



01167

6
2g

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE INGENIERÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

T E S I S

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA PODER
POSICIONAR UNA EMPRESA SIDERÚRGICA**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN INGENIERÍA
(PLANEACIÓN)**

P R E S E N T A:

OSCAR MONTAÑO ARANGO

DIRECTOR DE TESIS:

M.I. ARTURO FUENTES ZENÓN

118172



MÉXICO, D.F.

ENERO DE 1999

**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1. ENTORNO MUNDIAL DEL SECTOR SIDERÚRGICO

| | |
|---|---|
| 1.1 BOSQUEJO DEL ENTORNO MUNDIAL | 1 |
| 1.2 GLOBALIZACIÓN | 2 |
| 1.3 LAS SIDERÚRGICAS EN EL MUNDO | 3 |
| 1.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS EXTRANJERAS | 4 |
| 1.4.1 SECTORES DE LA SIDERURGIA MUNDIAL | 4 |
| 1.4.2 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR | 4 |
| 1.4.3 FACTORES QUE CARACTERIZAN A LAS EMPRESAS EXTRANJERAS | 5 |
| 1.4.4 GASTOS DE ENVÍO | 5 |
| 1.4.5 POLÍTICAS GUBERNAMENTALES | 5 |
| 1.4.6 COMPETENCIA DESLEAL | 5 |
| 1.4.7 PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES | 6 |
| 1.4.8 PRINCIPALES EMPRESAS ACERERAS A NIVEL MUNDIAL | 6 |
| 1.5 PRODUCTOS SUBSTITUTOS | 7 |
| 1.6 LA COMPETENCIA PARA EL SIGLO XXI | 7 |

2. ENTORNO NACIONAL DEL SECTOR SIDERÚRGICO

| | |
|--|----|
| 2.1 BOSQUEJO DEL ENTORNO NACIONAL | 9 |
| 2.2 CARACTERÍSTICAS | 9 |
| 2.2.1 PRODUCCIÓN DE ACERO POR SECTOR | 9 |
| 2.2.2 ESTRUCTURA PRODUCTIVA | 10 |
| 2.2.3 PRODUCCIÓN DE ACERO SEGÚN ENTIDAD FEDERATIVA | 11 |
| 2.2.4 ESTRUCTURA DE LA PRODUCCIÓN DE ACERO POR ESTADO | 11 |
| 2.3 CARACTERÍSTICAS FINANCIERAS | 12 |
| 2.4 MERCADO | 13 |
| 2.4.1 DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO | 13 |
| 2.4.2 PRECIOS | 14 |
| 2.4.3 DUMPING | 14 |
| 2.4.4 PRINCIPALES MERCADOS | 15 |
| 2.4.5 COMERCIALIZACIÓN | 15 |
| 2.5 TENDENCIAS | 16 |
| 2.6 TECNOLOGÍA | 16 |
| 2.7 NICHOS | 17 |
| 2.8 RETOS | 17 |

3. EMPRESAS NACIONALES REPRESENTATIVAS

| | |
|------------------------------|----|
| 3.1 AHMSA | 19 |
| 3.1.1 HISTORIA | 19 |
| 3.1.2 LOCALIZACIÓN | 19 |
| 3.1.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA | 19 |
| 3.1.4 PRODUCCIÓN | 20 |
| 3.1.5 PRODUCTOS | 20 |
| 3.1.6 VENTAS | 21 |
| 3.1.7 ESTRATEGIAS | 21 |
| 3.1.8 INVERSIONES | 23 |
| 3.1.9 INFORMACIÓN FINANCIERA | 24 |
| 3.2 HYLSA | 27 |
| 3.2.1 HISTORIA | 27 |
| 3.2.2 LOCALIZACIÓN | 27 |
| 3.2.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA | 27 |
| 3.2.4 PRODUCCIÓN | 27 |
| 3.2.5 PRODUCTOS | 28 |
| 3.2.6 VENTAS | 28 |
| 3.2.7 ESTRATEGIAS | 29 |
| 3.2.8 INVERSIONES | 30 |
| 3.2.9 INFORMACIÓN FINANCIERA | 30 |
| 3.3 IMSA | 34 |
| 3.3.1 HISTORIA | 34 |
| 3.3.2 LOCALIZACIÓN | 34 |
| 3.3.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA | 34 |
| 3.3.4 PRODUCCIÓN | 34 |
| 3.3.5 PRODUCTOS | 34 |
| 3.3.6 VENTAS | 35 |
| 3.3.7 ESTRATEGIAS | 35 |
| 3.3.8 INVERSIONES | 36 |
| 3.3.9 INFORMACIÓN FINANCIERA | 36 |
| 3.4 TAMSA | 38 |
| 3.4.1 HISTORIA | 38 |
| 3.4.2 LOCALIZACIÓN | 38 |
| 3.4.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA | 38 |
| 3.4.4 PRODUCCIÓN | 38 |
| 3.4.5 PRODUCTOS | 38 |
| 3.4.6 VENTAS | 39 |
| 3.4.7 ESTRATEGIAS | 39 |
| 3.4.8 INVERSIONES | 40 |
| 3.4.9 INFORMACIÓN FINANCIERA | 40 |

| | |
|--|-----------|
| 4. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS | |
| 4.1 SELECCIÓN DEL PRODUCTO A ELABORAR | 45 |
| 4.1.1 IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS (SEGMENTOS) | 45 |
| 4.1.2 ATRACTIVO Y POSICIONAMIENTO DEL MERCADO | 47 |
| 4.1.3 SELECCIÓN DEL PRODUCTO | 49 |
| 4.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS | 50 |
| 4.2.1 VISIÓN | 50 |
| 4.2.2 MISIÓN | 50 |
| 4.2.3 OBJETIVOS | 50 |
| 4.3 ANÁLISIS DEL PROCESO A SEGUIR | 51 |
| 4.3.1 BARRERAS ENCONTRADAS PARA LA EMPRESA | 51 |
| 4.3.2 UBICACIÓN DE LA EMPRESA | 52 |
| 4.3.3 COMPETIDORES POTENCIALES | 52 |
| 4.3.4 TECNOLOGÍA | 52 |
| 4.3.5 ¿ POR QUÉ BUSCAR UN SOCIO ? | 53 |
| 4.3.6 TAMAÑO DE LA EMPRESA | 53 |
| 4.3.7 ESTRATEGIA COMERCIAL | 54 |
| 4.3.8 PENETRACIÓN EN EL MERCADO | 54 |
| 4.3.9 VENTAJA SOSTENIDA | 55 |
| 4.4 PLANEACIÓN FINANCIERA | 55 |
| 4.4.1 ENFOQUE DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA SOBRE EL GRAN PANORAMA | 56 |
| 4.4.2 VALORACIÓN DEL MERCADO (NICHOS) | 56 |
| 4.4.3 PRINCIPALES TAREAS QUE DEBE CUBRIR LA EMPRESA | 57 |
| 4.4.4 DIMENSIONES QUE DEBE CUBRIR | 57 |
| 4.4.5 SELECCIÓN DEL BENCHMARKING | 57 |
| 4.4.6 PUNTOS NECESARIOS A CONSIDRAR PARA LA PLANEACIÓN FINANCIERA | 58 |
| 4.4.7 RAZONES FINANCIERAS | 59 |
| 4.4.8 CONTENIDO DEL PLAN FINANCIERO | 60 |
| 4.5 PUNTOS ESTRATÉGICOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA EMPRESA | 60 |
| | |
| CONCLUSIONES | 63 |
| BIBLIOGRAFÍA | 65 |

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

La literatura es muy vaga en cuanto a la vinculación que hay entre los factores que intervienen en el planteamiento de estrategias para poder establecer a una empresa en el sector y cómo debe estar sustentado con una evaluación financiera (pasar de lo cualitativo a lo cuantitativo).

Existen libros que nos hablan de como cambia un escenario si se elevan las ventas, bajan los costos de operación, disminuyen los precios, etc., pero son muy pocos los que señalan como afecta la ventaja que ha ganado una empresa y como aprovecharla para poder posicionarse y con ello crear escenarios estratégicos que impacten, o lo contrario, seguir explotando esa ventaja hasta que se agote o simplemente retirarse del mercado.

PROBLEMÁTICA

La problemática a abordar, son los vínculos existentes entre la planeación estratégica y financiera, y como un análisis financiero puede estar soportado por las ventajas o desventajas competitivas en el Sector siderúrgico y de su repercusión en las decisiones futuras.

BREVE ESTADO DEL ARTE

En diferentes libros de Planeación Estratégica y Planeación Financiera se encuentran problemas de casos prácticos que relacionan la planeación estratégica y el ambiente financiero, pero estos están basados generalmente en otros ambientes (principalmente de Estados Unidos). Para las condiciones en las cuales vivimos es otro tipo de entorno, por lo que a veces es impractico adaptar estos mismos casos, además de que la evaluación que hacen son muy pobres en cuanto a exposición, ya que generalmente se abocan a lo financiero o a lo estratégico sin analizar como se repercuten.

PROBLEMA A RESOLVER

Pasar de lo cualitativo lo cual nos lo da la Planeación Estratégica, a lo cuantitativo por medio de la Planeación Financiera, y ver cómo tienen la misma influencia cuando se invierte capital.

OBJETIVOS

Diseñar un contexto de estrategias, en las cuales se ligue el como afectan las variables que se dan en el medio ambiente competitivo con el ambiente financiero, y que nos sirvan para pasar de lo cualitativo a lo cuantitativo y así generar escenarios bajo diferentes contextos (Los cuales nos servirán para anticipar las condiciones cambiantes y sorpresas para la empresa, en un mundo de incertidumbre).

Este trabajo se desarrolla como sigue:

En el primer capítulo, se aborda el entorno mundial del sector siderúrgico, porque es donde encontramos los lineamientos que deben seguir las empresas; tales como panorama de la industria, globalización, mercado, productos sustitutos, oportunidades y movimientos en los cuales se pueden plantear estrategias e inversiones.

En el segundo capítulo, se trata el entorno nacional del sector siderúrgico. Se analiza su medio ambiente y características que lo representan, tales como: producción, posición financiera, mercado, tendencias, tecnología, nichos y retos.

En el capítulo 3, se analizan las principales empresas nacionales del sector siderúrgico. Se seleccionaron a HYLSA, TAMSA, AHMSA e IMSA, porque son las empresas más representativas en el medio; debido a que siempre han podido afrontar los inconvenientes de la economía, así como a la competencia.

El análisis de las empresas mencionadas se hace de acuerdo a su historia, producción, ventas, estrategias, inversiones y posición financiera. Porque es donde se puede encontrar como han evolucionado, cuales son productos, como distribuyen sus recursos y perspectivas para que sean líderes en su ramo.

En el capítulo 4 se realiza un análisis estratégico y financiero, donde se diseñan estrategias que se proponen para posicionar una empresa, de acuerdo a la información obtenida.

SECTOR SIDERÚRGICO

La industria siderúrgica ha sido una tradición en México, tuvo su origen en su etapa industrial en 1900 con la creación de la Compañía Fundidora de Hierro y Acero en Monterrey. En la actualidad se muestra principalmente en la zona norte, centro y sur con empresas como HYLSA, IMSA, AHMSA, y TAMSA.

Este sector ha tenido que enfrentar grandes cambios por las privatizaciones que se han dado, causados por los cambios económicos y políticos que ha vivido el país. La privatización en este sector ha sido una de las más exitosas, y además ha logrado enfrentar la situación que ha vivido tanto a nivel nacional como internacional. Por lo que ha sido un ejemplo a seguir para otros sectores.

Una de las estrategias que se han seguido es la de tener alianzas estratégicas para así conseguir tecnología, tener acceso a capital y opción a otros mercados.

En los grupos industriales que se han formado (por ejemplo el Grupo Acerero del Norte), han tenido la visión de integrarse hacia atrás y hacia adelante, para lo cual han tenido que invertir grandes cantidades de dinero para poder tener acceso a la tecnología, canales de distribución y además cumplir con normas que les permita trabajar sin restricción. Todo lo anterior se ha visto en la recuperación de minas que permiten obtener la materia prima, en el apego a normas internacionales (ambientales o de calidad) y en el valor agregado que genera un producto el cual se da de acuerdo al mercado que se quiera atacar; porque ellos generan las características de su insumo.

Diferentes sectores tienen influencia en cuanto a la avocación del mercado, por ejemplo la petroquímica; porque esta necesita modernizarse, lo cual implica el consumo de grandes cantidades de acero en los proyectos de modernización, mantenimiento de las plantas y construcción de nuevos oleoductos. Otro sector es la industria automotriz, que requiere materia prima con características particulares, lo cual ha sido difícil de cubrir por el sector siderúrgico mexicano, por lo que se ha incurrido en la importación.

En los últimos años las empresas mexicanas han invertido grandes cantidades en tecnología, para poder modernizar sus procesos y así poder ser más competitivos a nivel internacional, siendo uno de los principales objetivos ir cubriendo poco a poco las importaciones de mayor valor agregado.

Por todo lo visto, es importante tener una buena planeación tanto a nivel estratégico como financiero para poder afrontar el futuro (con la incertidumbre que existe, se deben de anticipar las condiciones cambiantes), lo que implica cumplir objetivos que sean adaptables; esto es, evitar reveses sabiendo afrontar las sorpresas con alternativas viables que puedan interaccionar con el fin de mantener una compañía solvente (nivel financiero y productivo), sin problemas de liquidez y con facilidad de conseguir recursos financieros para crecer.

1. ENTORNO MUNDIAL DEL SECTOR SIDERÚRGICO

1.1 BOSQUEJO DEL ENTORNO MUNDIAL

La industria siderúrgica a nivel mundial ha venido atravesando por un período de ajuste estructural, impulsado por el colapso de la demanda de acero en 1975 y la competencia de materiales sustitutos como el plástico, aluminio y cemento.

La industria de la siderurgia es volátil debido a dos características que se dan en el ambiente industrial:

1. Una demanda fluctuante, originada por la ciclicidad (como se muestra en la gráfica) que se da en el mercado de destino final del acero: bienes de capital y de consumo durable.

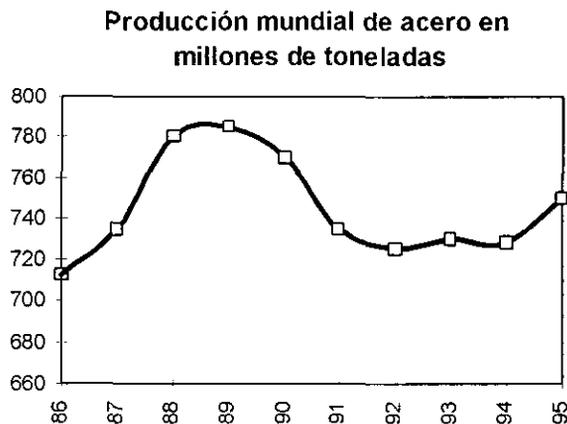


Figura 1.1 Naturaleza cíclica del mercado del acero

2. La competencia de materiales sustitutos como el plástico, aluminio y cemento. Esta competencia se da principalmente en el ambiente automotriz y la construcción.

El ajuste que ha experimentado la industria del acero se da en los siguientes rubros: reducciones en costo y mayor eficiencia por introducción de nuevas tecnologías, mejores condiciones laborales, adopción por productos de mayor valor agregado e introducción de un mejor control en calidad.

En cuanto a lo financiero los ajustes se presentan en adquisiciones y fusiones de empresas, proyectos conjuntos, privatizaciones o retiros del mercado.

La industria siderúrgica mundial la podemos clasificar en tres sectores:

1. Grandes acerías integradas.
2. Miniacerías que fabrican productos corrientes de acero.
3. Acerías que producen aceros especializados.

En cuanto a la producción de acero a nivel mundial se ha mostrado un desarrollo desigual en las últimas tres décadas; los países industrializados duplicaron su producción en el período de 1960-1973, pero desde 1973 hasta 1989 disminuyó en un 16%, mientras que los países en desarrollo triplicaron su producción en ambos períodos.

1.2 GLOBALIZACIÓN

La extensa globalización de la industria hoy en día es evidente, y se observa en múltiples formas como:

MANIFESTACIONES DE LA GLOBALIZACIÓN



Además de las mejoras progresivas en la calidad del producto y mejor servicio al cliente, permiten que el consumidor busque nuevas alternativas para adquirir acero.

Incluso muchos fabricantes de acero de países en vías de desarrollo, están proporcionando a sus clientes productos de más alta calidad. Por ejemplo; en

Estados Unidos, los consumidores se están dando cuenta de que la lámina de acero ruso frecuentemente tiene una calidad satisfactoria.

1.3 LAS SIDERÚRGICAS EN EL MUNDO

La globalización ha estimulado el proceso de consolidación del sector. A continuación se muestra como algunas empresas se han expandido aprovechando la globalización.

British Steel PLC, se ha empezado a expandir y se traslado a Estados Unidos consolidándose en Tuscaloosa, Alabama, la cual esta lejos de ser la piedra angular del imperio, pero se ha convertido en su base estadounidense y en un elemento clave de su estrategia para convertirse en una potencia de este sector, ya que nunca ha tenido una compañía de tal magnitud.

Ispat International NV, siderúrgica con sede en Holanda, es una de las empresas que toma los cambios en serio, prácticamente no tiene una sede central definida. La empresa fue creada en 1976 por Lakshmi N. Mittal, de Calcuta, que abrió su primera siderúrgica en Indonesia. En la actualidad, la empresa tiene presencia en México, Alemania, Canadá, Trinidad, Irlanda y Kazakastan.

Sólo considerando sus actuales operaciones, Ispat espera pasar de seis a diez millones de toneladas en sus embarques anuales para finales de la década, el alza lo pasaría del lugar 16 al 10 entre las acereras más grandes del mundo.

A principios del mes de agosto de 1997 concluyo una salida a bolsa en Nueva York, donde vendió una participación del 20% y recaudó US\$ 675 millones para adquisiciones y otros negocios.

Steel Corp., es una de las principales productoras de acero en Estados Unidos, fracasó a pesar de su oferta para comprar una planta en Bethlehem, debido a la falta de acuerdo con el sindicato de los trabajadores siderúrgicos de E.U.

Nacor, ha recibido varias propuestas en los últimos años para formar empresas conjuntas en Egipto y Malasia. La compañía es una de las pioneras en la construcción de pequeñas siderúrgicas de bajo costo.

La actual ola de globalización se basa en una anterior, según los ejecutivos del sector. En la década de los 80's, las automotrices japonesas comenzaron a establecerse en Estados Unidos y sus proveedoras los siguieron, incluyendo las plantas acereras.

La ola de internacionalización actual es mucho más extensa e involucra a las siderúrgicas de todo el mundo.

Los cambios en la estructura de propiedad y la cultura empresarial también han jugado un papel importante en este cambio. Las siderúrgicas que antes estaban

en poder del gobierno se han privatizado y han ido a parar a manos de las multinacionales que buscan incursionar en los mercados internacionales.

Aun así, las acereras estadounidenses dicen que procederán con cautela. Uno de los grandes riesgos de irse a otro país es lidiar con temas relacionados con la cultura empresarial.

Algunas empresas deciden navegar en aguas internacionales sólo para procesar y distribuir el acero, no para producirlo; creen que las plantas de distribución aunque son pequeñas, le dan una ventaja para incursionar en lo que podrían convertirse en mercados de gran crecimiento.

1.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS EXTRANJERAS

1.4.1 SECTORES DE LA SIDERURGIA MUNDIAL

Sectores de la siderurgia mundial:

1. Grandes acerías integradas.
2. Miniacerías que fabrican productos corrientes de acero.
3. Productores de acero especializado.

1.4.2 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

El ajuste que ha experimentado la industria del acero para el mejoramiento de la producción es:

1. Reducciones en costo.
2. Mayor eficiencia a través de la adopción de nuevas tecnologías.
3. Condiciones laborales.
4. Especialización en ciertos productos.
5. Mayor control de calidad

Canales de ajuste financiero:

1. Fusiones entre empresas.
2. Proyectos conjuntos.
3. Privatización.
4. Clausura de plantas.

1.4.3 FACTORES QUE CARACTERIZAN A LAS EMPRESAS EXTRANJERAS

1. Posición estratégica en otros países.
2. Venden participaciones e invierten en adquisiciones y otros negocios.
3. Riesgos de cultura laboral al establecerse en otros países.
4. Problemas con sindicatos en el país donde se establecen.
5. Reducción de gastos de envío.
6. Costos laborales bajos.
7. Construcción de pequeñas siderúrgicas a bajo costo.
8. Mayor capital de inversión.
9. Acceso a tecnología de punta.

1.4.4 GASTOS DE ENVÍO

Uno de los principales beneficios de operar una acerera en otro país es que un productor puede reducir los gastos de envío de las exportaciones, que fluctúan entre US\$ 40 y US\$ 50 por cada tonelada de acero que se vende por US\$ 400 o US\$ 500. Además, los costos laborales por lo general son mucho menores.

1.4.5 POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

Muchas empresas extranjeras, que eran o siguen siendo propiedad del gobierno, quieren una planta que produzca todo tipo de acero y muchos empleos. Muchos de los países del tercer mundo no están interesados en una siderúrgica que produzca 1500 toneladas pero que sólo emplee a unas 350 personas, quieren 3500 empleados. Así que los costos laborales globales no serán buenos, a pesar de una "mano de obra barata".

1.4.6 COMPETENCIA DESLEAL

México ha sido impactado por países excomunistas del bloque soviético, como Ucrania y Rusia, entre otros, contra quienes se han iniciado demandas dumping, aplicando el gobierno en algunos casos, impuestos compensatorios.

1.4.7 PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES

| PRODUCCIÓN MUNDIAL DE ACERO (millones de toneladas) | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| País | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
| China | 80.9 | 89.5 | 92.6 | 95.4 | 100.4 |
| Japón | 98.1 | 99.6 | 98.3 | 101.6 | 98.8 |
| Estados Unidos | 84.3 | 88.8 | 91.2 | 95.2 | 94.6 |
| Rusia | 67.0 | 58.3 | 48.8 | 51.3 | 49.2 |
| Alemania | 39.7 | 37.6 | 40.8 | 42.1 | 39.8 |
| Corea del Sur | 28.1 | 33.0 | 33.7 | 36.8 | 38.9 |
| Brasil | 23.9 | 25.2 | 25.7 | 25.1 | 25.2 |
| Italia | 24.8 | 25.7 | 26.2 | 27.7 | 24.5 |
| Ucrania | 41.8 | 32.6 | 24.1 | 22.3 | 22.1 |
| India | 18.1 | 18.2 | 19.3 | 20.8 | 21.8 |
| Inglaterra | 16.2 | 16.6 | 17.3 | 17.6 | 18.0 |
| Francia | 18.0 | 17.1 | 18.0 | 18.1 | 17.6 |
| Canadá | 13.9 | 14.4 | 13.9 | 14.4 | 14.7 |
| México | 8.5 | 9.2 | 10.3 | 12.1 | 13.2 |
| Turquía | 10.3 | 11.5 | 12.3 | 12.7 | 13.2 |

Fuente: Instituto Internacional del Hierro y Acero. Bruselas, Bélgica
Reforma: suplemento Siderurgia, 1997

Tabla 1.1 Producción mundial de acero

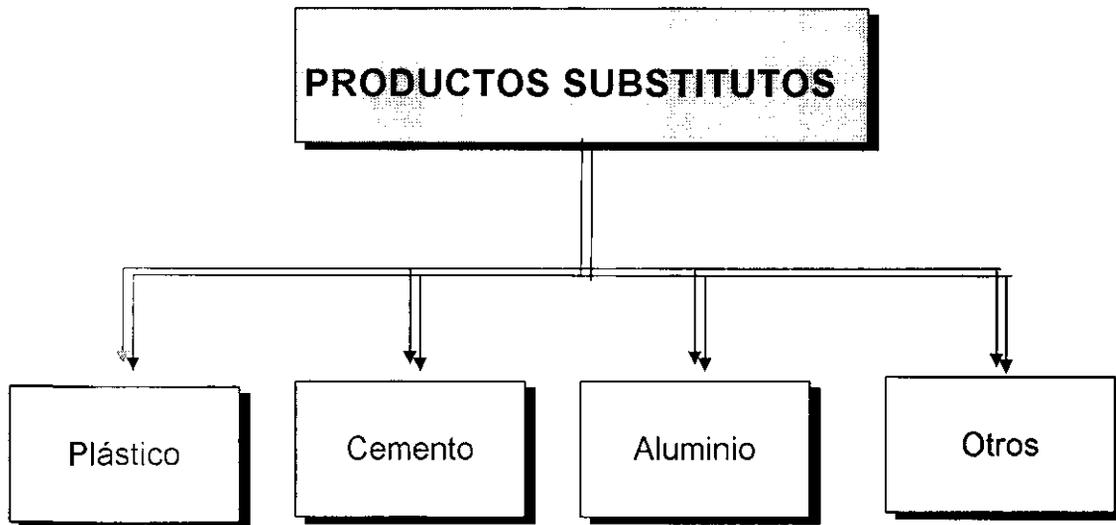
1.4.8 PRINCIPALES EMPRESAS ACERERAS A NIVEL MUNDIAL

| Empresa | 1996 Mill. ton. met. |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Nippon Steel | 26.4 |
| 2. Pohang Iron and Steel | 24.3 |
| 3. British Steel | 16.1 |
| 4. Usinor Sacilor | 15.0 |
| 5. Riva | 13.1 |
| 6. Arbed | 11.8 |
| 7. USX-U.S. Steel | 11.3 |
| 8. NKK | 11.3 |
| 9. Steel Authority of India | 11.0 |
| 10. Kawasaki Steel | 10.6 |
| 11. Sumitomo Metal Industries | 9.9 |
| 12. Thyssen Stahl | 9.3 |
| 13. Cherepovets | 8.9 |
| 14. Anshan Iron and Steel | 8.6 |
| 15. Bethlehem Steel | 8.6 |

Fuente: CANACERO

Tabla 1.2 Principales empresas acereras en el mundo

1.5 PRODUCTOS SUBSTITUTOS



Estos productos tuvieron su época de gran impacto, pero en la actualidad han empezado a ceder, ante las nuevas tecnologías para producir acero y sus productos; ya que los productos del acero son más ligeros, tienen mejores propiedades mecánicas, son más delgados y además tienen mejor apariencia.

1.6 LA COMPETENCIA PARA EL SIGLO XXI

Las continuas iniciativas de reducciones considerables de costos en la industria siderúrgica a nivel mundial, han provocado que el precio del acero en la actualidad sea el mismo que en 1981 y permanecerá a este nivel en la próxima década, de acuerdo a un análisis de la firma World Steel Dynamics.

La firma estima que se presentará una competencia más severa de precios sobre el ciclo del acero, especialmente a altos costos de operación.

“Seremos testigos de grandes incrementos y caídas de precios más frecuentemente, menos contratos de precios a un año y más a corto plazo, conducirán a un incremento en la volatilidad de los precios”.

Además se prevé que haya una alta cantidad de nuevos participantes en el negocio, debido al desarrollo de tecnología que permite la producción en menor escala en forma competitiva.

Sigue fluyendo mucho capital a la industria. Esto está siendo estimulado por la profunda revolución tecnológica en el acero, que se da desde las nuevas materias primas hasta las etapas de producto terminado, además de productos especializados que serán producidos casi al costo.

Respecto a la demanda global de acero, continuará en aumento por varios factores: el aumento en la tasa de crecimiento económico global, una reducida pérdida de la utilización del acero frente a otros materiales en algunos mercados y de la recuperación de la participación en otros mercados.

2. ENTORNO NACIONAL DEL SECTOR SIDERÚRGICO

2.1 BOSQUEJO DEL ENTORNO NACIONAL

Después de la crisis de 1994, la demanda doméstica de acero sufrió una caída de 45% en 1995, en 1996 fue muy poca la recuperación y en 1997 la demanda interna creció sobre un 22%. La producción en 1997 se estimó en un 8% arriba de 1996.

En 1997 la tendencia fue un crecimiento más rápido del consumo interno que la producción, lo cual significó que las exportaciones disminuyeran. Esto ha dado como resultado que las empresas inviertan, lo cual significa que de 1997 al 2000 se canalicen alrededor de 2200 millones de dólares para mejorar instalaciones y mejorar la capacidad instalada, dando como resultado una producción de 17 millones de toneladas.

2.2 CARACTERÍSTICAS

El sector siderúrgico nacional está representado por 22 empresas, de las cuales 5 están integradas (desde la extracción del mineral hasta la comercialización del producto), ocupa 60,000 empleados en forma directa y 550,000 en forma indirecta. Es el principal consumidor de energía con 17.2%, principal consumidor de electricidad con 11.1 y segundo consumidor de gas natural con 16.4%.

2.2.1 PRODUCCIÓN DE ACERO POR SECTOR

En la siguiente tabla se observa como ha beneficiado la privatización, porque se espera que para 1998 la producción se encuentre arriba de 14 millones de toneladas; lo que significa que casi se duplique en menos de 7 años.

| AÑO | PARAESTATAL | PRIVADO | TOTAL |
|------|-------------|---------|--------|
| 1987 | 4.276 | 3.366 | 7.642 |
| 1988 | 4.214 | 3.565 | 7.779 |
| 1989 | 4.198 | 3.654 | 7.852 |
| 1990 | 4.898 | 3.836 | 8.734 |
| 1991 | 4.114 | 3.850 | 7.964 |
| 1992 | ----- | 8.459 | 8.459 |
| 1993 | ----- | 9.199 | 9.199 |
| 1994 | ----- | 10.260 | 10.260 |
| 1995 | ----- | 12.128 | 12.128 |

Producción en millones de toneladas

Fuente: CANACERO

Tabla 2.1 Producción de acero por sector

2.2.2 ESTRUCTURA PRODUCTIVA

En las siguientes tablas se muestra como esta integrada la estructura productiva; la cual se compone de materias primas, metales básicos producidos, productos derivados y producción de acero por proceso.

| CARACTERÍSTICAS PRODUCTIVAS DEL SECTOR SIDERÚRGICO | | |
|---|-------------------|-------------------|
| CONCEPTO | 1994 | 1995 |
| <i>Estructura productiva</i> | | |
| Producción anual de materias primas siderúrgicas (Ton) | | |
| Mineral de hierro | 5,516,193 | 5,625,111 |
| Coque | 1,984,730 | 2,147,602 |
| Carbón | 11,432,222 | 11,837,660 |
| Producción anual de metales básicos siderúrgicos (Ton) | | |
| Ferroaleaciones | 189,156 | 185,851 |
| Arrabio | 3,500,780 | 4,141,783 |
| Fierro esponja | 3,216,383 | 3,700,317 |
| Acero | 10,260,109 | 12,147,446 |
| Laminados planos, no planos, piezas vaciadas y tubos (Ton) | | |
| Total | 7,636,013 | 8,766,851 |
| Laminados planos | 2,843,221 | 3,872,848 |
| Laminados no planos | 4,357,936 | 4,401,997 |
| Piezas vaciadas y forjadas | 52,812 | 43,125 |
| Tubos sin costura | 382,044 | 448,881 |
| Tubos con costura | 552,296 | 352,741 |
| Producción de derivados siderúrgicos (Ton) | 1,985,735 | 2,088,115 |
| Producción de acero por proceso (Ton) | | |
| Total | 10,260,109 | 12,174,446 |
| Hogar abierto | 0 | 0 |
| Horno eléctrico | 6,425,815 | 7,605,695 |
| Convertidor al oxígeno | 3,834,294 | 4,541,751 |

Fuente: INEGI, Industria Siderúrgica, 1996

Tabla 2.2 Características productivas

2.2.3 PRODUCCIÓN DE ACERO SEGÚN ENTIDAD FEDERATIVA

En la siguiente tabla se observa la producción de acero (en toneladas) por entidad.

| ENTIDAD FEDERATIVA | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|
| Total | 8734219 | 7964016 | 8459430 | 9198784 | 10260109 | 12147446 |
| Baja California | 0 | 0 | 0 | 75567 | 258050 | 350025 |
| Coahuila | 3301590 | 2903759 | 2830347 | 2895707 | 2802631 | 3442160 |
| Distrito Federal | 62379 | 27496 | 9703 | 0 | 0 | 0 |
| Hidalgo | 2498 | 1796 | 1558 | 3490 | 6376 | 13531 |
| Jalisco | 331266 | 327798 | 335727 | 359694 | 291000 | 313810 |
| México | 490312 | 424030 | 469947 | 443555 | 370674 | 400781 |
| Michoacán | 1812569 | 1468426 | 2168790 | 2527386 | 3114954 | 3704139 |
| Nuevo León | 1159474 | 1214896 | 1258399 | 1383745 | 1546772 | 1880601 |
| Puebla | 722667 | 708812 | 679636 | 642965 | 634574 | 582160 |
| Querétaro | 4574 | 5021 | 7532 | 6969 | 0 | 0 |
| San Luis Potosí | 198580 | 205361 | 213464 | 259171 | 428829 | 498197 |
| Tlaxcala | 72763 | 74665 | 18915 | 10327 | 113305 | 150866 |
| Veracruz | 530843 | 550415 | 405404 | 532278 | 618374 | 750266 |
| Yucatán | 44704 | 51541 | 60008 | 57930 | 74570 | 60910 |

Fuente: INEGI, *Industria Siderúrgica 1996*

Tabla 2.3 Producción de acero por entidad federativa

2.2.4 ESTRUCTURA DE LA PRODUCCIÓN DE ACERO POR ESTADO

En la tabla se muestra los estados que más aportan para la producción de acero, podemos observar que la zona norte del país es la que más produce, lo cual se debe a la ubicación de las zonas industriales y a la cercanía de las materias primas.

| Estado | 1995 (%) |
|-----------------|----------|
| Michoacán | 30.5 |
| Coahuila | 28.3 |
| Nuevo León | 15.5 |
| Otras entidades | 14.7 |
| Veracruz | 6.2 |
| Puebla | 4.8 |

Fuente: CANACERO

Tabla 2.4 Estructura de la producción de acero

2.3 CARACTERÍSTICAS FINANCIERAS

En las siguientes tablas se muestra la ubicación de las principales empresas siderúrgicas, un comparativo con las empresas más representativas a nivel nacional y las principales razones financieras del sector siderúrgico.

| LUGAR | EMPRESA | ACTIVO TOTAL (\$000,000) | | PASIVO TOTAL (\$000,000) | |
|-------|---------|-----------------------------|---------|-----------------------------|--------|
| | | 1996 | 1997 | 1996 | 1997 |
| 1 | TELMEX | 129,238 | 127,901 | 25,999 | 39,670 |
| 2 | CEMEX | 83,457 | 82,567 | 47,052 | 44,668 |
| 8 | AHMSA | 29,595 | 29,749 | 17,115 | 18,340 |
| 16 | HYLSA | 19,536 | 21,519 | 9,064 | 10,820 |
| 36 | TAMSA | 9,372 | 8,841 | 3,012 | 1,901 |

Tabla 2.5 Comparativo de activo total y pasivo total

| LUGAR | EMPRESA | VENTAS NETAS (\$000,000) | | UTILIDAD OPERATIVA (\$000,000) | |
|-------|---------|-----------------------------|--------|-----------------------------------|--------|
| | | 1996 | 1997 | 1996 | 1997 |
| 1 | TELMEX | 61,000 | 60,723 | 19,074 | 21,030 |
| 4 | CEMEX | 28,249 | 30,573 | 6,733 | 7,224 |
| 16 | AHMSA | 12,906 | 12,124 | 2,285 | 1,862 |
| 18 | HYLSA | 11,199 | 11,737 | 1,922 | 1,991 |
| 35 | TAMSA | 5,883 | 5,744 | 1,753 | 1,705 |

Tabla 2.6 Comparativo de ventas netas y utilidad operativa

| LUGAR | EMPRESA | UTILIDAD NETA (\$000,000) | |
|-------|---------|------------------------------|--------|
| | | 1996 | 1997 |
| 1 | TELMEX | 13,423 | 12,850 |
| 3 | CEMEX | 8,201 | 6,139 |
| 15 | HYLSA | 2,398 | 1,687 |
| 18 | TAMSA | 1,926 | 1,471 |
| 19 | AHMSA | 4,241 | 1,205 |

Tabla 2.7 Comparativo de utilidad neta

| | 1995 | 1996 | 1997 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|
| APALANCAMIENTO | | | |
| Pasivo tot. / Activo tot. | 55.56 | 50.99 | 52.72 |
| Pasivo tot. / Capital cont. | 125.01 | 104.03 | 111.51 |
| LIQUIDEZ | | | |
| Activo circ. / Pasivo circ. | 0.89 | 0.98 | 1.5 |
| Prueba del ácido | .47 | .46 | .80 |
| Activo circ. / Pasivo tot. | 0.34 | 0.41 | 0.45 |
| RENDIMIENTO | | | |
| Utilidad neta / Ventas netas | 3.74 | 27.56 | 14.41 |
| Utilidad neta / Capital cont. | 3.42 | 28.68 | 15.03 |
| Utilidad neta / Activo total | 1.52 | 14.05 | 7.10 |

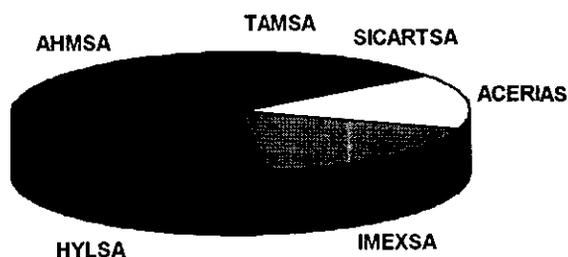
Tabla 2.8 Principales razones financieras del sector siderúrgico

2.4 MERCADO

En 1997 la demanda nacional creció un 22% alcanzando los niveles de 1994, esto se debió a que las exportaciones disminuyeron y el mercado interno creció lo cual se debió a que se dejó exportar en gran medida productos de bajo valor agregado y a la activación de la economía.

2.4.1 DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO

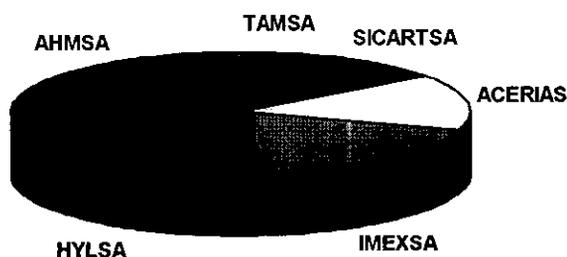
Distribución de la producción de acero por empresa antes de la privatización.



Producción total: 7,964,000

Figura 2.1 Distribución de mercado antes de la privatización

Distribución de la producción de acero por empresa después de la privatización.



Producción total: 12,128,000 toneladas

Fuente: CANACERO

Figura 2.2 Distribución del mercado después de la privatización

2.4.2 PRECIOS

Dado el ambiente internacional de precios y que los precios nacionales no se ajustaron por la devaluación del peso, de trimestre a trimestre en 1997 el peso se depreció en promedio 3.4%, afectando los precios domésticos y disminuyendo el ingreso por tonelada.

2.4.3 DUMPING

En marzo de 1998, la secretaría de comercio y fomento industrial resolvió en forma preliminar la demanda de "dumping" presentada por productores nacionales, al imponer una cuota compensatoria (impuesto) contra la importación de placa proveniente de Rusia de 49.38% a 54.74% y de 61.52% a 67.99% a la proveniente de Ucrania.

Además continua en estudio la posibilidad de "dumping" contra las importaciones de lámina rolada en frío proveniente de Rusia, Bulgaria y Kazakastan. Esta decisión, evita desajustes en el mercado doméstico y apoya los esfuerzos de las compañías mexicanas para responder contra prácticas de comercio desleal.

2.4.4 PRINCIPALES MERCADOS

Los mercados de la industria siderúrgica se clasifican en los siguientes sectores:

- ◆ Agropecuario, silvicultura y pesca
- ◆ Industria extractiva
 - Minería
 - Petróleo
- ◆ Transporte
 - Industria automotriz
 - Construcción y reparación de embarcaciones
 - Construcción y reparación de equipo ferroviario
- ◆ Construcción:
 - Privada
 - Pública
 - Estructuras y tanques metálicos
- ◆ Maquinaria y equipo
 - Mecánico y eléctrico
- ◆ Envases y embalajes
 - Envases de hojalata
 - Barriles, tambores y similares
 - Flejes, cinchos, grapas y productos similares
- ◆ Otros productos metálicos
 - Muebles de oficina
 - Casa
 - Utensilios agrícolas
 - Sujetadores
- ◆ Distribuidores, revendedores y centros de servicio
- ◆ Exportaciones

2.4.5 COMERCIALIZACIÓN

La comercialización del acero se clasifica en: ventas internas, exportación, e importación.

| Comercialización | 1994 | 1995 |
|------------------------------|------------------|------------------|
| Ventas internas (Ton) | 3,346,555 | 4,378,233 |
| Plancha | 464,186 | 791,820 |
| Lámina | 2,818,860 | 3,515,735 |
| Hojalata | 63,509 | 70,678 |
| Alambrón | 773,216 | 903,579 |
| Barras macizas | 230,419 | 205,141 |
| Perfiles | 840,291 | 795,749 |
| Varilla corrugada | 2,087,524 | 2,158,274 |
| Tubos | 822,247 | 724,692 |

| Exportación | | |
|-----------------------------------|------------------|------------------|
| Volumen (Ton) | 2,645,666 | 6,617,735 |
| Materias primas | 246,014 | 202,959 |
| Productos siderúrgicos | 2,399,652 | 6,414,776 |
| Productos primarios | 56,118 | 105,790 |
| Desbastes primarios de acero | 1,438,127 | 2,037,213 |
| Productos elaborados y de consumo | 905,407 | 4,271,773 |
| final | | |

| Importación | | |
|-----------------------------------|------------------|------------------|
| Volumen (Ton) | 5,337,302 | 2,487,623 |
| Materias primas | 2,234,627 | 1,515,896 |
| Productos siderúrgicos | 3,102,675 | 971,727 |
| Productos primarios | 81,698 | 40,765 |
| Desbastes primarios de acero | 72,057 | 24,739 |
| Productos elaborados y de consumo | 2,948,920 | 906,223 |
| final | | |

Tabla 2.9 Comercialización del acero

2.5 TENDENCIAS

La tendencia a sustituir al acero en los automóviles se ha resistido, esto debido a que el acero es el producto más reciclable del mundo, además de que los precios relativos del acero han venido a la baja y la tecnología para producir láminas más delgadas se ha venido mejorando en muchos sentidos. En la actualidad existen proyectos para sustituir la lata de aluminio por lámina de acero ultradelgada.

2.6 TECNOLOGÍA

La tecnología es un generador de recursos para las empresas, porque reduce costos y posiciona en el mercado, ya sea con mejores productos o proporcionando un mayor valor agregado, esto se ve reflejado en la recuperación de minas que se consideraban agotadas, en la utilización de hierro esponja, en la utilización de gas en sus procesos y en la innovación en molinos de laminación.

La tecnología utilizada para la obtención de materia prima ha marcado un punto importante en cuanto a los costos, debido a que ha influido en el rescate de minas que se pensaba que ya no eran rentables y sobre todo en la utilización del hierro esponja; donde su producción es de alrededor de 90 dólares por tonelada, y si la comparamos con el costo de la chatarra de acero que es de alrededor de 165 dólares, nos permite un ahorro sustancial.

Otro de los cambios que ha influido es la de utilizar o reconvertir procesos utilizando gas, lo cual reduce los consumos de energía hasta en un 30%.

En cuanto a la innovación de los molinos de laminación, surgió principalmente por el gran mercado que representa la industria automotriz, que es muy exigente con su materia prima en cuanto a propiedades de resistencia y acabado.

Otro rubro es la tecnología de producción de lámina ultradelgada, la cual ha ayudado a que el peso se venga hacia abajo y que los otros materiales no puedan competir, obviamente también por la resistencia del acero ya que no se puede comparar con la del plástico o aluminio. En Estados Unidos hay proyectos para sustituir la lata de aluminio por lámina de acero ultradelgada.

Tecnológicamente, la industria siderúrgica mexicana esta en una posición que le permite competir en costo y calidad en cualquier mercado del mundo, lo cual resulta de las fuertes inversiones que han hecho los empresarios de este sector en los últimos años; modernizando las plantas, construyendo nuevas instalaciones, mejorando el medio ambiente, capacitando el personal e implementando nuevas tecnologías.

2.7 NICHOS

El principal nicho que se ha detectado es de aceros especializados más delgados que tengan mejores propiedades de pintado.

En la recta final y de frente al tercer milenio, la industria siderúrgica en México enfrenta su principal reto que es la consolidación del sector. Apoyados en la tecnología y diversificación para atender nichos de mercado hasta ahora limitados para su participación, como el proveer de materia prima a la industria automotriz nacional.

Por ejemplo, Ispat Mexicana, analiza un proyecto para ser el principal proveedor de este mercado, además de que es el exportador más grande de México y que aspira a convertirse en el principal productor de acero.

2.8 RETOS

En 1997 el acero a nivel mundial pasó por un ciclo alto por lo que se contemplan una serie de inversiones para 1998.

En términos de producción de acero, México registro un crecimiento mayor a la media mundial. En 1990 se encontraba entre los 21 países productores de acero en el mundo, actualmente se encuentra entre los 14 primeros, debido a que varias siderúrgicas internacionales han estado invirtiendo en México (tal es el caso de Ispat), pero esto implicará que le irán quitando mercado a las empresas de origen nacional y además estas empresas planean cubrir los nichos de mercado disponibles; por lo cual el principal reto es seguir invirtiendo de acuerdo a lo planeado para poder mantenerse competitivos a nivel mundial, porque la globalización y la competencia internacional lo obligan.

3. EMPRESAS NACIONALES REPRESENTATIVAS

Las empresas que se analizan en este capítulo es porque representan una época, son las que marcan la pauta en el sector, y además se arriesgan a invertir constantemente, porque se preparan para competir con cualquier otra empresa afrontándolo con grandes planes estratégicos y financieros.

AHMSA

Esta empresa tiene la característica de que es una cadena de producción integrada, que va desde la extracción del hierro y carbón (materias primas principales) hasta aceros recubiertos con un alto valor agregado y además con comercialización directa. Otro punto, es que ha hecho grandes inversiones en tecnología e integraciones, y ha sido certificada con normas internacionales lo cual la convierte en una empresa competitiva.

Es la principal empresa productora de acero en México.

IMSA

Es una de las primeras empresas siderúrgicas que surgieron en México y también de las que primero produjeron lámina galvanizada y pintada.

Actualmente ha estado invirtiendo en empresas en otros países, con el fin de poder penetrar a otros mercados.

HYLSA

Es una empresa que es conocida a nivel mundial por la tecnología que ha aportado, la de Hierro de Reducción Directa (HDR), la cual varios países la usan para producir hierro esponja. Una de sus principales características es que siempre tiene proyectos de inversión, tanto en tecnología como expansión para mantenerse a un nivel competitivo mundial.

TAMSA

Es la primera y única empresa que fabrica tubería de acero sin costura, enfocando sus productos a las necesidades de la industria petrolera, además fue la primera empresa mexicana que colocó valores en la American Exchange de Nueva York.

Es una empresa que constantemente se ha estado actualizando en tecnología y que a finales de los ochentas estuvo a punto de la quiebra, y ahora es una empresa productiva colocada en los primeros lugares a nivel mundial, además de que sus estrategias han sido bien encaminadas y certeras; lo cual se ve con las alianzas que realizó. Esta empresa vende sus productos en más de 40 países.

Para conocer como son estas empresas y que las hace representativas de su sector, se describe y analiza: historia, localización, actividad económica, producción, productos, ventas, estrategias, inversiones e información financiera. Porque es la estructura que nos dice como están conformadas y además es la información que se tuvo disponible.

3.1 AHMSA (Altos Hornos de México, S. A. DE C. V.)

3.1.1 HISTORIA

El estallido de la guerra mundial en septiembre de 1939, provocó que la producción del acero a nivel mundial se enfocará hacia la fabricación de armamento, y la fabricación de acero, en México era deficitaria por lo que tenía que importar una parte importante de su consumo.

De esta forma un grupo de empresarios decidió aprovechar las grandes oportunidades que ofrecía el mercado del acero, quienes se asociaron bajo el nombre de Sindicato de Industrias. La idea inicial era relaminar cinta de acero para fabricar lámina en frío y hojalata.

Buscando quien se encargará de diseñar la planta en los aspectos técnicos tomaron contacto con una filial de la América Rolling Mills Company Armco. Esta empresa mandó a sus técnicos a evaluar las opciones para ubicar la planta la cual favoreció a Monclova.

El 6 de julio de 1942 se firmaron las escrituras constitutivas de Altos Hornos de México con un capital inicial de 22 millones 310 mil pesos, el Gobierno Federal y Nacional Financiera asumieron como titulares de todas las acciones preferentes y la sociedad Mexicana de Crédito Industrial como titular del 60.6 % de las acciones comunes.

Así el 2 de junio el alto horno denominado Guadalupe I, fue puesto en operación.

3.1.2 LOCALIZACIÓN

Cuenta con la planta principal en Monclova, Coahuila y con otras sedes en el centro del país.

3.1.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA

Es una empresa fabricante de acero y manufacturera de productos relaminables, planos, no planos y tubería con costura, así como subproductos derivados del gas de coque.

AHMSA es una cadena de producción, que integra desde la extracción de fierro y carbón hasta aceros recubiertos con alto valor agregado y de comercialización directa -hojalata, lámina galvanizada y cromada, galvanneal, alambres, mallas, cadenas y clavos- donde han reforzado la eficiencia y competitividad.

Es la principal empresa productora de acero líquido en México.

3.1.4 PRODUCCIÓN

| PLANTA | ACTIVIDAD ECONÓMICA | CAPACIDAD INSTALADA (ton/año) | % DE UTILIZACIÓN |
|--------|--|-------------------------------|------------------|
| AHMSA | Producción y venta de productos siderúrgicos | 3,800,000 | 101.61 |

3.1.5 PRODUCTOS

Los productos que AHMSA produce son los siguientes:

- ◆ Placa
- ◆ Lámina Rolada en Caliente
- ◆ Lámina Rolada en Frío
- ◆ Hojalata
- ◆ Lámina Cromada
- ◆ Lámina Galvanizada
- ◆ Lámina Pintada y Acanalada
- ◆ Perfiles Estructurales
- ◆ Perfiles Ligeros
- ◆ Barras
- ◆ Alambrón

Subsidiarias

Aceros Nacionales

- ◆ Alambres
- ◆ Cables
- ◆ Mallas
- ◆ Cadenas
- ◆ Clavos
- ◆ Grapas

Minera Carbonífera Río Escondido

- ◆ Carbón Térmico

Minerales Monclova

- ◆ Carbón Metalúrgico

Minera del Norte

- ◆ Fierro
- ◆ Cal y Minerales pétreos

Ryerson de México

◆ Distribución de acero, metales y plásticos industriales

3.1.6 VENTAS

Las ventas nacionales han aumentado en 1998 (p.e. en el primer trimestre de 1998 fueron de 610,000 toneladas lo que represento el 84% de las ventas totales, mientras que en el primer trimestre de 1997 fueron de 557,000 toneladas lo que equivalía al 80% de las ventas), lo cual confirma el aumento sostenido de la demanda de acero en el mercado interno, no obstante la caída del precio del petróleo y la crisis de la Cuenca del Pacífico (La caída del petróleo hace que haya menos inversiones en plantas químicas, petroquímicas y ductos, y la crisis de la Cuenca del Pacífico ha hecho que las economía mundial decaiga).

La exportación en el primer trimestre de 1998 cayo un 4%, de 143,000 a 112,000 toneladas.

La compañía esta consciente de que pudiera existir una reducción en la demanda y en los precios internacionales del acero, derivado de los problemas financieros en el mercado asiático, el cual es el principal importador y exportador de acero,.

3.1.7 ESTRATEGIAS

Como parte de sus operaciones internacionales, el grupo al que pertenece AHMSA (Grupo Acerero del Norte) constituye empresas donde tiene mercado, con el fin de ofrecer una atención directa y expedita a los clientes.

Proyecto de Carboeléctrica en Sabinas. El proyecto representará una inversión de alrededor de 200 millones de dólares, con una capacidad inicial de 180 megavatios que cubrirán los requerimientos de AHMSA y subsidiarias.

En Cerro de Mercado hay un proyecto para la rehabilitación de la planta de Medio Pesado, para beneficiar el mineral de fierro en la empresa de GAN en la capital de Durango.

Cinco años después de haber sido desestimadas sus últimas reservas de Hierro la mina "La Perla" que se encuentra ubicada entre Chihuahua y Coahuila volvió a renacer, ya que con tecnologías avanzadas de proceso y la detección de mantos que acrecientan las últimas reservas probadas dieron nueva rentabilidad al yacimiento. Con una inversión de 40 millones de pesos, AHMSA reinicio en enero de 1997 las operaciones de extracción de mineral y su procesamiento, a fin de consolidar con esa producción el autoabastecimiento del principal insumo siderúrgico.

En el primer trimestre de 1998 se pusieron en marcha la nueva línea de tisonivelado con capacidad de 300,000 toneladas anuales y la modificación a uno de los molinos en frío, para producir lamina hasta de 60 pulgadas de ancho, ampliando su capacidad en 40 mil toneladas anuales. Con la instalación de estos molinos, se pretende abastecer la demanda de la industria automotriz y de línea

blanca nacional. En este mismo período quedaron instaladas las unidades de inyección de carbón en distintos hornos, con una inversión de 45.6 millones de dólares.

Con la puesta en marcha de la planta de oxígeno a finales de 1997, se espera reducir el costo por consumo de energéticos.

Los resultados en el primer trimestre de 1998 confirman la modernización de AHMSA, ya que la rentabilidad y la capacidad de la empresa se han logrado adaptar a la baja de los precios del acero y a los cambios eventuales en el entorno económico nacional e internacional.

Fusiones y adquisiciones de empresas en 1998

Se fusiona con Compañía Minera la Florida y Compañía Carbonera la Saucedá, las cuales son vistas como estrategias de integración.

Adquiere Hojalata Mexicana y Forjacero, las cuales son del mismo ramo, dedicadas a la transformación del acero.

Productos estratégicos

LÁMINAS GALVANIZADAS

Bajo la marca comercial Zincahmex, Altos Hornos de México inicio la distribución nacional e internacional de su nueva línea de láminas galvanizadas, destinadas a la construcción, industria automotriz y de línea blanca.

Coloco en el mercado lámina galvanizada en rollo y en paquetes con diferentes especificaciones en espesor y recubrimiento, lámina galvanizada acanalada y lámina pintada.

Las láminas Zincahmex se producen en calidad comercial, troquelado profundo, extraprofundo y profundo especial en espesores de 0.20 a 1.90 mm y anchos de 610 a 1524 mm. De acuerdo a los requerimientos de su uso posterior, se generan con distintos acabados: flor normal, flor mínima, galvanizado liso y extra liso.

La lámina acanalada Zincahmex tiene usos en techos, paredes de edificios, bodegas y construcción en general. Tiene como características únicas su diseño especial para mejor desagüe y un calibre exacto que comprende el recubrimiento de zinc.

En la fabricación de láminas galvanizadas, AHMSA utiliza rollos de acero bajo carbono, suministrados por su laminadora en frío.

Como garantía de que el producto llegará en óptimas condiciones al destino determinado por el cliente, la lámina se entrega con envoltura de papel cuando su transportación es terrestre y con una cubierta de acero si el envío se efectúa por vía marítima.

Principales usos de Zincahmex:

- ◆ Refrigeradores, enfriadores, lavadoras, estufas
- ◆ Estructuras, carrocerías y partes automotrices
- ◆ Techos, vigas, perfiles y gabinetes
- ◆ Construcciones e implementos para la agricultura
- ◆ Muebles, instrumentos urbanos y productos para el hogar

Nichos

Se busca atacar el mercado automotriz porque tiene un enorme potencial, ya que por ahora la gran mayoría de lámina de acero se importa. Para cumplir este objetivo se está modernizando el molino de tira en caliente y su molino en frío.

Además se tiene que enfatizar en la calidad del producto, sobre todo en el acabado superficial en frío.

Existe un potencial de mercado para 280 000 toneladas de lámina cromada. Actualmente se importan alrededor de 300 000 toneladas al año, a un precio de 700 dólares la tonelada, que implica 210 000 millones de dólares.

Actualmente existen 3 plantas estampadoras (principalmente). Volkswagen consume alrededor de 350 000 toneladas al año, Chrysler alrededor de 150 000 toneladas/año, además de Ford.

Aranceles

el arancel de importación de la mezcla de productos de AHMSA no llegan al 3%, lo cual es muy similar al de los países industrializados.

3.1.8 INVERSIONES

Adquirida en 1991 por el Grupo Acerero del Norte, con asesoría de la empresa holandesa Hogoovens Technical Services, AHMSA ha sido objeto de un intensivo programa de modernización, con inversión de 556 millones de dólares entre enero de 1992 y junio de 1996. Proyectos entre julio de 1996 y diciembre de 1997 que comprenden 264 millones de dólares adicionales y la inversión total planeada llegará a 1304 millones de dólares en el año 2001.

A partir de 1996, la constitución de Altos Hornos de México y Subsidiarias reforzó la estructura operativa con la adquisición de la empresa Aceros Nacionales (siderúrgica semi-integrada fabricante de productos largos), así como el control directo sobre las empresas Minero Carbonífera Río Escondido, Minerales Monclova y Mineral del Norte, que generan sus principales insumos.

Asociación con cementos Apasco para invertir aproximadamente \$200 millones de dólares, para el desarrollo de una planta de cemento que se espera tenga una capacidad de 1.5 millones de toneladas por año. La principal materia prima en la manufactura será la escoria, la cual se deriva de la producción de hierro fundido y actualmente es considerada como un producto de desecho de AHMSA. En el año de 1998 se efectuara la construcción de la primera etapa.

Es la primera empresa en México que contó con la norma ambiental ISO-14001 (el objetivo principal, es garantizar que las empresas avancen en el cumplimiento de los ordenamientos legales de sus países, trabajen para eliminar cualquier impacto ecológico y que estén preparadas para prevenir y enfrentar emergencias), en Alto Horno y Laminación en Caliente, lo cual le ha dado una garantía para avanzar hacia un desarrollo sustentable, que fue resultado de una

inversión de 150 millones de dólares, relacionada directa o indirectamente con aspectos ambientales y de un intenso trabajo de concientización ambiental (1997).

Los resultados en lo que va del año de 1998 en relación con los dos últimos trimestres del año anterior, reflejan un avance sustancial en los márgenes operativos, cerca del 20%, debido a una reducción de costos y al inicio de operaciones de nuevos equipos, lo cual refleja la inversión y estrategias que han llevado a cabo.

3.1.9 INFORMACIÓN FINANCIERA

Reestructuración de la deuda

Durante 1997 se obtuvieron varios créditos bancarios, que fueron destinados principalmente al prepago de deuda de corto y largo plazo, con altas tasa de interés, lo que representó ahorros financieros, y se eliminaron algunas obligaciones e importantes garantías.

Contratos de préstamo

Los contratos de préstamos bancarios que contienen las cláusulas restrictivas más importantes, requieren una razón de liquidez no menor de 1 a 1; una razón de deuda largo plazo a capital no mayor de 2 a 1 y una cobertura de intereses de deuda bancaria no menor de 1.50 a 1 hasta el 31 de diciembre de 1997. Al 31 de marzo de 1998, la razón de liquidez fue de 1.26 a 1, la razón de deuda a largo plazo a capital de 1.16 a 1 y la cobertura de intereses de deuda de 1.76 a 1.

Costo financiero

Con el objeto de reducir el costo financiero, la compañía contrató en enero de 1998 un Swap de tasa de interés sobre el crédito por \$303 millones de dólares con J. P. Morgan, el cual tiene una vida promedio de 2.7 años. En este acuerdo, la compañía paga el promedio de ciertas tasa Libor variables de tres países y recibe la tasa Libor de Estados Unidos.

A H M S A
INFORMACION FINANCIERA

| CONCEPTO | EJERCICIO (\$000) | | | |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
| HOJA DE BALANCE | | | | |
| ACTIVO CIRCULANTE | 5,683,474 | 5,762,678 | 5,983,970 | 6,342,048 |
| ACTIVO A LARGO PLAZO | 200,431 | 445,325 | 436,031 | 527,709 |
| INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO (NETO) | 20,549,078 | 23,642,062 | 22,189,366 | 21,876,017 |
| ACTIVO DIFERIDO | 655,052 | 611,351 | 736,572 | 756,917 |
| OTROS ACTIVOS | 223,502 | 239,323 | 249,919 | 246,359 |
| ACTIVO TOTAL | 27,311,537 | 30,700,739 | 29,595,858 | 29,749,050 |
| PASIVO CIRCULANTE | 6,715,791 | 6,795,479 | 5,427,504 | 5,039,447 |
| PASIVO A LARGO PLAZO | 8,142,900 | 11,481,904 | 11,118,482 | 12,795,381 |
| CREDITOS DIFERIDOS | | 240,541 | 160,317 | 80,157 |
| OTROS PASIVOS | 308,253 | 347,182 | 409,409 | 425,684 |
| PASIVO TOTAL | 15,166,944 | 18,865,106 | 17,115,712 | 18,340,669 |
| CAPITAL CONTRIBUIDO (A) | 5,542,017 | 5,542,014 | 5,542,972 | 5,561,874 |
| CAPITAL GANADO (B) | 6,598,361 | 6,290,312 | 6,934,175 | 5,843,886 |
| CAPITAL CONTABLE (A+B) | 12,140,378 | 11,832,326 | 12,477,147 | 11,405,760 |
| CAPITAL CONTABLE Y MINORITARIO | 12,144,593 | 11,835,633 | 12,480,146 | 11,408,381 |
| ESTADO DE RESULTADOS | | | | |
| VENTAS NETAS | 8,127,802 | 11,496,335 | 12,906,401 | 12,124,561 |
| COSTOS DE VENTAS | 6,864,036 | 8,220,108 | 9,674,807 | 9,376,150 |
| GASTOS DE OPERACION | 835,099 | 924,540 | 946,288 | 885,910 |
| UTILIDAD DE OPERACION | 428,667 | 2,351,687 | 2,285,306 | 1,862,501 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | (2,892,044) | 831,078 | 3,752,345 | 1,605,441 |
| RESULTADO NETO MAYORITARIO | (2,962,878) | 747,419 | 3,241,918 | 1,205,844 |
| Flujo de Efectivo | | | | |
| RECURSOS GENERADOS UTILIZADOS POR LA OPERACION | (1,569,211) | (1,404,645) | 1,222,214 | 241,841 |
| RECURSOS GEN. POR FINANCIAMIENTO | 5,400,962 | 6,081,895 | 1,068,526 | 2,780,191 |
| RECURSO GENERADOS (UTILIZADOS) EN ACTIVIDADES DE INVERSION | (3,688,735) | 3,883,847 | (3,023,766) | (2,834,375) |
| INCREMENTO (DECREMENTO) NETO EN EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES | 143,014 | 793,403 | (733,026) | 194,657 |
| DESOLDO DE ALGUNOS CONCEPTOS | | | | |
| EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES (DISPONIBLE) | 233,144 | 1,026,549 | 293,701 | 488,358 |
| INVENTARIO | 2,337,327 | 2,771,723 | 3,676,372 | 3,664,028 |
| PASIVO MONEDA EXT. CORTO PLAZO | 3,833,289 | 5,053,628 | 3,819,407 | 3,829,346 |
| PASIVO MONEDA EXT. LARGO PLAZO | 7,163,347 | 10,646,244 | 10,919,298 | 12,457,052 |
| CONSTRUCCIONES EN PROCESO | 3,585,531 | 1,947,149 | 2,637,686 | 2,275,703 |
| VENTAS NACIONALES | 7,851,698 | 7,448,581 | 10,539,624 | 10,232,961 |
| VENTAS EXTRANJERAS | 276,104 | 4,047,754 | 2,366,777 | 1,891,600 |
| INTERESES | (416,753) | (1,407,139) | (1,521,532) | (1,638,666) |

Tabla 3.1 Información financiera

RAZONES FINANCIERAS

| CONCEPTO | | | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
|--|-------|--|---------|---------|---------|---------|
| AÑO | | | | | | |
| RENDIMIENTO | | | | | | |
| RES. NETO / VENTAS | % | | -36.45% | 6.50% | 32.87% | 9.95% |
| RES. NETO / CAPITAL CONTABLE | % | | -24.41% | 6.32% | 34.00% | 10.57% |
| RES. NETO / ACTIVO TOTAL | % | | -10.85% | 2.43% | 14.33% | 4.05% |
| ACTIVIDAD | | | | | | |
| VENTAS NETAS / ACTIVO TOTAL | % | | 29.76% | 37.45% | 43.61% | 40.76% |
| ROTACION DE INVENTARIOS | VECES | | 2.94 | 2.97 | 2.63 | 2.56 |
| DIAS DE VENTAS POR COBRAR | DIAS | | 115.55 | 47.00 | 41.00 | 49.00 |
| APALANCAMIENTO | | | | | | |
| PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL | % | | 55.53% | 61.45% | 57.83% | 61.65% |
| PASIVO TOTAL / CAPITAL CONTABLE | % | | 124.89% | 159.39% | 137.14% | 160.76% |
| PASIVO EN MONEDA EXT. / PASIVO TOTAL | % | | 72.50% | 83.22% | 86.11% | 88.80% |
| LIQUIDEZ | | | | | | |
| ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO CIRCULANTE | VECES | | 0.85 | 0.85 | 1.10 | 1.26 |
| ACTIVO CIRCULANTE - INV. / PASIVO CIRCULANTE | VECES | | 0.50 | 0.44 | 0.43 | 0.53 |
| ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO TOTAL | VECES | | 0.37 | 0.31 | 0.35 | 0.35 |

Tabla 3.2 Razones financieras

Rendimiento

El rendimiento de 1994 fue negativo debido a la crisis económica que tuvo el país, pero a partir de 1995 ha sido favorable, en 1996 fue muy remarcado el rendimiento debido a la reactivación de la economía y a que la empresa dirigió sus productos a la exportación, en 1997 hubo grandes inversiones y los costos financieros que produjeron hizo decaer el resultado.

En general, el rendimiento de AHMSA comparado con su sector esta por debajo entre 3 y 5 puntos porcentuales, lo cual le resulta desfavorable, pero a largo plazo espera que estos proyectos de inversión reinviertan esta posición.

Apalancamiento

Las razones de apalancamiento se vieron incrementadas por los préstamos que se requirieron para realizar sus proyectos.

En general, el nivel de apalancamiento de AHMSA esta por debajo de su sector lo cual es favorable.

Liquidez

Las razones de liquidez se vieron incrementadas debido al aumento en ventas, resultando en un mayor flujo de efectivo para afrontar sus compromisos.

En general, los niveles de liquidez de AHMSA están por debajo de su sector; pero mientras cumpla con sus obligaciones y las cláusulas que le piden sus prestamistas, no tendrá problemas.

3.2 HYL SAMEX (Hojalata y Lámina de México, S. A. DE C. V.)

3.2.1 HISTORIA

El 29 de junio de 1942 se levanto el acta constitutiva de la nueva empresa y después de muchos problemas para conseguir el equipo de segunda mano en Estados Unidos y ensamblarlo, el 26 de abril de 1943 se inaugura la empresa Hojalata y Lámina.

En principio, se produjeron las primeras hojas a partir de placa importada y en 1948 entró en operación el primero de los hornos eléctricos con capacidad de 30 toneladas, para refundir chatarra y colar lingotes.

El 5 de julio de 1950 el Ingeniero Juan Celada cargó el viejo horno para recalentamiento de placa reacondicionando para el caso, y obtuvo 20 kilogramos de fierro esponja de buena calidad.

La empresa construyó una planta piloto y al final de 1955 alcanzó la cifra de 3 mil toneladas con un rendimiento diario de 60 toneladas de fierro esponja.

A partir de este éxito se aprobó el diseño y construcción de una primera planta comercial cuya capacidad se proyectó en 230 toneladas diarias la cual entro en operación a finales de 1957.

3.2.2 LOCALIZACIÓN

Cuenta con plantas en Monterrey, Nuevo León, Puebla, y Estado de México.

3.2.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA

Es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de productos de acero, así como a la transferencia de tecnología.

3.2.4 PRODUCCIÓN

| PLANTA | ACTIVIDAD ECONÓMICA | CAPACIDAD INSTALADA | % DE UTILIZACIÓN |
|----------|---|---------------------|------------------|
| HYLSAMEX | Producción y comercialización de productos de acero | No descrita | No descrita |

3.2.5 PRODUCTOS

Divisiones:

- ◆ Aceros planos
- ◆ Alambrón y varilla
- ◆ Aceros tubulares
- ◆ Acerex
- ◆ Galvamet
- ◆ Galvak
- ◆ Bekaert

Productos:

- ◆ Lámina rolada en caliente
- ◆ Lámina rolada en frío
- ◆ Lámina recubierta
- ◆ Tubería
- ◆ Varilla
- ◆ Alambrón
- ◆ Pellet
- ◆ Acero en corte especial
- ◆ Otros

3.2.6 VENTAS

Las ventas en el primer trimestre de 1998 fueron menores en un 3.4% con respecto al mismo período de 1997.

A nivel nacional las ventas fueron 4.2 % superiores al primer trimestre de 1997 (571,000 toneladas contra 549,000 toneladas), lo cual se considera bajo, porque los clientes esperan una baja en los precios del mercado del acero, por lo que disminuyeron sus inventarios.

En exportaciones; las ventas en el primer trimestre de 1998 fueron menores al mismo período de 1998, bajando de 110,000 toneladas a 63,500 toneladas. Esta baja se debe a que se enfocaron más a productos de mayor valor agregado (lo que origino un incremento global del 20% en los precios), por lo que se tuvo que disminuir la exportación de lámina rolada en caliente y varilla, porque requieren el uso de chatarra importada de alto costo, además de la lámina ultradelgada que se considera de alto valor agregado, pero que se vuelve vulnerable a cambio en precios cuando se vende sin decapar.

3.2.7 ESTRATEGIAS

Tecnología

HYLSA comenzó desde los años 50's a trabajar en el tema de la tecnología por necesidad, porque fue de las primeras compañías en intentar fabricar lámina a partir de hornos eléctricos, para lo cual se necesitaba materia prima de alta calidad y no existía un sistema de clasificación de chatarra de alta calidad.

Empezó la investigación de la reducción directa (HDR), que consistía en producir hierro de alta calidad con un mínimo de impurezas, es decir sin hacerlo líquido como en el caso de los altos hornos. Finalmente en 1957 arrancó la primera planta de reducción directa que producía 80 mil toneladas, la cual fue la primera en el mundo.

Fueron los que inventaron el Hierro Esponja

El HDR es un horno de reducción directa que produce pellets con alto contenido de Hierro y con un mínimo de impurezas el cual es un excelente sustituto de la chatarra de alta calidad y la puede reemplazar hasta en un 100% en los hornos de arco eléctrico.

Debido a que surgieron tecnologías alternas, HYLSA fue perdiendo participación en el mercado, actualmente tiene una participación en el mercado del 27.4%, y se aplica este proceso en 24 plantas de 6 países. La tecnología que predomina es la Midrex, que se aplica en 48 plantas de 18 países, produciendo el 63.1 % a nivel mundial. El otro porcentaje es de una combinación de otros métodos.

Las estrategias planteadas por HYLSAMEX para los próximos años, es la continuación de lo que ha estado haciendo:

1. Invertir para la ampliación y modernización de sus facilidades.
2. Participar cada vez más intensamente en productos de valor agregado.
3. Continuar con la búsqueda incansable de oportunidades de reducción de costos.

Lo anterior es con el fin de alcanzar la meta de ser el productor de acero con el mayor margen en Norteamérica, lo cual se deberá reflejar principalmente en dos áreas:

1. La expansión de las plantas de productos planos, recubiertos y pintados.
2. La modernización de la división alambón y varilla.

Presencia en otros países

En enero de 1998, Consorcio Siderurgia Amazonia Ltd., en el cual HYLSAMEX participa con un 35%, formalizó la adquisición de Siderúrgica del Orinoco (Sidor del gobierno venezolano).

Productos estratégicos

La meta es desarrollar productos en donde se pueda realmente tener una ventaja competitiva más allá de las fronteras de México, un caso muy importante para

HYLSA es la lámina caliente ultradelgada, donde la instalación del minimill, fue el primero en el mundo que estuvo diseñado para fabricar esos productos.

Este producto es importante porque puede ofrecer al cliente la ventaja de que funciona igual y en algunos casos incluso mejor que la lámina rodada en frío (dependiendo de su aplicación).

Con este producto se ahorran varios pasos como decapado, templado, incluso hasta tenso nivelado, son pasos que requieren tiempo, inversión en equipo e inventarios en proceso, que complican mucho el proceso de producción.

Este producto resulta mucho más rentable fabricarlo y exportarlo, que venderlo en el mercado doméstico.

3.2.8 INVERSIONES

En los últimos 6-7 años, han invertido en estrategias más de mil millones de dólares, que abarcan la transformación y expansión de prácticamente todas sus instalaciones, y se puede decir con toda tranquilidad, que HYLSA es una de las empresas siderúrgicas más modernas del mundo.

Lo anterior se refleja en la competitividad que tienen sus productos, tanto en calidad como en costo y se refleja también en la rentabilidad que ha podido mantener.

Entre 1997 y 1998 invertirán alrededor de 400 millones de dólares. Las principales inversiones son en una planta de reducción directa, donde se invierten de 60 a 70 millones de dólares, y la expansión del minimill de productos planos, donde se invierten 140 millones de dólares para duplicar su capacidad.

Existen inversiones importantes en el área de alambión y varilla en la planta de Puebla, donde están en proceso de sustituir los dos hornos de acería, por uno mucho más grande y moderno, y también están invirtiendo para ampliar la gama de productos que fabrican, para poder participar en productos más complejos y de mayor contribución. Además de una serie de proyectos encaminados a añadirle mayor valor agregado a los productos básicos que fabrican, instalando una nueva línea de decapado, mayor capacidad de laminación en frío, una nueva línea de galvanizado para producir Galvalum, modificación de las líneas existentes para producir galvanil en Galvak, y aumento para triplicar la capacidad de pintado, proyectos que en conjunto son del orden de 70 millones de dólares.

3.2.9 INFORMACIÓN FINANCIERA

En el primer trimestre de 1998 hubo una disminución en utilidades debido a las inversiones, pero que a largo plazo mejorará el flujo de efectivo de la compañía:

- ♦ La deuda se incrementó debido al programa de inversiones y de la participación en Sidor. Por lo que los resultados actuales cargan con el costo financiero resultante de la modernización llevada a cabo durante los pasados dos años. La mayoría de los proyectos aún no están contribuyendo a la utilidad neta.

- ◆ La generación de efectivo de HYLAMEX se mantiene a niveles saludables. Una disminución temporal en la utilidad de operación de la División de Tecnología, se sumó a la disminución en el flujo derivada de las operaciones con productos de acero.

El avance en las inversiones en activo fijo fue significativo durante el primer trimestre de 1998, la mayoría de los proyectos mostraban un avance entre el 80% y 100%.

Costo integral de financiamiento

HYLAMEX generó un costo financiero neto de 357 millones de pesos en el primer trimestre de 1998.

Durante los dos últimos trimestres el peso mexicano ha perdido algo de valor contra el dólar, generando pérdidas cambiarias significativas. Por el contrario, el peso mexicano tuvo un comportamiento particularmente estable durante el primer trimestre de 1997 permitiendo a la compañía registrar una ganancia financiera neta en ese trimestre en particular.

Deuda, estructura financiera e inversiones

La deuda neta de caja al primer trimestre de 1998 alcanzó los \$1,328 millones de dólares, \$370 millones más que el nivel que se tenía al final de 1997. El incremento en deuda se explica de la siguiente manera:

HYLAMEX fondeo su inversión de \$246 millones de dólares en Amazonia, tenedora del 70% de la Compañía Venezolana Sidor, con un préstamo bancario a cinco años provenientes de JP Morgan, Bancomer y Banamex.

Incrementos de naturaleza temporal en el capital de trabajo generaron necesidades de financiamiento de corto plazo. Entre ellas, el incremento en el inventario de mineral de hierro para apoyar la curva de arranque de producción de la nueva planta de hierro esponja.

Durante el trimestre, la compañía invirtió \$81 millones de dólares presupuestados para todo 1998, un ritmo acelerado que refleja el que los proyectos principales están entrando en sus etapas finales de desarrollo.

El apalancamiento (deuda neta a capital) llegó a 1.06 en marzo de 1998, por arriba del nivel de 0.72 registrado en marzo de 1997 y también sobre el 0.72 de diciembre de 1997. El incremento en el endeudamiento es debido al programa de inversiones y la adquisición de Sidor, lo cual explica el mayor apalancamiento.

La cobertura de intereses del primer trimestre de 1998 fue de 2.32, menor que la de 3.86 lograda en el mismo trimestre de 1997 y también por debajo de la de 2.92 obtenida en el trimestre anterior. La cobertura se ha visto algo presionada por la reducción moderada en flujo de operación, así como por el incremento en la carga financiera que se deriva de los proyectos de inversión que se están llevando a cabo, los cuales no han contribuido todavía a la generación de flujo de efectivo.

H Y L S A M E X

INFORMACION FINANCIERA

| CONCEPTO | EJERCICIO (\$ 0 0 0) | | | |
|---|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
| HOJA DE BALANCE | | | | |
| ACTIVO CIRCULANTE | 3,724,819 | 3,948,945 | 3,711,402 | 5,144,999 |
| ACTIVO A LARGO PLAZO | 24,557 | 810 | 15,868 | 172,673 |
| INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO (NETO) | 14,891,734 | 16,414,955 | 14,621,867 | 14,932,311 |
| ACTIVO DIFERIDO | 1,124,997 | 1,277,994 | 1,186,866 | 1,269,541 |
| OTROS ACTIVOS | | | | |
| ACTIVO TOTAL | 19,766,107 | 21,642,704 | 19,536,003 | 21,519,524 |
| PASIVO CIRCULANTE | 3,864,128 | 3,732,115 | 3,080,649 | 3,778,961 |
| PASIVO A LARGO PLAZO | 5,631,500 | 7,106,550 | 5,519,323 | 6,610,303 |
| CREDITOS DIFERIDOS | | 622,967 | 464,667 | 430,866 |
| OTROS PASIVOS | 726,576 | | | |
| PASIVO TOTAL | 10,222,204 | 11,461,632 | 9,064,639 | 10,820,130 |
| CAPITAL CONTRIBUIDO (A) | 1,876,159 | 1,868,879 | 1,869,178 | 1,869,178 |
| CAPITAL GANADO (B) | 6,583,199 | 7,264,987 | 7,458,849 | 7,762,291 |
| CAPITAL CONTABLE (A+B) | 8,459,358 | 9,133,866 | 9,328,027 | 9,631,469 |
| CAPITAL CONTABLE Y MINORITARIO | 9,543,906 | 10,181,072 | 10,471,364 | 10,699,394 |
| ESTADO DE RESULTADOS | | | | |
| VENTAS NETAS | 7,906,741 | 10,265,216 | 11,199,875 | 11,737,928 |
| COSTOS DE VENTAS | 6,330,169 | 7,724,571 | 8,557,678 | 8,990,337 |
| GASTOS DE OPERACION | 817,903 | 693,220 | 719,263 | 755,674 |
| UTILIDAD DE OPERACION | 758,669 | 1,847,425 | 1,922,934 | 1,991,917 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | (1,289,022) | 483,397 | 2,634,633 | 1,902,357 |
| RESULTADO NETO MAYORITARIO | (1,521,237) | 358,359 | 2,398,238 | 1,687,074 |
| FLUJO DE EFECTIVO | | | | |
| RECURSOS GENERADOS UTILIZADOS POR LA OPERACION | (957,877) | 1,359,799 | 2,837,833 | 1,971,568 |
| RECURSOS GEN. POR FINANCIAMIENTO | 5,039,919 | 828,941 | (2,030,890) | 1,362,263 |
| RECURSO GENERADOS (UTILIZADOS) EN ACTIVIDADES DE INVERSION | (3,751,213) | (2,154,671) | (895,373) | (2,421,391) |
| INCREMENTO (DECREMENTO) NETO EN EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES | 148,751 | 34,069 | (88,430) | 912,440 |
| DESGLOSE DE ALGUNOS CONCEPTOS | | | | |
| EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES (DISPONIBLE) | 439,779 | 473,867 | 385,513 | 1,297,953 |
| INVENTARIO | 1,620,795 | 1,676,255 | 1,723,099 | 2,019,059 |
| PASIVO MONEDA EXT. CORTO PLAZO | 2,985,856 | 2,613,152 | 1,755,140 | 2,340,232 |
| PASIVO MONEDA EXT. LARGO PLAZO | 5,439,692 | 6,942,206 | 5,278,928 | 6,487,720 |
| CONSTRUCCIONES EN PROCESO | 4,528,022 | 523,066 | 599,611 | 1,928,771 |
| VENTAS NACIONALES | 7,512,833 | 7,572,190 | 9,130,913 | 9,653,926 |
| VENTAS EXTRANJERAS | 393,909 | 2,693,026 | 2,068,962 | 2,084,002 |
| INTERESES | (485,250) | (1,228,653) | (890,047) | (837,775) |

Tabla 3.3 Información financiera

RAZONES FINANCIERAS

| CONCEPTO | | | | | |
|--|-------|---------|---------|--------|---------|
| AÑO | | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
| RENDIMIENTO | | | | | |
| RES. NETO / VENTAS | % | -19.24% | 3.49% | 21.41% | 14.37% |
| RES. NETO / CAPITAL CONTABLE | % | -17.98% | 3.92% | 25.71% | 17.52% |
| RES. NETO / ACTIVO TOTAL | % | -7.70% | 1.66% | 12.28% | 7.84% |
| ACTIVIDAD | | | | | |
| VENTAS NETAS / ACTIVO TOTAL | % | 40.00% | 47.43% | 57.33% | 54.55% |
| ROTACION DE INVENTARIOS | VECES | 3.91 | 4.61 | 4.97 | 4.45 |
| DIAS DE VENTAS POR COBRAR | DIAS | 60.24 | 48.00 | 38.00 | 37.00 |
| APALANCAMIENTO | | | | | |
| PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL | % | 51.72% | 52.96% | 46.40% | 50.28% |
| PASIVO TOTAL / CAPITAL CONTABLE | % | 107.11% | 112.58% | 86.57% | 101.13% |
| PASIVO EN MONEDA EXT. / PASIVO TOTAL | % | 82.42% | 83.37% | 77.60% | 81.59% |
| LIQUIDEZ | | | | | |
| ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO CIRCULANTE | VECES | 0.96 | 1.06 | 1.20 | 1.36 |
| ACTIVO CIRCULANTE - INV. / PASIVO CIRCULANTE | VECES | 0.54 | 0.61 | 0.65 | 0.83 |
| ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO TOTAL | VECES | 0.36 | 0.34 | 0.41 | 0.48 |

Tabla 3.4 Razones financieras

Rendimiento

El rendimiento de 1994 fue negativo debido a la crisis económica que tuvo el país, pero a partir de 1995 ha sido favorable, en 1996 fue muy remarcado el rendimiento debido a la reactivación de la economía y a que la empresa dirigió sus productos a la exportación, en 1997 hubo grandes inversiones y los costos financieros que produjeron hizo decaer el resultado.

En general, el rendimiento de HYLSA comparado con su sector esta ligeramente por arriba, lo cual le resulta favorable y a largo plazo espera que los proyectos de inversión le dejen un mayor margen, ya que espera ser la empresa de mayor valor agregado en Norteamérica.

Apalancamiento

Las razones de apalancamiento se han mantenido en un margen aceptable en los últimos cuatro años, debido a que sus inversiones son constantes y rentables.

En general, el nivel de apalancamiento de HYLSA esta ligeramente abajo de su sector lo cual es favorable.

Liquidez

Las razones de liquidez se vieron incrementadas debido al aumento en ventas, resultando en un mayor flujo de efectivo para afrontar sus compromisos.

En general, los niveles de liquidez de HYLSA están muy parecidas al promedio de su sector.

3.3 IMSA ACERO (Industrias Monterrey división acero)

3.3.1 HISTORIA

En el año de 1925 inicia operaciones la empresa que hoy se denomina IMSA ACERO, con una pequeña planta para galvanizar lámina, esta empresa surge dentro de un grupo de empresas comerciales.

Fue la primera empresa en México en producir lámina galvanizada troquelable y en rollo en 1962.

En 1967, Industrias Monterrey logró una primicia más en su historia, al inaugurar la primera línea de pintado continuo de lámina en América Latina.

IMSA es un experto en acero recubierto.

3.3.2 LOCALIZACIÓN

Su principal planta de fabricación de acero se encuentra en Monterrey, Nuevo León.

3.3.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA

IMSA es una controladora de empresas dedicadas a la manufactura de acero rolado en caliente, en frío, galvanizado, productos de aluminio, producción de acumuladores y sistemas prefabricados para la industria de la construcción.

3.3.4 PRODUCCIÓN

No descrita.

3.3.5 PRODUCTOS

IMSA ACERO tiene una gran variedad de productos para cubrir los mercados industrial y de construcción:

- ◆ Acero rolado en caliente
- ◆ Acero rolado en caliente decapado
- ◆ Acero rolado en frío
- ◆ Acero galvanizado con zinc o zinc-aluminio
- ◆ Acero prepintado con una amplia gama de colores y texturizados
- ◆ Perfiles tubulares galvanizados
- ◆ Laminas acanaladas para sistemas constructivos

3.3.6 VENTAS

IMSA ACERO represento en el primer trimestre de 1998 el 53% de ingresos para el grupo IMSA.

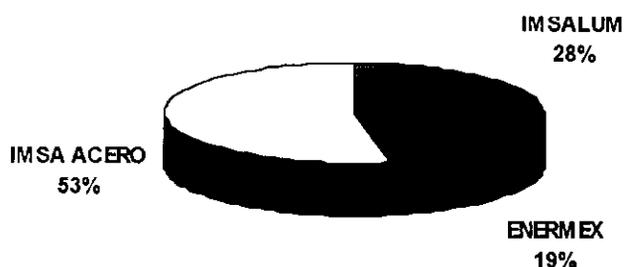


Figura 3.1 Aportaciones de las empresas que pertenecen a IMSA

Las ventas de IMSA ACERO en 1997 fueron de \$6,707 millones y en el primer trimestre de 1998 alcanzaron un volumen de 296,000 toneladas, con un valor de \$1,705 millones, siendo 10.6% mayor que en el mismo período de 1997.

Las ventas nacionales alcanzaron en 1997 \$4,353 millones y en el primer trimestre de 1998 tuvieron un volumen de 203,000 toneladas con un valor de \$1,149 millones, siendo 19.9% mayor que en el mismo período de 1997.

Las exportaciones de IMSA ACERO en 1997 fueron de \$2,351 millones y en el primer trimestre de 1998 tuvieron un volumen de 93,000 toneladas con un valor de \$556 millones, siendo 4.9% menor que en el mismo período de 1997.

3.3.7 ESTRATEGIAS

Plantea inversiones para aumentar la capacidad, calidad y productividad, para fortalecer su presencia en Centroamérica; involucrando coinversiones y asociaciones estratégicas con empresarios Latinoamericanos.

Satisfacer las necesidades de la industria automotriz, es el rubro siderúrgico que requiere de una mayor inversión. A través de coinversiones, aumentará su línea de productos, contemplando la adquisición del equipo necesario para destinar productos a la industria automotriz.

IMSA ACERO firmó una carta de intención con Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) para el desarrollo de un estudio de viabilidad para la creación de una alianza estratégica con el fin de producir y distribuir productos de acero rolado en frío, galvanizado, galvalume y pintado en Brasil.

Adquisiciones

La empresa adquirió INGASA, la galvanizadora más grande de Centroamérica, convirtiéndose en la puerta de entrada para atender la región.

Sobre las repercusiones por la estabilidad monetaria, la situación se define como neutral, ya que muchos de los insumos los adquieren en dólares.

3.3.8 INVERSIONES

En IMSA ACERO las inversiones se dan en los siguientes proyectos: La firma de una carta de intención con la Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), para el desarrollo de un estudio de viabilidad para la creación de una alianza estratégica. Si estos estudios son confirmados, la alianza estratégica anticipa invertir \$300 millones de dólares, para eventualmente comercializar un aproximado de 450,000 toneladas al año.

En el primer trimestre de 1998 se concluyó la instalación de una nueva línea de decapado, con la cual la capacidad de decapar acero rolado en caliente pasó de 1,020,000 toneladas a 1,440,000 toneladas por año.

La conversión de uno de los molinos de laminación en frío, para producir acero ultradelgado y aumentar la capacidad de producción de acero rolado en frío, de 1,025,000 toneladas a 1,210,000 toneladas por año.

Conversión de un molino para acero rolado en frío, que permitirá producir lamina de 60 pulgadas de ancho, lo que ampliará la gama de productos en el mercado.

Puesta en marcha de un centro de servicio en San Luis Potosí, programado para agosto de 1998.

Nueva línea de pintado con una capacidad de 150,000 toneladas por año, que estará localizada en San Luis Potosí. La cual se tiene planeado que inicié operaciones en septiembre de 1999.

3.3.9 INFORMACIÓN FINANCIERA

Grupo IMSA cuenta con una estructura financiera sólida, manteniendo una relación pasivo a capital de 0.79 y una cobertura de intereses netos de 5.4 veces en el primer trimestre de 1998.

Durante el trimestre de 1998 se tuvo una pérdida cambiaria de \$252 millones de pesos, en comparación con una pérdida cambiaria de \$13 millones de pesos en el primer trimestre de 1997 y de \$120 millones de pesos en el cuarto trimestre de 1997. La devaluación del peso frente al dólar en el primer trimestre de 1997, cuarto trimestre de 1997 y primer trimestre de 1998 fue de 0.5%, 3.4% y 5.4%, respectivamente.

Al 31 de marzo de 1998, la compañía contaba con una razón circulante de 1.73 veces, arriba de la reportada en diciembre de 1997 de 1.56 veces. La razón

deuda / capital al terminar el primer trimestre de 1998 se ubicó en 0.79, mejorando el nivel de 0.91 obtenido en diciembre de 1997.

La cobertura de intereses netos fue de 5.48 veces en el primer trimestre de 1998, comparado con 5.77 veces en el primer trimestre de 1997 y 5.36 veces en el cuarto trimestre de 1997.

3.4 TAMSA (Tubos de Acero de México S. A.)

3.4.1 HISTORIA

El 30 de enero de 1952 se constituyó legalmente la sociedad con sede en la Congregación Delfino Victoria Veracruz, con una inversión de 50 millones de pesos, iniciando su construcción en 1953, y las primera pruebas en junio de 1954. La capacidad inicial fue de 50 mil toneladas anuales, laminando tubos de 60 y 169 milímetros de diámetro a partir de lingotes importados.

TAMSA fue la primera empresa nacional en colocar valores en la American Exchange de Nueva York, a través de una emisión de ADRs en 1968.

3.4.2 LOCALIZACIÓN

TAMSA se localiza a 14 kilómetros de la ciudad y puerto Veracruz, el cual es el primer puerto de México.

3.4.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA

productor de tubería sin costura y barra de acero fino.

3.4.4 PRODUCCIÓN

| PLANTA | ACTIVIDAD ECONÓMICA | CAPACIDAD INSTALADA (ton/año) | % DE UTILIZACIÓN |
|--------|---|-------------------------------|------------------|
| TAMSA | Fabricación de tubos de acero sin costura | 700,000 | 89.83 |

3.4.5 PRODUCTOS

Desde 1954 se ha fabricado tubería bajo licencia API, habiendo sido aceptados y utilizados en más de 40 países. TAMSA suministra a la industria petrolera una línea completa de productos tubulares sin costura; produce tubería de revestimiento, perforación, producción y tubería de línea, que son complementadas con accesorios tales como pup joints, subs, crossovers y coples. El rango de tuberías incluye diámetros desde 2 3/8" hasta 14" en tubos sin costura (medidas hasta 20" pueden fabricarse sobre pedido especial).

La tubería de línea sin costura es ideal para el tendido de líneas de conducción de fluidos, así como para una variedad de aplicaciones industriales debido a su precisión dimensional, excelentes propiedades mecánicas y alta calidad de su acabado superficial. TAMSA también fábrica tubería de línea de acuerdo a los

requerimientos de ASTM, GOST y DIN, tubos mecánicos, tubería para altas presiones, tubos para calderas e intercambiadores de calor, tubos para cilindros de gas natural comprimido, y otros productos terminados en caliente y frío para diversos tipos de servicio.

Productos tubulares de desarrollo propio

Además de los productos bajo norma API, TAMSA fábrica productos tubulares para aplicaciones específicas como el servicio amargo y para el tendido de líneas de conducción de fluidos corrosivos. Estos productos de uso especial incluyen también aceros para tuberías de alto colapso para pozos profundos y resistentes a la corrosión.

Conexiones Premium

TAMSA cuenta con la licencia de fabricación de conexiones Premium de Atlas Bradford, Hunting Interlock y Siderca SEC. Esas familias de conexiones de alto desempeño, cubren los rangos completos de productos utilizados en prácticamente cualquier pozo de gas y petróleo de alta presión, o servicio amargo. Esas conexiones cuentan con un soporte técnico mundialmente reconocido.

Roscas Premium

TAMSA cuenta con licencia para fabricar la línea completa de roscas Siderca, Hunting Interlock y Atlas Bladford.

3.4.6 VENTAS

Las ventas en el primer trimestre de 1998 fueron 10.8% mayores que en el mismo período de 1997 (173,192 toneladas contra 156,246 toneladas).

Las ventas nacionales en tubería para la industria petrolera se incrementaron en 5.2% (25,045 toneladas contra 23,812 toneladas), y para la industria no petrolera se incrementó 13.8% (15,852 toneladas contra 13,927 toneladas).

En exportación, las ventas tuvieron un incremento de 11.8% (128,991 toneladas contra 115,404 toneladas).

3.4.7 ESTRATEGIAS

TAMSA ha ido evolucionando en función de los requerimientos que en su momento la empresa ha presentado. Inicialmente se encontraba diseñada para satisfacer las necesidades propias de una producción orientada a un mercado 100% nacional, sin embargo las circunstancias de su entorno económico cambiaron, ofreciendo la posibilidad de ubicar su mercado en un plano nacional e internacional.

Por lo anterior TAMSA se integro al grupo TECHINT, del cual también son integrantes Dalmine de Italia y Siderca de Argentina, lo cual tiene como consecuencia una serie de intercambios tecnológicos y comerciales.

Su posición en el Golfo de México le da una posición competitiva que le permite conectarse a todas las parte del mundo.

Comercialización

Su mercado esta dividido en nacional y de exportación, los primeros a su vez se dividen en Perforadoras Privadas y PEMEX; los segundos por regiones geográficas (Medio Oriente, Europa y América Latina).

TAMSA atiende a sus clientes con oficinas alrededor del mundo, también cuenta con personal de asistencia en campo, quienes pueden auxiliarles en las múltiples aplicaciones de sus productos.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de TAMSA es que es el único productor de tubería de acero sin costura en México y es el líder en su fabricación y distribución a nivel mundial, exportando su producto a más de 40 países.

Para ser un proveedor confiable en la industria, hoy y siempre, un fabricante debe continuamente mejorar su calidad, tecnología y servicio. Siendo estos valores la clave del desarrollo de la excelencia de TAMSA.

3.4.8 INVERSIONES

Tubos de Acero de México, S. A. es uno de los productores de tubería sin costura de mayor calidad en el mundo. Desde sus inicios, en el año de 1952, TAMSA ha tenido un continuo crecimiento, modernizándose e invirtiendo en la más alta tecnología y sistemas de calidad.

TAMSA es una empresa que cuenta con procesos de fabricación totalmente automatizados. El programa de Aseguramiento de calidad de TAMSA provee rastreabilidad completa, empezando con el número de colada original, por lo que en cualquier momento, un cliente puede tener información actualizada de su pedido.

En 1987 TAMSA sustituyó su acería la cual tenía una capacidad de producir 700,000 toneladas métricas anualmente.

Participación del 12.5% a través de su subsidiaria TAMSIDER LLC., en consorcio Siderurgia Amazonia LTD (AMAZONIA) con un valor de \$87.5 millones de dólares.

Adquisición de C. V. G. Siderurgia del Orinoco, C. A. (SIDOR).

3.4.9 INFORMACIÓN FINANCIERA

El costo integral de financiamiento durante el primer trimestre de 1998 fue de \$85 millones de pesos, comparado con una ganancia integral de financiamiento de \$35 millones de pesos durante el mismo período de 1997. Los factores que contribuyeron a este resultado fueron: (1) intereses y gastos financieros de \$51.3 millones en el primer trimestre de 1998, comparados con \$51.8 millones en el mismo período de 1997; (2) pérdidas cambiarias de \$61.5 millones en el primer trimestre de 1998, período en el cual el peso se devaluó 5.8%, comparadas con

pérdidas cambiarías de \$2.7 millones en el mismo período de 1997 en el que el peso se devaluó 0.7%; y (3) una menor ganancia por posición monetaria pasiva en el primer trimestre de 1998, debido a mayores activos y menor nivel de deuda, en comparación con una ganancia por posición monetaria neta de \$89.5 millones de pesos en el mismo período de 1997, el cual refleja el mayor nivel de endeudamiento durante ese período.

Deuda

La deuda financiera de la empresa fue de \$210.5 millones de dólares al 31 de marzo de 1998, comparada con \$195.5 millones de dólares al 31 de marzo de 1997, representado un incremento de 1.3%.

Durante el primer trimestre de 1998, TAMSA obtuvo un crédito por \$100 millones de dólares a un año, con una tasa de interés de tasa libor más 0.875 puntos porcentuales, para financiar, a través de su subsidiaria TAMSIDER LLC., su participación de 12.5% en consorcio Siderúrgica Amazonia LTD. y para la adquisición de C.V.G. Siderurgia Orinoco, C. A. (SIDOR).

Por otra parte el 19 de marzo de 1998, TAMSA pago \$37.3 millones de dólares correspondientes al saldo total del crédito obtenido el 16 de diciembre de 1996.

La cobertura de interés se incrementó a 10.6 veces al 31 de marzo de 1998, comparada con 9.8 veces al 31 de marzo de 1997.

T A M S A

INFORMACION FINANCIERA

| CONCEPTO | EJERCICIO (MILLONES) | | | |
|--|----------------------|-------------------|------------------|------------------|
| | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
| HOJA DE BALANCE | | | | |
| ACTIVO CIRCULANTE | 3,128,040 | 2,485,311 | 2,652,693 | 2,945,273 |
| ACTIVO A LARGO PLAZO | 21,566 | 21,568 | 58,247 | 74,012 |
| INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO (NETO) | 9,148,165 | 8,894,543 | 6,661,867 | 5,822,434 |
| ACTIVO TOTAL | 12,297,771 | 11,401,422 | 9,372,807 | 8,841,719 |
| PASIVO CIRCULANTE | 3,024,286 | 2,159,300 | 1,826,918 | 936,358 |
| PASIVO A LARGO PLAZO | 2,588,749 | 2,453,670 | 1,142,128 | 891,243 |
| CREDITOS DIFERIDOS | 55,970 | 48,588 | 37,487 | 67,340 |
| OTROS PASIVOS | 8,299 | 5,821 | 5,807 | 6,847 |
| PASIVO TOTAL | 5,677,304 | 4,667,379 | 3,012,340 | 1,901,788 |
| CAPITAL CONTRIBUIDO (A) | 11,045,459 | 11,045,874 | 11,047,640 | 11,196,399 |
| CAPITAL GANADO (B) | (4,430,025) | (4,322,697) | (4,696,060) | (4,263,603) |
| CAPITAL CONTABLE (A+B) | 6,615,434 | 6,723,177 | 6,351,580 | 6,932,796 |
| CAPITAL CONTABLE Y MINORITARIO | 6,620,467 | 6,734,043 | 6,360,467 | 6,939,931 |
| ESTADO DE RESULTADOS | | | | |
| VENTAS NETAS | 2,257,875 | 4,265,882 | 5,883,108 | 5,744,128 |
| COSTOS DE VENTAS | 1,759,464 | 2,575,041 | 3,422,126 | 3,370,493 |
| GASTOS DE OPERACION | 445,899 | 672,102 | 707,683 | 667,724 |
| UTILIDAD DE OPERACION | 52,512 | 1,018,739 | 1,753,299 | 1,705,911 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | (1,445,951) | 269,441 | 2,036,395 | 1,709,321 |
| RESULTADO NETO MAYORITARIO | (1,495,768) | 191,827 | 1,926,747 | 1,471,746 |
| FLUJO DE EFECTIVO | | | | |
| RECURSOS GENERADOS UTILIZADOS POR LA OPERACION | 357,297 | 524,137 | 1,061,778 | 863,933 |
| RECURSOS GEN. POR FINANCIAMIENTO | (424,367) | (1,139,020) | (1,042,695) | (587,128) |
| RECURSO GENERADOS (UTILIZADOS) EN ACTIVIDADES DE INVERSION | 298,902 | (61,032) | (198,140) | (294,490) |
| INCREMENTO (DECREMENTO) NETO EN EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES | 240,500 | (675,915) | (179,057) | (17,685) |
| DETALLE DE EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES | | | | |
| EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES (DISPONIBLE) | 998,720 | 322,843 | 143,838 | 126,153 |
| INVENTARIO | 1,212,486 | 1,342,363 | 1,314,116 | 1,202,255 |
| PASIVO MONEDA EXT. CORTO PLAZO | 2,827,184 | 1,875,281 | 1,535,043 | 558,623 |
| PASIVO MONEDA EXT. LARGO PLAZO | 2,588,749 | 2,453,670 | 1,142,128 | 891,243 |
| CONSTRUCCIONES EN PROCESO | 10,301 | 553 | 87,004 | 105,867 |
| VENTAS NACIONALES | 644,820 | 1,335,541 | 2,250,297 | 2,397,634 |
| VENTAS EXTRANJERAS | 1,613,055 | 2,930,341 | 3,632,811 | 3,346,494 |
| INTERESES | (290,437) | (573,298) | (317,305) | (116,884) |

Tabla 3.5 Información financiera

RAZONES FINANCIERAS

| CONCEPTO | | | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
|--|-------|--|---------|--------|--------|--------|
| AÑO | | | | | | |
| RENDIMIENTO | | | | | | |
| RES. NETO / VENTAS | % | | -66.25% | 4.50% | 32.75% | 25.62% |
| RES. NETO / CAPITAL CONTABLE | % | | -22.61% | 2.85% | 30.33% | 21.23% |
| RES. NETO / ACTIVO TOTAL | % | | -12.16% | 1.68% | 20.56% | 16.65% |
| VENTAS NETAS / ACTIVO TOTAL | | | | | | |
| VENTAS NETAS / ACTIVO TOTAL | % | | 18.36% | 37.42% | 62.77% | 64.97% |
| ROTACION DE INVENTARIOS | VECES | | 1.45 | 1.92 | 2.60 | 2.80 |
| DIAS DE VENTAS POR COBRAR | DIAS | | 102.54 | 41.00 | 57.00 | 70.00 |
| PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL | | | | | | |
| PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL | % | | 46.17% | 40.94% | 32.14% | 21.51% |
| PASIVO TOTAL / CAPITAL CONTABLE | % | | 85.75% | 69.31% | 47.36% | 27.40% |
| PASIVO EN MONEDA EXT. / PASIVO TOTAL | % | | 95.40% | 92.75% | 88.87% | 76.24% |
| ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO CIRCULANTE | | | | | | |
| ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO CIRCULANTE | VECES | | 1.03 | 1.15 | 1.45 | 3.15 |
| ACTIVO CIRCULANTE - INV. / PASIVO CIRCULANTE | VECES | | 0.63 | 0.53 | 0.73 | 1.86 |
| ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO TOTAL | VECES | | 0.55 | 0.53 | 0.88 | 1.55 |

Tabla 3.6 Razones financieras

Rendimiento

El rendimiento de 1994 fue negativo debido a la crisis económica que tuvo el país, pero a partir de 1995 ha sido favorable, en 1996 fue muy remarcado el rendimiento debido a la reactivación de la economía y que la empresa dirigió sus productos a la exportación, en 1997 hubo inversiones y los costos financieros hicieron decaer el resultado.

En general, el rendimiento de TAMSA comparado con su sector esta por arriba, debido a que sus productos son de mayor valor agregado y esta más abocada a la exportación, hay que tomar en cuenta que es la principal productora de tubos de acero sin costura a nivel mundial.

Apalancamiento

Las razones de apalancamiento han ido disminuyendo, debido a que han estado saneando sus finanzas y también por el margen de utilidad que han mantenido, lo cual ha permitido que disminuyan sus compromisos.

En general, el nivel de apalancamiento de TAMSA esta muy por abajo de su sector, lo cual es muy favorable.

Liquidez

Las razones de liquidez se vieron favorecidas debido al aumento en ventas, resultando en un mayor flujo de efectivo para afrontar sus compromisos.

En general, los niveles de liquidez de TAMSA están muy por arriba al promedio de su sector, lo cual nos dice que es una empresa muy rentable.

4. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Las estrategias que se plantean en este capítulo ayudan a ver como la planeación estratégica y planeación financiera tienen la misma importancia. Porque una sola no puede ser concebida, ya que se necesita pasar de lo cualitativo a lo cuantitativo, debido a las influencias que ejercen las estrategias sobre los planes financieros para saber cómo y donde se invierte el capital.

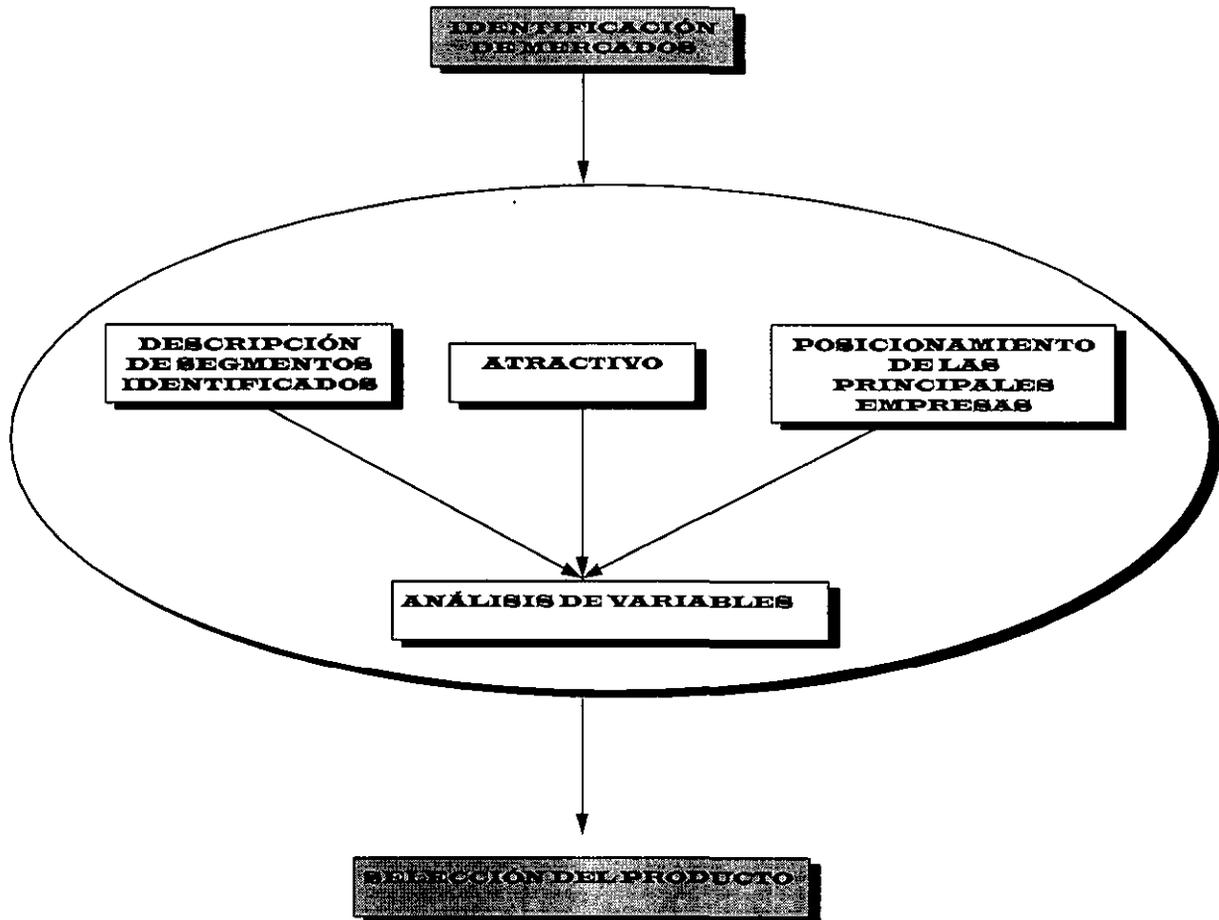
En este capítulo se plantea una empresa que no está enfocada a ser una de las grandes, pero sí significativa en sus productos, basándose para esto en la información de los apartados anteriores.

La dirección del desarrollo se plantea de acuerdo al atractivo del sector siderúrgico, el cual se da por el posicionamiento de las empresas, nichos detectados en el mercado, posibilidades financieras y un proceso de análisis sobre los puntos más significativos que las empresas han considerado, para poder diseñar estrategias que nos permitan establecer a la empresa y con ello poder crecer en un futuro.

Para el éxito de las estrategias que se sugieren, es necesario que exista un consenso entre los participantes, especialistas y la gente que maneje la operación de la empresa, para lo cual deben apoyarse en herramientas que faciliten el proceso. Estas herramientas son las técnicas heurísticas o puede ser algún modelo que facilite el análisis, o de la mejor alternativa.

4.1 SELECCIÓN DEL PRODUCTO A ELABORAR

La selección del producto se hace de acuerdo al siguiente diagrama:



4.1.1 IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS (SEGMENTOS)

Mercado automotriz

El mercado automotriz necesita lámina que satisfaga sus requerimientos de calidad física, superficial y propiedades de pintado; en las área de carrocerías, toldos y cajuelas. Para lo cual requiere láminas mayores a 70 pulgadas de ancho. Se estima que existe un potencial de demanda en el mercado automotriz arriba de 500,000 toneladas anuales.

Este mercado no ha sido cubierto, porque las empresas mexicanas no han tenido la tecnología que se requiere para cumplir con las expectativas de este mercado. Actualmente AHMSA e HYLSA son las empresas de capital mexicano que han estado invirtiendo en proyectos para poder cubrir el mercado, pero existe otra empresa establecida en México que es Ispat México; la cual se estima que tiene mejor acceso a tecnología, y por lo cual espera cubrir y ganar el segmento.

Mercado de lámina ultradelgada

Actualmente es los Estados Unidos se ha empezado a sustituir las latas de aluminio por latas de acero ultradelgado, principalmente por el costo y propiedades.

Una de las principales ventajas del acero ultradelgado es que el peso se viene abajo y sus propiedades son mejor que la de sus substitutos; tales como el aluminio ó el plástico.

Lámina pintada

En la actualidad existen varias empresas que fabrican este producto, principalmente IMSA, AHMSA e HYLSA, aunque son grandes empresas con producciones grandes, se estima que en este segmento hay un potencial el cual puede soportar la entrada de otras empresas.

Tubería de acero sin costura

Actualmente TAMSA es la única empresa en México que produce tubería de acero sin costura, lo cual es una gran ventaja competitiva, por lo que se considera que este segmento esta abierto para otras empresas que quieran incursionar en este campo.

Existe otro segmento dentro de este mismo mercado que no esta cubierto, es en el rubro de la fabricación de tubería de acero sin costura aleada, la cual es muy solicitada por empresas petroquímicas e industria privada.

Acero aleado

Este segmento tiene un gran campo de acción en la industria, en áreas como alimenticia, química, etc. En la actualidad existen empresas pequeñas que cubren el segmento, produciendo acero aleado y microaleado, por lo que se considera que hay mercado para más empresas.

Tanques de gasolina

Para elaborar la lámina que se necesita para la construcción de los tanques de gasolina, se necesita de procesos muy especializados, ya que son aceros recubiertos o emplomados. Actualmente existe una empresa en México que fábrica estos productos, pero la limitación que tiene es que hay que importar la materia prima.

Cintas de acero laminadas en frío

Sólo existe una empresa que fábrica estos productos; es CINTACERO, se utiliza para partes automotrices, línea eléctrica y electrónica, aparatos domésticos, muebles de oficina, etc., en este segmento pasa lo mismo que en TAMSA, de que sólo hay una empresa en el país que produce el producto, por lo que los clientes le compran el producto a esta empresa o lo importan.

Lámina ultradelgada producida en caliente

Este no es un segmento pero si una ventaja competitiva en costos para el área, porque puede sustituir productos rolados en frío que tengan características similares, porque ahorra varios pasos tales como el decapado, rolado en frío,

recocido, templado y tensonivelado; lo cual implica tiempo, inversión e inventarios en proceso.

4.1.2 ATRACTIVO Y POSICIONAMIENTO DEL MERCADO

En las siguientes tablas se muestra el atractivo y posicionamiento de mercados detectados.

| | | |
|---|---|---|
| 1. Mercado automotriz | Es un segmento en el que casi toda la materia prima (lamina) se importa porque en México no se cubren los requerimientos específicos de la industria. | 1 |
| 2. Mercado del acero ultradelgado | Es un segmento que la tecnología esta abriendo porque con este producto el acero esta ganando campo a sus sustitutos por el menor peso, mejores propiedades y menor costo, además esta sustituyendo gradualmente a las latas de aluminio. | 3 |
| 3. Lámina pintada | Es un segmento en el cual las principales empresas mexicanas participan, pero se considera que existe todavía mercado. | 3 |
| 4. Tubería de acero sin costura | Este segmento es cubierto por una empresa y se ha observado que con una buena administración y estrategias claras, pueden ser muy productivos demostrándolo en sus ganancias ya que es una de las empresas que mayor valor agregado tienen. | 2 |
| 5. Acero aleado | Este mercado ha sido muy restringido para las empresas, porque se necesita de tecnología avanzada lo que implica grandes inversiones, para poder cumplir con los requerimientos de las empresas que lo solicitan. | 3 |
| 6. Tanques de gasolina | Toda la materia prima se importa, y como vemos es un mercado muy redituable porque todos los automóviles requieren uno. | 1 |
| 7. Cintas de acero laminadas en frío | Es un mercado cubierto por una empresa, y su uso es primordial en muchas áreas. | 2 |
| 8. Lámina ultradelgada producida en caliente | Se necesita de inversiones en tecnología, pero a largo plazo es atractiva. | 3 |

Tabla 4.1 Atractivo del mercado

POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS

| SECTOR | UNSA | UNSA | UNSA | TAMSA | OTROS |
|---|------|------|------|-------|---------------------------|
| Lámina para el mercado automotriz | 3 | 3 | 3 | | |
| Lámina de acero ultradelgada | | | | | |
| Lámina pintada | 1 | 1 | 1 | | |
| Tubería de acero sin costura | | | | 1 | |
| Acero aleado | | | | | 2 Empresas medianas |
| Lámina para tanques de gasolina | | | | | |
| Cintas de acero laminadas en frío | | | | | 1 CINTACERO |
| Lámina ultradelgada producida en caliente | | 2 | | | |
| Placa | 1 | 1 | | | 1 |
| Barras | 1 | | | 1 | 1 |
| Lámina rolada en caliente | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| Lámina rolada en frío | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| Lámina cromada | 1 | 1 | | | 1 |
| Lámina galvanizada | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| Tubería con costura | | | | | 1 |
| Perfiles | 1 | | 1 | | 1 |
| Alambrón | 1 | 1 | | | 1 |
| Varilla | | 1 | | | 1 |
| Aceros tubulares | | 1 | | | 1 |
| Hierro esponja | | 1 | | | |

Tabla 4.2 Posicionamiento de las empresas

Escala para atractivo de mercado

1. Invertir, porque se considera un mercado con amplias expectativas y seguro.
2. Invertir, pero considerar estudios de estrategia para cubrirse de las empresas que dominan el mercado, ya que lo conocen muy bien y no es muy fácil que acepten competidores.
3. Se recomienda hacer escenarios para el futuro y ver que tecnología es la que va a dominar.

Escala para posicionamiento

1. Alta penetración
2. Mediana penetración
3. Baja penetración

Del análisis, la lámina para la industria automotriz y la lámina para tanque de gasolina son los segmentos más atractivos.

4.1.3 SELECCIÓN DEL PRODUCTO

El producto a fabricar se selecciono de acuerdo al siguiente análisis:

LA = Lámina para la industria automotriz

LG = Lamina para tanques de gasolina

A = Alto

M = Mediano

B = Bajo

| | VOLUMEN | | | INVERSIÓN | | | TECNOLOGÍA | | |
|-----------|---------|---|---|-----------|---|---|------------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| LA | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | |
| LG | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | | |

| | ACCESO A TECNOLOGÍA | | | FLEXIBILIDAD DE CAMBIO | | | CRECIMIENTO DE MERCADO | | |
|-----------|---------------------|---|---|------------------------|---|---|------------------------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| LA | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | |
| LG | | | ✓ | | | ✓ | | | |

| | COMPETENCIA | | | SUSTITUTOS | | | UTILIZACIÓN EN OTRO CAMPO | | |
|-----------|-------------|---|---|------------|---|---|---------------------------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| LA | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | | |
| LG | | | ✓ | ✓ | | | | | ✓ |

De acuerdo al análisis anterior se escoge la lámina para la industria automotriz por ofrecer mayores ventajas, remarcando que tiene mayor flexibilidad para cubrir otros mercados.

4.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

4.2.1 MISIÓN

Se establecen los retos y metas que se traza la empresa.

“ Empresa flexible, que aprovecha los cambios y tendencias para mejorar continuamente “.

4.2.2 VISIÓN

Se establece la imagen que la empresa aspira tanto para el presente como para el futuro.

“ Ser el que marca el camino “.

4.2.3 OBJETIVO

En este punto se establecen las metas que se quieren lograr, estas tienen que ser desafiantes pero realizables, deben abarcar el corto y largo plazo; así como todos los niveles de la organización.

“ Establecer una empresa siderúrgica en un mercado apto, donde se establezcan patrones estratégicos y financieros, para que se tenga una dirección consistente y que a través de esta tenga un crecimiento sostenible “.

Objetivos estratégicos

Debido a que el sector es cambiante y de continua inversión se necesita:

- ◆ Fortalecer la posición continuamente y el desarrollo de oportunidades.

Objetivos financieros

En el sector se necesita lo siguiente:

- ◆ Crecimiento de ganancias.
- ◆ Rendimiento sobre la inversión.
- ◆ Flujo de efectivo.

Flexibilidad

Es muy importante que el proceso y producto sean flexibles, por lo que se debe tener en cuenta:

- ◆ Tener bien identificado donde se usa el producto.
- ◆ Identificación de aplicaciones alternas del producto.
- ◆ Flexibilidad de cambio para producir del proceso.

4.3 ANÁLISIS DEL PROCESO A SEGUIR

En el proceso que se plantea, los factores que van a moldear y limitar la estrategia son los siguientes:

Factores externos

- ◆ Sociales.
- ◆ Políticos.
- ◆ Reglamentarios.
- ◆ Ciudadanía.
- ◆ Atractivo del sector.
- ◆ Condiciones competitivas.
- ◆ Oportunidades y amenazas para la empresa.

Factores internos

- ◆ Puntos fuertes y débiles, y capacidades competitivas de la organización.
- ◆ Ética.
- ◆ Valores.
- ◆ Cultura de la compañía.
- ◆ Compromiso.
- ◆ Liderazgo.

4.3.1 BARRERAS ENCONTRADAS PARA LA EMPRESA

En el análisis que se hace de la información recabada, se encuentran los siguientes puntos que pueden obstaculizar el establecimiento:

- ◆ Economías de escala.
- ◆ Incapacidad de obtener acceso a la tecnología y al conocimiento especializado.
- ◆ Efectos de la curva de aprendizaje y experiencia.
- ◆ Preferencia por ciertas empresas y lealtad de los clientes.
- ◆ Requerimientos de capital.
- ◆ Costos.
- ◆ Canales de distribución.

4.3.2 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

Características que son consideradas:

- ◆ Lugar de establecimiento de las automotrices: Puebla, Edo. de México, Guanajuato, Hidalgo, Sonora y Chihuahua.
- ◆ Vías de comunicación.
- ◆ Acceso a materias primas.
- ◆ Acceso a servicios.
- ◆ Facilidades del gobierno.

Por lo anterior se considera que el Estado de Guanajuato es el que reúne las características; porque es el centro del país y debido a esto, tiene excelentes vías de comunicación que nos llevan fácilmente a diferentes puntos, además de la cercanía con las materias primas y sus clientes potenciales.

4.3.3 COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales son:

1. AHMSA
2. HYLSA
3. IMSA
4. ISPAT

Los primeros tres se consideran especialistas en la fabricación de lámina, pero llevan varios años sin poder posicionarse en el mercado automotriz, debido a que no reúnen las características que este segmento solicita.

ISPAT se considera que puede penetrar en el mercado por el acceso a la tecnología y el apoyo de capital que tiene de la matriz.

4.3.4 TECNOLOGÍA

Como se ha estado hablando en los capítulos anteriores, la tecnología es muy importante, por lo cual se debe tomar en cuenta el camino a seguir:

1. Ser líder: Ser primero en diseño, costo, único, innovador, etc.
2. Ser seguidor: Aprender del líder y evitar costos de desarrollo e investigación, así como adaptar canales de distribución de acuerdo al líder.
3. Comprar licencias.

Debido a la globalización que existe, se recomienda buscar socios que tengan acceso a la tecnología necesaria, porque como se puede observar en las

empresas analizadas, es un punto muy importante porque nos reduce costos y además nos brinda mayor calidad.

4.3.5 ¿ POR QUÉ BUSCAR UN SOCIO ?

Actualmente la puesta en marcha de una empresa no es sólo de establecerse y producir, sino que se tienen que buscar factores que limiten, varias de las empresas que pertenecen al sector tienen socios o forman parte de un grupo. Por ejemplo, AHMSA pertenece al Grupo Acerero del Norte, HYLSA pertenece al grupo ALFA e ISPAT que para poder penetrar en el mercado busco socios en México y compro empresas establecidas en México.

Los beneficios encontrados al tener un socio adecuado son los siguientes:

- ◆ Desarrollo interno (estructura).
- ◆ Desarrollo de conocimientos.
- ◆ Recursos económicos.
- ◆ Escala de operación.
- ◆ Renombre en el mercado.
- ◆ Problemas para que la empresa despegue.
- ◆ Tiempo para crear una posición competitiva y rentable en el sector .

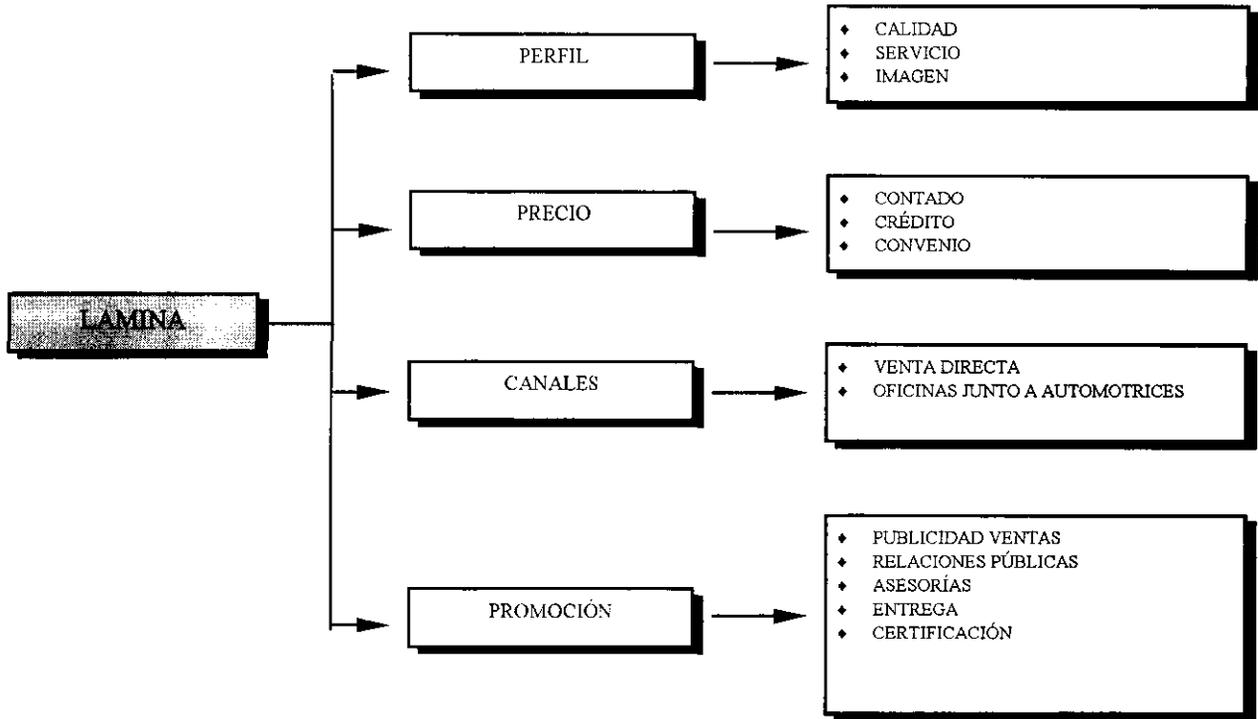
4.3.6 TAMAÑO DE LA EMPRESA

La empresa a crear debe ser de pequeña a mediana, por las ventajas económicas que hay sobre las acerías integradas, las cuales se mencionan a continuación:

- ◆ Menor costo para establecerse.
- ◆ Eficientes.
- ◆ Menor inversión por tonelada producida.
- ◆ Cercanía de proveedores o cercanía de clientes.
- ◆ Se minimizan gastos de transporte.
- ◆ Costos de mano de obra más bajo por tonelada.
- ◆ Las acerías integradas gastan más cuando se vuelven obsoletas, porque las inversiones son mucho mayores.
- ◆ Los grandes productores que están integrados, son más susceptibles a cerrar porque tienen costos más altos cuando no se actualizan y ello les impide competir.

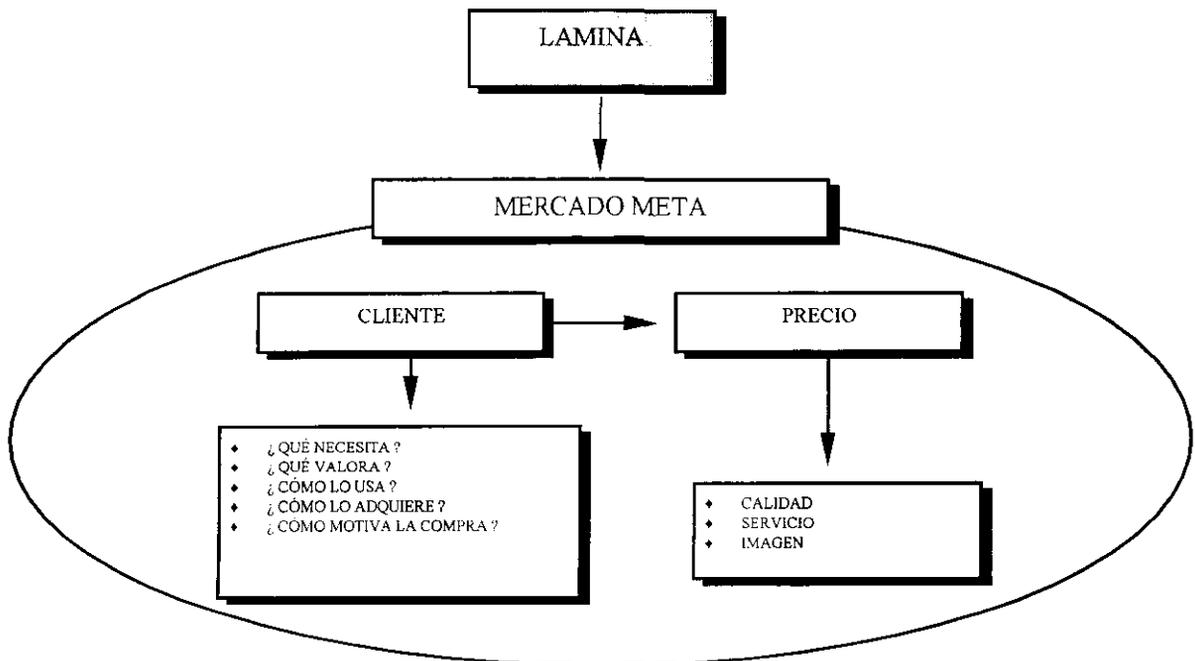
4.3.7 ESTRATEGIA COMERCIAL

A continuación se muestra como debe seguir su estrategia:



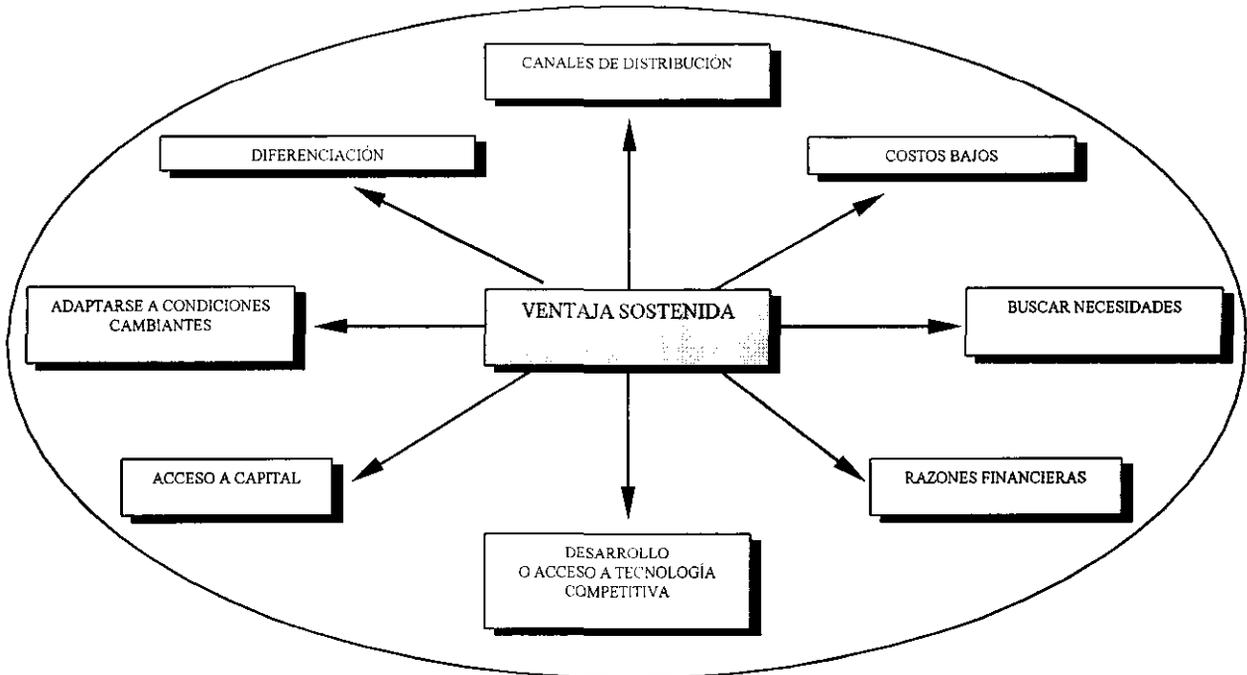
4.3.8 PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Los puntos detectados para poder penetrar en el mercado se muestran en el siguiente mapa conceptual:



4.3.9 VENTAJA SOSTENIDA

Se debe buscar los campos donde se encuentran huecos o que son la base de las empresas siderúrgicas para sostener su ventaja. En el siguiente mapa se muestran los campos detectados:



4.4 PLANEACIÓN FINANCIERA

La planeación ayuda a evitar sorpresas y piensa más allá acerca de como se debería reaccionar a estas sorpresas que no pueden ser evitadas.

La planeación financiera ayuda a establecer metas concretas para motivar a los administradores a proveer estándares de desempeño medible.

La planeación financiera es:

1. Análisis de selección de financiamientos e inversiones para la empresa.
2. Proyección de las consecuencias futuras de decisiones presentes, en orden para evitar sorpresas y entender la conexión entre decisiones presentes y futuras.
3. Decidir cuales alternativas son asumidas.
4. Medir el desempeño subsecuente contra las metas trazadas en el plan financiero.

Se necesitan metas financieras y estratégicas para saber como, donde y para que invertir, lo cual lo podemos resumir en los siguientes puntos:

- ◆ Salud de la empresa
- ◆ Inversiones
- ◆ Impuestos

4.4.1 ENFOQUE DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA SOBRE EL GRAN PANORAMA

Muchos de los gastos de capital de la empresa son propuestos por administradores, pero las decisiones de gastos también reflejan los planes estratégicos hechos por los directores. Esta planeación estratégica intenta identificar los negocios en los cuales la compañía tiene una ventaja competitiva real y donde se debe de expandir, lo cual lo podemos ver en las distintas empresas siderúrgicas analizadas tanto a nivel nacional como internacional, por lo cual la empresa debe estar alerta en todo momento de como se mueve el sector y cuales son las tendencias para tomar las medidas necesarias y no quedarse atrás.

La planeación estratégica debe involucrar presupuestos de capital en gran escala y la planeación financiera ver las inversiones por cada línea de negocio evitando poner en detalle las que no sean redituables.

En el comienzo del proceso de planeación se deben presentar tres alternativas de planes de negocio:

1. Un plan optimista o plan de crecimiento agresivo, el cual involucra grandes inversiones de capital y nuevos productos, incrementando las acciones existentes en el mercado o entrando en nuevos mercados.
2. Un plan de crecimiento normal, donde el crecimiento de la división es de acuerdo con el mercado.
3. Un plan de repliegue y especialización, diseñado para minimizar requerimientos de capital.

La planeación financiera no sólo se preocupa de los pronósticos, también le concierne los eventos que puedan suceder. Si uno piensa más allá, entonces puede construir un plan flexible que reaccione rápido a lo que ocurra. También, la planeación financiera no intenta minimizar el riesgo; es un proceso de decidir cual riesgo tomar y cuales son innecesarios.

4.4.2 VALORACIÓN DEL MERCADO (NICHOS)

Se puede recomendar un mercado por razones estratégicas, esto es, no porque la inversión inmediatamente tenga un VPN positivo, sino porque la empresa se

establecerá en el mercado y creará opciones para posibles inversiones. Existe una segunda etapa (lo que sigue al proyecto), que es el problema de presupuesto de capital, donde se deberá valorar la primera etapa del proyecto con un valor estratégico usando opciones de teoría de precios.

Pueden existir más etapas, como el progreso de la innovación tecnológica, para su inserción en la investigación básica para desarrollo de productos. Pero hay que tomar en cuenta que el crecimiento de la empresa involucra pagar a: inversionistas de la planta, equipo y capital de trabajo, o pagar intereses de deuda que pueden también absorber grandes cantidades de efectivo.

4.4.3 PRINCIPALES TAREAS QUE DEBE CUBRIR LA EMPRESA

Estas tareas nos indican si la empresa tiene un buen funcionamiento

- ◆ Asegurar que la compañía sea solvente.
- ◆ Asegurar que no tenga problemas de liquidez.
- ◆ Proveer de recursos financieros para crecer.

4.4.4 DIMENSIONES QUE DEBE CUBRIR

- ◆ Expresión de los planes de la empresa en cada camino que ellos identifiquen como viables para necesidades financieras, problemas y oportunidades.
- ◆ Dominio de la estrategia, la cual se basará en la extensión de la selección de un financiamiento para los fondos de la administración de la empresa y a través de cambios de la política de la compañía.

Podemos ver, que la planeación financiera tiene una gran influencia sobre la planeación estratégica; porque actúa como una restricción, previniendo a la empresa de tomar una acción que causará pérdidas o beneficios.

Un punto importante y que es de los más complejos de la estrategia financiera, es desarrollar métodos de proyección de requerimientos financieros para el futuro, lo cual debe hacerse en conjunto con la planeación estratégica para tener un panorama mejor sustentado. Se debe tomar en cuenta que este panorama puede ser bueno, incierto o malo, y que esto definirá los caminos a seguir.

4.4.5 SELECCIÓN DEL BENCHMARKING

El benchmarking es un procedimiento continuo y sistemático para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones consideradas como las "mejores", con objeto de mejorar la empresa. Los beneficios que se pueden obtener son los siguientes:

- ◆ Cumplimiento del requerimientos del cliente final.

- ◆ Establecimiento de metas basadas en una visión clara de las condiciones externas.
- ◆ Determinación de verdaderas medidas de productividad.
- ◆ Logro de una posición competitiva.
- ◆ Buscar y conocer las mejores prácticas de nuestro ramo de actividad.

Nosotros necesitamos conocer como catalogar si una razón es alta o baja.

Un buen comienzo es comparar las razones de años recientes con otros equivalente.

Cuando hacemos comparaciones de esta clase, recuérdese que hay que ir más allá de lo encontrado. Por ejemplo, si la declinación en el retorno sobre los activos es particularmente debido a la baja razón de ventas a activos y particularmente a la caída del ingreso marginal, se da porque ¿ Hay un cambio en la mezcla de productos o al efecto de una recesión ?. También se pueden obtener algunos datos al comparar segmentos contables.

Es también de gran ayuda comparar la posición financiera con otras firmas del mismo sector industrial.

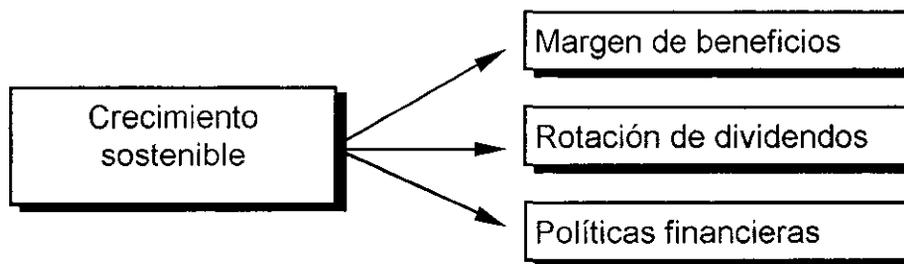
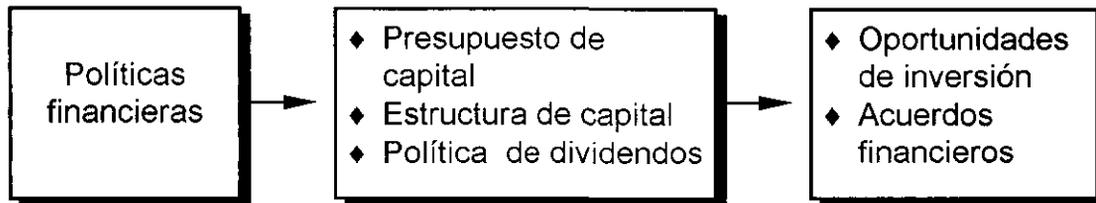
Los datos deberán dar un sentir de alguna de las diferencias entre la industria.

4.4.6 PUNTOS NECESARIOS A CONSIDERAR PARA LA PLANEACIÓN FINANCIERA

- ◆ Producto.
- ◆ Necesidades de capital.
- ◆ Estructura financiera.
- ◆ Tamaño de la empresa.
- ◆ Gastos en investigación y desarrollo.
- ◆ Condiciones de tecnología.
- ◆ Costos de operación.
- ◆ Publicidad.
- ◆ Ventas.
- ◆ Precio.
- ◆ Fiscal.
- ◆ Intereses pagados.
- ◆ Beneficios probables.
- ◆ Dividendos.
- ◆ Razones financieras.
- ◆ Políticas.
- ◆ Otros.

De todo lo anterior podemos decir:

- ◆ Las decisiones de financiamiento e inversión no son independientes y se debe definir su interacción.
- ◆ En un mundo de incertidumbre la empresa debe anticipar las condiciones cambiantes y las sorpresas.
- ◆ A largo plazo se debe tomar en cuenta:



ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

◆ Corto plazo:

Importe de la inversión de la empresa en activos circulantes, efectivo, cuentas por cobrar y existencias.
Cómo financiar los activos a corto plazo.

4.4.7 RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras no son sustitutos para una bola de cristal. Es un camino conveniente para sumar grandes cantidades de datos financieros y comparar el desempeño de las diferentes empresas del sector. Las razones nos ayudan a contestar la siguiente cuestión; nosotros vendemos como ellos.

Razones financieras que deben ser consideradas:

- ◆ *Razones de apalancamiento, que muestran que tan fuerte es la compañía en su deuda.*
- ◆ *Razones de liquidez, que miden que tan fácil puede la firma cumplir con sus obligaciones de efectivo.*

- ◆ *Razones de beneficio, que son usadas para juzgar la eficiencia de la firma con sus activos.*
- ◆ *Razones de valor de mercado, que muestra como la firma es valuada por los inversionistas.*

4.4.8 CONTENIDO DEL PLAN FINANCIERO

El plan deberá presentar información proforma (pronósticos), hojas de balance, estado de resultados y la descripción de fuentes y usos del efectivo. Porque estos documentos expresan las metas financieras de la empresa.

El plan también describe los gastos de capital, usualmente lo hacen por categorías (por ejemplo, inversiones para reemplazo, por expansión, para nuevos productos, etc.) y por división o línea de negocios. Se debe describir porque estas cantidades son necesarias para invertir y la estrategia de negocios a ser usada para alcanzar estas metas financieras. Las descripciones deberán cubrir áreas tales como investigación y desarrollo, pasos para mejorar la productividad, diseño y mercado de nuevos productos, estrategia de precios, etc.

Es importante ver los planes a largo plazo como un benchmarking para juzgar el subsecuente desempeño.

4.5 PRINCIPALES PUNTOS ESTRATÉGICOS DETECTADOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA EMPRESA

Mercado a cubrir

Este punto es el más importante, porque es la base del estudio.

“Lámina de acero para la industria automotriz”

Objetivo

Establecemos cual es nuestro fin y que es lo que perseguimos.

“ Establecer una empresa siderúrgica en un mercado apto, donde se establezcan patrones estratégicos y financieros, para que se tenga una dirección consistente y que a través de esta tenga un crecimiento sostenible “.

Objetivos estratégicos

- ◆ Fortalecer la posición continuamente y el desarrollo de oportunidades.

Objetivos financieros

- ◆ Crecimiento de ganancias.
- ◆ Rendimiento sobre la inversión.
- ◆ Flujo de efectivo.

Flexibilidad

Se identifican las aplicaciones que rodean al producto, más allá de donde se enfoca inicialmente.

- ◆ Tener bien identificado donde se usa el producto.
- ◆ Identificación de aplicaciones alternas del producto.
- ◆ Flexibilidad de cambio para producir del proceso.

Ubicación de la empresa

Se establecen los patrones de por qué y que beneficios se obtienen con la ubicación de la empresa.

Competidores potenciales

Se hace un estudio del sector, y se identifican los competidores actuales y potenciales.

1. AHMSA
2. HYLSA
3. IMSA
4. ISPAT

Tecnología

Se identifica como se va a acceder a la tecnología necesaria.

Debido a la globalización que existe, se recomienda buscar socios que tengan acceso a la tecnología necesaria, porque como se puede observar en las empresas analizadas, es un punto muy importante porque nos reduce costos y además nos brinda mayor calidad.

¿ Por qué buscar un socio ?

Se deben identificar las ventajas que nos ofrece un socio.

- ◆ Desarrollo interno (estructura).
- ◆ Desarrollo de conocimientos.
- ◆ Recursos económicos.

- ◆ Escala de operación.
- ◆ Renombre en el mercado.
- ◆ Problemas para que la empresa despegue.
- ◆ Tiempo para crear una posición competitiva y rentable en el sector .

Tamaño de la empresa

Se debe escoger que tamaño de empresa conviene y que ventajas genera.

PLANEACIÓN FINANCIERA

Enfoque de la planeación financiera sobre el gran panorama

Identifica que unidades de negocio convienen y como las podemos aprovechar para tener ventajas competitivas, basandose en escenarios financieros sustentados por estudios estratégicos del sector.

Valoración del mercado (nicho)

Saber las opciones que nos brinda el mercado seleccionado ahora y en el futuro.

Principales tareas que debe cubrir la empresa

Estas tareas nos indican que tan bien va la empresa.

- ◆ Asegurar que la compañía sea solvente.
- ◆ Asegurar que no tenga problemas de liquidez.
- ◆ Proveer de recursos financieros para crecer.

Dimensiones que debe cubrir

Expectativas que se tengan y sobre que se debe tener dominio.

- ◆ Expresión de los planes de la empresa en cada camino que ellos identifiquen como viables para necesidades financieras, problemas y oportunidades.
- ◆ Dominio de la estrategia, la cual se basará en la extensión de la selección de un financiamiento para los fondos de la administración de la empresa y a través de cambios de la política de la compañía.

CONCLUSIONES

En este trabajo se observa como la planeación estratégica y la planeación financiera son vitales para poder posicionar una empresa.

Los datos de empresas que compiten o pueden ser competidores potenciales son esenciales y debemos interpretarlos correctamente, para poder así valorar el mercado competitivo y comercial en el sector que se vaya a enfocar.

En el capítulo 1 se planteó el entorno mundial del sector, lográndose en gran medida el propósito, de dar a conocer un panorama general de cómo esta el sector y las tendencias que existen. Los principales problemas encontrados, fueron la interpretación de los datos e información y el acceso a la información, porque existen varias fuentes que dan un enfoque diferente a la misma información y también se debe ser muy específico cuando se consulta.

En el capítulo 2 se dio una descripción del medio ambiente a nivel nacional del sector, lográndose el objetivo de saber como esta el sector y ver sus principales características; tales como los cambios en la producción después de la privatización, las tendencias que existen, la situación financiera y los retos que deben afrontar para ser competitivos. Podemos observar, que uno de los principales retos fue la privatización de las empresas estatales, y cómo lograron crecer a nivel estratégico y consecuentemente también a nivel competitivo, ya que los inversionistas invirtieron grandes cantidades de dinero, lo cual obligo a las otras empresas que no eran paraestatales a replantear sus estrategias y a seguir invirtiendo, porque el sector se ha vuelto más competitivo y más abierto a las empresas internacionales.

En el capítulo 3 se describieron las principales empresas que se consideran más representativas del sector, el principal problema encontrado fue el acceso a la información, ya que para la descripción de algunos puntos se consideraba que esta era confidencial de cada empresa, por lo cual cierta información se conformo de diferentes fuentes. Lo más importante fue que se consiguió saber que estrategias siguen, que tipo de empresas conforman y cómo se encuentra su posición financiera.

En el capítulo 4 se planteó un análisis del proceso a seguir, en el cual se identificaron las principales características del sector para poder asumir estrategias y así poder posicionar una empresa. No se tocaron las herramientas para poder llevar a cabo las estrategias, debido a que se extendería y sería un trabajo que nos llevaría mucho tiempo para su conclusión.

Hay que recalcar, que para la implantación de las estrategias propuestas se necesita el consenso de la gente que participa, porque la aportación de cada una será valiosa para el éxito y considerar que la planeación esta hecha para los

cambios y direcciones que rigen en el momento, por lo cual se considera que el egresado de la maestría tiene los conocimientos para llevar a cabo estos proyectos.

De lo anterior se concluye que:

1. Es importante saber sobre las tendencias que existen a nivel mundial, tales como: globalización, tecnología, estrategias de posicionamiento en otros países, etc., con lo cual se harán las estrategias necesarias para poder ser competitivos ahora y en el futuro.
2. Ver como evolucionan los mercados en los que se va a participar, así como la tendencia de los productos sustitutos, para saber a que nos podemos enfrentar y como contrarrestarlo.
3. Cuando se observa como las empresas se financian y como planean para poder cumplir con sus proyectos y obligaciones que estos generan, vemos que tienen que hacer un estudio minucioso a nivel estratégico, para sacar ventaja y llegar a ser líderes en el sector para poder cubrir sus expectativas.

Por lo anterior, podemos ver que un estudio de un panorama general del sector industrial que se lleva de lo general a lo particular, nos conduce a caminos que nos muestran segmentos atractivos, de los cuales, se analizan y formulan estrategias para poder posicionarse en el sector.

BIBLIOGRAFÍA

FUENTES, Arturo, Las Armas del Estratega, MÉXICO, 1998.

PEREZ - VEIGA, Estrategias y Políticas Financieras, CE, ESPAÑA, 1996.

PORTER, Michael E., Ventaja Competitiva, CECSA, MÉXICO, 1996.

ROSS, Stephen A., Finanzas Corporativas, IRWIN, ESPAÑA, 1995.

THOMPSON-STRICKLAND, Dirección y Administración Estratégicas, Mc GRAW HILL, MÉXICO, 1998.

ZAMORANO, Enrique, Equilibrio Financiero de las Empresas, IMCP Y IMEF, MÉXICO, 1993.

PERIÓDICOS

EL FINANCIERO, SECCIÓN NEGOCIOS, 16/octubre/1997, 2,18/marzo/1998, 13/abril/1998.

REFORMA, SECCIÓN NEGOCIOS, 22,27,28/agosto/1997, 21,23/octubre/1997, 16/diciembre/1997, 13/febrero/1998

REFORMA, Suplemento Especial de Siderurgia, 1996 y 1997.

REVISTAS Y PUBLICACIONES

BOLSA MEXICANA DE VALORES, Clasificación de Emisoras por Rubro Financiero de 1996 a 1997, Comportamiento Global de 1994 a 1997, Principales Datos de Balance de 1996 a 1997, Principales Datos de Resultado de 1996 a 1997, Razones Financieras Sectoriales de 1996 a 1997, Información Financiera de 1994 a 1997, Información Financiera del Primer Trimestre de 1998.

CAMILLUS, John, Reinventing Strategic Planning, STRATEGIC AND LEADERSHIP, MAY/JUNE, 1996.

GRUPO ACERERO DEL NORTE, Fusión, MARZO-ABRIL, 1997.

INEGI, La Industria Siderúrgica en México, EDICIÓN 1996.

NORTH AMERICAN STEEL JOURNAL, Acero Steel, SEPTIEMBRE-OCTUBRE, VOL. II, No. 16, 1997.

SCHORSCH, Louis, You can market steel, THE MCKINSEY QUARTERLY, NUMBER 1, 1994.

SENICOURT, Patrick, Estrategia de empresa ganadora: elaboración, concenso y experimentación, EJECUTIVO DE FINANZAS, DICIEMBRE, 1992.

CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL HIERRO Y DEL ACERO DE MÉXICO (CANACERO)