el área metropolitana. De acuerdo a los datos proporcionados por la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, existen 190 empresas con estas características en el Distrito federal.



Se realizará un estudio de campo, donde se obtendrá datos que ayuden a confirmar o desechar las distintas hipótesis planteadas en la Investigación, para finalmente propuestas estratégicas de acuerdo a las características del sector automotriz y de las empresas de autopartes.

### **3.6 Método de recolección de información.**

#### **FORMA EN QUE SE DISEÑO LA ENCUESTA.**

Por medio de un cuestionario, donde se aplicaron preguntas relacionadas con su competitividad financiera y estas fueron contestadas por los directivos de la compañía.

#### **CUESTIONARIO:**

La investigación de campo , se realizo considerando una muestra de población seleccionada en la Zona Metropolitana, la cual fue de 34 empresas de autopartes. Se tomaron con los datos proporcionados por el directorio 1994 de la Industria Nacional de Autopartes.

De acuerdo a los datos proporcionados por la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, existen 190 empresas con estas características en el Distrito Federal.

Se usó el método de muestreo probabilístico, considerando un error estándar de .05, la fórmula para determinar la muestra es:

$$n' = \frac{S}{V} \frac{\text{varianza de la muestra}}{\text{varianza de la población}}$$

Donde:

N= población 190 empresas

S = P (1 - p )

$$S = .9 ( 1 - .9 ) = .09$$

y= valor promedio de una

variable = empresas autopartes.

$$V = (.05)^2 = 0.0025$$

$$n' = \frac{.09}{.0025} = 36$$

Se= error estándar .05

V= Varianza de la población.

Ajustando tenemos :

S = Varianza de la muestra

expresada como probabilidad de ocurrencia de y.

$$n' = \frac{n'}{1 + n/N} = \frac{36}{1 + 36/190} = 31.26 \approx 32$$

n= La muestra, subconjunto de la población N

La selección de la muestra se eligió aleatoriamente del directorio de INA, considerando como prioridad a los que están inscritos en SECOFI.

El tipo de encuesta se maneja en una entrevista personal, a los encargados de la administración; fue fácil realizar las encuestas ya que gracias a la ayuda de SECOFI nos abrieron las puertas sin ningún problema y atendiéndonos las personas principales. Pocos cuestionarios fueron contestados y enviados por Fax.

#### PRUEBA PILOTO:

Se llevará a cabo una prueba piloto, que consistirá en la aplicación del cuestionario a un 10% de la muestra población. Esto es con el fin de:

- a) Saber si las instrucciones del cuestionario son comprendidos.
- b) Si las preguntas son las adecuadas y si obtenemos la información deseada.

Estas empresas se seleccionarán en forma aleatoria mediante una selección sistemática, que más adelante se explicará.

### **3.7 Método de evaluación de la información**

Obteniendo los resultados de las encuestas, se procederá a conjuntar todos los datos obtenidos y se aplicará para su análisis, las siguientes medidas estadísticas como son:

- 1) Medidas de tendencias central: Moda, Mediana y Media  
Moda , para encontrar las categorías que ocurren con mayor frecuencia.  
Mediana, para los niveles de medición ordinal, por intervalos y de razón. No se aplicará en variables nominales por que en este nivel no hay jerarquías.  
Media, promedio aritmético para mediciones por intervalos o de razón.

- 2) Medidas de variabilidad: rango, la desviación estándar y la varianza. Desviación estándar, es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media. Solo se utilizará en variables medidas por intervalo de razón.
- 3) Análisis Multivariado. Para analizar la relación entre varias variables independientes y una variable dependiente.

Se utilizará un paquete estadístico para computadora: SPSS (paquete estadístico para la Ciencias Sociales), ya que este cuenta con una gran diversidad de análisis estadísticos y es apropiado para este estudio.

En la parte financiera, se realizara un promedio de sus cuentas y así poder analizar sus fortalezas y debilidades, tratando de encontrar soluciones dentro de su estructura financiera, este estudio se realizara por programas de computación.

Si alguna de las empresas de autopartes, requieren de un proyecto de inversión, se les ayudara a obtenerlo mediante un programa de computación llamado PROSPI, el cual nos proyecta hasta 15 años en sus operaciones y también evalúa si es efectivo el proyecto, considerando la TIR (tasa interna de retorno) y factores económicos cuantitativos; esto ayudado de SECOFI (Secretaria de Comercio y Fomento Industrial), UNAM-FCA (Universidad Nacional Autonoma de México "Facultad de Contaduría y Administración y UAM-X Universidad Autónoma de México Xochimilco.

### 3.8 Método de análisis de información

- 1.- Información Recopilada
- 2.- Análisis de Información
- 3.- Fortalezas y debilidades encontradas por área (Problemática)
  - a) Generación de efectivo dentro del ciclo de sus ventas
  - b) Generación de efectivo dentro de sus propios flujos de efectivo
  - c) Sus costos afectados por el volumen de productos
  - d) La utilidad con respecto a sus costos, gastos y volumen de producción
  - e) Las políticas gubernamentales "Decreto de SECOFI"
  - f) La materia prima que se necesita y es de importación
  - g) La baja protección al producto nacional.
  - h) Fomento de la Industria terminal al producto extranjero
  - i) El cambio tecnológico, modificaciones en la regla de control de calidad, modificación del producto etc.
  - j) Políticas gubernamentales en los impuestos
- 4.- Generación de Alternativas de solución (Análisis y Evaluación)
  - a) Determinación del Impacto económico para la empresa
  - b) Determinación del Impacto en el clima Organizacional
  - c) Determinación del Impacto legal
  - d) Determinación del Impacto en cada una de las áreas
- 5.- Plan de acción a seguir
- 6.- Determinación de Estandares de la 34 empresas a seguir.

## CAPITULO IV "MARCO TEÓRICO ESPECIFICO"

### 4.1 EXPLICACION DE LA ESTRATEGIA "LA MATRIZ DE BOSTON"

La planeación estratégica es un proceso que busca resumir y dar a conocer los compromisos de las áreas de la empresa para los logros de los objetivos organizacionales, es decir, selecciona los objetivos, políticas y procedimientos tendientes a la consecución, aplicación y control de los fondos para la conducción de las actividades empresariales y ejecución de proyectos a corto y largo plazo en forma eficiente.

Mediante la planeación estratégica se busca definir la posición actual y potencial de la empresa en el mercado, eligiendo las estrategias a seguir por cada una de las actividades establecidas.

Existen varios modelos, que sirven para analizar las estrategias de la empresa en cada una de sus etapas, como son:

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO (Ansoff-Ackoff) (Chandler-Drucker)	LAS MATRICES DEL ANÁLISIS ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS COMPETITIVA	VENTAJAS COMPETITIVAS DINÁMICAS (PORTER)	
	B. C. G. MC. KINSEY	PORTER Y IP HARRIGAN	CULTURA COMPARTIDA	
MANEJEMENT JAPONES	CONSEJO (con influencia japonesa)	EXCELENCIA (PETERS Y waterman CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (DRUCKER) CULTURA COMPARTIDA		
1970	1975	1980	1985	1990

Se explicaran algunos modelos y se enfatizara en el Modelo del Boston Consulting Group para el análisis de la mezcla de los productos proveedores del sector automotriz.<sup>24</sup>

**Modelo ADL:** Desarrollada por el Despacho de consultoría Arthur D. Little, busca definir los centros estratégicos y de posición competitiva de la empresa, identificando y agrupando las actividades homogéneas de la empresa, que pueden comprender uno o varios productos independientes.

La posición competitiva está determinada por la capacidad de producción de la planta, la variedad de productos, su costo, la posesión de patentes, su tecnología, precios, calidad etc.. La posición de cada centro estratégico puede ser dominante, fuerte, favorable, a defender o marginal, de acuerdo con la fortaleza o debilidad de cada una de las variables mencionadas.

Además de la posición en el mercado; este modelo considera el grado de madurez del sector en que se desarrolla la empresa, utilizando indicadores como la tasa de crecimiento del sector, la concentración del mercado, las condiciones de acceso al sector, la tecnología etc..

El grado de madurez consta de las siguientes etapas:

Fase de Despegue: El sector inicia su desarrollo y se caracteriza por una alta tasa de crecimiento, cambios acelerados en la tecnología y un mercado fragmentado.

---

<sup>24</sup> cfr. Hermida Jorge, Serra Roberto "Administración y estrategia", un enfoque competitivo y emprendedor, ed. Macchi, tercera edición, pág. 163.

Fase de Crecimiento: El sector tiene un desarrollo elevado; el mercado se empieza a estabilizar; la tecnología se maneja de una manera más controlada y el mercado no es tan accesible como en la etapa anterior.

Fase de Madurez: El crecimiento del sector disminuye y la estabilidad del mercado es mayor.

Fase de Envejecimiento: El sector se ha estancado y comienza a retroceder, debido a la competencia y demanda reducidas.

**Modelo M. Kinsey:** Al igual que el Modelo ADL, considera como un elemento importante la posición competitiva de los centros estratégicos, pero acompañada del valor o atractivo del sector.

La posición de los centros estratégicos puede ser, fuerte, mediana o débil. El valor del sector representado el interés que tiene la empresa por éste. Este valor se determina en función de las características de crecimiento del sector, la magnitud del mercado, el riesgo y la rentabilidad media que ofrece, además de la capacidad de la empresa para adaptarse a estas variables incluyendo la sinergia de producción distribución, etc..

En base a la combinación de la posición competitiva de la empresa y el valor del sector, se establece una matriz, que permite tomar decisiones acerca del desarrollo o retiro de dichas zonas del mercado.

Aunque es muy parecido al modelo ADL, tiene la ventaja de que considera las características particulares de la empresa (Capacidad productiva, recursos etc.), estableciendo así estrategias que difieren de una empresa a otra.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



**MODELO A UTILIZAR COMO ESTRATEGIA FINANCIERA ES "BOSTON CONSULTING GROUP:** Los efectos de la experiencia y la matriz de participación en el crecimiento.

**ANTECEDENTES:**

Modelo BCG: El nombre de Bruce Henderson es sinónimo de otro más conocido: el de "matriz de participación en el crecimiento". A mediados de los años 60, cuando Henderson era agente de compras de Westinghouse, la empresa quería saber en cuanto descendían sus costos unitarios a medida que la empresa acumulaba experiencia en la fabricación de sus productos. Para responder a las preguntas, Henderson adaptó la curva de la experiencia, un derivado de la curva de aprendizaje; concepto, este último, bien conocido desde muchas décadas atrás. Henderson dedujo las implicaciones estratégicas de la curva de la experiencia, fundó Boston Consulting Group (BCG) y ofreció sus hallazgos a otras empresas bajo la forma de la matriz de participación en el crecimiento. La matriz entró en el mundo de la planificación como un tornado. Las ideas de BCG dirigieron el pensamiento de los enfoques estratégicos durante la década de los 70.

Henderson popularizó la idea de que los enfoques estratégicos podían llegar a hacerse universales. Las empresas diversificadas podían diversificar los riesgos y optimizar el rendimiento de toda organización gestionando las distintas partes de sus organizaciones como lo harían con un portafolio de inversiones. La idea representaba la gestión de los tiempos modernos y las empresas se aferraron a ella.

Es importante señalar que la matriz BCG fue sólo uno de los tantos enfoques estratégicos que, basados en matrices, se hicieron populares en los años 70. Entre ellos, esta la matriz de "nivel de atracción/posición de los mercados"; la matriz del "ciclo de vida del portafolio"; la matriz "direccional de políticas", solo para mencionar algunos de los que se hicieron más populares. Todos estos enfoques se conocen bajo los nombres de "planificación por medio de fórmulas", "planificación del portafolio" o "matrices de planificación". Todas ellas redujeron el proceso de elaboración de las estrategias a una serie de casillas que determinaban la mejor estrategia para cada situación específica.<sup>25</sup>

Aquí solo analizaremos la matriz BCG y sus fundamentos teóricos.

#### **UTILIZACIÓN DE LA MATRIZ DE BOSTON (BCG)**

Existen tres componentes principales en las observaciones de BCG:

1. Las estratégicas de negocios
2. Los efectos de la experiencia y
3. La matriz de participación en el crecimiento

---

<sup>25</sup> Cf. Abell, Dereck y John Hammond, "Strategic Market Planning", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979, págs.47, 48 y 49.

## 1 UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

Las unidades estratégicas de negocios, representa una de las contribuciones más importantes del enfoque BCG, es una forma de organización de las empresas diversificadas en la que cada una de sus partes se consideran como una empresa independiente. Esta de puede definir como:

Una forma de organizar una empresa de manera tal que cada una de sus unidades venda un conjunto identificable de productos a un conjunto identificable de consumidores. Las Unidades estratégicas de negocios se gestionan de forma independiente, con su propio conjunto de objetivos. A cada unidad se le atribuyen, de forma separada, los recursos, costes y beneficios.

Enfoque hacia el exterior: Las UEN (Unidad estratégica de Negocios), se organizan en función de los mercados y los consumidores ambos factores externos.

Competidores identificables: Se organizan de manera tal que sus competidores puedan ser fácilmente identificados.

Centro de beneficios autónomos: La UEN (Unidad estratégica de Negocios), operan como empresas independientes. Cada unidad tiene su propia dirección y sus propios objetivos. Una unidad puede plantearse el objetivo de incremento de la participación de mercado, mientras que otra seguir un objetivo de salida del mercado.

Estrategia de Marketing distintas: Cada UEN tiene, también, sus propias estrategias de marketing y sigue sus propios patrones. La única restricción que se establece a las estrategias es que deben responder a los objetivos globales de la empresa.

Contabilidades separadas: Para poder competir como una unidad independiente es necesario que cada UEN pueda calcular por separado sus beneficios y sus costos. También deben tener contabilidades separadas para controlar los recursos que se pone a su disposición.

En teoría, el concepto de UEN es tan fácil de comprender pero surgen problemas como:

Empresas muy complejas: Un problema particular y puntual en las UEN ha sido el mantenimiento de contabilidades separadas (requisito para lograr sus operaciones autónomas). Las empresas grandes diversificadas sus distintas partes se encuentran muy interrelacionadas entre sí. En teoría, cada UEN debería tener sus propias estructuras de producción, de investigación de marketing, de investigación y desarrollo y de distribución. En consecuencia, los contables tratan de determinar los detalles de quién paga a cambio de que. En muchos casos la autonomía de las UEN afecta negativamente a las políticas globales de las empresas. En el caso de la micro y pequeña empresa son afectadas por los dueños, en decisiones tan repentinas y sin explicación de algo que intuyeron esto afecta gravemente a las UEN.

Establecimiento del conjunto: Los hombres de marketing prefieren las definiciones que siguen el criterio, más limitado, del binomio "productos-mercados". De hecho, con frecuencia los hombres de marketing aplican la matriz BCG a productos individuales y no a las UEN.

## LOS EFECTOS DE LA EXPERIENCIA

Los efectos de la experiencia constituyen el núcleo central del fundamento teórico de la matriz de participación en el crecimiento de Boston Consulting Group. Afirma que existe la oportunidad de reducir costos a medida que una empresa acumula experiencia en un producto y acumula el incremento en el nivel de ventas a lo largo de los años.

El concepto de "efecto y experiencia", constituye un elemento viejo pero persistente en los negocios, de acuerdo a este concepto los costos no descienden automáticamente, de hecho los costos tienden más a crecer que a descender. La tendencia es a que, a medida que la empresas crecen, se amplíe el personal, se incrementen las líneas de productos y los obreros ganen salarios más altos. Las presiones se orientan hacia un aumento de los costos a lo largo del tiempo, no a su disminución. Cuando no se considera la experiencia.

El concepto de los efectos de la experiencia sostiene que existen oportunidades para reducir los costos, pero que no existe una garantía al respecto. El descenso de los costos se logra con el fiel cumplimiento de las metas de producción, la adopción de nuevas tecnologías que permitan incrementar la productividad y un esfuerzo constante para eliminar los gastos innecesarios. Cada una de esas oportunidades requieren la atención activa de los niveles directivos ya que los efectos de la experiencia no se producen por sí solos.

Son las habilidades y el ingenio de los que trabajan en la empresa los que producen los efectos de la experiencia; en otras palabras, constituyen el resultado de la eficaz aplicación de nuevos procedimientos y métodos. Resumiendo con seis palabras "La práctica lleva a la perfección".

Los efectos de la experiencia se generan en los siguientes seis factores:

**La curva del aprendizaje:** Esta se refiere a los avances que se producen en la productividad de los trabajadores. Los trabajadores aprenden a hacer su trabajo con mayor eficiencia.

**Especialización del trabajo:** La especialización (o división) del trabajo también incrementa la eficiencia de una operación a lo largo de los años. A medida en que se venden más unidades y se acumula experiencia, se aumentan las oportunidades de especialización.

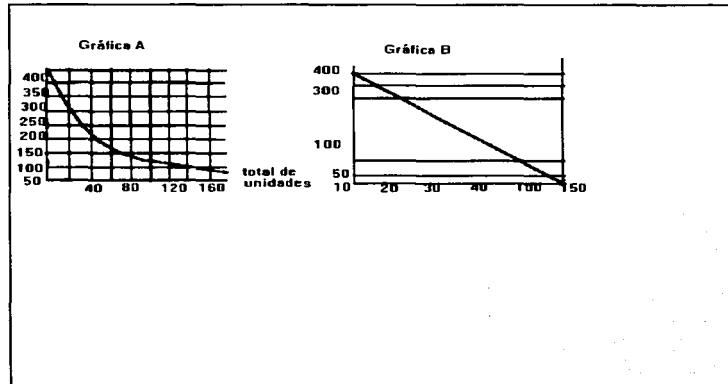
**Proceso innovadores:** Los procesos innovadores son los inventos y mejoras que se producen en los equipos y procedimientos utilizados para elaborar un producto en una industria. A medida que se acumula la experiencia, se mejora el diseño de las maquinas. Por medio de su ingenio y creatividad, los fabricantes de maquinaria encuentran nuevas formas que potenciar la eficiencia de sus equipos industriales. Los industriales también encuentran nuevas formas para estructurar el proceso de producción. Mayor eficiencia en las maquinaria (que utilizan en procesos productivos más eficientes) generan los efectos de experiencia.

**Nuevos materiales:** Estos ayudan a reducir los costos. A medida que una industria incrementa su experiencia en la fabricación

**Estandarización de los productos:** Esta se produce cuando un sector industrial se pone de acuerdo en la forma que adoptará ese producto. A medida que el mercado creación, el sector de establecer una serie de productos y procesos estándar para sus procesos de producción. Muchos otros productos han sido estandarizados. Los equipos estéríos, los televisores, los reproductoras de discos compac, la vidiogradoras y otra gran cantidad de productos han sido estandarizados a partir de un diseño inicial único.

Rediseño de los productos: El rediseño de un producto se produce cuando una empresa diseña de nuevo sus productos para potenciar la eficiencia de su producción. En el caso del diseño de producción de automóviles existe un cambio rápido y fácil su instalación en el sitio que le corresponde.

La curva de la experiencia. Los efectos de la experiencia se distribuyen en una curva de la experiencia. Una curva típica muestra lo que le cuenta a una empresa en particular producir cada unidad en función del número total de unidades que la empresa ha producido hasta esa fecha.



Esa figura muestra dos importantes propiedades de los efectos de la experiencia. Primero, la curva desciende mostrando que los costos unitarios disminuyen en función de la experiencia acumulada. Segundo, muestra que los costos descienden más lentamente que la experiencia acumulada. A medida que una categoría de productos madura, lograr reducciones importantes de los costos se hace cada vez más difícil. Es más difícil duplicar las ventas de un producto maduro que duplicar las ventas de un vibrante y creciente producto nuevo. Por igual, es más difícil lograr efectos de la experiencia significativos en las etapas finales de la vida de un producto que en sus indicios.

#### **PATRONES DE COMPORTAMIENTO COSTO-PRECIOS**

La curva de la experiencia distribuye los costos de la empresa, no los precios al consumidor. La relación entre costos y precios determina no sólo los beneficios de la empresa, sino, también, si ésta será capaz de sobrevivir en el mercado. La relación entre costo y precios constituye uno de los aspectos centrales de las observaciones de BCG. A veces los precios mueven conjuntamente con los costos a medida que el producto pasa de la introducción a la madurez. Pero, con frecuencia, no ocurre así. Los siguientes dos patrones de comportamiento son típicos en entorno competitivo estables e inestables.

Competencia estable. Cuando se muestra la relación que existe entre precios y costos cuando se mueve de forma conjunta. A medida que el mercado se amplía el descenso de los precios sigue a las disminuciones de los costos con lo que los márgenes de beneficios permanecen iguales.



Competencia inestable. Este nos muestra como los precios se comportan en un entorno competitivo inestable. Existen cuatro tipos distintos

Liderazgo del mercado. En la etapa de Crecimiento (que en BCG denominan como "paraguas de precios") la demanda crece rápidamente. De hecho, la demanda supera la oferta del producto. Los efectos de la experiencia se acumulan rápidamente. En esta etapa existe muy poca competencia.. En consecuencia, los precios no se reducen con la misma rapidez con la que disminuyen los costos. No existe razón alguna que induzca a los vendedores a reducir sus precios. Los márgenes de beneficios son altos. En teoría, la vida de la empresa es fácil y rentable en esta etapa del ciclo. Pero, todas las cosas buenas llegan a su fin. Lo mismo le sucede a la etapa de crecimiento. Ningún mercado crece para siempre.

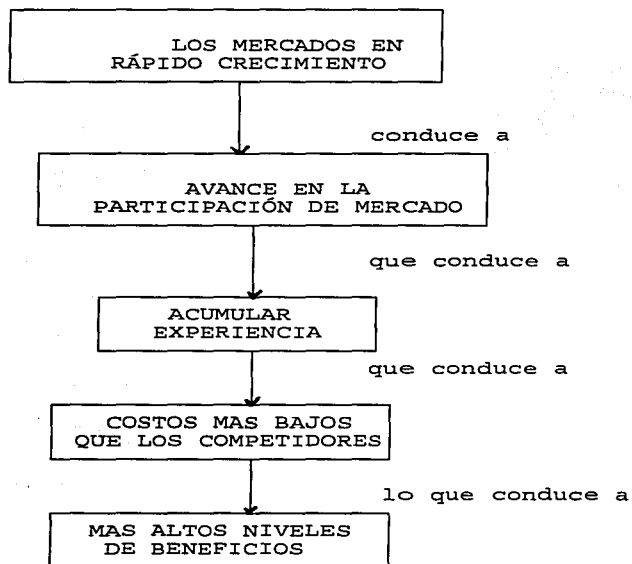
Turbulencia. En ambos casos de Turbulencia es inevitable y, cuando se produce, sólo dos o tres de las empresas más grandes permanecen activas en el mercado. Todas las demás se ven obligadas a salir del mercado o, si permanecen en él, deben afrontar cuantiosas pérdidas.

Regreso a la estabilidad. Cuando el período de turbulencia termina, los precios se estabilizan en algún punto sobre los costos de la empresa que produzcan al costo más bajo del sector (es decir, la empresa que haya acumulado la mayor experiencia) y por debajo del nivel de precios que resulte atractivo para otras empresas ( dentro o fuera del sector). A partir de ese momento, los precios se mueven de forma paralela a los costos.

Está claro que BCG tomó bastante prestado de la teoría del ciclo de vida de los productos para explicar como se comportan los precios y los costos en función de la experiencia que se vaya acumulando en un entorno competitivo inestable.

La batalla por la participación en un mercado en rápido crecimiento.

Las ideas centrales de los esquemas de Bonston Consulting Group constituyen a la siguiente secuencia de eventos:



**FALTA PAGINA**

No. 90

La importancia estratégica de esta secuencia son simples: toda empresa debería luchar por participar en los mercados que muestren un alto índice de crecimiento. La matriz BCG es un modelo teórico que se utiliza para decidir en qué mercados se debe luchar y de cuáles la empresa debe retirarse. La matriz ilustra de qué forma, en una empresa diversificada, el dinero debe ser retirado de un área en la que las oportunidades son menores para ser utilizado en el ingreso en áreas en las que las oportunidades indican que es muy posible que la empresa tenga éxito.

#### **LA MATRIZ DE PARTICIPACIÓN EN EL CRECIMIENTO**

La matriz de participación en el crecimiento tiene sus raíces en 1969, cuando Boston Consulting Group examinaba las áreas de negocios en las que compañía Mead Corporation.

Desarrollada por el Grupo de Consultores de Boston, basa su análisis en el Mercado y la tasa de crecimiento del sector al que pertenece la empresa.

El mercado se analiza en base a una curva de experiencia, en la cual se observa que el costo unitario de un producto es inversamente proporcional a la experiencia acumulada. Este fenómeno no es automático, sino que depende del papel adecuado que desarrolla la administración. La experiencia depende del aprendizaje, de las economías de escala, de la sustitución de materiales y de la tecnología con que cuente la empresa.

Significa que entre mayor sea la experiencia acumulada de la empresa en el sector (lo cual va unido a su participación en el mercado), la empresa tendrá menores costos y consecuentemente mayores rendimientos.

La tasa de crecimiento del sector está relacionada estrechamente con la curva de experiencia, ya que en la medida en que el mercado crezca, la posible participación del competidor también se incrementa, provocando que éste con su mayor participación, reduzca su costos ( de acuerdo a lo que muestra la curva de experiencia), logrando así una ventaja competitiva, convirtiéndose en líder y logrando mejores resultados.

De este modelo se desprende una matriz, en la cual:

	Alta	Baja
Alto	ESTRELLAS	SIGNOS DE INTERROGACIÓN
Bajo	VACA LECHERA	PERROS

#### CRECIMIENTO DEL MERCADO "MATRIZ DE PARTICIPACIÓN EN EL CRECIMIENTO

1. ? (Interrogante, también llamado Niños) : La tasa de crecimiento del sector es fuente y su participación en el mercado es débil, por lo que existe una reducida rentabilidad e importantes necesidades de efectivo.

2. \* (Estrella) : Tanto la tasa de crecimiento como la participación en el mercado son fuertes. Existe una alta tasa de rentabilidad y las necesidades financieras son elevadas.

3. \$ (Vaca) : La tasa de crecimiento del sector es débil y su participación en el mercado es fuerte. Hay una elevada rentabilidad y las necesidades de efectivo son escasas.

4. Perros: Tanto la tasa de crecimiento del mercado como su participación en el mismo son débiles, por lo que sus rendimientos son escasos y sus necesidades de efectivo son mínimas; lo más recomendable es abandonar los centros estratégicos que se ubican en esta área.

Se consideran mercados de alto índice de crecimiento los que crecen más de un 10 por ciento anual. Los mercados que crecen de bajo de un 10 por ciento se consideran de bajo crecimiento.

El resultado constituyó el esquema predecesor de la matriz de cuatro casillas que existe en la actualidad. La matriz de participación en el crecimiento tiene muchos otros nombres. A ella se ha referido alternativamente como planificación del portafolio, análisis del flujo de efectivo y parrilla de planificación. Más específicamente, los objetivos del análisis del portafolio son:

1. Optimizar el comportamiento de la empresa en todas las áreas de negocios en las que compete, y
2. equilibrar el flujo de efectivo entre las distintas áreas de negocios al considerar algunos productos como productores o fuentes de efectivo y a otros como usuarios o receptoras de fondos.

Todo lo anterior se resume en cuatro enfoques:

Brillantez.- Según este enfoque cada situación es manejada de acuerdo a la experiencia y habilidad de la persona responsable de la toma de desiciones del problema en particular que se esta tratando. Para cada situación existe una solución detallada y particular, dada por el estratega.

Generalización.- Se determina que, de acuerdo a los estudios del grupo de Consultores de Boston (Boston Consultig Group), la empresa puede colocarse en cualquiera de los siguientes puestos:

Estrella: Es el más alto nivel de participación de un producto en el mercado, que se caracteriza por su elevado desarrollo, lo que implica que la empresa es fuerte en los dos aspectos básicos del mercado, que son partición y crecimiento elevados. La empresa debe luchar fuertemente para mantener las posiciones alcanzadas. En términos generales, los productos estrella generan tanto efectivo como el que necesitan. Se dice, en consecuencia, que, en lo que respecta al flujo de efectivo, están equilibrados.

Vaca: Conocidos como "vacas lecheras" están desequilibrados ya que mantienen una alta participación en un mercado que tiene un bajo índice de crecimiento. La participación en el mercado tiende a estabilizarse. El constituirse como monopolio incrementa la posibilidad de maximizar las utilidades, lo mismo que contar con costos inferiores a los de la competencia. Pero una elevada participación el mercado no asegura el éxito total de la empresa; se refiere también de crecimiento del mercado. Si este último no se da, estaremos hablando de una "vaca de dinero". Este tipo de empresas habrán de invertir su dinero en empresas estrella, ya que su mercado de origen tiene un desarrollo muy lento.

Es improbable que se produzcan cambios muy drásticos en las participaciones de mercado, incluyendo avances significativos en la participaciones de los competidores.

Perro: Cuando la participación en el mercado y el desarrollo del mismo son lentos, se habla de una empresa tipo "perro", en la cual lo más conveniente es su venta. En ocasiones a los perros se les ha denominado como "trampas del efectivo", un nombre que indica su valor intrínseco para las empresas. Pero, los productos perro pueden ser discutibles. En lo que respecta al flujo de efectivo, están equilibrados. Generan poco efectivo, pero, al mismo tiempo, requieren poco efectivo para mantener sus posiciones. No todos los perros son "animales sarnosos". Algunos pueden ser amigos fieles durante muchos años.

? : Los productos denominados "signos de interrogación" tienen características opuestas a las de los vacas lecheras. Tienen una pequeña participación en un mercado que es atractivo ya que tiene un alto índice de crecimiento. Cuando el crecimiento del mercado es acelerado y la participación de la empresa en éste es mínima, no existe una estrategia plenamente generalizada, ya que la empresa deberá buscar una mayor participación, convirtiéndose en una empresa "estrella", o bien desaparecer del mercado. Sus posibilidades de incrementar su participación de mercado son, en términos generales, buenas, ya que el mercado aún no se ha estabilizado. Los competidores aún no se han "atrincherado" con altas participaciones en esos mercados. El mercado es fluido. Los productos signos de interrogación están desequilibrados. Necesitan una gran cantidad de recursos para incrementar su participación de mercado, pero generan muy poco efectivo ya que tienen una baja participación de mercado. Los signos de interrogación también se denominan "niños problemas" o "Gatos salvajes". Tienen un flujo de efectivo fuertemente negativo.



Análisis Estadístico: En base a la información de la industria se elaboran análisis para llegar a la estrategia óptima a seguir. Aunque es muy utilizado tiene la desventaja de que, aunque establece relaciones asociativas (la calidad se considera importante cuando el desarrollo del mercado es lento), pero no relaciones causales, lo que le resta efectividad a la decisión tomada ( Si la calidad es deseable dentro de un mercado de desarrollo lento, sería difícil pensar que una mala calidad había de ser deseable dentro de un mercado de alto desarrollo).

Enfoque Teórico: Muy parecido al enfoque de Brillantez, ya que considera los detalles de las decisiones, y no realiza generalizaciones, a diferencia de que este método utiliza en sus apreciaciones detalladas medidas convencionales o tradicionales de rentabilidad. Lo cual implica que la mayor o menor participación en el mercado se realiza en función de la proporción en que el ingreso marginal es superior al costo marginal para producirlo y venderlo.

#### **EQUILIBRIO DEL FLUJO DE EFECTIVO.**

La lógica de la clasificación cruzada está basada en la necesidad de equilibrar los flujos de efectivo entre las distintas unidades de la empresa, utilizando como criterio las oportunidades que ofrecen. En la matriz se especifican los productos o unidades de negocios que son productores o fuentes de efectivo y los que son usuarios o receptoras de fondos.

Fuentes de efectivo. Las empresas que tienen una alta participación de mercado también se beneficia de un flujo de efectivo más alto generan. Las empresas que tienen una baja participación de mercado tienen un flujo de efectivo más débil. En términos generales, los niveles de participación de mercado son indicativos de los fondos que estarán disponibles dentro de la empresa.

Uso de los fondos. En consecuencia, la matriz BCG recomienda que las empresas utilicen los fondos que generan algunas unidades o productos para "comprar" participación de mercado en las áreas en las que las posibilidades de éxito sean mayores. Los índices de crecimiento de los mercados son indicativos de las áreas de la empresa que generarán o necesitarán fondos.

Equilibrio del efectivo.

	<u>Generación de fondos</u>	<u>Necesidad de fondos</u>	<u>Situación de equilibrio del efectivo</u>
Signos de interrogación fondos	bajo	alta	- necesitan
Estrellas	alta	alta	0 en equilibrio
Vacas lecheras	alta	baja	+ generan fondos en exceso
Perros	baja	baja	0 en equilibrio

En resumen el equilibrio del efectivo que resulta de la clasificación que se obtiene al cruzar la participación de mercado y el crecimiento de los mercados. Dos cuadrantes de la matriz están equilibrados: generan más o menos los mismos fondos que necesitan.

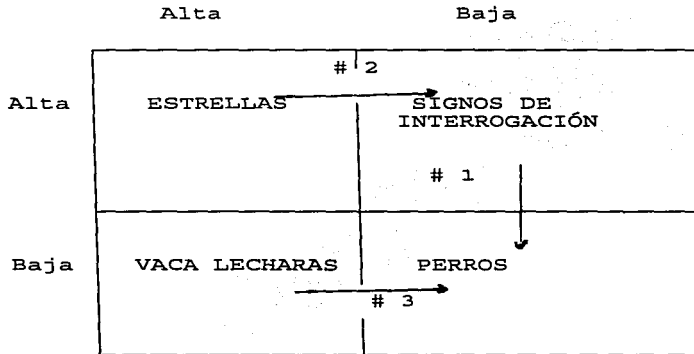
Los otros dos cuadrantes están desequilibrados, aunque en diferentes sentidos. Uno genera más efectivo del que necesita para mantener en operación y el otro necesita más efectivo del que genera.

**FALTA PAGINA**

**No.** 98

### TRES PATRONES PARA EL FRACASO

El éxito no está asegurado, y el desastre acecha a las empresas que no siguen el patrón de comportamiento descrito con anterioridad. En la siguiente matriz BCG ilustra los patrones de comportamiento que conducirían al fracaso.



En primer lugar, muchas empresas cometen el error de invertir recursos en exceso en sus productos vaca lechera y no invierten lo necesario en los signos de interrogación. Esas empresas se centran en sus éxitos pasados e ignoran las futuras oportunidades de crecimiento. Como resultado, sus productos signos de interrogación se convierten en perros, en vez de una estrella. Eventualmente sus productos vaca lechera llegan a convertirse en obsoletos y la empresa se queda sin fondos suficientes para financiar futuras inversiones. Esas empresas han intercambiado oportunidades futuras por flujos de efectivo actuales. Este es el primer patrón de comportamiento que conduce al fracaso.

Asimismo, algunas empresas "bajan la guardia" y permiten que sus competidores avancen en su participación en mercados que tienen altos índices de crecimiento. Esas empresas no invierten lo necesario en sus productos estrella. En consecuencia, esas estrellas se convierten en signos de interrogación que luego degeneran en perro. Esas empresas han seguido el segundo patrón de comportamiento que conduce al fracaso.

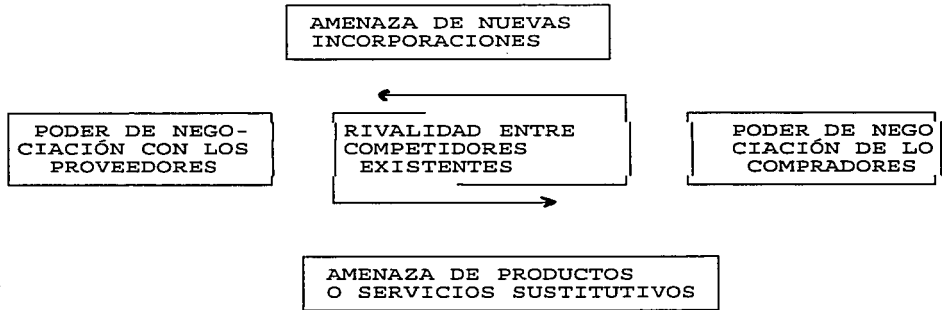
El último patrón de comportamiento que conduce al fracaso se produce cuando una empresa "ordena" en exceso sus productos vaca lechera y las "vacas" mueren o se convierte en perros.

#### **4.2 LAS VENTAJAS COMPETITIVAS**

Por qué algunas naciones tienen éxito y otras fracasan en la competencia internacional, es una gran preocupación frecuentemente que se formula en nuestros tiempos, tanto del gobierno y la industria de todas y cada una de las naciones.

La palabra competitividad es muy amplia financieramente, algunos ven la competitividad como un fenómeno macroeconómico, movido por variables tales como los tipos de cambio, los tipos de interés y los déficit público; otros argumentan que la competitividad es función de una mano de obra barata y abundante; otros punto de vista depende de poseer recursos naturales en cantidades ingentes. La más recientemente se ha argumentado por parte de muchos que la política gubernamental ejerce la más fuerte de las influencias para la competitividad. Este punto de vista identifica como claves de éxito internacional la fijación de objetivos, la protección, la promoción de las exportaciones y las subvenciones.

- 1) La amenaza de nuevas incorporaciones,
- 2) la amenaza de productos o servicios sustitutivos,
- 3) el poder de negociación de los proveedores,
- 4) el poder de negociación de los compradores y
- 5) la rivalidad entre los competidores existentes



Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia

La intensidad de las cinco fuerzas varía de uno a otro sector y determina la rentabilidad a largo plazo del sector en cuestión.

Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costos que tienen que soportar, y las inversiones necesarias para competir en el sector. La amenaza de nuevas incorporaciones limita el potencial general de obtención de beneficios en el sector, porque los recién incorporados aportan nueva capacidad y buscan la forma de hacerse con una participación en el mercado a base de reducir los márgenes. Los compradores o proveedores poderosos malbaratan sus propios beneficios. La feroz rivalidad competitiva erosiona los beneficios al exigir unos costos superiores de la actividad competitiva (publicidad, gastos de ventas) o la cesión de una parte de los beneficios en forma de precios inferiores a los clientes. La presencia de productos sustitutivos parecidos limita el precio que pueden cobrar los competidores para no inducir a la sustitución y rebajar el volumen de facturación del sector.

Las empresas de un mismo sector pueden elegir ámbitos competitivos diferentes.

En el de los automóviles, las compañías líderes norteamericanas y japonesas tienen líneas de productos amplias, mientras que BMW y Daimler-Benz (de Alemania) dan más importancia a los coches de altas prestaciones y Daewoo e Hiyundai (de Corea) se centran en utilitarios medios y pequeños. El tipo de ventaja y el ámbito de ella pueden combinarse en la noción de estrategias genéricas, o diferentes enfoques para una actuación superior en un sector.

Ejemplo en la siguiente figura.

#### VENTAJAS COMPETITIVAS

		Costo inferior	Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO	objetivo amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Objetivo reducido	Centrado en costos	Diferenciación centrada

#### Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas ponen en claro que no hay un tipo de estrategia que sea apropiada para todos los sectores aunque, a decir verdad, diferentes estrategias pueden coexistir con todo éxito en muchos sectores

Razón fundamental del concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia y que alcanzar la ventaja requiere que una empresa ejerza una u otras opciones. Si una empresa ha de conseguir ventaja, debe elegir el tipo de ventaja competitiva que pretende alcanzar y un ámbito dentro del que poder alcanzarla.



La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo actividades discretas. El funcionamiento de cualquier empresa puede dividirse en una serie de actividades tales como los vendedores haciendo sus visitas comerciales, los técnicos del servicio haciendo reparaciones, los científicos diseñando productos o procesos en el laboratorio y los directores financieros captando capital.

La estrategia marca la forma en que una empresa realiza sus peculiares actividades y organiza toda su cadena de valores. Las actividades varían en su importancia respecto a la ventaja competitiva, en los diferentes sectores.

Las empresas consiguen ventaja competitiva al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos.<sup>27</sup>

### **3.3 ANÁLISIS FINANCIERO**

Es un cálculo de un conjunto de razones financieras cuyo propósito es revelar los puntos fuertes y débiles de las empresas y mostrar si la posición de la empresa ha estado mejoran o si se ha deteriorado a través del tiempo.

Los estados financieros han sido preparados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados. Sólo así es correcta y por lo mismo útil la comparación entre estados financieros de diversos negocios. Dichos principios se aplicaron sobre bases uniformes a las de ejercicios anteriores.

---

<sup>27</sup> Ibidem. 64 a la 75.

Las funciones mecánicas o propósitos primarios de los métodos de análisis de los estados financieros son:

- 1.- Simplificar las cifras y sus relaciones y
- 2.- Hacer factible las comparaciones.

Simplificar las cifras y sus relaciones es el primer paso que debe darse para facilitar la comprensión de su importancia y significado. Dos son las clases de comparaciones. 1.

1. Comparaciones verticales. Las que se hacen entre el conjunto de estados financieros perteneciente a un mismo período. En esta el factor tiempo se considera incidentalmente y sólo como un elemento de juicio, debido a que en las comparaciones verticales se trata de obtener la magnitud de las cifras y de sus relaciones. Métodos de análisis verticala.

- a) Método de reducción de estados financiera por cientos.
- b) Método de razones simples
- c) Método de razones estándares

2. Las comparaciones horizontales son las que se hacen entre los estados financieros pertenecientes a varios períodos.

El factor tiempo es considerable por que es la condición de los cambios, y éstos se efectúan progresivamente en el transcurso del tiempo, habrán necesidad de referirnos a fechas. Métodos de análisis horizontal.

- a) Método de aumento y disminuciones
- b) Método de tendencia
- c) Método de control del presupuesto.

La enumeración que se hace es enunciativa y no limitativa, de los métodos de análisis que con frecuencia se emplean para el estudio de los estados financieros. La que se utilizaran son:

1. Método de reducción de estados financieros a porcentos. El calculo de la magnitud relativa de cada una de las partes de un todo con relación al mismo todo por medio de por ciento, este método tiene la característica de ser explorativo, y como todos los demás métodos de análisis sirve como medio y no como fin, debiendo considerarse los resultados obtenidos mediante su empleo como el punto de partida de análisis posteriores.
2. Método de razones simples. Es reunir cifras de cuentas homogéneas de nuestros estados financieros. De las razones más conocidas, por su utilidad las que se utilizaran son.

Actividad: Razón que nos muestra su administración de activos. Formulas a utilizar.

$$\text{VENTAS NETAS} / \text{ACTIVO FIJO} = \text{NO. DE VECES}$$

$$\text{VENTAS NETAS} / \text{ACTIVO TOTAL} = \text{PORCENTAJE}$$

Rendimiento: Es el resultado neto de varias políticas y decisiones, muestra los efectos combinados de la liquidez, de la administración de las deudas sobre los resultados en operaciones. Formula a utilizar.

RESULTADO NETO / VENTAS NETAS = PORCENTAJE

Apalancamiento: La medida en la cual una empresa usa el financiamiento por medio de deuda o su apalancamiento financiero, tiene tres implicaciones de gran importancia:

1. Al obtener fondos a través de deuda, los accionistas pueden mantener el control de una empresa con una inversión limitada.
2. Los acreedores contemplan el capital contable, o los fondos proporcionados por los propietarios, para contar con un margen de seguridad, cuando los accionistas han proporcionado tan sólo una pequeña parte del financiamiento total, los riesgos de la empresa los corren principalmente sus acreedores.
3. Si la empresa obtiene un mejor rendimiento sobre las inversiones financiadas con fondos solicitados en préstamos que interés que paga sobre los mismos, el rendimiento sobre el capital de los propietarios se ve aumentado o "apalancado".

Formula a utilizar:

PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL = PORCENTAJE

PASIVO TOTAL / CAPITAL CONTABLE = PORCENTAJE

PASIVO A LARGO PLAZO / ACTIVO FIJO = PORCENTAJE

VENTAS NETAS / PASIVO TOTAL = NO. VECES

Liquidez: Es aquel que puede convertirse fácilmente en efectivo a un "valor justo de mercado" y la "posición de liquidez" de la empresa es aquella que responde a las siguientes preguntas ¿ Será la empresa capaz de cumplir con sus obligaciones circulantes?. Formulas a utilizar.

ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO TOTAL = NO. DE VECES

ACTIVO DISPONIBLE / PASIVO CIRC. = NO. DE VECES

3. Método de tendencias. Análisis histórico tanto de por ciento integrales como de razones financieras.

NOTA: SIGUE EN LA PÁGINA 111.

**FALTA PAGINA**

No. 109a la 110

## CAPITULO V "DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN"

### 5.1 Aplicación de la Matriz de Boston (BCG) a la micro y pequeña empresa proveedora del sector automotriz.

Resultado originado de la investigación realizada, es la clasificación de los productos de la pequeña y mediana empresa de autopartes página 21 y 24. Cuadro valor de producción en la industria de autopartes por sistema de producción y valores de ventas en la industria nacional de autopartes, por sistemas de producción.

#### PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

	ALTA ESTRELLAS	BAJA NIÑOS PROBLEMA
alta	1. MOTORES Y SUS PARTES	TRASMISIÓN, SUSPENSIÓN DIRECCIÓN Y EMBALAJE
baja	VACAS LECHERAS 1. ELÉCTRICO 2. ESTAMPADOS Y SUS PARTES	PERROS 1. ENFRIAMIENTO 2. FRENOS Y SUS PARTES 3. VIDRIOS 4. ASIENTOS Y SUS PARTES 5. ACCESORIOS

#### MATRIZ DE PARTICIPACIÓN EN EL CRECIMIENTO

Estrategia de negocios, los efectos de la experiencia y participación en el crecimiento en general de la micro y pequeña empresa proveedor del sector automotriz.

El Consultor de Boston (BCG), empleando la expresión análisis de la cartera de productos, ha recalcado especialmente dos dimensiones de la matriz: la participación en el mercado y el crecimiento del mismo (volumen de ventas). Afirma que una evaluación cuidadosa de la posición relativa de los productos de una empresa, hecha con esa base, puede revelar el "estado de salud" de la línea de productos.

En su análisis, se subraya especialmente la relación entre la curva de experiencia y la parte que corresponde del mercado, ya que influyen en la rentabilidad. Los mayores volúmenes de ventas dan lugar a costos más bajos y estos a su vez a precios que será más bajos. Como prueba se sugieren que los costos disminuirán entre un 20% y un 30% por ciento si se duplica el volumen de ventas.

La aceptación de este análisis depende de la importancia del costo como elemento del precio de venta. Es obvio que parte que toca del mercado están en función de algo más que los niveles de precios.

Como anteriormente se explica, en la matriz, el Grupo Consultor de Boston ha clasificado los productos como "Perro", "Niño problema", "Estrella" y "Vaca". Esto enfatiza los flujos de efectivo que trabajan.

Los productos de la categoría "Estrella" que son motores y sus partes, depende de grandes inversiones de efectivo para mantener la posición en la alta participación y en los segmentos de elevado crecimiento del mercado, buenos flujos de efectivo, competitivo en su precio y costo.

Los productos "Niño problema", que es transmisión, suspensión, dirección y embalaje, requieren inversión para llevarlos de la baja a la alta participación en el mercado.



Los "Perros" como son, enfriamiento; frenos y sus partes; vidrios, asientos y sus partes y por último accesorios, son productos que a menudo absorben efectivo y que tienen poco futuro.

El líder es el producto "Vaca", eléctrico; estampados y sus partes, cuyo mercado crece poco (de ahí la menor inversión requerida), pero la parte que le toca es sustancial.

#### **Patrones de comportamiento costo-precio.**

Este análisis se amplía luego examinando la línea de productos de una empresa en términos de participación en el mercado con relación a los competidores y de crecimiento del mercado. Aquí, los círculos representan la importancia relativa de los productos en términos de volumen de ventas y sus costos.

La parte relativa del mercado se define como el importe de las ventas del producto de una empresa con relación al producto de las ventas del principal producto de una empresa con relación al producto de las ventas del principal producto competidor de la industria. Así, en los mercados donde la participación de un producto es mayor que 1.0, será el mayor vendedor dentro de su categoría.

Presentando en esta forma de línea de productos de una compañía, se puede identificar con rapidez sus puntos fuertes y débiles.

Este tipo de análisis de cartera se puede aplicar a toda la línea del productos, a los productos que corresponden a una decisión, así como a las marcas de un grupo de productos dentro de la división.

El enfoque que hace el BCG del análisis de cartera tiene sus ventajas, pero también sus inconvenientes. El definir la participación pertinente del mercado y el obtener datos que permitan medir la participación son a menudo tareas difíciles.

## **5.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE BOSTON (BCG) CONSIDERANDO CADA PRODUCTO DE AUTOPARTES.**

### **5.2.1 NIÑOS PROBLEMA**

#### **1.- Trasmisión, suspensión, dirección y embalaje**

a) Conversión de flujos de efectivo: bajo en generación de fondos y alta necesidad de estos. Esto es debido a que el costo de su producción es alto y baja participación en el mercado.

b) Costo.- El porcentaje en relación con sus ventas es aproximadamente el 85% , lo cual sacrifica sus utilidades o beneficios, absorbe sus flujos de efectivo y sus inversiones para nuevos productos o mejora del mismo.

Materia prima: Ocupa un 60% aproximado basándose en su costo, se habla de materia prima de importación lo cual tiene un costo adherido y complica su adquisición. Considera inventarios de importación de un 30% con antigüedad de 5 días.

Mano de obra: La mano de obra necesaria es de alta calidad, el manejo del producto necesita conocimientos por lo tanto hablamos de un 15% aproximadamente basándose en su costo. Los impuestos que ocasionan, esto incrementa un 25 a 35% de incremento (Seguro socia, Infonavit, SAR y impuesto sobre nomina).

Gastos Indirectos: utilizando un 10% del costo, lo cual representa una necesidad alta, considerando la depreciación de su tecnológica, su espacio y el material.

- c) Precio: Al competir en el mercado el porcentaje de utilidad es aproximadamente del 4%, y el ultimo año a sacrificado utilidades debido a la crisis que enfrenta México.

**FORTALEZAS:**

Cuenta aproximadamente con una experiencia mínima de 5 años máxima de 20, lo cual ayuda a conocer los cambios del producto y el costo competitivo.

Cuenta aproximadamente un 40% de sus ventas en exportación, esto nos demuestra que el producto es competitivo.

El producto se vende en el mercado de automotriz terminal y al de reemplazo

Cuentan con maquinaria automatizada.

Su estructura instalada permite cualquier cambio. Ya que por la crisis solo se esta utilizando el 40% de su capacidad.

Cuenta con el dinero apropiado para pagó a proveedores, impuestos y acreedores. Se considera una empresa sana en créditos.

El producto se considera niño problema o signo de interrogación, debido a que la tasa de crecimiento del sector en el mercado son fuertes. Existe una tasa de rentabilidad.

**DEBILIDADES:**

La competencia que tiene bajos costos y aún cuando no tiene la misma calidad. (segundas para reemplazo)

El precio sacrificando utilidades.

La baja capacidad financiera para poder invertir en nuevos productos o modificación del mismo.

Las investigaciones de mercado realmente se realizan anualmente

Necesidades de propaganda en su producto.

Maquinaria no utilizada, como también sus instalaciones.

Necesidad de inversión en nueva investigación de mercados y sobre todo para adquirir nueva tecnología.

**Estrategia:****A) DE MERCADO**

El propósito de ampliar su participación en el mercado para convertirlo en un producto estrella. Sus posibilidades de incrementar su participación de mercado son, en términos generales, buenas ya que el mercado aún no se ha estabilizado.

Necesidad de realizar proyectos de investigación en su publicidad.

Necesidad de Inversión propia o ajena.

## **B) FINANCIERAS**

El cuidar y fortalecer los costos, ya que su precio es poco competitivo y atractivo, considerando la experiencia que es una fortaleza.

Necesidad de inyectar nuevas inversiones para tecnología de punta, donde se procure bajar costos. De preferencia con capital propio, sin descartar la idea que también se puede manejar un crédito, lo que en el estudio ha demostrado que los créditos también son buenos y que se consideran el sector autopartes sano en sus endeudamiento. (véase página 30)

El manejo de los clientes, darles el mejor servicio para que la empresa sea competitiva y sus pagos a tiempo.

Planeación de sus ventas por lo menos proyectar 4 años, a fin de observar los resultados a las innovaciones a lo largo de 4 años. Por lo que la recuperación de la inversión tendría que darse en este plazo.

Al tener esta planeación tratar de controlarlo con contratos ya preestablesidos por años con el sector automotriz de la Industria terminal.

Cuidar los endeudamientos en moneda extranjera, por medio de contratos adelantados al tipo de cambio negociado por los bancos.

Considerar la posibilidad de unirse el sector de autopartes como proveedores nacionales y poder obtener mejores precios en su materia prima.

## 5.2.2 ESTRELLA

### 1.- MOTORES Y SUS PARTES

- a) Conversión en sus Flujos de efectivo: Alto en generación de fondos y bajo en necesidad de fondos. Los últimos años nos demuestran una alta participación en el mercado.
- b) Costo: Aproximadamente en ventas el 80%.

Materia Prima: Es el 60% del costo, la materia prima que se necesita es importada lo cual con la devaluación es un problema.

Mano de obra: La mano de obra utilizada es calificada, utilizando aproximadamente el 12% de su costo, el pagó de impuestos que es aproximadamente el 30% más de su salario (Seguro Social, Infonavit, SAR y impuesto sobre la nomina).

Gastos Indirectos: Considerando su instalación y tecnología consume un 8%.

### **FORTALEZA:**

Contamos con una experiencia mínima de 15 años máxima de 50 años

Es una empresa que cuenta con organización, recursos humanos, conocimientos de su mercado, una buena planta productiva y sobre todo capacidad financiera.

Cuentan con maquinaria automatizada.

La capacidad utilizada es aproximadamente el 80%

Cuenta con capacidad instalada flexible para cambial el tipo de productos.

Cuentan con muy poco dinero para inversión.

El futuro de su empresas consideran que se establezca la situación económica del país tendrán gran oportunidad de mantenerse dentro del mercado automotriz.

Exportan indirectamente a Norteamérica, Centroamérica y Sudamérica.

Si conocen su mercado potencial

Cuenta con inventarios necesarios.

Se cuenta con empresas que tienen contratos hasta para el año 2000, tanto en el extranjero como en nuestro país.

Cuenta con planes financieros.

#### **DEBILIDADES:**

Por cuestión administrativa el precio en industria terminal y reemplazo.

Proveedores de materia prima.

Por cuestión de estandartes de calidad : La industria automotriz terminal difieren los estandares de calidad y la variación de su precio compitiendo con las empresas importadoras.

Desconoce su competencia en el mercado nacional, invasión de

Desconoce su competencia en el mercado nacional, invasión de productos extranjeros, sobre todo carrocerías para Nissán.

La situación económica del país afecta a toda la industria automotriz en general.

Reglamentación, imposición gubernamental, en la tramitación de permisos.

Pagó de impuestos inadecuados como el impuesto al activo.

Monopolio en materia prima.

La competitividad, el factor más importante en nuestros tiempos son los reglamentos gubernamentales. En México SECOFI regula basándose en un decreto, el sector automotriz, la influencia de inversión extranjera hace que no se respete ese decreto.

Con respecto a las exportación el problema es: Los volúmenes de producción que requieren.

#### **ESTRATEGIAS:**

##### **A) DE MERCADO**

Darse a conocer comercialmente, en mayor escala para poder colocar el producto tanto local como internacional.

La competencia es identificable, luchar para seguir siendo en producto estrella.

La experiencia acumulada de este sector, utilizarla para mejorar los costos y consecuentemente el rendimiento.



Utilizar nuevas invasiones para mejorar el producto.

La empresa debe luchar fuertemente para mantener la posición alcanzada.

Se debe cuidar que a medida que el mercado madure, y la competencia disminuya, los productos estrella se convertirán en productos vacas lecheras, la empresa dispone de una fuente de recursos estable para procurar nuevas formas de crecimiento en el futuro.

## **B) FINANCIERO**

Sus flujos de efectivo son altos y sus necesidades bajas, el excedente se debe utilizar, para realizar nuevos proyectos el manejo del efectivo debe considerarse y planearse de manera que sea productivo, como en un nuevo producto o mejorar el mismo sin desaprovechar los flujos de efectivo.

Un proyecto de inversión, ayuda a controlar las fugas o gastos ocultos que se presenten y esto controla el costo para poder ser competitivos.

Las inversiones en tecnología son básicas para los cambios del producto, considerando que el producto nos demuestra una vida real de 4 años con sus cambios.

La cartera de clientes, sus inventarios presentan una rotación favorable, cuidar de ellas y aumentar los controles para que el producto no baje de calidad y siga siendo PRODUCTO ESTRELLA.

### 5.2.3 VACA LECHERA

#### 1.- ELÉCTRICOS

- a) Generación de sus flujos de efectivo; la generación de sus fondos es alta y baja en sus necesidades de fondos por lo tanto genera fondos en exceso. Cuenta con utilidades representativas. Es totalmente rentable.
- b) Costo: En comparación a las ventas su costo es del 55% al 72% dependiendo del producto.

Materia Prima: En algunos casos considerando que la materia prima es nacional un 35%, y si se trata de importación un 50%.

Mano de obra: naturalmente se necesita mano de obra calificada pero también la normal, su costo es el 8% y el 12%. Se cuenta con tecnológica automatizada.

Gastos Indirectos: el aproximadamente un 5%, y el 10%, dependiendo del producto.

#### **FORTALEZAS:**

Cuenta con una experiencia de 15 años máximo.

Su participación en el mercado es fuerte.

Sus ventas el 20% es en efectivo, a comparación con otras empresas que dan totalmente su mercancía a crédito.

Cuentan con maquinaria automatizada.

Con respecto a sus inventarios, solo se tiene el necesario

Exportan sus productos a Norteamérica, Centroamérica y Sudamérica.

Las ventas que se realizan en Sudamérica, el mercado no es muy exigente.

No tienen investigación de mercados por lo tanto no conocen su mercado potencial.

Tienen buena administración en sus flujos de efectivo, por lo tanto cuenta con una estructura crediticia sana.

Conocer parte del mercado no atendido por exigencias de requisitos, que es el nacional.

Los productos importados no pagan aranceles por el alambre, y por lo tanto sus costos son más bajos.

**DEBILIDADES:**

La demanda del producto durante 1995 y 1996 con respecto al año anterior ha sido menor .

La tasa de crecimiento del sector es débil.

Estandares de calidad.

Capacidad Financiera.

Existe una baja en ventas para 1995.

Se considera incierto el futuro de la empresa.

Las ventas nacionales se necesitan muchos requisitos, esto entorpece la venta.

Los decretos gubernamentales, SECOFI permite baja integración nacional.

No existe apoyo suficiente de parte del gobierno para con los empresario.

No quieren a las empresas mexicanas en la Industria automotriz terminal, ya que estas son internacionales y prefieren importar el producto de su propio país.

Falta de maquinaria y equipo en México.

El porcentaje actualmente de su capacidad instalada esta utilizando para satisfacer las necesidades de sus clientes el 60%.

E S T R A T E G I A S :

A ) D E M E R C A D O

Las habilidades y el ingenio de los que trabajan en la empresa que producen los efectos de la experiencia lleva a la perfección.

Es importante considerar que se encuentra dentro de cambios muy drásticos en las participaciones de mercado, incluyendo avances significativos en la participaciones de los competidores, por lo tanto debe elaborar un análisis para llegar a una estrategia óptima a seguir, como por ejemplo la calidad del producto es importante cuando el mercado se considera lento, esto ayudara a tener una calidad deseable dentro de un mercado y el producto llegar a ser p r o d u c t o e s t r e l l a .

Se recomienda que las empresas utilicen los fondos, para comprar participación de mercado en las áreas en las que las posibilidades de éxito sean mayores, en cuestión de sus productos eléctricos.

La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y como está cambiando.

B) F I N A N C I E R A S

El análisis no demuestra que cuenta con una liquidez competitiva, lo que las demás empresas de autopartes carecen, esto lo demuestra la generación de sus fondos altos.

Un proyecto es importante considerando sus fortalezas y debilidades; los cambios como el conocer cada uno de sus departamentos lo que requieren dan pauta al control financiero y el excedente de sus flujos de efectivo, canalizarlo para nuevos productos o inversiones a instrumentos que nos dejen un interés en un c o r t o p l a z o s i n r i e s g o .

Con esto cuidamos que nuestro producto vaca lechera pueda ser producto estrella, con mayor planeación financiera y sus respectivos controles en el proyecto.

## 2 . - E S T A M P A D O S Y S U S P A R T E S .

- a) Generación de fondos: Alta generación de fondos y baja necesidad de fondos por lo tanto se considera que genera fondos en exceso, el rendimiento que maneja es aproximadamente de un 7 y 8 por ciento .
- b) Costo de venta: Se considera referente al 100% de sus ventas, estas representan un 65 %

Materia prima: El 45% considerando que es poco lo que utilizan de importación y no existe problemas de obtener la materia p r i m a .

Mano de obra: Se habla de un 10% se necesita mano de obra calificada en México se tiene y muy bien trabajada.

Gastos Indirectos: Como en todos los productos la instalación y la maquinaria las ambas depreciaciones afectan a incrementar nuestros gastos Indirectos, que son aproximadamente el 10% de nuestro costo.

- c) El Precio: Dentro de este mercado de autopartes el precio debe designarse según el consumidor y competencia, lo cual el producto se ve afectado, pero no del todo, es un producto noble.

**FORTALEZAS:**

Cuentan con experiencia aproximada de 12 años.

Empresa que si vende el 20% de sus productos al contado.

Ventas de exportación indirectas a Norteamérica.

Cuentan con normas de calidad.

Cuentan con investigaciones de mercado semestrales, estas investigaciones que tiene algunos proyectos en su planta productiva referente, a mejorar el producto, modificar el producto y tal vez producción de nuevos productos.

Cuenta con recursos de organización, recursos humanos, conocimiento del mercado, conocen su competencia, aspectos jurídicos etc.

En su línea de producción cuentan con maquinaria automatizada.

Consideran que el futuro de la empresa es incierto pero con buenas visiones futuras.

La capacidad instalada es flexible para cambiar el tipo de producto que actualmente fabrica.

**DEBILIDADES:**

Consideran que existir la devaluación la demanda del producto bajaran sus ventas de un 30% a un 40%.

La competencia Internacional, lo que afecta el problema del precio.

Problema con los proveedores.

Capacidad financiera para los nuevos proyectos

**ESTRATEGIAS:**

**A) DE MERCADO**

Es importante considerar estampados y sus partes, se consideran a efectos de su experiencia y su estrategia, vacas lecheras donde la tasa de crecimiento del mercado como su participación en e él es fuerte por lo tanto existe una alta tasa de rentabilidad y las necesidades financieras son elevadas por lo cual se recomienda:

Utilizar la planta instalada en Proyectos alternativos, por ejemplo, línea blanca, aparatos eléctricos etc..

Estudio de Mercado potencial, donde con sus flujos de efectivo realice mejoras a sus productos.

Se consideran empresas desequilibradas ya que tienen una alta participación en un mercado que tiene un bajo índice de crecimiento, normalmente la participación en el mercado tiende a estabilizarse o a constituirse como monopolio y así incrementar la posibilidad de maximizar las utilidades. Asimismo deben contar con costos inferiores a los de la competencia, con lo cual estaremos hablando ya de una "vaca de dinero".



## **B) FINANCIERAS**

Su rentabilidad es alta, nos demuestra que el producto es competitivo ; cuenta con liquidez, solvencia y su apalancamiento financiero es mínimo tanto en sus activos como en su capital contable.

Es importante contar con un presupuesto de por lo menos de 4 años, que ayudara a controlar y vigilar la parte financiera. En este presupuesto cada departamento nos demostrara sus necesidades financieras, tanto en sus instalaciones y los empleados necesarios. Por este medio separaremos lo que son nuestros gastos fijos (los necesarios para su funcionamiento) como sus gastos variables (los necesarios para la producción requerida en los meses consecutivos) y por último las inversiones necesarias para este nuevo proyecto, ya hablemos de una nueva tecnología o instalación.

### **5.2.4 PERROS**

#### **1.- FRENOS Y SUS PARTES**

- a) Generación de efectivo. Baja necesidad de fondos y baja generación de fondos, no tiene equilibrio en sus flujos de efectivo.
- b) Costo de Venta: Representa un 70% de las ventas

Materia prima: Problema de no conseguir los precios competitivos y esto afecta el costo que es aproximadamente el 55%.

Mano de obra: difícil de conseguir y se pide mano de obra calificada, lo cual nos representa el 13%.

Gastos Indirectos: es aproximadamente el 8% del costo.

### **FORTALEZAS**

La empresa cuenta con organización, recursos humanos necesarios, conocimientos del mercado y de su competencia.

Cuenta con experiencia aproximada de 20 años.

Busca mercado exportando el producto.

Existen ventas indirectas al extranjero.

Existen ventas directas al extranjero.

Cuentan con estandares de calidad, capacidad instalada y mano de obra calificada.

El producto ha obtenido premios de calidad.

Cuenta con sistema de entrega justo a tiempo.

### **DEBILIDADES**

La demanda de su producto para 1995, por la devaluación bajaran sus ventas un 25%.

Problema para la venta del producto es el precio y el control de calidad.

Para afrontar nuevos pedidos el problema son los proveedores de materia prima.

La infraestructura del producto solo esta diseñado para producir frenos y sus partes.

La materia prima su costo no es competitivo y afecta el precio

Las regulaciones gubernamentales quieren ser de primer mundo y tienen muchas lagunas.

Al exportar el volumen es difícil surtir.

El problema principal es el precio, proveedores de materia prima y capacidad financiera.

#### **ESTRATEGIAS:**

##### **A) DE MERCADO**

Los perros, se consideran que la tasa de crecimiento del mercado como su participación es el mismo son débiles, por lo que su rendimiento son escasos y sus necesidades de efectivo son mínimas; lo más recomendable es buscar nuevos mercados.

Los perros también se consideran trampas del efectivo.

Generalmente sus flujos de efectivo son equilibrados, generando poco efectivo, pero, al mismo tiempo requieren poco efectivo para mantener sus posiciones. Por lo tanto no todos los perros son "animales sarnosos". Algunos pueden ser amigos fieles durante mucho tiempo.

## **B) FINANCIERA**

Lo relación con su presentación financiera realmente el producto no es rentable.

Necesita Capital nuevo, cambios en su estructura, modificación en su producto y diseño de nuevos productos.

Realizar un Proyecto financiero nuevo de vida, el producto esta en decadencia, su tecnología es obsoleta y representa un problema en su organización.

Es una empresa que puede subsistir si se adhiere a otro proyecto. Considerando los cambios que existen en su producto, debemos añadir que tiene algunas fortalezas ya que en su momento han llegado a alcanzar niveles destacados e incluso premios nacionales e internacionales.

## **2.- ASIENTOS Y SUS PARTES**

- a) Generación de sus flujos de efectivo: Baja generación de fondos y baja necesidad de fondos. Empresa que en estos últimos años ha crecido. Sus utilidades son mínimas pero generan un 6 a 4%.
- b) Costo de Venta, en algunas piezas son el 50% y en otras hasta el 75%, considerando el material y los acabados que requiere el producto.

Materia prima: La mayoría de la materia prima utilizada es nacional, dependiendo del producto se considera el costo de venta aproximadamente un 35% hasta un 50%.

Mano de obra: mano de obra calificada, la cual origina un gasto del 8% a un 12% dependiendo del producto.

Gastos Indirectos: Afectando como anteriormente se a expuesto las depreciaciones de sus instalaciones y maquinaria obsoleta.

**FORTALEZA:**

Cuenta con una experiencia aproximada de 10 años.

Cuenta con ventas al contado normalmente un 40%, siendo éste un factor que justifica la existencia de la fabricación del producto ya que brinda al empresario una rápida recuperación de flujos, en el caso de productos de "reemplazo".

Cuenta con organización, recursos humanos, conocimiento del mercado, conocimiento de la competencia y planta productiva.

Cuenta con sistema de entregas justo a tiempo.

Existe un porcentaje mínimo en sus inventarios.

Se considera un producto con crecimiento

Ventas al mercado internacional indirectamente.

Cuenta con organización, recursos humanos, conocimientos del mercado, conocimientos de la competencia, planta productiva, aspectos jurídico, control contable y capacidad financiera.

## **DEBILIDADES:**

Restringen las ventas en el sector automotriz terminal.

Problemas de estandartes de calidad.

El control de calidad es muy artesanal.

Por la globalización existe una protección gubernamental a los proveedores de importación.

El precio de la materia prima es alto en algunos productos.

La competencia internacional por costos y precios.

## **ESTRATEGIAS:**

### **A) DE MERCADO**

Las fortalezas y debilidades nos dan la pauta para entender que la tasa de crecimiento del mercado como su participación es débil, por lo que su rendimiento son escasos y sus necesidades de efectivo son mínimas. Por lo tanto se sugiere:

Buscar nuevos campos de centros estratégicos para sus ventas.

Considerar financiamiento para controles de calidad, lo cual son necesarias para competir.

Conociendo su mercado potencial, luchar para llegar a ellos obteniendo su competitividad de calidad y conocer que este producto es noble en su costo.

La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo actividades. El funcionamiento de cualquier empresa puede dividirse en una serie de actividades tales como los vendedores haciendo sus visitas comerciales, los técnicos del servicio haciendo reparaciones, los científicos diseñando productos o procesos en el laboratorio y los directores financieros captando capital.

## **B) FINANCIERO**

La empresa en el aspecto financiero, se considera en lento crecimiento, tiene baja liquidez, sus instalaciones no son utilizadas perfectamente, su apalancamiento financiero es considerable.

Lo que se considera, una empresa que descuido el aspecto financiero o ni le paso por su mente.

Es importante formular una estrategia financiera, donde se proyecten financieramente las necesidades de cada departamento para ser competitivo, así como todos los controles necesarios para mantener la mejor calidad de la empresa y para esto se necesita inversión ya sea propia o financiamiento. Es necesario el cuidado de la nueva estrategia financieras.

Este producto nos demuestra en su fortalezas la importancia de su producto, y sobre todo que cuenta con que puede la empresa pasar a ser "vaca lechera". Cuidando su presupuesto financiero.

### 3.- ACCESORIOS

- a) Generación de sus flujos de efectivo, baja generación de fondos y baja necesidad de fondos.
- b) Costo de Venta: Del 50% al 65% de sus ventas considerando que estos productos algunos su materia prima es importada.

Materia prima. Considerando que es un 30% a un 45% de su costo, esto refleja que la materia prima es importada.

Mano de obra. Absorbe un 10 % de las prestaciones y pago de impuestos lo cual afecta las utilidades, el pago de salario poco rentable y lo que suman los pagos de impuestos 2% SAR, 5% INFONAVIT, Seguro Social etc.

Gastos Indirectos: Se cuenta con tecnológica y una capacidad instalada a depreciar, lo cual afecta al costo. aproximadamente un 10%.

- c) Precio: El precio castiga las utilidades, considerando un rendimiento del 8%.

### **FORTALEZAS**

Ventas Indirectamente de exportación a Norteamérica, Centroamérica y Sudamérica.

Cuentan con experiencia mínima de 15 años máxima de 35.

Cuenta con organización e instalación necesaria.



Cuentan con venta indirecta a Sudamérica y Centroamérica.

#### **DEBILIDADES**

No existe apoyo gubernamental.

No hay apoyo de SECOFI, al respetar su decreto o para realizar reuniones.

Para obtener la materia prima y sobre todo es importado considerando su alto precio.

El mercado de Industria automotriz terminal son cerradas a sus proveedores extranjeros.

Estándares de Calidad.

Falta capacidad financiera para nueva maquinaria.

En el Mercado de reemplazo, requieren precios bajos, por eso prefieren importación de Taiwán y de Korea del Norte.

Tecnológicamente por no actualizarse, el producto va a ser obsoleto para los nuevos autos.

Financieramente se están comiendo el capital.

La economía de México.

## **ESTRATEGIAS**

### **A) DE MERCADO**

En este caso sería mejor buscar otras alternativas de producción ya que el producto no es competitivo debido a las debilidades que representa.

### **B) DE FINANCIAMIENTO**

Buscar un financiamiento ya sea préstamo bancario o nuevos socios, para poder mejorar el producto, investigación de las nuevas tecnológicas y los cambios del producto, aplicar normas de calidad a los productos, etc..

Es importante una nueva estructura tecnológica como en su organización, para poder ser competitivos.

### 5.3 ANALISIS FINANCIERO PROMEDIO DEL SECTOR AUTOPARTES

La información recolectada fue la de INEGI, donde nos da un 80% de confiabilidad, esto fue debido a que nuestros participantes encuestados, no nos proporcionaron su información financiera.

Esta información financiera la solicitamos verbalmente después de la entrevista y textualmente como nota en la encuesta, la cual se negaron a proporcionarla.

Pero se realizó otro intento, mandándoles una carta apoyados por SECOFI, dándoles a conocer la importancia de esta información así como dándoles la seguridad de una información confidencial y que no las mandaran por fax. No se tuvo respuesta.

Por último se les llamó explicando nuevamente motivos, y realmente sólo tuvimos respuesta de 3 empresas. (se anexa cuestionario y carta donde se les pide la información financiera).

### 5.3.1 ANALISIS DE PORCIENTOS INTEGRALES

#### INFORMACION FINANCIERA DE LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES CONSOLIDADO 1988-1993 (MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTO	1988	1989	1990	1991	1992	1993				
<b>BALANCE GENERAL</b>										
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>3308000</b>	<b>100.00</b>	<b>4787931</b>	<b>100.00</b>	<b>6234628</b>	<b>100.00</b>	<b>6429233</b>	<b>100.00</b>	<b>3835021</b>	<b>100.00</b>
ACTIVO CIRCULANTE	1227068	37.08	1813722	38.04	2048885	38.83	2415715	38.75	2418284	37.58
ACTIVO DISPONIBLE	271384	8.20	368719	7.73	418132	7.81	530095	8.50	355217	5.53
CTAS Y DOCTOS X COBRAR (NETO)	256420	7.75	466769	9.79	607886	11.38	749936	12.03	793471	12.34
OTRAS CTAS Y DOCTOS X COBRAR (NETO)	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7879	1.20
INVENTARIOS	544939	16.47	817017	17.14	901081	16.84	1008579	16.19	1088537	17.09
OTROS ACTIVOS CIRCULANTES	154323	4.67	161217	3.38	139996	2.81	126705	2.03	92060	1.43
ACTIVO A LARGO PLAZO	22327	0.87	25282	0.53	47407	0.88	174878	2.81	182945	2.85
INVERSIONES EN ACCIONES SUBSIDIARIAS Y ASOC. NO CONSOLIDADAS	0	0.00	951	0.02	814	0.02	0	0.00	155145	2.41
CTAS Y COSTOS X COBRAR (NETO)	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1675	0.03
OTRAS INVERSIONES	22327	0.67	24331	0.51	46593	0.87	174978	2.81	26125	0.41
ACTIVO FLOJO	1964833	59.40	2883899	60.48	3184288	58.70	3808207	57.88	3738780	58.12
INMUEBLES, PLANTAS Y EQ. (NETO)	1964833	59.40	2883899	60.48	3184288	58.70	3808207	57.88	3738780	58.12
ACTIVO DIFERIDO (NETO)	74122	2.24	13591	0.28	15402	0.28	15790	0.25	48999	0.78
OTROS ACTIVOS	19852	0.60	31837	0.68	28511	0.50	18338	0.31	43245	0.87
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>3308000</b>	<b>100.00</b>	<b>4787931</b>	<b>100.00</b>	<b>6234628</b>	<b>100.00</b>	<b>6429233</b>	<b>100.00</b>	<b>3835021</b>	<b>100.00</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>1287282</b>	<b>38.31</b>	<b>1570107</b>	<b>32.83</b>	<b>1578014</b>	<b>28.48</b>	<b>1911468</b>	<b>30.68</b>	<b>2213787</b>	<b>34.43</b>
PASIVO CIRCULANTE	744083	22.48	1142088	23.85	1252012	22.81	1829848	28.13	1853175	28.82
PROVEEDORES	119575	3.61	202251	4.24	358217	6.64	533319	8.55	507189	7.89
CREDITOS BANCARIOS	118272	3.51	288752	6.06	341032	6.37	509050	8.17	533172	14.87
CREDITOS BURSATILES	0	0.00	0	0.00	13350	0.25	23160	0.37	34594	1.47
IMPUESTOS POR PAGAR	529	0.02	45480	0.95	68386	1.66	185709	2.98	208754	3.22
OTROS PASIVOS CIRCULANTES	507707	15.35	605642	12.70	427897	8.00	377708	6.06	312069	4.85
PASIVO A LARGO PLAZO	486401	18.01	381332	8.00	318629	5.82	231384	3.71	318468	4.82
CREDITOS BANCARIOS	358938	10.85	258800	5.43	212174	3.97	171900	2.76	199	0.00
CREDITOS BURSATILES	0	0.00	25991	0.55	36754	0.69	18715	0.30	84625	1.32
OTROS CREDITOS	137463	4.16	96541	2.02	67701	1.27	40779	0.65	104132	1.62
CREDITOS DIFERIDOS	8543	0.28	7710	0.16	8257	0.12	8574	0.14	7844	0.12
OTROS PASIVOS	18225	0.55	38987	0.82	28048	0.54	42555	0.68	38212	0.58
<b>CAPITAL</b>	<b>2040748</b>	<b>61.69</b>	<b>3187824</b>	<b>67.07</b>	<b>3772827</b>	<b>70.51</b>	<b>4322558</b>	<b>69.34</b>	<b>4215438</b>	<b>65.97</b>
PARTICIPACION MINORITARIA	148384	4.48	211808	4.44	230898	4.30	258328	4.12	286752	4.82
CAPITAL CONTABLE MINORITARIO	1892354	57.21	2985918	62.83	3542328	68.21	4085830	65.22	3818884	60.85
CAPITAL CONTABLE CONTRIBUIDO	2898811	87.37	3818371	80.02	3729128	68.89	4058278	65.00	4318722	67.17
CAPITAL SOCIAL PAGADO	73116	2.22	123382	2.59	248183	4.64	304835	4.89	300638	4.68
ACTUALIZACION DEL CAPITAL SOCIAL PAG	1695871	51.27	2469708	51.78	2875170	53.75	3666006	58.81	3803163	60.71
PRIMA EN VENTA DE ACCIONES	40660	1.23	56383	1.18	71494	1.34	79438	1.27	73229	1.14
PORT. PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPI	0	0.00	23166	0.53	805	0.01	0	0.00	41692	0.65
CAPITAL GANADO (DEFICIT)	(1004457)	(30.38)	(828453)	(17.40)	(188598)	(3.48)	(15351)	(0.23)	(400038)	(6.22)
RESULTADO ACUM. Y RVAS. DE CAPITAL	40860	1.24	560734	11.78	1199748	22.42	2359821	41.98	2574069	40.24
RESERVA PARA COMPRA DE ACCIONES	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
EXCESO (INSUFICIENCIA) EN LA ACTUALIDAD DEL CAPITAL CONTABLE	(635998)	(19.23)	(973667)	(20.42)	(1879411)	(31.39)	(2937556)	(47.12)	(3350486)	(52.11)
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	152416	4.61	207886	4.36	310777	5.81	330886	6.31	376389	5.85

**5.3.1 ANALISIS DE PORCIENTOS INTEGRALES "BALANCE GENERAL"  
1988-1989-1990-1991-1992 Y 1993.**

La empresa de autopartes nos muestra una estructura compleja financieramente, observando la parte de los activos totales, el porcentaje más representativo es el activo fijo en 1988 del 59.39%; el de 1989 60.48%; el de 1990 el 59.69; 1991 el 57.81%; el 1992 el 58.12% y 1993 el 57.01. Un promedio del 58.76, lo cual significa que cuenta con una inversión alta en inmuebles, plantas y equipo. Esto causa el impuesto al activo, depreciación, capacidad instalada no utilizada y la maquinaria obsoleta.

La formación de su activo circulante, las cifras representativas son los inventarios, en 1988 el 44%; 1989 el 45%; en 1990 el 44%; 1991 el 42%; 1992 el 45% y 1993 el 43%. un promedio de inventarios del 44%, esto representa el volumen de inventarios de materia prima que se necesita, lo cual representa un costo adicional por el amentener inventarios, impuesto al activo, costo de almacenaje, prima de seguro y sobretodo en algunos casos poca rotación de inventarios.

Las cuentas por cobrar representan en 1988 el 22%; 1989 el 26%; en 1990 el 30%; en 1991 el 31%; 1992 el 33% y 1993 el 36%. Un promedio de un 30%, al 100% de nuestros activos circulantes. Empresas que muestran problemas con políticas de cobros. Cuando existen problema de rotación de cuentas por cobrar, en su poca competitividad de su producto.

Por último, nuestro renglón de activo disponible en 1988 el 22%; en 1989 el 20%; 1990 el 20%; en 1991 el 22%; 1992 el 15% y 1993 el 11%. Promedio del 18%. Resultando muy poco efectivo para responder a su capital de trabajo. Esto responde a que sus flujos de efectivo no son los adecuados.

El activo diferido no es representativo, en 1998 el 2.24%; 1989 el .28; 1990 el .28%; en 1991 el .25%; en 1992 el .77 y 1993 el 1.02%. Promedio del .80%, no se refleja ni en porcentaje ni en cantidad. La inquietud es

El activo diferido no es representativo, en 1998 el 2.24%; 1989 el .28; 1990 el .28%; en 1991 el .25%; en 1992 el .77 y 1993 el 1.02%. Promedio del .80%, no se refleja ni en porcentaje ni en cantidad. La inquietud es que tanto están protegido sus activos por medio de un seguro.

La diferencia de un año al otro representa:

Activo Circulante

1988	1989	=	
37.09	38.04		(.95)
1989	1990	=	
38.04	38.63		(.59)
1990	1991	=	
38.63	38.75		(.12)
1991	1992	=	
38.75	37.58		1.17
1992	1993	=	
37.58	33.35		4.53

- Normalmente el sector automotriz tiene una estabilidad en sus productos con cambios pequeños, cada 4 años, por lo tanto la cifra que representa es de un pequeño aumento.
- En 1991 inicia la crisis una probable devaluación, las importaciones de materia prima carecen.
- El cambio de producto, en 1992 sale un nuevo automóvil.
- Próxima devaluación, problemas con las importaciones.

La comparación de pasivo total y capital contable queda :

Año	Pasivo Total	Capital Contable
1988	38.30	61.60
1989	32.93	67.06
1990	29.49	70.05
1991	30.66	69.33
1992	34.43	65.56
1993	43.02	56.97

La empresa cuenta con capital propio realmente no esta endeudada, las caracterísiticas que presenta son que:

- Que los primeros 4 años cuenta con un promedio de capital contable de 67.01 y un pasivo total de 32.84. Totalmente favorable y sobretodo con capital propio.
- en 1992 y 1993 se refleja la necesidad de controlar su capital.
- Por último, la empresa de autopartes demuestra un sano manejo en sus deudas.

**INFORMACION FINANCIERA DE LA INDUSTRIA  
DE AUTOPARTES CONSOLIDADO  
1988-1993  
(MILES DE NUEVOS PESOS)**

CONCEPTO	1988		1989		1990		1991		1992		1993	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>												
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>2717600</b>	<b>100.00</b>	<b>4919471</b>	<b>100.00</b>	<b>5698326</b>	<b>100.00</b>	<b>6972376</b>	<b>100.00</b>	<b>6861441</b>	<b>100.00</b>	<b>2647333</b>	<b>100.00</b>
COSTO DE VENTAS	2011698	74.02	3471441	70.57	4008600	70.35	5029441	72.13	4927573	71.61	2205469	86.58
GATOS DE OPERACIÓN	46339	1.71	956309	19.44	1077550	18.91	1298384	18.62	1315439	19.12	329091	12.92
RESULTADO DE OPERACIÓN	<b>242593</b>	<b>8.93</b>	<b>491721</b>	<b>10.00</b>	<b>612176</b>	<b>10.74</b>	<b>644550</b>	<b>9.24</b>	<b>638429</b>	<b>9.28</b>	<b>12773</b>	<b>0.50</b>
COSTO INTEGRAL DEL FINANCIAMIENTO	10132	0.37	144514	2.94	49199	0.86	43464	0.62	45612	0.66	86825	3.41
RESULTADO DESPUES COSTO INT DEL FIN	232461	8.55	347207	7.06	562977	9.88	601086	8.62	592817	8.61	(74052)	(2.91)
OTRAS OPERACIONES FINANCIERAS	(2076)	(0.08)	(20413)	(0.41)	(41167)	(0.72)	(28634)	(0.41)	(23354)	(0.34)	(33432)	(1.31)
RESULTADO ANTES DE IPR Y PTUE	<b>234537</b>	<b>8.63</b>	<b>367620</b>	<b>7.47</b>	<b>604144</b>	<b>10.60</b>	<b>629720</b>	<b>9.03</b>	<b>616171</b>	<b>8.95</b>	<b>(40620)</b>	<b>(1.59)</b>
PROVISION PARA IMPUESTOS Y PTUE	68448	2.52	186267	3.79	204570	3.59	281842	4.04	25690	0.37	55037	2.16
RESULTADO NETO DESPUES DE ISR Y PTUE Y ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS	147911	5.44	164629	3.35	263012	4.62	347878	4.99	359271	5.22	(95657)	(3.76)
PARTIDAS EXTRAORDINARIAS	(7987)	(0.29)	(69492)	(1.41)	(16269)	(0.29)	(54680)	(0.78)	(29642)	(0.43)	(5412)	(0.21)
RESULT. DESPUES DE PARTIDAS EXTRA.	<b>161291</b>	<b>5.94</b>	<b>234121</b>	<b>4.76</b>	<b>279281</b>	<b>4.90</b>	<b>402558</b>	<b>5.77</b>	<b>393271</b>	<b>5.71</b>	<b>(90244)</b>	<b>(3.54)</b>
PARTICIPACION EN LOS RESULTADOS DE SUBS. Y ASOCIACIONES CONSOLIDADAS	(24356)	(0.90)	(2414)	(0.05)	728	0.01	(7805)	(0.11)	1735	0.03	(40452)	(1.59)
PARTICIPACION MINORITARIA	14348	0.53	24833	0.50	23266	0.41	17277	0.25	15147	0.22	(13466)	(0.53)
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>152416</b>	<b>5.61</b>	<b>207896</b>	<b>4.23</b>	<b>310777</b>	<b>5.45</b>	<b>393086</b>	<b>5.64</b>	<b>376399</b>	<b>5.47</b>	<b>(36336)</b>	<b>(1.43)</b>



**ANALISIS DE PORCIENTOS INTEGRALES "ESTADO DE RESULTADOS"  
1988-1989-1990-1991-1992 Y 1993.**

Las ventas reflejan:

1988-2'717,600	1989-4'919,417 =	2'201,871-81.00%
1989-4'919,471	1990-5'698,326=	768,855-15.83%
1990-5'698,326	1991-6'972,375=	1'274,049-22.35%
1991-6'972,375	1992-6'881,441=	(90,934)-(1.3%)
1992-6'881,441	1993-2'547,333=	(4'334,108)-(63%)

La información refleja serio problema en la estabilidad de sus ventas. de 1988 a 1989 se incrementa la venta al 81%, refleja una etapa de la economía mexicana favorable.

De 1989 a 1990 un aumento de ventas de 15.83%, después nos refleja de 1990 a 1991 un incremento del 22.35%. De igual forma, refleja la etapa económica en México favorable y también su competitividad.

Pero de 1991 a 1992 disminuye la venta al 1.3%, a lo que sigue dando aputa el comienzo de una crisis de estabilidad económica en México y refleja en 1992 a 1993 donde las ventas bajan un 63%.

la integración de sus gastos de operación en comparación con las ventas reflejan:

1988	46,339 el 17% de sus ventas.
1989	956,309 el 19.43% de sus ventas.
1990	1'077,550 el 18.9% de sus ventas.
1991	1'298,384 el 18.62% de sus ventas.
1992	1'315,439 el 19.11% de sus ventas.
1993	329'091 el 12.91% de sus ventas.

El gasto de operación refleja un porcentaje alto de sus ventas, lo cual no es justificable, generando, una desventaja, en torno a las utilidades; por carencia de cooperación de las empresas, no pudo analizarse a profundidad este renglón por lo que este sería motivo de investigación posterior, bajo las siguientes premisas:

-¿Todos los gastos son propios de la empresa? o

¿Hay gastos ajenos involucrados?

¿Hay salarios a familiares incorporados, de personal que no labora en la empresa?

¿Todos los gastos son estrictamente necesarios para la operación de la empresa?.

La relación de sus costos con las ventas son:

1988	2'011,698	el	74.2%
1989	3'471,441	el	70.56
1990	4'008,600	el	70.34
1991	5'029,441	el	72.13
1992	4'927,573	el	71.6
1993	2'205,469	el	86.57

Lo anterior demuestra que el costo de producción es elevado, lo cual sabemos que su materia prima es importante y la mano de obra calificada, Esto representa un costo mayor pero llama la atención las diferencias tan marcadas , tal vez se tengan gastos ocultos dentro del costo, lo cual se debe observar, analizar y sobre todo controlarlo. Pero también debemos considerar que en 1993 es mas marcada su diferencia porque mexico empieza a sufrir en su inestabilidad económica; que ocasiono la devaluación y falta de liquidez en nuestro país.

El costo de integración financiera representa:

.....1988.....	0%
.....1989.....	3%
.....1990.....	0%
.....1991.....	0%
.....1992.....	0%
.....1993.....	3%

Esto refuerza lo mencionada anteriormente el sano manejo de sus deudas como también que es una empresa cuyo gasto es totalmente operativo.

Con respecto a su rentabilidad tenemos que en 1988 el 5%; 1989 el 4%; 1990 el 5%; 1991 el 5%; 1992 el 5% y 1993 el 14%; la empresa de autopartes nos muestra que si es rentable, que realmente esto afirma que es la segunda industria con mayor nivel de exportación en el país; lo que nos resulta explicable, es el aumento del 15% en los costos entre el período 92 /93 y un aumento en la rentabilidad en el mismo período del 9%.

Esto solamente se explica, no por eficiencia financiera de la empresa, sino por un fenómeno especulativo.

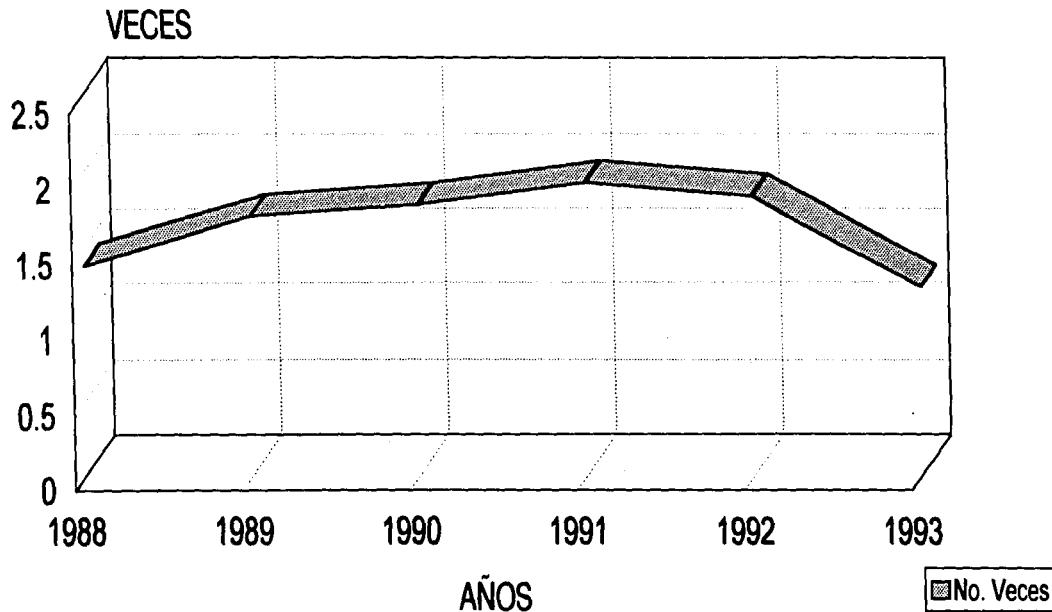
### 5.3.2 ANALISIS FINANCIERO "RAZONES Y PROPORCIONES"

#### PROMEDIO DEL SECTOR AUTOPARTES DE RAZONES FINANCIERAS (1988-1993)

RAZONES Y PROPORCIONES	AÑOS					
	1988	1989	1990	1991	1992	1993
<b>ACTIVIDAD</b>						
Ventas Netas/Activo Fijo (número de veces)	1.38	1.7	1.78	1.93	1.84	1.22
Vnetas netas/activo total (porcentaje)	82	91	106	112	107	70
<b>APALANCAMIENTO</b>						
Pasivo Total/Activo Total (porcentaje)	38	33	31	31	34	43
Pasivo Total/Capital Contable (porcentaje)	43	41	42	47	51	50
Pasivo a Largo Plazo/Activo Fijo (porcentaje)	25	13	10	6	8	24
Ventas/Pasivo Total (número de veces)	2.14	3.13	3.61	3.64	1.84	1.22
<b>LIQUIDEZ</b>						
Activo Circulante/Pasivo Circulante (número de veces)	1.64	1.58	1.68	1.48	1.3	1.17
Activo Cíc.-Inventario/Pasivo Cíc. (número de veces)	0.73	0.71	0.73	0.61	0.59	0.51
Activo Disponible/Pasivo Circulante (número de veces)	0.36	0.32	0.34	0.32	0.19	0.13
<b>RENDIMIENTO</b>						
Resultado Neto/Ventas Netas (porcentaje)	5.06	4.2	5.4	5.6	5.4	-1.49

# FORMACION FINANCIERA DE ACTIVIDAD

ventas netas/activo fijo



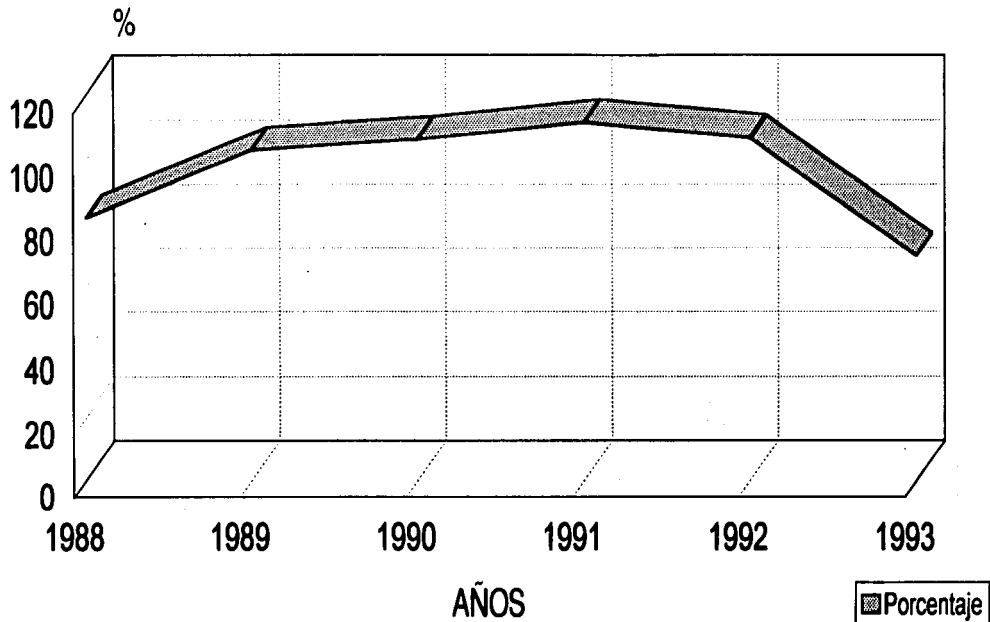
MIDE LA EFECTIVIDAD CON QUE LA EMPRESA USA SU PLANTA. ES LA RAZON QUE MIDE LAS VECES EN QUE EL ACTIVO FIJO ES UTILIZADO.

LA RAZON DE AUTOPARTE NOS REFLEJA UN PROMEDIO DE 1.70 VECES EN LOS CINCO PRIMEROS AÑOS, MUESTRA EL PROBLEMA DE CAPACIDAD INSTALADA Y MAQUINARIA SIN UTILIZAR. ESTO REPRESENTA UN COSTO DEL IMPUESTO AL ACTIVO, COSTO POR ALMACENAJE Y SEGURO.

EL ULTIMO AÑO, 1993, REFLEJA 1.22 VECES DONDE PRESENTA LA MODIFICACION DEL PRODUCTO, TECNOLOGIA DE PUNTA Y EL COSTO.

# FORMACION FINANCIERA DE ACTIVIDAD

ventas netas/activo total



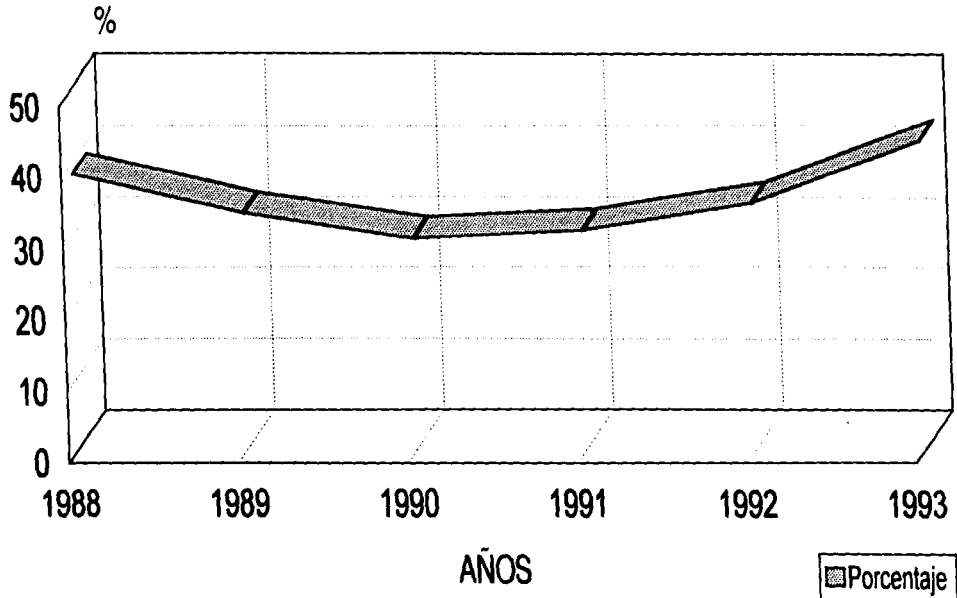
LA ROTACION DE ACTIVOS TOTALES INDICA LA EFICIENCIA CON LA QUE LA EMPRESA PUEDE EMPLEAR SUS ACTIVOS PARA GENERAR DOLARES DE VENTAS. CUANDO MAYOR SEA ESTA ROTACION, TANTO MAS EFICIENTEMENTE SE HABRAN EMPLEADO LOS ACTIVOS. LA ROTACION DE ACTIVOS TOTALES ES QUIZA DE MAYOR INTERES POR LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS, PUES LE INDICA SI SUS OPERACIONES HAN SIDO FINANCIERAMENTE EFICACES.

ESTO INDICA QUE LA EMPRESA DE AUTOPARTES CAMBIA SUS ACTIVOS EN UN PROMEDIO 94.6% AL AÑO. ESTO MUESTRA QUE LAS VENTAS NETAS NO OCUPAN TODA LA CAPACIDAD INSTALADA.

FUENTE: La Industria Automotriz en Mexico. Ed 1994. INEGI

# FORMACION FINANCIERA DE APALANCAMIENTO

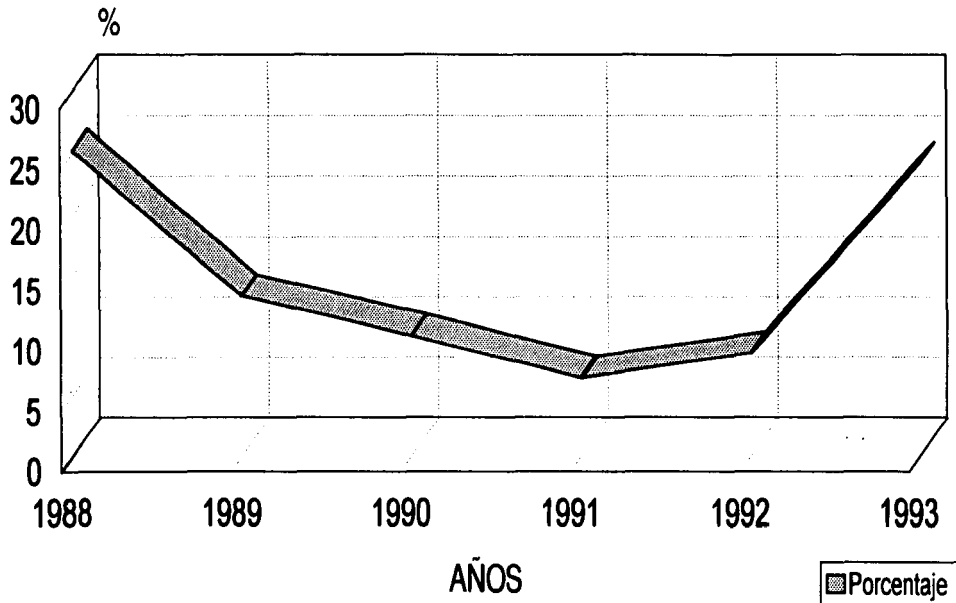
pasivo total/activo total



RAZON DE INDICE DE ENDEUDAMIENTO: ESTE MIDE LA PROPORCION DEL TOTAL DE ACTIVOS APORTADO POR LOS ACREEDORES DE LA EMPRESA. CUANTO MAYOR SEA ESTE INDICE, TANTO MAYOR SERA LA CANTIDAD DE DINERO DE OTRAS PERSONAS QUE SE ESTAN UTILIZANDO PARA GENERAR GANANCIAS. LOS PORCENTAJES QUE RESULTAN SON: 1988 EL 38%; 1989 EL 33%; EN 1990 EL 29%; EN 1991 EL 31%; EN 1992 EL 34% Y EN 1993 EL 43%. ESTO INDICA EL PORCENTAJE EN QUE LA COMPAÑIA SE HA FINANCIADO DE SUS ACTIVOS CON DEUDAS. LO CUAL NOS DEMUESTRA QUE LA EMPRESA NO ESTA TRABAJANDO CON APALANCAMIENTO FINANCIERO.

# FORMACION FINANCIERA DE APALANCAMIENTO

pasivo a largo plazo/activo fijo



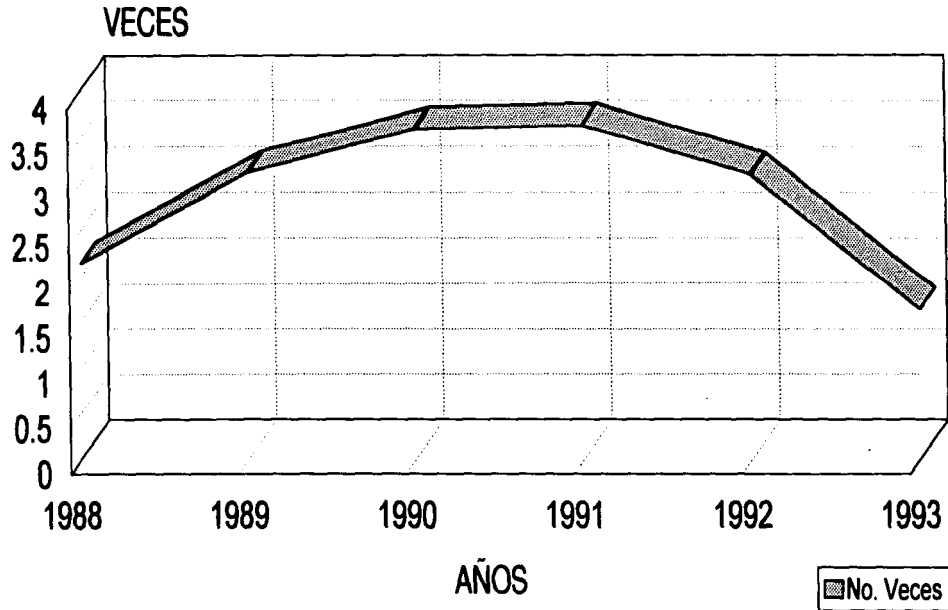
ESTA RAZON NOS MUESTRA EL PORCENTAJE EN EL QUE NUESTRA EMPRESA ESTA FINANCIANDO SUS ACTIVOS FIJOS, EN EL SECTOR AUTOPARTES TENEMOS EN 1988 EL 25%, EN 1989 EL 13%; EN 1990 EL 10%; EN 1991 EL 6%; EN 1992 EL 8% Y EN 1993 EL 24%. RAZON QUE NOS MUESTRA LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRADOR CON RESPECTO A LA UTILIZACION DE SUS FINANCIAMIENTOS, NOS MUESTRA UN SANO CREDITO EN EL APALANCAMIENTO DE NUESTRO ACTIVO FIJO.

FUENTE: La Industria Automotriz en Mexico. Ed 1994. INEGI



# FORMACION FINANCIERA DE APALANCAMIENTO

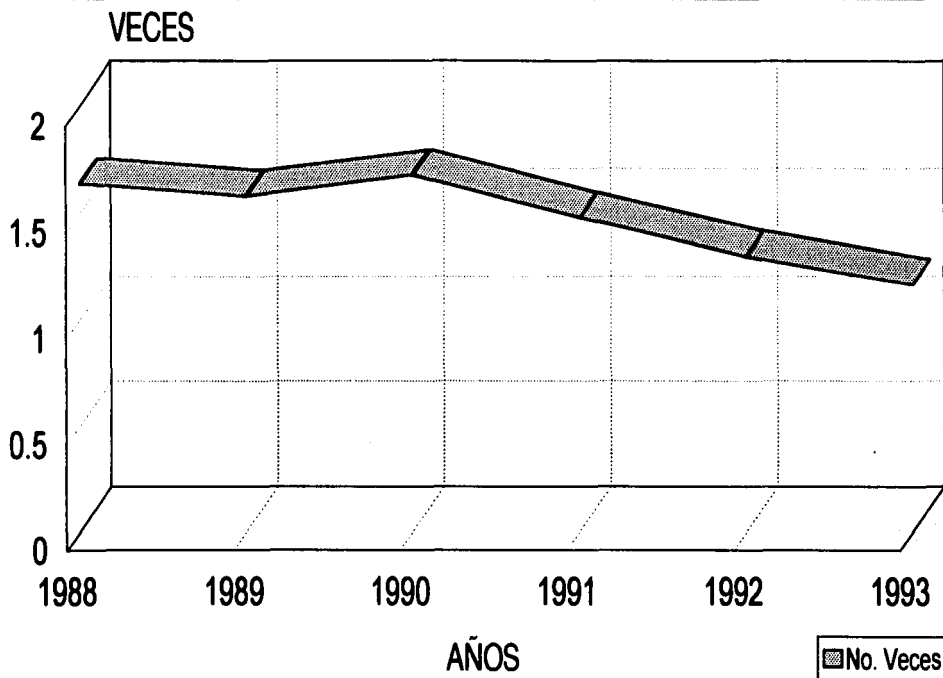
ventas netas/pasivo total



ESTA RAZON FINANCIERA MIDE EL NUMERO DE VECES QUE NUESTRA VENTA A SIDO APALANCADA CON NUESTROS PASIVOS TOTALES, ESTA DA POR RESULTADOS: EN 1988 EL 2.4; 1989 EL 3.13; 1990 EL 3.61; 1991 EL 3.64; 1992 EL 1.84 Y 1993 EL 1.22.  
EL NUMERO DE VECES INDICA LA UTILIZACION DE SUS PRESTAMOS, NOS INDICA UN BUEN USO DE NUESTROS CREDITOS.

# FORMACION FINANCIERA DE LIQUIDEZ

activo circulante/pasivo circulante

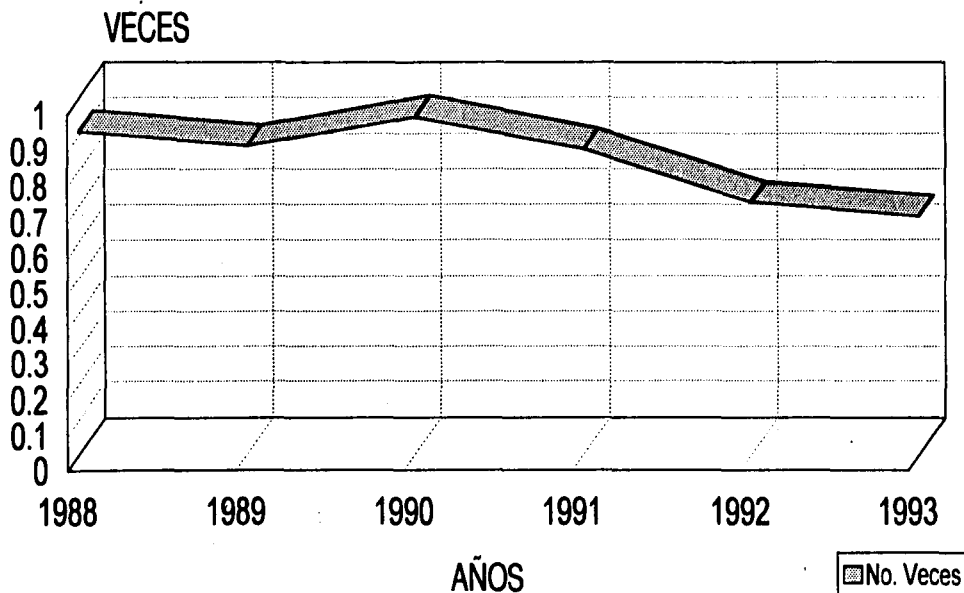


PARTE DE LA BASE DE QUE LAS DEUDAS ESTAN GARANTIZADAS CON VALORES DE ACTIVO CIRCULANTE, QUE CONSTITUYE LOS BIENES DISPONIBLES CON LO QUE SE CUBRIAN LAS DEUDAS PROXIMAS A VENCER. VISTO DESDE OTRO PUNTO DE VISTA, EL PASIVO CIRCULANTE ES EL RESULTADO DEL FINANCIAMIENTO DEL ACTIVO CIRCULANTE.

POR LO TANTO, AUTOPARTES SU RELACION ES 1988 1.64; 1989 1.58; 1990 1.68; 1991 1.48; 1992 1.30 Y 1993 1.17. PROMEDIO DE 1.47

# FORMACION FINANCIERA DE LIQUIDEZ

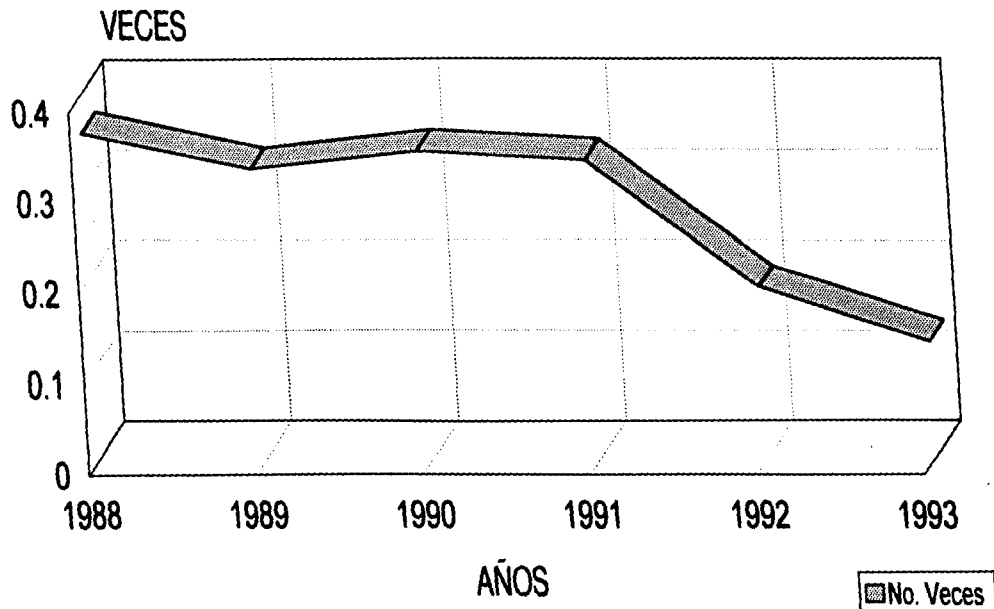
activo circulante-inventario/pasivo circulante



AL IGUAL QUE LA RAZON ANTERIOR, SE EXIGIA UNA PROPORCION DE 1 A 1; PERO LA PRACTICA ENSEÑA QUE EL TENER EFECTIVO OCIOSO ES TAN PERJUDICIAL COMO EL TENER UNA RELACION INFERIOR A 0.40. ESTA RAZON ES LLAMADA COMO LA "PRUEBA DEL ACIDO". LA EMPRESA DE AUTOPARTES EN 1988 .73; EN 1989 .71; EN 1990 .73; EN 1991 .61; EN 1992 .59 Y 1993 .51. PROMEDIO DE .55 EN ESTE CASO, LA RAZON DEBE SER CERCANA A LA UNIDAD PARA CONSIDERARLA RAZONABLE; DEPENDIENDO DEL GIRO DE LA EMPRESA PARA UNA INTERPRETACION MAS ADECUADA.

# FORMACION FINANCIERA DE LIQUIDEZ

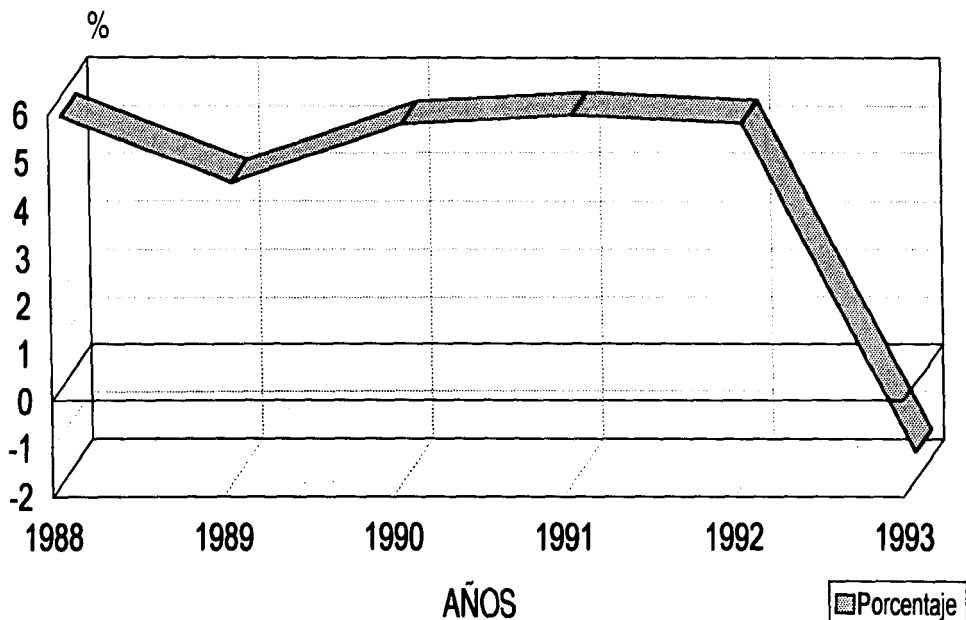
activo disponible/pasivo circulante



ESTA RAZON ES LA MAS ANTIGUA Y SE EXIGIA UNA RELACION MINIMA DE 1 A 1. ACTUALMENTE, EN VISTA DEL USO DEL CREDITO COMO AUXILIAR ECONOMICO DE LAS EMPRESAS, SU RELACION PUEDE Y DEBE SER MENOR, DE ACUERDO CON EL GIRO DE LA EMPRESA, PARA QUE TENGA UNA SOLVENCIA CIRCULANTE BUENA. EN EL CASO DE AUTOPARTES NOS DAMOS CUENTA QUE SU SOLVENCIA EN 1988 ES DE .36; EN 1989 DE .32; EN 1990 DE .34; EN 1991 .32; EN 1992 DE .19 Y 1983 DE .13. PROMEDIO QUE TRABAJA ES DE .27. ES UNA PRUEBA MUY RIGORISTA POR CONSIDERAR LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA MEDIANTE LA UTILIZACION DE LOS VALORES FACILMENTE REALIZABLES COMO ES EL EFECTIVO EN CAJA Y BANCOS Y LAS INVERSIONES DE ACCIONES, BONOS Y VALORES.

# FORMACION FINANCIERA DE RENDIMIENTO

resultado neto/ventas netas



EL ESTUDIO DE LAS VENTAS NETAS POR MEDIO DE ESTE METODO NO ES DEL TODO EXACTO, POR LO QUE SE HACE NECESARIO LA APLICACION DE OTROS METODOS QUE NOS SEÑALEN DEBIDAMENTE LA INTERPRETACION.

ESTA RAZON NOS MUESTRA EL RENDIMIENTO OBTENIDO, DE ACUERDO A DIFERENTES FACTORES Y POR ENDE, LA EFICIENCIA DE LA POLITICA ADMINISTRATIVA.

LA EMPRESA DE AUTOPARTES NOS MUESTRA UN RENDIMIENTO EN 1988 DE 5.06%; EN 1989 DE 4.2%; EN 1990 DE 5.4%; EN 1991 DE 5.6%; EN 1992 DE 5.4% Y EN 1993 DE -1.49%.

PROMEDIO DEL 5% SIN CONSIDERAR EL ULTIMO AÑO, DONDE SE CONSIDERA EL FACTOR EXTERNO DE LA CRISIS ECONOMICA DE NUESTRO PAIS, NOS REFLEJA LA AFECTACION DEL COSTO, DONDE LA MATERIA PRIMA ES IMPORTADA.

FUENTE: La Industria Automotriz en Mexico, Ed 1994. INEGI

#### 5.4 ANÁLISIS FINANCIERO CONSIDERANDO EL ESTUDIO DE CAMPO.

Este estudio de campo fue procesado en un paquete estadístico para las Ciencias Sociales, llamado SPSS. Donde por el análisis de medidas de tendencias central (moda, mediana, media moda y frecuencia); Medidas de variables y Análisis multivariabiles.

Lo cual se concluye en referencia a la investigación lo siguiente:

**La generación de fondos:** 13 empresas cuentan con ventas anuales de \$900,000.00, las siguientes 13 con \$9'000,000.00 y las 8 restantes \$20'000,000.00.

Un promedio de 14 empresas de ventas mensuales de \$4,000.00 a \$120,000.00; las otras 14 de \$150,000.00 a \$500,000.00 y las 6 últimas \$750,000.00 a \$1'000,000.00.

**La afectación de costos:** Los principales productos al asar entrevistados y encuestados fueron. 10 de Motores y sus partes; 9 Accesorias; 6 Eléctricos; 6 Otros y 3 estampados y sus partes.

El volumen de producción por unidad, varia dependiendo del producto.

La integración de los egresos aproximadamente considerando las ventas el 100%: Costo de venta del 60 al 65 porciento; Gastos de Administración el 10%; Gastos de Venta el 10% y Gastos Financieros un 8%.

Del 100% del costo de venta: La Materia prima es el 60%; la mano de obra el 20% y los gastos indirectos el 20% .

**La afectación a sus utilidades:** El volumen de su producción depende de lo que se produce y también de la venta que se va a realizar. Cuando se trata de venta en el extranjero normalmente se tiene el problema de no poder surtir el volumen del producto, por que se tiene problema con los proveedores.

Como están integrado los egresos, nos damos cuenta que la utilidad se sacrifica, teniendo un promedio del 7%. El costo de venta hasta el 65%.

La integración de sus ingresos, solamente son por sus ventas del producto.

**La afectación de las políticas gubernamentales:** El 85% no conocen su mercado potencial, por tener integración con sus probables clientes (aunque SECOFI en sus planes ya esta realizando encuentro de proveedores del sector automotriz). Y el 15% si contempla la investigación de mercado.

Al realizar la pregunta si ellos consideraban vender su producto en el mercado de reemplazo y no en el mercado del sector automotriz terminal; ellos contestaron si, pero existen muchos peros el más importante, es el precio competitivo con productos de baja calidad traídos de importación, precios totalmente exagerados por una mala calidad y se dejan introducir en el país fácilmente.

Con respecto a la industria terminal el problema según los representantes de la industria automotriz terminal la calidad del producto, ya que realmente si no tuviera calidad no tendría éxito en el extranjero.

Y por último del "Decreto de SECOFI", negociado con la industria automotriz terminal, esto ayuda a que ellos no cumplan con lo establecido de sus compras nacionales.

**La afectación de la materia prima:** El producto normalmente es adquirido en el extranjero ya que en México no se tiene y a veces casi siempre es difícil y costoso de obtener.

**La protección del producto Nacional:** La mayoría es exportado, directa o indirectamente al sector automotriz terminal poco al de reemplazo y no se tiene dificultades al exportar.

Los países a los que se exportan son a Sudamerica y Estados Unidos.

El sector de autopartes cuenta con 4 clientes nacionales y 4 clientes extranjeros.

Nuevamente el problema de su venta del producto es el precio.

Se les pregunto si podían vender otro producto, la mayoría contesto que juguetes.

Su producto tiene poca publicidad en su lanzamiento, solo la venta es directa. La promoción fuera del país también es directa.

**Existe fomento en la venta del producto en el extranjero.** La mayoría contesto que Si, es de lo que se mantiene el producto nacional.

**Realmente es Rentable la micro y pequeña empresa.** La realidad es que su maquinaria es absoleta, realmente pocos tienen maquinaria automatizada. Se esta perdiendo su capacidad de instalación por el momento solo se ocupa del 60 al 70%.

Se les pregunto si tenían idea de un nuevo proyecto, la mayoría contesto que no. Algún proceso e implantación para su producto la mayoría contesto no.



**CONCLUSIONES RELACIONANDO: MATRIZ DE BOSTON, ANÁLISIS FINANCIERO Y ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE CAMPO.**

La generación de efectivo, sabemos que esta relacionado con el ciclo de vida del producto, lo cual confirma en los tres análisis realizados, que la creación de fondos de efectivo es realmente la necesaria, sin poder realizar algunas inversiones o estudio de proyectos de inversión.

Algunos productos su liquidez es inmediata la mayoría, trabaja con política de 45 días de crédito.

El problema del costo, es general en el sector de autopartes, la mayoría importa su materia prima teniendo dificultades, Ya que el país en ese aspecto no se ha preocupado de la producción necesaria y sobre todo que sea competitiva, esto ayudaría a bajar costos.

La mano de obra, no se tiene dificultad alguna, el obrero o empleado Mexicano son capaces de desempeñar cualquier trabajo y prepararse en lo que sea necesario.

Los gastos indirectos, no se tiene problema.

El precio de producto nacional, aparentemente no es competitivo según la Industria automotriz terminal, ya que algunas empresas se tienen problema con sus estandares de precio y calidad. Y en el mercado de reemplazo compiten con productos de muy baja calidad y precios bajos, son productos importados que fácilmente los acepta el país sin medidas de calidad.

Los gastos operativos, para el nivel que se maneja de ventas y el promedio de clientes son muy altos. Tal vez pago a ejecutivos o vendedores, gastos de incremento que perjudican la rentabilidad del negocio.

Porter, nos habla de distintas formas de alcanzar la competitividad, como un fenómeno macroeconómico, mano de obra barata y abundante, el poseer recursos naturales baratos y abundantes o mínimo una cantidad ingente ( o sea lo necesario) y sobre todo este último de gran importancia en la época en la que se vive, es la política gubernamental la que ejerce la más fuerte de las influencias para la competitividad. Este último punto identifica como clave de éxito internacional la fijación de objetivos, la protección, la promoción de las exportaciones y las subvenciones.

Utilidades castigadas por el problema de sus egresos y que esto es un producto sin gran apoyo del gobierno.

Las ventas de exportación sin olvidar, que incrementó su importe y sin tener problemas gubernamentales, estas se realizan directa o indirectamente, donde se vea resultados muy positivos, sobre todo el ver que el producto si es competitivo.

El sector de autopartes, es una Industria que requiere inversión para el cambio de su producto y la adquisición de tecnología de punta. El cambio de producto es reflejo de la historia del automóvil, donde aproximadamente cada cuatro años existe el cambio total del vehículo, al igual que cada año pequeños. Es un producto de constantes cambios.

Con respecto a sus inversiones, la mayoría reflejan, que son capitales propios ya que sus deudas crédito con proveedores, Bancos, Acreedores diversos etc. son mínimas. Tienen la ventaja de un producto sano.

Por el punto de vista tecnología de punta, los resultados demuestran su maquinaria obsoleta, debido a que es una empresa que trabaja con activos fijos con un importe considerado, y el Impuesto al Activo el 1.8%, los perjudica. Ya que es una empresa con bajas utilidades y se les agrega un impuesto, es un factor negativo al pensar en adquirir otra maquinaria.

La competitividad del producto, deja mucho que decir ya que no es apoyada por el sector gubernamental. Existe un decreto de SECOFI, que en su ultima modificación, fue en mayo de 1995, lo cual se reglamenta que el sector automotriz terminal debe operar con una 60% de compras nacionales. Y lo que se refleja es que la industria automotriz terminal de inversión extranjera, negocia con las autoridades ese porcentaje. Esto desde luego afecta la posibilidad de venta.

En general el problema que se tiene en el país, es la poca importancia de políticas gubernamentales que se lleven a cabo, para ayudar al **sector productivo**.

En resumen, la competitividad financiera de la micro y pequeña empresa, proveedora del sector automotriz terminal de la zona Metropolitana, representan una gran deficiencia en su competitividad financiera.

En los últimos meses hemos estado viviendo una problemática de ajustes económicos, financieros, políticos y sociales que afectan de un modo negativo.

Debemos reconocer que la devaluación llegó en pocos meses a más del 100% y que no se vislumbra a corto plazo una paridad fija, que existe severa escasez de dinero en el mercado circulante, que la línea de crédito están limitadas e inaccesibles por las tasas de interés, que el costo de dinero es extraordinariamente elevado, que la industria se encuentra sumamente endeudada, que las instituciones de crédito enfrentan un grave problema de cartera vencida, que el incremento en impuestos y derechos es enorme y no existen beneficios fiscales, que los incrementos a los servicios públicos y productos de petróleo golpean severamente a las clases más necesitadas.

La falta de empleos y de oportunidades, la inseguridad social y la inestabilidad política del país, nos presentan un marco desalentador para la inversión, sin embargo, precisamente en esta época de crisis y habiendo un poco de recursos de los cuales hecha mano y disponibilidad para invertirlos en algo realmente provechoso, en este momento que debemos responder con lo todo lo que tenemos, pero sobre todo con nuestros valores, nuestra familia, con nuestra integridad, fuerza, inteligencia, capacidad, tesón, constancia y decisión que nos ayuden a vencer estos obstáculos y que nos permitan cambiar nuestra mentalidad.

## CONCLUSIONES

El marco normativo de la industria automotriz es benéfico tanto para las empresas de la industria terminal como para las de autopartes, siempre y cuando el período de transición les permita modernizarse y estar en condiciones de aumentar su competitividad dentro de la región.

Desde luego debemos considerar que carece de asociación y acciones conjuntas, para incrementar el desarrollo tecnológico y enfrentar con mayor éxito la competitividad interna.

La Industria de autopartes tiene asegurado un porcentaje de las compras realizadas por la industria terminal. Ello aunado al establecimiento de nuevas empresas provenientes de otros países como Estados Unidos, Canadá, Alemania y Japón, así como de asociaciones, convenios y nuevos programas exportación, está generando un buen clima para los negocios en la rama.

No obstante, ante el menor crecimiento esperando para la economía en el presente año, resultado de las medidas de ajuste contenidas en el programa de emergencia para estabilizar la economía y que 1995 se perfila como un año difícil tanto para la industria automotriz terminal como para la de autopartes.

A mediano plazo, de darse los nuevos proyectos, que significarían inversiones cercanos a los 5 mil millones de dólares en los próximos cuatro años (adicionales a los 5 mil millones de dólares que se calculan se invirtieron en el último lustro), es de esperar que el PIB de la rama automotriz terminal recobre su ritmo de crecimiento histórico. Ello se traducirá en un fuerte impulso para la industria de autopartes, que es de esperar, logre tasas de crecimiento cada vez más cercanas a las de la automotriz terminal.

Considerando el Sector Automotriz en el área Metropolitana, podemos decir que la etapa de concentración creciente de la actividad económica en el D. F. se ha agotado, ante el gradual traslado de la planta industrial hacia otras regiones, entre otras causas, por problemas ecológicos y de encarecimiento y/o escasez de insumos agua, electricidad, terrenos etc. o simplemente por mejorar oportunidades.

La actividad económica se concentra en tres delegaciones, dos Cuauhtémoc y Miguel Hidalgo con un perfil de especialización inclinado fundamentalmente a los servicios, y una Azcapotzalco con uno mayoritariamente industrial.

Con respecto al empleo México esta marcado por la incertidumbre, la antidemocracia y el empobrecimiento, rasgos que caracterizan la situación nacional en el actual período. En terrenos económicos no se aprecia que en el corto plazo se pueda iniciar una fase de recuperación de la economía, y esto genera que el empresario reduzca la necesidad del empleo, suprimiendo con nueva tecnología y exigiendo mayor trabajo de sus mismos empleados.

La devaluación de la moneda a fines del 94 y principios del 95 puso al descubrimiento la situación real del país no sólo los "errores" del gabinete económico, sino el escenario ficticio en el que descansó el discurso oficial sobre el desarrollo de la economía a lo largo del sexenio Salinista.

Con el estudio se comprueba que México se ha insertado en un proceso de relocalización de la industria terminal y de autopartes para adecuarse a los procesos productivos, en especial de Estados Unidos, pero ha descuidado al segmento de medianas y pequeñas empresas que son las que más han resentido la crisis automotriz.

Es importante destacar que la competitividad financiera de la pequeña y mediana empresa proveedora del sector automotriz de la zona metropolitana, macroeconómicamente nos muestra un déficit, ya que aunque existan exportaciones, tenemos mayores importaciones de autopartes.

Esto es debido a que nuestro riesgo no controlado, la ley que rige el sector automotriz dirigido por SECOFI, no les ayuda ya que existen negociaciones, el sector automotriz terminal con la legislación.

o

Es importante destacar que algunas naciones tienen éxito y otras fracasan en la competencia internacional, lo cual debe ser preocupante, pero en este caso no es así, el sector de autopartes ha demostrado su competitividad.

Como resultado en nuestro estudio competitividad financiera, este sector se encuentra afectado, ya que no en su totalidad cuenta con un fenómeno macroeconómico estable, el país esta en crisis; la mano de obra es abundante, pero el costo es alto en el pago de los impuestos que se pagan adicional, como son Seguro Social, SAR, INFONAVIT y 2% sobre nomina, el cual representa un excedente de un 25 a 34% de su salario; los recursos para la fabricación de los productos materia prima, la mayoría es importando y por último la política gubernamentales no son del todo favorable, afectándonos el Impuesto al Activo, donde esto no permite la facilidad de adquirir Tecnología de punta.

El capítulo uno, muestra el panorama general y la gran importancia de la micro y pequeña empresa proveedora del sector automotriz, tratando su historia y su evolución.

Es interesante observar desde el primer establecimiento de la planta automotriz en 1925, donde se empezaron a implementar nuevas políticas de desarrollo del sector, para promover la modernización e internacionalización de éstos, integrándose de lleno a las tendencias de globalización. A partir de esta fecha se establecen posibles diferencias de los cambios. El más importante es que en 1948 un reglamento donde se restringe las importaciones, cuotas de importación de vehículos y montaje, control de precios y cuotas de ensamble para disminuir el modelo y marcas. Pretendiendo con ello, reducir el déficit de la balanza de pagos.

En 1962 en agosto un nuevo decreto para el impulso hacia una producción nacional que comprende desde insumos intermedios y motores, hasta la fabricación de autos orientada fundamentalmente hacia el mercado interno.

De igual manera la afectación al llegar a su fin en 1976 con la recesión de la economía mexicana, que afectó de manera directa al ramo automotriz, está decayó fuertemente entre 1975 y 1977.

La importancia de la micro, pequeña y mediana empresa en México, representa el 98% de los establecimientos; está desempeña un destacado papel en la industrialización, en la mayoría de los países, independientemente del desarrollo de sus economías y a esto le debemos agregar, su flexibilidad para responder a los cambios del mercado.

Lo que es muy desfavorable es que operan en condiciones de baja productividad y reducidos márgenes de ganancia, lo que limita considerablemente su capacidad de ahorro e inversión.



La empresa de autopartes genera empleo, en 1993 el 20% del empleo manufacturero ocupado aproximadamente 446,900 trabajadores distribuidos de la siguiente manera: 66,200 en la planta ensambladora, 175,100 en la industria de autopartes, 126,600 en la planta maquiladora y 79 000 en la distribuidores autorizados.

Las exportación del sector automotriz (5,642 millones de dólares) significaron el 20.8% de las exportaciones mexicanas, durante 1991 (27,120 millones de dólares). La distribución de las exportaciones automotrices se realizó de la siguiente forma: vehículo 67%; motores 20% y autopartes 13%, como vemos el producto de exportaciones con mayor éxito, son los motores y sus partes; la distribución de la producción por segmento del mercado durante enero-octubre de 1994 fue la siguiente: automóviles 77.1%, camiones 22%, tractocamiones 0.6% y autobuses 0.15. Su participación dentro del PIB total ha crecido del 1.5% en 1988 a 2.6% en 1994 y representa aproximadamente el 11% del PIB de la industria manufacturera. Esto representa una cifra considerada en la Balanza comercial, la industria automotriz se considera uno de los sectores más dinámicos del desarrollo industria y del crecimiento económica mundial y su saldo de cartera crediticia es sana.

Y por último en la apertura comercial, se tiene como objetivo fundamental la eliminación gradual de barreras arancelarias y no arancelarias, para acceder a un esquema de libre Comercio.

En el Capítulo dos, hablamos del desarrollo de la industria automotriz terminal en el cual contamos con cinco principales compañías armadoras de automóviles: Chrysler, Ford y General Motores de Estados Unidos; Nissan de Japón; por último Volkswagen de Alemania. Pero también contamos con fabricantes de autobuses, camiones pesados y tractocamiones ellos: Dina, Kenworth y Mercedes Benz.

Esta reviste tal importancia, ya que para México después de la Industria Petroquímica es la segunda industria con mayor nivel de exportación.

En el desarrollo nos damos cuenta que en 1962, se formula un "decreto de integración" de gran importancia, cuyo objetivo principal era incentivar la producción de los fabricantes de autopartes en México.

En 1972 se publico un nuevo decreto, donde su objetivo fué ampliar la base de sustitución de importaciones y promover las exportaciones, a partir de 1977 se expide un nuevo decreto con la finalidad de reconocer la necesidad de un marco legal, que permitiera lograr en está industria niveles internacionales de productividad y, convertida a mediano plazo, generadora neta de divisas.

Estos decretos de los setenta ayudo a la industria de autopartes, ya que prácticamente era inexistente hasta principios de la década de los setentas. Hacia finales de la década de los setentas esta industria se integraba por, aproximadamente, mil fabricantes. El PIB de la rama de autopartes creción a una tasa media del 8.7% anual, ritmo inferior en casi tres puntos registrado por la industria terminal.

Durante el período 1970-1979, las exportaciones de autopartes se incrementaron a un ritmo del 31.8% en promedio anual, y se registro un superávit comercial en sus relaciones con el exterior, genero empleo de 36 875 personas en 1970 a 80 355 personas en 1980, de tal manera que la industria de autopartes genero en promedio alrededor del 60% de la ocupación total, correspondiendo el 40% restante a la industria terminal.

Pero la rama de autopartes presentaba problemas en relación con la industria terminal especialmente en precio, calidad de sus productos y abastecimiento oportuno. En consecuencia impedía al fabricante de autopartes beneficiarse. A partir de ese momento se ve la dificultad de la industria de autopartes, en el abastecimiento oportuno de materia prima e insumos básicos, especialmente los provenientes de la industria siderúrgica.

De 1982 a 1987 sufrió una depresión, contemplando un gran déficit comercial. Por lo que en 1983 se formulo un decreto cuya finalidad fué racionalizar la producción industrial, e instrumentar controles más estrictos en los presupuesto de divisas y contenido Nacional.

La inversión extranjera creció significativamente a partir de 1987, en especial en la producción para exportación. Las empresas maquiladoras en el sector pasaron de 50 a 140 entre el incremento de la producción de vehículos, el crecimiento del mercado doméstico, y la creación de programas de exportación, se incrementaron las fortalezas de empleo a finales de 1989 adquirió gran importancia en el país.

En 1990, el desempeño mostrado por la industria automotriz Mexicana la convierte en un sector de alta prioridad en la estrategia de desarrollo industrial de México. En 1994, representa el 2% del producto Interno Bruto Nacional y el 8% del producto interno bruto del Sector manufacturero, además de participar con el 17% de las exportaciones totales y con el 21 % de las exportaciones manufactureras.

El 31 de Mayo 1995 se pública en el Diario Oficial de la Federación modificaciones del decreto SECOFI. Las perspectivas de 1995 en la Industria Nacional de autopartes son difíciles, debido a las condiciones del mercado interno, ante una mayor competencia foráneas y el descenso en la demanda de los armadoras nacionales.

Esto es originado por la crisis nacional, la desaceleración de la economía y el castigo de los precios por la introducción de productos del exterior. Pese al crecimiento del mercado y exportaciones, ha sido insuficiente para compensar el deterioro de la demanda interna.

La diferencia de las ventas en 1994 por 302,370 millones de dolares y en 1995 89,446 millones de dólares es el 71%, por consecuencia de las bajas de ventas: Desempleo, Alta Inflación, Devaluación, Tasa elevados, embargos y no hay créditos.

La metodología planteada capítulo tres, nos determinara las principales oportunidades financieras que tiene la micro y pequeña autopartes del sector automotriz. En relación al ciclo de vida del producto, generación de sus flujos de efectivo, sus costos, financiamientos internos y su maximización de la capacidad instalada.

La competitividad financiera, configurando por que algunas naciones tienen éxito y otras fracasan en la competencia internacional, Porter menciona que para alcanzar el éxito competitivo deberán competir con: costos inferiores, un producto diferente y que obtengan precios superiores; de igual manera tener mano de obra barata y abundante, recursos naturales en cantidades necesarias y la más reciente políticas gubernamentales que ayuden al éxito internacional, fijación de objetivos, protección al producto y promoción de las exportaciones.

Es importante tener estrategias basándose en la comprensión de la estructura del sector tanto nacional como internacional, contar con fuerzas competitivas.

Estas teorías junto con el análisis financiero, que su objetivo es un calculo de conjunto de razones financieras, a los Estados Financieros conforme a los principios de contabilidad, utilizando métodos de simplificar las cifras y sus relaciones en por ciento tanto en forma horizontal y vertical aplicando los métodos existentes. Para que todo esto revele puntos fuertes y débiles ayudara a diagnosticar la competitividad financiera de la micro y pequeña empresa proveedora del sector automotriz de la zona metropolitana.

La generación de efectivo, sabemos que está relacionado con el ciclo de vida del producto, lo cual confirma en los tres análisis realizados, que la creación de fondos de efectivo es realmente la necesaria, sin poder realizar algunas inversiones o estudio de proyectos de inversión.

Algunos productos su liquidez es inmediata la mayoría, trabaja con política de 45 días de crédito.

El problema del costo, es general en el sector de autopartes, la mayoría importa su materia prima teniendo dificultades, Ya que el país en ese aspecto no se ha preocupado de la producción necesaria y sobre todo que sea competitiva, esto ayudaría a bajar costos.

La mano de obra, no se tiene dificultad alguna, el obrero o empleado Mexicano son capaces de desempeñar cualquier trabajo y prepararse en lo que sea necesario.

Los gastos indirectos, no se tiene problema.

El precio de producto nacional, aparentemente no es competitivo según la Industria automotriz terminal, ya que algunas empresas se tienen problema con sus estándares de precio y calidad. Y en el mercado de reemplazo compiten con productos de muy baja calidad y precios bajos, son productos importados que fácilmente los acepta el país sin medidas de calidad.

Los gastos operativos, para el nivel que se maneja de ventas y el promedio de clientes son muy altos. Tal vez pago a ejecutivos o vendedores, gastos de incremento que perjudican la rentabilidad del negocio.

Porter, nos habla de distintas formas de alcanzar la competitividad, como un fenómeno macroeconómico, mano de obra barata y abundante, el poseer recursos naturales baratos y abundantes o mínimo una cantidad ingente ( o sea lo necesario) y sobre todo este último de gran importancia en la época en la que se vive, es la política gubernamental la que ejerce la más fuerte de las influencias para la competitividad. Este último punto identifica como clave de éxito internacional la fijación de objetivos, la protección, la promoción de las exportaciones y las subvenciones.

Las ventas de exportación sin olvidar, que incrementó su importe y sin tener problemas gubernamentales, estas se realizan directa o indirectamente, donde se vean resultados muy positivos, sobre todo el ver que el producto si es competitivo.

El sector de autopartes, es una Industria que requiere inversión para el cambio de su producto y la adquisición de tecnología de punta.

El cambio de producto es reflejo de la historia del automóvil, donde aproximadamente cada cuatro años existe el cambio total del vehículo, al igual que cada año pequeños. Es un producto de constantes cambios.

Con respecto a sus inversiones, la mayoría reflejan, que son capitales propios ya que sus deudas crédito con proveedores, Bancos, Acreedores diversos etc. son mínimas. Tienen la ventaja de un credito sano.

La tecnología de punta, los resultados demuestran su maquinaria obsoleta, debido a que es una empresa que utiliza con activos fijos con un importe considerado, y el Impuesto al Activo el 1.8%, los perjudica. Ya que es una empresa con bajas utilidades y se les agrega un impuesto, es un factor negativo al pensar en adquirir otra maquinaria.

La competitividad del producto, deja mucho que decir ya que no es apoyada por el sector gubernamental. Existe un decreto de SECOFI, que en su ultima modificación, fue en mayo de 1995, lo cual se reglamenta sector automotriz terminal que debe operar con un porcentaje de compras nacionales. Y lo que se refleja que la industria automotriz terminal de inversión extranjera, negocia con las autoridades ese porcentaje. Esto desde luego afecta la posibilidad de venta.

En general el problema que se tiene en el país, es la poca importancia de políticas gubernamentales que se lleven a cabo, para ayudar al **sector productivo**.

En resumen, la competitividad financiera de la micro y pequeña empresa, proveedora del sector automotriz terminal de la zona Metropolitana, representan una gran deficiencia.

En los últimos meses hemos estado viviendo una problemática de ajustes económicos, financieros, políticos y sociales que afectan de un modo negativo.

Debemos reconocer que la devaluación llegó en pocos meses a más del 100% y que no se vislumbra a corto plazo una paridad fija, que existe severa escasez de dinero en el mercado circulante, que la línea de crédito están limitadas e inaccesibles por las tasas de interés, que el costo de dinero es extraordinariamente elevado, que la industria se encuentra sumamente endeudada, que las instituciones de crédito enfrentan un grave problema de cartera vencida, que el incremento en impuestos y derechos es enorme y no existen beneficios fiscales, que los incrementos a los servicios públicos y productos de petróleo golpean severamente a las clases más necesitadas.

La falta de empleos y de oportunidades, la inseguridad social y la inestabilidad política del país, nos presentan un marco desalentador para la inversión, sin embargo, precisamente en esta época de crisis y habiendo un poco de recursos de los cuales hecha mano y disponibilidad para invertirlos en algo realmente provechoso, en este momento que debemos responder con lo todo lo que tenemos, pero sobre todo con nuestros valores, nuestra familia, con nuestra integridad, fuerza, inteligencia, capacidad, tesón, constancia y decisión que nos ayuden a vencer estos obstáculos y que nos permitan cambiar nuestra mentalidad.



RESUMEN DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS					
HIPÓTESIS ALTERNAS	VARIABLES RELACIONADAS	PARÁMETRO	ESCALA DE MEDICION DE LA VARIABLE		COEFICIENTE
1. La generación de efectivo y la liquidez está relacionada con el ciclo de vida del producto.	<p>1. Generación de efectivo:</p> <p>Dependientes: Los flujos de efectivo.</p> <p>Independiente: El ciclo de vida del producto.</p> <p>Dependiente: Liquidez</p> <p>Independiente: Ciclo de vida del producto.</p>	<p>Activo Circulante</p> <p>Pasivo circulante</p> <p>En el tiempo</p>	<p>Escala nominal</p> <p>Escala de razon</p>	ACCEPTADA	75.59%

<p>2. A menor producción los costos aumentan.</p>	<p>2. Afectación en los Costos.</p> <p>Dependientes: Los costos.</p> <p>Independiente: Volumen de producción.</p>	<p>Costo Producción</p>	<p>Escala de Interval o Escala de Razón</p>	<p>ACEPTAR</p>	<p>62.4%</p>
<p>3. A menor producción la utilidad es menor.</p>	<p>3. Afectación en la utilidad.</p> <p>Dependiente: Los costos y lo gastos.</p> <p>Independiente: Volumen de producción.</p>	<p>Utilidad total Costo total</p>	<p>Escala nominal  Escala de Razón</p>	<p>ACEPTADA</p>	<p>62.4%</p>

<p>4. Con respecto al entorno, las políticas gubernamentales a las que pertenece el sector automotriz, no se cumplen, permitiendo la entrada indiscriminada de productos de importación.</p>	<p>4. Afectación de las políticas gubernamentales.</p> <p>Dependientes: Producto "Competitividad"</p> <p>Independiente: Políticas "Decreto de SECOFI".</p>	<p>Volumen de importaciones que exceden el nivel máximo permitido</p>	<p>Escala nominal</p> <p>Escala de razón</p>	<p>ACEPTADA</p>	<p>62.4%</p>
<p>5. Existe un desabasto interno de materia prima en el sector de autopartes, generando importaciones y con ellos lastiman sus precios, resultado precios no competitivos.</p>	<p>5. Afectación de la materia prima.</p> <p>Dependiente: volumen de materia prima.</p> <p>Independiente: importación de materia prima.</p>	<p>Promoción de materia prima nacional, con respecto a la materia prima total disponible</p>	<p>Escala de intervalo</p> <p>Escala de razón</p>	<p>ACEPTADA</p>	<p>70.10%</p>

<p>6. No existe la protección real al producto nacional, por lo que se recurre al producto extranjero.</p>	<p>6. Protección al producto nacional.</p> <p>Dependiente :Producto Nacional.</p> <p>Independiente: Exportación del producto nacional Importación del producto.</p>	<p>Exportación total Importación total</p>	<p>Escala de intervalo o Escala de razón</p>	<p>ACEPTADA</p>	<p>70.10%</p>
--	---	--	--	-----------------	---------------

<p>7. Las armadoras fomentan la entrada de productos extranjeros a través de la modificación constante de reglas de control de calidad, también las modificaciones constantes de los productos, castigando los precios de productos nacionales. Esto origina una competencia desleal en sus costos desiguales, misma que es permitida por el gobierno.</p>	<p>7. Fomento del producto extranjero.</p> <p>Dependiente: Producto extranjero.</p> <p>Independiente: Modificación de reglas de control de calidad. Modificación del producto.</p>	<p>Importación total del sector, en correlación con los momentos en los que se efectuaron las modificaciones en las reglas de control de calidad</p>	<p>Escala nominal</p> <p>Escala de razón</p>	<p>ACEPTADA</p>	<p>56.0%</p>
--	--	--	--	-----------------	--------------

<p>8. La rentabilidad de la micro y pequeña empresa del sector es negativa derivada de la hipótesis 7 y 2.</p>	<p>8. La Rentabilidad de la micro y pequeña empresa.</p> <p>Dependiente: Rentabilidad negativa.</p> <p>Independiente: -Cambio TECNOLÓGICO -Costos -Modificación de reglas - Control de calidad. -Modificación del producto.</p>	<p>Utilidad venta</p>	<p>Escala nomina</p> <p>Escala de razón</p>	<p>ACEPTADA</p>	<p>52.99%</p>
--	---	---------------------------	---	-----------------	---------------

<p>9. La generación propia de efectivo no permite cambios tecnológicos como se requieren y esto provoca necesidades de crédito.</p>	<p>9. Generación de efectivo.</p> <p>Dependiente: Cambio tecnológico.</p> <p>Independiente: Generación de recursos</p>	<p>Nivel de ventas.</p> <p>Obsolescencia del equipo</p> <p>Años de vida del equipo.</p>	<p>Escala de intervalo o Escala de razón</p>	<p>ACEPTADA</p>	<p>70.10%</p>
---	--	---	--	-----------------	---------------

<p>10. La política gubernamental del pago al impuesto al activo, castiga la inversión tecnológica aumentando el costo via impuestos.</p>	<p>10. Políticas gubernamental en el pago de impuesto al activo.</p> <p>Dependiente: Estructura financiera.</p> <p>Independiente: Impuesto al activo.</p>	<p>Obsolencia y ciclo de vida de la maquinaria y equipo.</p>	<p>Escala de intervalo</p> <p>Escala de razón</p>
--	---	--	---

<p>11. La estructura financiera de las empresas conforme a la hipótesis (1) la liquidez no es sana, lo que genera una estructura financiera dependiente del crédito.</p>	<p>11. Estructura financiera:          Dependiente: Estructura financiera.          Independiente:          -Flujos de Efectivo          -Pasivo total          -Capital Contable.</p>	<p>Activo Circulante          Pasivo Total          Ingresos reales          Egresos reales</p>	<p>Escala nominal          Escala de razón</p>



RESUMEN DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS		
HIPÓTESIS ALTERNAS		COEFICIENTE
1. La generación de efectivo y la liquidez está relacionada con el ciclo de vida del producto.	A C E P T A D O	75.59
2. A menor producción los costos aumentan.	A C E P T A D O	62.4
3. A menor producción la utilidad es menor.	A C E P T A D O	62.4
4. Con respecto al entorno, las políticas gubernamentales a las que pertenece el sector automotriz, no se cumplen, permitiendo la entrada indiscriminada de productos de importación.	A C E P T A D O	70.10
5. Existe un desabasto interno de materia prima en el sector de autopartes, generando importaciones y con ellos lastiman sus precios, resultado precios no competitivos.	A C E P T A D O	70.10
6. No existe la protección real al producto nacional, por lo que se recurre al producto extranjero.	A C E P T A D O	56.0

<p>7. Las armadoras fomentan la entrada de productos extranjeros a través de la modificación constante de reglas de control de calidad, también las modificaciones constantes de los productos, castigando los precios de productos nacionales. Esto origina una competencia desleal en sus costos desiguales, misma que es permitida por el gobierno.</p>	<p>A C E P T A D O</p>	<p>52.99</p>
<p>8. La rentabilidad de la micro y pequeña empresa del sector es negativa derivada de la hipótesis 7 y 2.</p>	<p>A C E P T A D O</p>	<p>70.10</p>
<p>9. La generación propia de efectivo no permite cambios tecnológicos como se requieren y esto provoca necesidades de crédito.</p>	<p>A C E P T A D O</p>	<p>70.0</p>

<p>10. La política gubernamental del pago al impuesto al activo, castiga la inversión tecnológica aumentando el costo via impuestos.</p>	<p>A C E P T A D O</p>	<p>53.10</p>
--	------------------------	--------------

<p>11. La estructura financiera de las empresas conforme a la hipótesis (1) la liquidez no es sana, lo que genera una estructura financiera dependiente del crédito.</p>	<p>A C E P T A D O</p>	<p>57.60</p>

## FUENTES DE INFORMACION

Aguilar, Francis J., "The Mead Corporation-Strategie Planning", Harvard Busines School, Boston, MA, 1978

Asociación Mexicana de desarrollo Industrial, "Indicadores de la Comercialización. Análisis de la evolución del mercado", comite de comercialización y dirección de Estudios económicos.

Asociación Mexicana de Industria Automotriz, "Análisis e índices de Vehiculos", número 347 y 348.

Andrews, Kenneth R., "Replaying the Board's Role in Formulating Strategy", Harvard Business Review, Mey June 1981.

Banco de Comercio exterior, "La industria automotriz y de autopartes", México, marzo de 1995, año 4, núm 36.

Benitez Sánchez, Caballero Francisco Javier, Camacho Alfaro Carlos y Téllez Aguilar Abraham, "Pequeña y Median Industrias Desafíos y Oportunidades", Centro de Estudios Industriales Subdirección de Análisis (CONCAMIN), 6 febrero 1991.

Díaz Martinez Luz, tesis para obtener el grado de Maestro, "Estrategias de mercado para pequeñas y medianas empresas de autopartes en el distrito federal", Ciudad Universitaria, Noviembre 1995.

El Financiero, "Autopartes", reportes del periódica, 1993 y 1994.

Fernández Pérez Manuel, Dir. General de Fomento Industrial, Bancomex, La industria Automotriz Mundial, 5 de Agosto de 1995

García Gutiérrez Patricia, "El capitalismo de Frontera en el Norte de México (El caso de la industria automotriz)", Universidad Autonoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, 1993.

García de León Campero Salvador, "La Micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de la competitividad", Editorial Diana, México D.F. a 1993.

Grupo Financiero Bancomer, "Informe Económico", Enero 1995

Harx, Arnoldo C., and Nicolas S. Majluf "A Methodological Approach For The Development of Strategie Planning in Diversified Corporations", in Arnoldo C. Har (editor), Studies in Operations Management, North Holland, Amsterdam, 1978.

Nermida Jorge, Serra Roberto, "Administración y Estrategia", Editorial Ediciones Mcchi, tercera edición, México D. F. 1990.

Industria Nacional de Automoviles, "Directorio de la Industria Nacional de Autopartes", México, 1994.

Industria Nacional de Automoviles, "Industria Automovilistica", México, marzo de 1995 año 1, número 1.

Instituto Nacional de Estadísticas Geográficas de la Industria, "La Industria Automotriz Mexicana", México 1994.

Johansson, Henry J. , "REingenieria de procesos de negocios", México, editorial Limusa, 1995

Jurado Arellano, Araceli. "Diagnostico integral de la micro y pequeña empresa en México, D.F.", Facultad de Contaduria y Administración, Univercidad Autonoma de Mexico, México 1995.

Mansell Carstens Catherine, "Las Nuevas Finanzas en México", Editorial Instituto Tecnológico Autónomo de México, México 1993

Martínez Abascal Eduardo, "Futuro y Opciones en la Gestión de Carteras", Edt. Mc. Graw-Hill, México, D.F. 1993.

Marakon Associates, "Criteria For Determining Optimal Business Portafolio," Presentation made at The Institute of Management Sciences, November 11, 1980.

Kenneth R. Davis, "Administración en Mercadotecnia", Editorial Limusa, México 1993.

Saavedra Gustavo, Camacho Carranza Ana Ma., "Lo negociado del TIC", Editorial IAM, 1994.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, "Evolución de la Industria Automotriz Mexicana", Boletín Estadístico trimestral, Noviembre 1994.

Pimienta Lastra, "Introducción al SPSS para microcomputadoras", versión plus, Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco, México 1992.

Porter, Michael E., "Ventajas Competitivas", México, Editorial CECSA, 1988.

Porter, Michael E., "La ventaja competitiva de las naciones" , ed. Vergara, Argentina 1991.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, "Evolución de la Industria Automotriz Mexicana", Boletín Estadístico trimestral,

**ANEXO 1**

**CUESTIONARIO**

**IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Dirección: Calle y Número**

**:** \_\_\_\_\_  
\* **Colonia** \_\_\_\_\_ **C.P.**  
\* **Teléfono** \_\_\_\_\_

**(Fax)** \_\_\_\_\_  
\* **Años de experiencia en el negocio** \_\_\_\_\_

**\*REPRESENTANTE:**

\*  
\* **Nombre:** \_\_\_\_\_  
\* **Cargo:** \_\_\_\_\_

- \*  
\* **1. Tamaño de la empresa**  
\* **a) Número de empleados:**  
\* ( ) hasta 15 ( ) de 16 a 100 ( ) de 101 a 250  
\* **b) Rango de ventas anuales:**  
\* ( ) un máximo de N\$ 900,000.00  
\* ( ) un máximo de N\$ 9,000,000.00  
\* ( ) un máximo de N\$ 20,000,000.00  
\*

\* **2. Principales productos que fabrica la empresa.**

\* **a)** \_\_\_\_\_  
\* **b)** \_\_\_\_\_ **c)**  
\* **)** \_\_\_\_\_ **d)**  
\* \_\_\_\_\_ **e)**

\* **3. Volumen de producción por unidades.**

\* **a)** \_\_\_\_\_  
\* **b)** \_\_\_\_\_  
\* **c)** \_\_\_\_\_  
\* **d)** \_\_\_\_\_  
\* **e)** \_\_\_\_\_

\* **DEMANDA Y MERCADO.**

\* **4. ¿Como considera que será la demanda de sus productos para 1995 con respecto al año anterior, tomando en cuenta la devaluación?.**

\* **Menor** \_\_\_\_\_ **porcentaje**  
\* **Mayor** \_\_\_\_\_ **porcentaje**

5. ¿Cuál es el monto de las ventas mensuales actualmente?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
6. ¿Qué porcentaje de sus ventas son a crédito y al contado  
 \_\_\_\_\_ % a crédito  
 \_\_\_\_\_ % al contado
7. ¿Cuál es el destino de los productos fabricados por la empresa?  
 Mercado mexicano \_\_\_\_\_ porcentaje \_\_\_\_\_ mercado de  
 reemplazo \_\_\_\_\_  
 terminal \_\_\_\_\_ automotriz  
 de autopartes \_\_\_\_\_ otras empresas  
 otros \_\_\_\_\_
- Mercado internacional \_\_\_\_\_ Porcentaje \_\_\_\_\_ mercado e  
 reemplazo \_\_\_\_\_  
 terminal \_\_\_\_\_ automotriz  
 empresas de autopartes \_\_\_\_\_ otras  
 otros \_\_\_\_\_
8. ¿A que países exporta sus productos?  
 a) Norteamérica \_\_\_\_\_  
 b) Centroamérica \_\_\_\_\_  
 c) Sudamérica \_\_\_\_\_  
 d) Europa \_\_\_\_\_  
 e) otros \_\_\_\_\_
9. ¿Cuántos clientes tiene la empresa?  
 En México \_\_\_\_\_ En el extranjero \_\_\_\_\_
10. ¿Conoce su mercado potencial?  
 Si ( ) ¿Cuál es?  
 \_\_\_\_\_  
 No ( )
11. ¿Considera que puede vender sus productos en otras empresas del ramo automotriz que hasta el momento no demandan sus productos?  
 En México  
 Si ( ) ¿Cuáles?  
 \_\_\_\_\_  
 No ( )  
 En el extranjero

Julio 1995.

Steven P. Schnaars, "Estrategias de Marketing", Edición Diaz de Santos, S.A., Madrid 1994.

Secretaría de Comercio y fomento Industrial, Diagnostico Automotriz, México, D.F 1995.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, "Tratado de libre comercio de América del norte", Texto oficial, México, diciembre de 1993.

Secretaría de Comercio y Fomento Industria, "La Industria Automotriz y de autopartes en el entorno de las alianzas estratégicas", México, 1994.

Terrones López Victor, Vicepresidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación en México, "El papel de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Proceso de Globalización de la Economía Mundial" Marzo 1993.

Zakon, Alan J., "Capital Structure Optimization," in J. F. Weston and M. B. Goudzwaard (editors), The Treasurer's Handbook, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1976.



¶ Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Cuáles \_\_\_\_\_

¶ 12. ¿ Qué problemas considera que le impiden vender sus productos con nuevos clientes de la industria automotriz terminal y del mercado de reemplazo?.

¶ En México

¶ Industria automotriz terminal:

¶

¶

¶

¶

¶ Mercado de reemplazo:

¶

¶

¶

¶

¶ En el extranjero

¶ industria automotriz terminal:

¶

¶

¶

¶ Mercado de reemplazo

¶

¶

¶

¶ 13. ¿ Qué tipo de problemas considera que tendría que afrontar para cubrir las necesidades de las empresas que actualmente importan autopartes?

¶ a) Estándares de Calidad ( )

¶ b) Precios ( )

¶ c) Proveedores de materias primas ( )

¶ d) Capacidad instalada ( )

¶ e) Capacidad Financiera ( )

¶ f) Mano de obra calificada ( )

¶ g) otros ( )

¶

¶ ¿Cuales? \_\_\_\_\_

¶

¶ 14. De acuerdo a las características de la empresa y a la demanda existente ¿ puede vender sus productos a otros sectores que no sea la industria automotriz?.

¶

¶ En México

¶ Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Cuáles \_\_\_\_\_

¶

¶ En el extranjero

¶ Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cuáles \_\_\_\_\_

※

※15. ¿Ha lanzado proyectos de promoción de sus productos a empresas del sector automotriz, que hasta el momento no conoce sus productos?

※En México

※Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cuáles \_\_\_\_\_

※

※En el extranjero

※Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cuáles \_\_\_\_\_

※

※16. ¿ Ha lanzado proyectos de promoción de sus productos a empresas fuera del sector automotriz, que puedan ser posibles compradores?

※En México

※Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cuáles \_\_\_\_\_

※

※En el extranjero

※Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cuáles \_\_\_\_\_

※

※17. ¿ Realizar investigación de mercado, para conocer las necesidades de clientes potenciales?

※Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Periodicidad

※ Mensual ( )

※ trimestral ( )

※ semestral ( )

※ otros ( )

※

※PRODUCTOS

※

※18. ¿Considera que existen nuevos productos que pueda fabricar esta empresa para sustituir las bajas ventas de los actuales?

※Si \_\_\_\_\_ Cuáles \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
※No \_\_\_\_\_ Por \_\_\_\_\_

qué \_\_\_\_\_

※

※

※

※19. ¿ Ha considerado implementar o esta llevando a cabo algún proyecto en su planta productiva? referente a:

※a) Mejoras en la producción de los mismos

※ productos que actualmente produce. ( )

※b) Modificación de los productos que actualmente fabrican ( )

※c) Producción de nuevos productos ( )

※

※20. ¿ Cuáles de los siguientes recursos requeriría o esta requiriendo para llevar a cabo el proyecto?

※

- ※a) Ampliación de la capacidad instalada ( )
- ※b) Nuevos proveedores de materia prima ( )
- ※c) Mano de obra calificada ( )
- ※d) Establecer normas de calidad ( )
- ※e) Nueva maquinaria ( )
- ※f) Mano de obra con otro tipo de capacitación ( )
- ※g) Nueva planta de producción ( )
- ※h) Investigación y Desarrollo de productos ( )
- ※j) Otros ¿ Cuáles?

※21. ¿ Con qué recursos cuenta la empresa para la implementación del proyecto ?

- ※ a) De organización ( )
- ※ b) De recursos humanos ( )
- ※ c) Conocimiento del mercado ( )
- ※ d) Conocimiento de la competencia ( )
- ※ e) Planta productiva ( )
- ※ f) Aspectos jurídicos ( )
- ※ g) Control contable ( )
- ※ h) Capacidad Financiera ( )
- ※ i) otros

¿cuáles?

※22. En caso de que el proyecto se refiera a la producción de nuevos productos, ¿podría mencionar algunos de los productos importantes?.

- ※1. \_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_
- ※2. \_\_\_\_\_
- 6. \_\_\_\_\_
- ※3. \_\_\_\_\_
- 7. \_\_\_\_\_
- ※4. \_\_\_\_\_
- 8. \_\_\_\_\_

※23. ¿ A que mercado estaria orientado los nuevos productos ?

- ※Mercado nacional ( ) Mercado extranjero ( )
- ※a) mercado original ( ) a) mercado original ( )
- ※b) mercado de reemplazo ( ) b) mercado de reemplazo ( )

※24. Monto de la inversión

※Rango en dólares previsto para el proyecto (millones)

- ※0.1 a 1 ( ) 1 a 2.5 ( ) 2.5 a 10 ( ) 10 a
- 25 ( ) Más de 25 ( )

※25. Fuentes de financiamiento (%)

- ※Recursos propios ( )
- ※Recursos de socios potenciales ( )
- ※Crédito ( )

26. ¿Cuál es el porcentaje de presupuesto que generalmente le asignan a la investigación y desarrollo de nuevos productos?

0 \_\_\_\_\_ de 10 a 20% \_\_\_\_\_ de 20 a 40% \_\_\_\_\_ de 40 a 60% \_\_\_\_\_

PROCESO PRODUCTIVO.

27. Actualmente que porcentaje de su capacidad instalada esta utilizando para satisfacer las necesidades de sus clientes?

Menos de 50% \_\_\_\_\_  
50% \_\_\_\_\_ 60% \_\_\_\_\_ 70% \_\_\_\_\_ 80% \_\_\_\_\_ 90% \_\_\_\_\_  
100% \_\_\_\_\_

28. En su línea de producción existen máquinas automatizadas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuántas? \_\_\_\_\_

29. ¿ Considera que su capacidad instalada es flexible para cambiar el tipo de productos que actualmente fabrica?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Porcentaje aproximado \_\_\_\_\_ -

30. ¿Qué porcentaje del presupuesto dedica a modificar la capacidad instalada?

20% \_\_\_\_\_ 40% \_\_\_\_\_ 60% \_\_\_\_\_  
80% \_\_\_\_\_

31. Ha considerado o esta implementando algún proyecto de:

a) Ampliación de la capacidad instalada ( )  
b) Modificación de la capacidad instalada ( )

32. ¿Que políticas de calidad lleva a cabo?.

33. ¿Que procedimientos de calidad lleva a cabo?

a) Mejoras continuas ( )  
b) Círculos de calidad ( )  
c) Auditorías de calidad ( )  
d) Métodos estadísticos de mejoras de proceso  
taguchi, factorial, etc. ( )

34. ¿Que práctica de control ha implementado en su empresa?

a) Control de materia prima ( )  
b) Control de proceso ( )  
c) control del producto ( )  
d) otros ( )

35. ¿Qué análisis de proceso ha implementado?

a) AMEF (análisis de modo y efecto de falla) ( )  
b) Control estadístico de proceso ( )  
c) Otros ( )

36. ¿ La organización cuenta con el sistema de entregas justo a tiempo?

( ) Si ¿Desde hace cuanto tiempo? \_\_\_\_\_  
( ) No

FINANCIERO

37. ¿Cómo se integran los egresos considerando las ventas el 100%?

Costo de venta \_\_\_\_\_  
Gastos de Administración \_\_\_\_\_  
Gastos de Venta \_\_\_\_\_  
Gastos Financieros \_\_\_\_\_  
Otros gastos \_\_\_\_\_

38. Del 100% del costo de producción que porcentaje ocupa:

Materia prima \_\_\_\_\_ Mano de obra \_\_\_\_\_ Gtos. indirectos \_\_\_\_\_

39. ¿Cómo se integran los ingresos totales?

Ventas \_\_\_\_\_  
Interés sobre ventas \_\_\_\_\_  
Ventas de activo \_\_\_\_\_  
Capital \_\_\_\_\_  
Otros ingresos \_\_\_\_\_

40. Según las políticas de crédito ¿qué promedio se tiene por día?

10 a 20( ) 21 a 30( ) 30 a 45( ) 45 a 60( ) 60 a 90( )

41. ¿Que porcentaje de producción esta en inventarios y con qué antigüedad?

42. ¿Cuenta la empresa con dinero suficiente para?

SI NO ;cuánto requiere?

¿ A que

plazo?

Cubrier todos sus costos	_____	_____	_____	_____
Cubrier los gastos de admon	_____	_____	_____	_____
Pagar impuestos	_____	_____	_____	_____
Pagar deudas	_____	_____	_____	_____
Adquirir nueva maquinaria	_____	_____	_____	_____
Hacer estudios de mercado	_____	_____	_____	_____

43. ¿Ha solicitado algún crédito?

Importe	Desde cuando	plazo	tasa de interés
---------	--------------	-------	-----------------

\*Proveedores \_\_\_\_\_  
 \*Bancos \_\_\_\_\_  
 \*Otros \_\_\_\_\_

Lo ha podido pagar	Cuánto	Interés	Capital	Adeuda
_____	_____	_____	_____	_____

\*44.- ¿Cuál siente que es el futuro de su empresa?

\*45. ¿Cuénta con algún plan para crecer? ¿En qué consiste dicho plan?

- \*a) financiero
- \*b) de comercialización

\*NOTA: A) Si es posible favor de proporcionar Estados Financieros  
 \* B) Les ofrecemos asesorías de tipo financiero para nuevos proyectos de la empresa. inventan nuevos materiales para sustituir a los más viejos.  
 Empresa.



SECRETARÍA DE  
COMERCIO Y  
FOMENTO INDUSTRIAL

**DIRECCION GENERAL  
DE PROMOCION EXTERNA  
DIRECCION DE PROMOCION  
DE BIENES INTERMEDIOS  
213-500-95**

**México, D.F. a 24 de noviembre de 1995.**

**Asunto: Solicitud de envío de estados  
financieros.**

**ING. JOSE ANTONIO CRUZ ORTIZ**  
**Cromico S.A. de C.V.**  
**Presente.**  
**Fax: 3-90-12-49**

En relación a la investigación conjunta SECOFI-UAM-X y UNAM, me permito solicitar de la manera más atenta, el envío de una copia de los estados financieros de su empresa, con la finalidad de proporcionarle mayor información de la investigación que estamos realizando así como de la competitividad financiera de su compañía. Esta información será utilizada en forma confidencial, y nos ayudará a obtener los promedios del sector de autopartes, además de indicarle las desviaciones encontradas no sólo en su caso sino con las demás.

Los estados financieros complementarán los cuestionarios ya elaborados y contestados por ustedes mismos, donde nos proporcionaron información sobre la competitividad de mercado y financiera de su empresa, por lo que le pido los hagan llegar a la brevedad posible, a través de los faxes 2-29-61-09 y 10.

Dándole las gracias de antemano y poniéndome a sus órdenes, sin más por el momento, sirva la presente para enviarle un cordial saludo

**Atentamente**  
**El Director**

**Ing. Edgard Baqueiro Cárdenas**

C.c.p.- Lic. Decio de María Serrano.- Subsecretario de Promoción de la Industria y el Comercio Exterior.- Para su conocimiento.- Presente.  
C.c.p.- Lic. Guillermo López Escamilla.- Director General de Promoción Externa.- Mismo fin.- Presente.

**GLE/EBC/SVP/PDH.**

<u>NIÑO PROBLEMA:</u>			
<p><b>PRODUCTO</b></p> <p>TRASMISIÓN, SUSPENSIÓN, DIRECCIÓN Y EMBALAJE.</p> <p>La conversión de sus flujos de efectivo, es bajo en generación de fondos y alta en necesidades de estos.</p> <p><b>COSTO.</b> - El porcentaje en relación con sus ventas es aproximadamente el 85%, lo cual sacrifica sus utilidades o beneficios, desventaja a sus flujos de efectivo y en sus inversiones para nuevos productos o mejora del mismo.</p> <p>Materia prima: ocupa un 60%.</p> <p>Mano de obra: 15% mano de obra calificada.</p> <p>Gastos Indirectos un 10%.,</p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia de 5 años mínima y 20 máxima.</li> <li>- cuenta con ventas de exportación.</li> <li>- El producto se vende en mercado terminal y de reemplazo.</li> <li>- Cuenta con maquinaria automatizada.</li> <li>- Su estructura de instalación, permite cambio de producto.</li> <li>- Cuenta con flujos de efectivo para el pago de capital de trabajo.</li> <li>- Se considera empresa sana en sus créditos.</li> <li>- La tasa de crecimiento del sector de mercado es fuerte.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia en precios bajos, sin tener la misma calidad del producto nacional.</li> <li>- Los precios son sacrificados por la competencia.</li> <li>- Baja capacidad financiera, para invertir en un nuevo producto.</li> <li>- No existe investigación.</li> <li>- No manejan publicidad ni propaganda, normalmente.</li> <li>- Maquinaria no utilizada.</li> <li>- Instalaciones no utilizadas.</li> <li>- Necesidad de inversión en tecnología de punta.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS</b></p> <p><b>A) MERCADO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos de investigación a su mercado potencial.</li> <li>- Investigación en publicidad y propaganda.</li> </ul> <p><b>B) FINANCIERA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuidar y fortalecer el costo, considerando su experiencia.</li> <li>- Inyectar nuevas inversiones para tecnología de punta.</li> <li>- La inversión de preferencia, capital propio.</li> <li>- Política en el manejo de clientes (servicio).</li> <li>- Negociar contrato de ventas, máximo 4 años.</li> <li>- Cuidar el endeudamiento en moneda extranjera, con contratos adelantados de tipo de cambio con los bancos.</li> <li>- Unirse todo el sector autopartes, para mejorar el precio de materia prima y gastos.</li> </ul>



<u>ESTRELLA:</u>			
<p><b>MOTORES Y SUS PARTES</b></p> <p>La conversión de sus flujos de efectivo son alto en generación de fondos y bajo en necesidades de fondos.</p> <p>COSTO: aproximadamente en un 80% dse sus ventas.</p> <p>Materia prima: es el 60% "importación"</p> <p>Mano de obra: 12% mano de obra calificada.</p> <p>Gastos Indirectos: 8%.</p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia mínima de 15 años y máxima de 50.</li> <li>- Cuenta con organización y estructura.</li> <li>- Conocimiento de su mercado potencial.</li> <li>- Maquinaria automatizada.</li> <li>- Capacidad instalada utilizada el 80%.</li> <li>- Capacidad instalada, flexible a cualquier cambio de producto.</li> <li>- Consideran que se tiene futuro en el mercado.</li> <li>- Exportación directa e indirecta.</li> <li>- Inventarios necesarios.</li> <li>- Contratos de preeventa, hasta el año 2000.</li> <li>- Cuentan con planes financieros.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de materia prima.</li> <li>- Monopolio en la materia prima.</li> <li>- Precio competitivo, en la industria terminal y reemplazo.</li> <li>- Por estandares de calidad, requeridos en la industria terminal.</li> <li>- Competitividad con empresas importadoras.</li> <li>- La afectación de la economía del país.</li> <li>- Reglamentación, imposición gubernamental en la tramitación de permisos.</li> <li>- Impuesto al activo</li> <li>- La venta de exportación, el volumen de producción requerida.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS</b></p> <p><b>A) MERCADO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a conocer el producto, tanto nacional como Internacional.</li> <li>- Luchar con la competencia identificable, para seguir guardando su posición.</li> <li>- Su experiencia, utilizarla para mejorar el precio del producto.</li> <li>- Nuevas invasiones para mejorar el producto.</li> </ul> <p><b>B) FINANCIERO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar adecuadamente los flujos de efectivo para:</li> <li>a) Mejorar el producto</li> <li>b) Diseñar nuevos productos.</li> <li>- Realizar Estados Financieros proforma, que nos ayuden a controlar fugas o gastos ocultos.</li> </ul>

<u>VACA LECHERA:</u>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS:</b>
<p>1. ELÉCTRICO</p> <p><b>La generación de fondos es alta y baja en sus necesidades. Cuenta con utilidades y es totalmente rentable.</b></p> <p>COSTO: Del 55% al 72% dependiendo del producto.</p> <p>Materia Prima: de un 35% a un 50% dependiendo del producto.</p> <p>Mano de obra: del 8% al 12%.</p> <p>Gastos Indirectos: de un 5% a un 10%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con experiencia máxima de 15 años.</li> <li>- Su participación en el mercado es fuerte.</li> <li>- Sus ventas, el 20% es al contado.</li> <li>- Cuenta con maquinaria automatizada.</li> <li>- Sus inventarios son controlados.</li> <li>- Exportan a Norteamérica, Centroamérica y Sudamérica.</li> <li>- Tienen buena administración en sus flujos de efectivo, por lo tanto cuentan con una estructura crediticia sana.</li> <li>- Conocen parte de su mercado potencial.</li> <li>- Los productos que importan, no pagan aranceles, por esto influye en sus costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La tasa de crecimiento del sector es débil, por los constantes cambios del producto.</li> <li>- Estándares de calidad.</li> <li>- Capacidad financiera.</li> <li>- Se prevé bajas ventas en los siguientes años, por la crisis del país.</li> <li>- Incierto en el futuro de la empresa.</li> <li>- En las ventas nacionales en la industria terminal, requieren de muchos requisitos, esto entorpece la venta.</li> <li>- El decreto gubernamental SECOFI, negociado con la industria terminal, no permite la integración del producto nacional.</li> <li>- Falta de Maquinaria y equipo nacional.</li> </ul>	<p><b>A) MERCADO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las habilidades y el ingenio, para producir el producto, con la mejor perfección competitiva.</li> <li>- Considerar la gran competencia y los cambios drásticos del producto, en la participación en el mercado.</li> </ul> <p><b>B) FINANCIERO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversiones pequeñas para: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nuevos productos.</li> <li>b) Innovación del producto.</li> </ul> </li> <li>- Proyecto de investigación de nuevos resultados en los estados Proformas, para ayudarnos al control y estudio de las fugas o gastos ocultos.</li> </ul>

<p>2.- ESTAMPADOS Y SUS PARTES.</p> <p>Alta generación de fondos y baja necesidad de fondos. Es rentable y noble al generar utilidades.</p> <p><b>COSTOS: el 65% de sus ventas.</b></p> <p><b>Materia prima: el 45%. Mano de obra: 10% Gastos Indirectos: 10%.</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia máxima 12 años.</li> <li>- Sus ventas, el 20% es al contado.</li> <li>- Exportación Indirecta a Norteamérica.</li> <li>- Cuenta con norma de calidad.</li> <li>- Conoce su competencia.</li> <li>- Cuenta con maquinaria automatizada.</li> <li>- Cuenta con recursos de organización.</li> <li>- Cuenta con investigaciones de mercado.</li> <li>- Considera un futuro incierto, pero con buena visión al futuro.</li> <li>- Capacidad Instalada flexible.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pronta devaluación, y crisis nacional.</li> <li>- Competencia Internacional en nuestro Mercado nacional, esto afecta a sacrificar al precio.</li> <li>- Problemas con los proveedores.</li> <li>- Capacidad financiera</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS</b></p> <p>A) MERCADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos alternativos eje. línea blanca etc..</li> <li>- Estudio de su mercado potencial.</li> <li>- Investigación a publicidad y propaganda del producto.</li> </ul> <p>B) FINANCIERO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejor manejo de sus flujos de efectivo.</li> <li>- Contar con un presupuesto mínima de 4 años.</li> <li>- Controlar y vigilar el presupuesto. para otros productos.</li> <li>- Inversiones necesarias, para nuevos productos y tecnología de punta.</li> </ul>
--	--	--	--

<b>PERROS:</b>			
<p><b>1. FRENOS Y SUS PARTES</b></p> <p>Generación de efectivo, baja necesidad de fondos y baja generación de fondos por lo tanto no tiene equilibrio en sus flujos de efectivo.</p> <p>Poco rentable su funcionamiento.</p> <p>COSTO: 70% de sus ventas</p> <p>Materia prima: 55%</p> <p>Mano de obra: 13%.</p> <p>Gastos Indirectos: 8%.</p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con un experiencia de 20 años.</li> <li>- Cuenta con organización.</li> <li>- Conoce su mercado potencial.</li> <li>- Busca mercado exportando su producto.</li> <li>- Existen ventas directas al extranjero.</li> <li>- Cuenta con estandares de calidad, capacidad instalada y mano de obra calificada.</li> <li>- El producto ha obtenido premios de calidad.</li> <li>- Cuenta con sistema de entrega justo a tiempo.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La demanda de su producto para 1995, bajara un 25%.</li> <li>- Problema para la venta del producto es el precio y el control de calidad.</li> <li>- Para afrontar nuevos pedidos el problema son los proveedores de materia prima.</li> <li>- La materia prima su costo no es competitivo y afecta el precio.</li> <li>- Los reglamentos gubernamentales quieren ser de primer mundo y tienen muchas lagunas.</li> <li>- Por problemas de la materia prima, el volumen de exportación es difícil de surtir.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS</b></p> <p><b>A) MERCADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se consideran que la tasa de crecimiento del mercado como su participación es el mismo son débiles, por lo que su rendimiento son escasos y sus necesidades de efectivo son mínimas; lo más recomendable es buscar otro producto.</li> <li>- Buscar otros mercado.</li> <li>- El producto genera poco efectivo, lo cual no permite crecimiento, pero no todos los productos, llamados perros son "animales sarnosos", este producto es un amigo fiel durante mucho tiempo.</li> </ul> <p><b>B) FINANCIERO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo relacionado con su presentación financiera, realmente el producto no es rentable.</li> <li>- Necesita Capital nuevo, cambios en su estructura, modificación en su producto y diseño de nuevos productos.</li> <li>- Realizar un proyecto financiero nuevo, ya que el producto esta en decadencia, su tecnología es obsoleta y representa un problema en su organización.</li> <li>- Es una empresa que puede subsistir si se adhiere a otro proyecto.</li> </ul>

2. ASIENTOS Y SUS PARTES	F O R T A L E Z A S	D E B I L I D A D E S	E S T R A T E G I A S
<p>Baja generación de fondos y baja necesidad de fondos. Empresa que en estos últimos años ha crecido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con una experiencia aproximada de 10 años.</li> <li>- Cuenta con ventas al contado, normalmente un 40%.</li> <li>- Cuenta con venta en productos de reemplazo.</li> <li>- Cuenta con organización, conocimiento de su mercado de la competencia y planta productiva.</li> <li>- Cuenta con sistema de entrega justo a tiempo.</li> <li>- Sus inventarios son mínimos.</li> <li>- Ventas al mercado internacional indirectamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sus ventas se restringen en el sector automotriz terminal.</li> <li>- Problema de estandares de calidad.</li> <li>- El control de calidad es muy artesanal.</li> <li>- Por la globalización existe una protección a los proveedores de importación.</li> <li>- El precio de materia prima es alto en algunos productos.</li> <li>- La competencia internacional por sus precios.</li> </ul>	<p>A) DE MERCADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar nuevos campos de centros estratégicos para su venta.</li> <li>- Considerar controles de calidad, lo cual son necesarias para competir.</li> <li>- Conocimiento de su mercado potencial, luchar para llegar a ellos obteniendo su competitividad de calidad.</li> <li>- Una campaña publicitaria, para dar a conocer el producto.</li> </ul> <p>B) FINANCIERA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el aspecto financiero se considera la empresa en lento crecimiento, ya que no existe preocupación por ello.</li> <li>- Este producto con un presupuesto, vigilancia y control de este, ayudara a que el producto salga adelante y se pueda colocar la empresa a ser "vaca lechera".</li> </ul>

3. ACCESORIOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
<p>Su generación de flujos de efectivo son bajas y bajas sus necesidades de fondos.</p> <p>La empresa se considera poco rentable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta indirectamente por exportaciones.</li> <li>- Cuenta con experiencia mínima de 15 años.</li> <li>- Cuenta con organización e instalaciones necesarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe apoyo gubernamental.</li> <li>- Su materia prima es importada por lo tanto afecta su costo.</li> <li>- No tiene estándares de calidad.</li> <li>- El mercado de la Industria automotriz terminal son cerradas, a sus proveedores extranjeros.</li> <li>- Falta de capacidad financiera para nueva maquinaria.</li> <li>- Tienen gran competencia en el mercado de reemplazo con los productos Taiwán y de Korea del norte.</li> <li>- Por no actualizarse en la tecnología de punta, su producto pronto será obsoleto.</li> <li>- La economía en México.</li> </ul>	<p>A) DE MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En este caso, sería mejor buscar otras alternativas de producción, ya que el producto no es competitivo, debido a las debilidades que presenta.</li> </ul> <p>B) FINANCIERAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar fuente de financiamientos, ya sea por nuevos socios o préstamo bancario.</li> <li>- Dar un cambio total a su producto y sobre todo investigar las nuevas tecnológicas, aplicando normas de calidad.</li> <li>- Es importante una nueva estructura tecnológica como en su organización, para poder ser competitivos.</li> </ul>