

881202

*8  
24*



**UNIVERSIDAD ANAHUAC**  
VINCE IN BONO MALUM

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**MODELO FORMAL DE PLANEACION ESTRATEGICA  
PARA LA INDUSTRIA TEXTIL MEXICANA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A**

**ALFREDO CARLOS HADDAD AYALA**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**MEXICO**

**1988**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

# I N D I C E

	PAG.
PROLOGO	I
INTRODUCCION	IV
CAPITULO 1. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.	1
1.1 OBJETIVOS	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3 HIPOTESIS	3
1.3.1 IDENTIFICACION DE VARIABLES	3
1.3.1.1 VARIABLE DEPENDIENTE	3
1.3.1.2 VARIABLE INDEPENDIENTE	3
1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA	3
1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL	4
1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO	4
1.4.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO	4
1.4.2.2 DETERMINACION DE LA MUESTRA	5
1.4.2.3 INSTRUMENTO DE PRUEBA	6
1.4.2.4 JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO	10
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO	12
1.5.1 LIMITACIONES EN EL ESTUDIO DOCUMENTAL	12
1.5.2 LIMITACIONES EN LA INVESTIGACION DE CAMPO	12
CAPITULO 2. ANALISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES INDUSTRIALES	13
2.1 INTRODUCCION AL ANALISIS DE SECTORES	14
2.2 FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR INDUSTRIAL.	14
2.2.1 FACILIDAD DE INGRESO AL SECTOR	17
2.2.1.1 ECONOMIAS DE ESCALA	18
2.2.1.2 DIFERENCIACION DEL PRODUCTO	18
2.2.1.3 REQUISITOS DE CAPITAL	19

2.2.1.4	COSTOS CAMBIANTES	19
2.2.1.5	ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCION	20
2.2.1.6	POLITICA GUBERNAMENTAL	20
2.2.2	INTENCIDAD DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR	21
2.2.2.1	EQUILIBRIO DE LA COMPETENCIA	22
2.2.2.2	FACTOR DE CRECIMIENTO DEL SECTOR	22
2.2.2.3	GRADO DE DIFERENCIACION DE LOS PRODUCTOS	23
2.2.2.4	MENTALIDAD COMPETITIVA DE LOS PARTICIPANTES EN EL MERCADO	23
2.2.3	ANALISIS DE LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS	24
2.2.4	ESTRUCTURA DEL MERCADO	25
2.2.5	EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	26
CAPITULO 3.	ANALISIS DE UN SECTOR ECONOMICO: "LA INDUSTRIA TEXTIL MEXICANA"	28
3.1	DESARROLLO HISTORICO DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO	29
3.2	DINAMICA DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN LA ECONOMIA NACIONAL	30
3.2.1	CONTRIBUCION DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) MANUFACTURERO	30
3.2.2	LA INDUSTRIA TEXTIL COMO GENERADORA DE EMPLEO	31
3.2.3	INVERSION DEL SECTOR INDUSTRIAL	33
3.2.3.1	SITUACION ACTUAL DE LA PLANTA PRODUCTIVA	34
3.3	PROCESO PRODUCTIVO DE LA INDUSTRIA TEXTIL	36
3.3.1	DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO	37
3.3.1.1	HILATURA	37
3.3.1.2	TEJIDO	39
3.3.1.3	TEÑIDO Y ACABADO	40
3.3.2	NECESIDADES DE CAPITAL DEL PROCESO TEXTIL	41
3.3.2.1	CAPITAL DE TRABAJO	41
3.3.2.2	INVERSION EN ACTIVO FIJO	42
3.3.3	DIFERENCIACION DEL PRODUCTO	43

3.4	ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL SECTOR	46
3.4.1	PERFIL DE LA INDUSTRIA	46
3.4.2	CANALES DE DISTRIBUCION PARA LOS PRODUCTOS TEXTILES EN MEXICO	47
3.4.3	BARRERAS DE INGRESO AL SECTOR TEXTIL EN MEXICO	52
3.4.4	BARRERAS DE SALIDA EN EL SECTOR TEXTIL NACIONAL	53
3.4.5	COMPETENCIA EXTRANJERA	54
3.4.5.1	ANALISIS DE LOS COMPETIDORES INTERNACIONALES	56
3.4.5.2	DESVENTAJAS DE MEXICO RESPECTO A LA COMPETENCIA INTERNACIONAL	60
3.4.6	VENTAJAS RELATIVAS DE MEXICO RESPECTO A LA COMPETENCIA INTERNACIONAL	62
CAPITULO 4o.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.	64
CAPITULO 5o.	PRINCIPIOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	81
5.1	INTRODUCCION A LA PLANEACION ESTRATEGICA	82
5.1.1	OBJETIVOS DE RENTABILIDAD	82
5.1.2	OBJETIVOS DE PRESTIGIO Y PODER	84
5.1.3	OBJETIVOS DE ESTABILIDAD	87
5.1.4	OBJETIVOS DE CARACTER SOCIAL	88
5.2	DEFINICION DE PLANEACION ESTRATEGICA FORMAL	90
5.2.1	EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES	91
5.2.2	CONCEPTO DE PROCESO EN LA PLANEACION ESTRATEGICA	92
5.2.3	FILOSOFIA Y PLANEACION ESTRATEGICA	92
5.2.4	ESTRUCTURA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	93
5.3	DE LA PLANEACION FORMAL A LA PLANEACION ESTRATEGICA FORMAL	94
5.3.1	PLANEACION FINANCIERA BASICA	96
5.3.2	PLANEACION BASADA EN PRONOSTICOS	97
5.3.3	PLANEACION ORIENTADA HACIA EL EXTERIOR	98

5.3.4	ADMINISTRACION ESTRATEGICA	99
5.3.4.1	ESTRUCTURA DE PLANEACION	100
5.3.4.2	PROCESO DE PLANEACION	102
5.3.4.3	SISTEMA DE VALORES CORPORATIVO	104
5.4	DESARROLLO DE UN MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICO FORMAL	107
5.4.1	DEFINICION DE LA EMPRESA QUE SE DESEA	108
5.4.2	ANALISIS DE LA COMPETENCIA	112
5.4.2.1	¿QUE FABRICANTES FORMAN LA COMPETENCIA DE UNA EMPRESA?	114
5.4.2.2	ANALISIS DE SEGMENTOS ESPECIFICOS	116
5.4.3.1	ANALISIS DE LIDERES Y PERDEDORES	117
5.4.3.1.1	VISION, DIRECCION Y ESTRATEGIA	119
5.4.3.1.2	SUPUESTO ACERCA DEL FUTURO	120
5.4.3.1.3	SUPUESTO DE MERCADO	120
5.4.3.1.4	SUPUESTO SOBRE TECNOLOGIA	121
5.4.3.1.5	SUPUESTO SOBRE ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	122
5.4.3.2.6	SUPUESTO SOBRE EL ENTORNO ECONOMICO	123
5.4.3.3	ANALISIS DE LOS COMPETIDORES POTENCIALES PROVEEDORES Y CLIENTES	124
5.4.3.3.1	RAZONES ECONOMICAS	125
5.4.3.3.2	CAPACIDAD DE CAMBIO DE INNOVACION	126
5.4.3.3.3	CAMBIO DE ESTRATEGIA	126
5.4.3.3.4	OPCIONES ESTRATEGICAS PARA LA EMPRESA	127
5.4.4	¿CUALES SON PARA LA EMPRESA LAS OPORTUNIDADES Y PELIGROS?	128
5.4.4.1	CONCENTRACION DE LOS FACTORES CLAVE DE EXITO	130
5.4.4.2	CONSTRUCCION DE UNA SUPERIORIDAD RELATIVA	131
5.4.4.3	BUSQUEDA DE INICIATIVAS AGRESIVAS	132
5.4.4.4	APROVECHAMIENTO DE LOS GRADOS ESTRATEGICOS DE LIBERTAD	133
5.4.5	IDENTIFICACION DE ESTRATEGIAS VIABLES	134
5.4.5.1	ESTRATEGIAS BASADAS EN LA PROPIA EMPRESA	135
5.4.5.2	ESTRATEGIAS BASADAS EN LOS CLIENTES	137

5.4.5.3	ESTRATEGIAS BASADAS EN LA COMPETENCIA	141
5.4.6	DESAHROLLO DE OBJETIVOS	143
5.4.6.1	OBJETIVOS DE SUPERVIVENCIA	145
5.4.6.2	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA	148
5.4.6.2.1	ACCIONES DE REFUERZO	148
5.4.6.2.2	ACCIONES DE REDESPLIEGUE	149
5.4.6.2.3	ACCIONES POLITICAS	150
5.4.6.2.4	OBJETIVOS DE RENTABILIDAD .	151
5.4.6.2.5	LA RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	152
5.4.6.2.6	LA RENTABILIDAD ECONOMICA	152
5.4.6.2.7	LA RENTABILIDAD FINANCIERA	154
5.4.6.2.8	RENTABILIDAD DE UN PROYECTO O PRODUCTO	156
5.4.6.2.9	CONCLUSIONES SOBRE LAS DISTINTAS TASAS DE RENTABILIDAD	156
5.4.6.3	OBJETIVOS DE CRECIMIENTO	158
5.4.6.3.1	CRECIMIENTO INTERNO Y CRECIMIENTO EXTERNO	159
5.4.3.2	CRECIMIENTO SOSTENIBLE	160
5.4.3.3	INFLACION Y CRECIMIENTO	162
5.4.7	FORMULACION DEL PROGRAMA DE ESTRATEGIAS	165
5.4.7.1	ESTRATEGIAS BASICAS DEL PROGRAMA DE PLANEACION A LARGO PLAZO	166
5.4.7.2	ENFOQUES PARA IDENTIFICAR EL PROGRAMA DE ESTRATEGIAS	168
5.4.7.2.1	HACER UNA DESCRIPCION GRAFICA DE LA ESTRA- TEGIA	168
5.4.7.2.2	ENCONTRAR UNA NUEVA POSICION EN EL MERCADO	169
5.4.7.2.3	INVENTAR ALGO NUEVO	170
5.4.7.3	EVALUACION DE ESTRATEGIAS	170
5.4.8	DE LA PLANEACION CONCEPTUAL A LAS DECISIONES Y LAS ACCIONES	174
5.4.8.1	PROGRAMACION FUNCIONAL A MEDIANO PLAZO	175
5.4.8.1.1	PLANES DE MERCADOTECHIA	176

5.4.8.1.2	PLANES PARA PRODUCTOS NUEVOS	176
5.4.8.1.3	PLANES DE MANUFACTURA	179
5.4.8.1.4	PLANES FINANCIEROS	180
5.4.8.1.5	PLANES DE RECURSOS HUMANOS	180
5.4.8.1.6	CONSIDERACIONES PARA DESARROLLAR PLANES FUNCIONALES INTEGRADOS	181
5.4.8.2	DE LA PLANEACION ESTRATEGICA A DECISIONES ACTUALES	182
5.4.8.2.1	PRESUPUESTOS	182
5.4.8.2.1.1	PROPOSITOS BASICOS DE LOS PRESUPUESTOS	183
5.4.8.2.1.2	FLEXIBILIDAD DE LOS PROYECTOS	184
5.4.8.2.1.3	CONCLUSIONES	186
5.4.9	EVALUACION DEL SISTEMA DE PLANEACION ESTRATEGICA FORMAL	106
5.4.9.1	MEDICION DEL DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE PLANEACION	107
5.4.9.1.1	CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL SIS TEMA DE PLANEACION	107
5.4.10	PELIGROS POTENCIALES DE LA PLANEACION - ESTRATEGICA FORMAL	189
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		193
COMPARACION DE OBJETIVOS CON RESULTADOS		193
EVALUACION DE LA HIPOTESIS DE ACUERDO A LOS RESULTADOS		195
CONCLUSIONES GENERALES		196
RECOMENDACIONES		197
BIBLIOGRAFIA		199



**PROLOGO**  
=====

Los objetivos de toda empresa con carácter lucrativo pueden expresarse así:

- Lograr el mayor rendimiento financiero.
- Obtener avances importantes en el campo tecnológico.
- Desarrollar las capacidades y habilidades de su personal, y
- Participar y crecer en su mercado.

El empresario textil en México busca alcanzar estas metas.

La actual crisis económica, que parece no será superada en un futuro inmediato, implica nuevos riesgos y oportunidades. La sobrevivencia se convierte en el primer objetivo de la dirección.

El entorno económico en que se desarrolla la actividad empresarial es complejo y altamente cambiante. Existen factores externos e internos que lo modifican: políticas gubernamentales, productividad, riesgos cambiarios, -- nuevos productos y competencia extranjera, estructuras de costos, tecnologías de avanzada, entre otros muchos.

Ante este panorama incierto surge la necesidad de contar con un instrumento que permita al empresario asegurar la subsistencia de su negocio; así como lograr la consolidación y crecimiento del mismo, tomando en cuenta las características esenciales de la empresa y sus circunstancias.

La planeación estratégica es el instrumento que nos permite dar dirección a la empresa, atendiendo a sus circunstancias y cumplir con los objetivos organizacionales.

En esencia, la planeación estratégica busca mantener una ventaja competitiva respecto a las empresas que participan en el mismo sector, mediante la implementación de una serie de estrategias altamente creativas y originales. Es una visión completa e intuitiva de la empresa, la competencia, los clientes y sus relaciones mutuas.

Es establecer un nuevo orden, aprovechando las ventajas únicas de la empresa para obtener el éxito sostenido.

la planeación estratégica es tan sólo un medio y no una solución mágica a todos los problemas administrativos. Sus posibilidades pueden ser tan amplias, como la capacidad humana de soñar y crear, de encontrar nuevos caminos y de afrontar nuevos retos.

**INTRODUCCION**  
=====

El objetivo a alcanzar en la presente investigación es ofrecer al empresario textil mexicano un modelo de planeación formal que le permita tomar mejores - decisiones para poder afrontar de mejor manera la difícil situación económica actual y asegurar la sobrevivencia y crecimiento de su negocio.

La investigación consta de cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera:

- |             |      |  |
|-------------|------|--|
| EL CAPITULO | I.   | Corresponde a la planeación del presente trabajo y - contiene la metodología que se siguió para llevarlo a cabo.   |
| EL CAPITULO | II.  | Se habla del Análisis de Sectores, de sus características y alcance, para desarrollar un marco formal que respalde la toma de decisiones.  |
| EL CAPITULO | III. | Aplica el Análisis de Sectores a la realidad de la - industria textil nacional, puntualizando las características y circunstancias particulares de esta rama - económica. En estos dos temas se pasa del Análisis - General al Particular. |
| EL CAPITULO | IV.  | Se presenta la investigación de campo realizada, los resultados obtenidos, mediante el uso de gráficas, y una breve interpretación de cada una de ellas.   |
| EL CAPITULO | V.   | Se presenta la planeación estratégica como un instru - mento formal de toma de decisiones, basado en el - marco teórico establecido en los anteriores capítulos.   |

Se finaliza este trabajo presentando las conclusiones y recomendaciones respectivas.

**CAPITULO PRIMERO**

-----

**PLANEACION DE LA INVESTIGACION**

## 1.1 OBJETIVOS.

Proponer un Modelo Formal de Planeación Estratégica utilizable por el Industrial Textil en México.

Conocer los principios de Planeación Estratégica aplicable al desarrollo de la industria textil en México.

Determinar si existe un sistema formal de planeación estratégica conocido y utilizado por los empresarios textiles nacionales.

Identificar los factores claves del éxito en la industria textil mexicana - que distinguen a las empresas altamente competitivas de aquellas que no lo son.

Apuntar algunas ideas generales que permitan implantar la planeación estratégica formal en la empresa textil promedio.

Obtener un marco histórico de referencia que sirva de base al sistema de planeación estratégica.

Conocer la familiaridad de los empresarios textiles en México respecto al concepto de planeación estratégica.

## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿ Cuenta actualmente el industrial textil mexicano con un sistema formal de planeación estratégica que le permita tomar decisiones trascendentes al desarrollo de su empresa, de manera correcta ?

### 1.3 HIPOTESIS.

De contar el industrial textil mexicano con un sistema de planeación estratégica podría tomar mejores decisiones que le permitirían mantener una ventaja competitiva sobre otras empresas del mismo sector industrial.

#### 1.3.1 IDENTIFICACION DE VARIABLES.

##### 1.3.1.1 VARIABLE DEPENDIENTE.

La toma de decisiones que permitan mantener una ventaja competitiva respecto de otras empresas del sector industrial.

##### 1.3.1.2 VARIABLE INDEPENDIENTE.

Existencia de un sistema formal de planeación estratégica.

### 1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA.

El diseño de la prueba comprende dos partes, la investigación documental y la investigación de campo.



#### 1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL.

Con el objeto de obtener la información necesaria para lograr los objetivos del presente trabajo, se pretende acudir a algunas bibliotecas de la Ciudad de México. Entre ellas destacan: Biblioteca de la Universidad Anáhuac, Biblioteca de la Cámara Nacional de la Industria Textil (Canaitex); así como el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) y otras instituciones afines.

Se consultaran libros, boletines, estadísticas, revistas, memorias y otros documentos sobre el tema, a fin de obtener los datos necesarios.

#### 1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO.

Una vez que la investigación documental quedó concluida, se obtendrá una información correspondiente a la Investigación de Campo mediante entrevistas a los Directores General de empresas textiles situadas en la Ciudad de México y Área metropolitana, se utilizará como herramienta para ésto un cuestionario.

##### 1.4.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO.

Para efectos de la entrevista a los Directores Generales de las empresas, - el universo estará formado por todas aquellas ubicadas en la Ciudad de México y Área Metropolitana, inscritas en la Cámara Nacional de la Industria -- Textil.

De acuerdo al registro anterior, existen aproximadamente 214 empresas que reúnen los requisitos anteriores.

#### 1.4.2.2 DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Para efectuar la determinación de la muestra de las empresas en donde se aplicará el cuestionario, se utilizará la fórmula probabilística de aproximación a la distribución normal:

$$N = 4p \times q \times n/S^2 \times (n-1) + 4pq$$

Donde:

N = Muestra

n = Universo

p = Probabilidad a favor de que se emplee la Planeación Estratégica formal.

q = Probabilidad de que no sea utilizada la Planeación Estratégica formal.

s = Margen de error permitido.

Valores:

n = 214  
p = 5%  
q = 95%  
s = 9%

El valor asignado a la probabilidad de que se aplique la planeación estratégica formal fue fijado después de aplicar cinco cuestionarios piloto, en donde se determinó que en ninguna de las empresas entrevistadas se conocía o aplicaba este concepto administrativo.

Sustituyendo valores:

$$N = 4 (.05) (.95) (214) / (.090)^2 (214 - 1) + 4 (.05) (.95) = 20$$

#### 1.4.2.3 INSTRUMENTO DE PRUEBA.

Para efectos de la investigación de campo, se ha considerado que una entrevista abierta y no estructurada, y usando como herramienta un cuestionario, constituye un instrumento válido de prueba. A continuación se presenta el cuestionario a aplicar:

UNIVERSIDAD ANAHUAC

QUESTIONARIO: PLANEACION ESTRATEGICA.

NOMBRE: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_

TELEFONO: \_\_\_\_\_

1.- ¿Qué entiende por Planeación Estratégica Formal?

2.- Escoja de las siguientes afirmaciones la que más se aplique en su empresa:

- a) La planeación se lleva a cabo mediante presupuestos de carácter financiero, con base anual y buscan pronosticar las necesidades de capital.
- b) La planeación está basada en pronósticos, y se utilizan herramientas como modelos de regresión, análisis de tendencia o modelos de simulación.
- c) La planeación incluye el análisis de los productos propios y de la competencia, para establecer puntos fuertes, y desarrollar estrategias basadas en ellas.

d) La planeación es un proceso flexible y creativo, que cuenta con una estructura definida y se apoya en una cultura corporativa propia.

- 3.- Dentro de su giro, ¿cuál es su principal negocio?
- 4.- ¿Cuáles considera que son los factores Claves de Éxito, en la Industria Textil Mexicana?, ¿porqué?
- 5.- ¿Existen una serie de valores que sean compartidos por la Empresa, y que de alguna forma definan sus acciones?
- 6.- ¿Quién realiza la Planeación de su empresa?
  - a) Director General/Propietario
  - b) Gerente General
  - c) Contralor
  - d) Contador
  - e) Otros (especifique)
- 7.- ¿Realiza un análisis de su competencia y de los productos que ofrece? En caso de ser afirmativa su respuesta, ¿cómo lleva a cabo estos análisis?
- 8.- ¿Cuáles considera son los puntos fuertes de su Empresa con respecto a la competencia?, ¿porqué?
- 9.- ¿Cuáles considera como puntos débiles de su Empresa en comparación a sus competidores?, ¿porqué?
- 10.- ¿Ve a sus proveedores y clientes como competidores potenciales en el futuro?
- 11.- A raíz de la entrada de México al GATT, ¿qué peligro representan los productores textiles extranjeros para su empresa?

- 12.- Eliga la afirmación que más se acerque a la realidad actual de su empresa:
- a) Mi empresa es poco competitiva en la actualidad, y no tiene posibilidades de ser competitiva en el futuro.
  - b) Mi empresa es poco competitiva ahora, pero podrá ser competitiva en el futuro.
  - c) Mi empresa tiene una posición semejante en cuanto a competitividad, a la media del sector textil.
  - d) Mi empresa es competitiva actualmente pero corre el riesgo de no serlo en el futuro.
  - e) Mi empresa es altamente competitiva en la actualidad y lo seguirá siendo en el futuro.
- 13.- ¿Qué oportunidades actuales o potenciales ofrecen a su empresa en particular la entrada de México al GATT?
- 14.- ¿Cuál de los tres puntos siguientes escogería como la alternativa adecuada para mantener o incrementar su ventaja competitiva?, ¿por qué?
- a) Liderazgo en costos (economías de escala)
  - b) Segmentación (productos genéricos para mercados específicos)
  - c) Especificación (productos específicos para mercados específicos)
- 15.- Ante la cantidad de problemas administrativos que se presentan hoy en día, ¿utiliza algún modelo, instrumento o guía para la toma de decisiones que permitan la supervivencia y crecimiento de su empresa?
- 16.- Para cerrar esta entrevista, ¿le gustaría contar con un modelo de planeación estratégica?

#### 1.4.2.4 JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO.

En este inciso se justificará la razón y finalidad de cada una de las preguntas del cuestionario.

- 1.- Esta pregunta, referente a ¿Qué entiende por Planeación Estratégica Formal?, permitirá conocer el grado de familiaridad que tenga el entrevistado con este concepto, parte central de este trabajo.
- 2.- Las afirmaciones correspondientes al grado de planeación formal que lleva a cabo la empresa, permitirá identificar en que fase de la planeación estratégica se encuentra la misma.
- 3.-Cuál es el negocio de su empresa?, permitirá saber si el entrevistado contempla en su empresa el propósito de "Misión de Negocio", o tan solo lo conceptúa su empresa como una simple productora de bienes textiles.
- 4.- Al preguntar cuáles son los factores claves de éxito en la Industria, se pretende por un lado determinar si se conoce, y si se les da la importancia que tienen.
- 5.- Se les pregunta por la existencia de una cultura corporativa en la empresa, ya que este es pre-requisito casi indispensable para la existencia de una planeación estratégica formal.
- 6.- Al preguntar ¿Quién realiza la planeación en su empresa?, se pretende conocer el nivel al cual se lleva a cabo la planeación, para establecer la posible existencia de una planeación estratégica, ya sea formal o informal.
- 7.- ¿Realiza un análisis de la competencia?, permitirá saber si se toma en cuenta a la competencia y de que manera se maneja esta información ya que el estudio de los competidores, es parte integral de la planeación estratégica formal.

- 8.- Al preguntar por los puntos fuertes de la empresa respecto a sus competidores se busca encontrar el posicionamiento respecto a otra empresa en el sector industrial, para tomar este punto como el de inicio para formular estrategias.
- 9.- Cuando se pregunta por los puntos débiles de la empresa se complementa la respuesta obtenida en el punto anterior, ya que la esencia de la planeación estratégica es aprovechar oportunidades.
- 10.- La pregunta referente a la consideración de proveedores o clientes como competidores potenciales, permite ver el campo de visión estratégica del entrevistado en cuanto a nuevos grupos en las visiones competitivas de su mercado.
- 11.- Refiriéndose esta pregunta a los fabricantes textiles del extranjero, se busca conocer la importancia que el producto nacional le da en cuanto a su participación presente o futura en sus mercados internacionales.
- 12.- El optar por una afirmación que describa la situación competitiva actual de la empresa así como su futuro, permitirá conocer el grado de visión estratégica de los entrevistados.
- 13.- Al preguntar sobre el ingreso de México al GAIT, y cómo afectará este hecho a la empresa en particular, dará una idea de los conocimientos y conjunciones de los directivos textiles sobre este tema.
- 14.- Se pregunta al entrevistado sobre tres preguntas estratégicas fundamentales sobre el mercado, con la intención de conocer los posibles cambios en la empresa, para mantener una ventaja competitiva.
- 15.- Al preguntar la manera de lograr la supervivencia y desarrollo futuros de la empresa, se pretende determinar si existe la planeación estratégica, aunque sea de manera informal o intuitiva.



- 16.- Al preguntar al entrevistado si le gustaría contar con un modelo formal de planeación estratégica, se trata de ver la utilidad potencial de la presente investigación.

## 1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

### 1.5.1 LIMITACIONES EN EL ESTUDIO DOCUMENTAL.

Las principales limitaciones encontradas corresponden a la falta de material histórico de la industria textil. No se cuenta con un estudio completo del desarrollo de la misma en México.

Adicionalmente, las estadísticas de la Cámara Nacional de la Industria Textil abarcan hasta el año 1985, no contándose al momento de realizar el estudio con los datos correspondientes al año de 1986.

### 1.5.2 LIMITACIONES EN LA INVESTIGACION DE CAMPO.

Respecto a las limitaciones de la investigación de campo podemos mencionar como la más importante, la parcialidad por parte del entrevistado con respecto a algunas respuestas, debido al enfoque particular de su área de procedencia dentro de la organización.

Así mismo, algunas respuestas no son profundas, ya que se contestan de manera muy general, para no revelar información pertinente a la operación y manejo de una empresa en particular.

**CAPITULO SEGUNDO**  
=====

**ANALISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES  
INDUSTRIALES**

## 2.1 INTRODUCCION AL ANALISIS DE SECTORES.

En esencia, la formulación de una estrategia competitiva, consiste en relacionar a la empresa con su medio ambiente o entorno económico. De una manera amplia, el entorno económico comprende innumerables fuerzas sociales, económicas, políticas y culturales entre otras, difíciles de evaluar y medir respecto a su impacto en la empresa.

Por lo anterior, el aspecto clave del entorno de la empresa lo constituyen el sector o sectores industriales en los cuales compete.

La estructura del sector industrial influye de manera decisiva en la determinación de las reglas competitivas en las que se apoya la empresa para lograr su desarrollo económico y éxito con respecto a su competencia. (1)

El análisis estructural de sectores se refiere principalmente a los factores externos que afectan a la empresa, ya que por lo general estos afectan a todas las industrias de un sector, y la clave de la supervivencia y éxito individual, corresponde a las distintas habilidades de la empresa para enfrentarlos.

## 2.2 FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR INDUSTRIAL.

La competencia en un sector industrial se origina fundamentalmente en su estructura económica y va más allá de los competidores actuales.

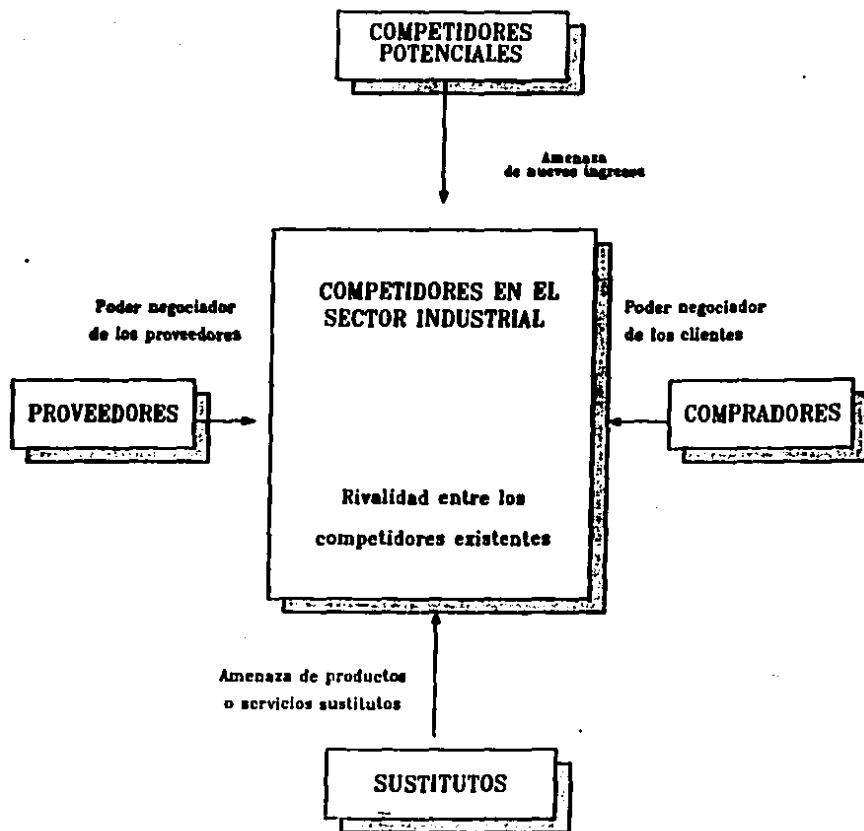
---

(1) Porter Michael E. Estrategia Competitiva. pág. 11

Existen innumerables factores externos que afectan a la empresa, pudiendo ser clasificados para su mayor comprensión en cinco fuerzas competitivas básicas:

- a) Facilidad de ingreso al sector.
- b) Intensidad de la competencia en el sector.
- c) Fuentes de abastecimiento.
- d) Estructura del mercado, y
- e) Productos sustitutos.

**GRAFICA 1**  
**FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA**  
**EN UN SECTOR INDUSTRIAL**



Fuente: Estrategia Competitiva, Porter Michael E., pág. 27

La acción conjunta de estos factores determina la rentabilidad del sector industrial, así como las expectativas a largo plazo de la empresa.

El objetivo de la estrategia competitiva de la empresa en su sector industrial, es encontrar una posición dentro del sector, que le permita defenderse mejor de las fuerzas competitivas mencionadas, e inclinarlas a su favor.

Para efectos de la presente investigación, se considera como sector industrial al conjunto de empresas que producen productos sustitutos cercanos -- entre sí.

La comprensión de la estructura del sector industrial es el punto de partida de todo análisis estratégico.

#### 2.2.1 FACILIDAD DE INGRESO AL SECTOR.

La entrada de nuevas empresas al sector industrial trae consigo cambios en el entorno como capacidad instalada adicional, objetivos de participación en el mercado, recursos económicos y tecnológicos de la importancia, que contribuyen a reducir la rentabilidad potencial del sector y de la empresa individual.

La facilidad de ingreso al sector se encuentra afectada por las barreras -- existentes para entrada de nuevas empresas, así como por la intensidad de las reacciones en su contra, por parte de las empresas ya establecidas.

Por lo tanto, si las barreras de ingreso son altas y las reacciones de las empresas existentes violentas, el riesgo de nuevos ingresos es bajo y viceversa.

Existen seis factores principales que impiden el ingreso de nuevas empresas al sector, y éstos son:

- a) Economías de Escala.

- b) Diferenciación del Producto.
- c) Requisitos de Capital.
- d) Costos Cambiantes.
- e) Acceso a los Canales de Distribución, y
- f) Política Gubernamental.

#### 2.2.1.1 ECONOMÍAS DE ESCALA.

Las economías de escala se refieren a la reducción de los costos de producción de un artículo en tanto se incrementa el volumen fabricado de éste.(2)

Constituyen un freno al ingreso de una empresa al sector en cuanto a que la obliguen a producir un gran volumen de mercancías para obtener costos y pre cios de venta competitivos.

De no utilizarse economías de escala, se corre el riesgo de producir menor - cantidad de bienes a costos poco competitivos con respecto a la competencia.

Otra forma de economías de escala lo constituyen la integración vertical, es decir, la operación sucesiva de etapas de producción y distribución.

De manera general, la integración vertical supone la obtención de costos me nores en los pasos intermedios de proceso, logrando un costo global competi i tivos con respecto a aquellas empresas no integradas en este sentido.

#### 2.2.1.2 DIFERENCIACION DEL PRODUCTO.

---

(2) Zamora Francisco, Tratado de Teoría Económica. pág. 97

Este concepto se refiere a la identificación de marca y lealtad de los consumidores respecto a un producto, servicio o empresa.

Diversos factores son determinantes para lograr lo anterior, como publicidad, servicio a los clientes, imagen, historial, o sencillamente ser el primero en el sector industrial. (3)

La empresa de nuevo ingreso debe asignar una cantidad importante de recursos para lograr un lugar en el sector, y apartarse del grueso de la competencia.

Incluso existen sectores en que la diferenciación de productos es difícil, ya que se trata de productos de carácter genérico.

#### 2.2.1.3 REQUISITOS DE CAPITAL.

La inversión de sumas importantes constituye una barrera de ingreso al sector, principalmente si el capital se requiere para producir en forma arriesgada, o destinado a funciones de difícil medición y resultados inciertos, como investigación y desarrollo o publicidad.

Este factor se encuentra estrechamente relacionado con las economías de escala, en cuanto a que de ser necesario implantarlas, aumentan las necesidades de capital. Otro punto importante lo constituye el capital de trabajo requerido por la empresa, debido a las condiciones propias del sector, como lo son los plazos de compra de materia prima, ciclo productivo y crédito otorgado a clientes, factores principales de todo ciclo económico.

#### 2.2.1.4 COSTOS CAMBIANTES.

---

(3) Porter Michael E. Estrategia competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. pág. 27



Los cambios en costos comprenden diversos aspectos, destacando en forma -- principal áquellos incrementos derivados de la inflación y otros elementos de carácter económicos propios del momento.

Existen sectores en los cuales las alzas inflacionarias influyen de manera más que proporcional en el aumento de los precios de las materias primas, -- principalmente en áquellos en que el número de proveedores es reducido.

Así mismo, los cambios de paridad de la moneda afectan de distinta forma a diversos sectores, siéndo los más afectados áquellos que requieren de insumos del exterior, o cuyas materias primas se cotizan en moneda extranjera.

Otro factor muy relacionado con los cambios constantes en costos, lo constituye la existencia de control de precios sobre ciertos productos, situación que alienta por sí misma nuevos ingresos al sector.

#### 2.2.1.5. ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCION.

Las empresas establecidas en un sector, tienen mayor acceso a los canales -- de distribución establecidos, por lo que una nueva empresa que pretenda ingresar al sector, deberá buscar nuevos canales, con los consecuentes costos y riesgos, o luchar por tener acceso a los canales tradicionales, en donde tendrá que competir en forma directa con otras empresas.

Un camino para introducir productos de una nueva empresa en los canales establecidos de distribución lo son las rebajas en precio, ofertas o descuentos, que influyen en forma negativa en las utilidades esperadas.

En algunas ocasiones, los canales tradicionales son controlados en forma -- casi exclusiva por algunas empresas fuertemente establecidas, por lo que surge la necesidad de crear nuevos canales de distribución.

#### 2.2.1.6. POLITICA GUBERNAMENTAL.

Las barreras de tipo gubernamental comprenden una amplia gama, pudiéndose destacar algunas de las más importantes en este inciso.

Existen barreras muy generales, de carácter macro-económico como lo son el fomento a la inversión privada en un momento dado, la promoción de zonas de desarrollo, promoción de sectores definidos de la industria, desaliento de la concentración de empresas en un área determinada, fomento al empleo, entre otras.

Otro tipo de controles se refieren a sectores prioritarios y estratégicos para el país, por lo que el acceso a estos sectores es limitado si no imposible.

Así mismo, existen sectores en los que existen precios controlados, como ya se mencionó anteriormente, en las que nuevas inversiones se ven desalentadas. (4)

Barreras más específicas se pueden referir a empresas individuales con problemas específicos, como lo es la contaminación ambiental.

#### 2.2.2 INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR.

La rivalidad en el sector se presenta cuando uno o más competidores sienten presión o ven la oportunidad de mejorar su posición competitiva.

Las empresas del sector son mutuamente dependientes, en cuanto que el cambio de posición competitiva de alguna de ellas afecta de manera más o menos visible al resto de la competencia.

---

(4) Zamora Francisco, Tratado de Teoría Económica, pág. 183

Este mismo efecto se da cuando existen cambios en determinada empresa que tienen como objeto contrarrestar este desequilibrio.

El proceso de acción y reacción de las empresas puede dejar a alguna de ellas en mejor o peor posición que al principio.

La guerra frontal de precios, es una manera de competir que a menudo no só lo debilita a aquellas empresas que participan en ella de forma activa, sino que trae consigo consecuencias de mayor trascendencia para todo el sector industrial, como lo es la baja real de rentabilidad de todo el sector.

La rebaja de precios de un competidor ocasiona una acción semejante en la competencia, que de inmediato se refleja en una disminución de las utilidades en la mayoría de las empresas que participan en ese mercado.

#### 2.2.2.1 EQUILIBRIO DE LA COMPETENCIA.

El fenómeno anterior puede variar debido al número y tamaño relativo de los ofertantes, ya que de existir un gran número de ofertantes de regular tamaño, lo individual de una empresa no afectará decisivamente a todo el sector.

Por el contrario, si existen un número reducido de ofertantes, en su mayoría de gran tamaño, la empresa ofensiva puede encontrarse ante una política de sometimiento y disciplina por parte de aquellas empresas que dominan el mercado.

Así mismo, en este caso, el líder de la industria puede tener un papel coordinador por lo que se refiere a la regulación de precios y calidad de los productos.

#### 2.2.2.2 FACTOR DE CRECIMIENTO DEL SECTOR.

En aquellos sectores en que se presenta un crecimiento lento, la competencia se convierte en un juego de equilibrios, en el que la ganancia de participación en el mercado de un competidor, se basa en la pérdida de mercado de otra empresa.

Es distinto del caso de un sector industrial de gran crecimiento, en donde el crecimiento de las empresas se transforma en el crecimiento general del sector.

#### 2.2.2.3 GRADO DE DIFERENCIACION DE LOS PRODUCTOS.

Tratándose de productos con poca diferenciación, el éxito competitivo se finca en dos factores principales: precio y servicio. Aquella empresa que logre optimizar estos dos puntos tendrá mayores probabilidades de éxito en el mercado.

Tratándose de productos con grandes posibilidades de diferenciación, esta dará por sí sola capas de aislamiento entre los productos, siendo labor de la empresa explotar estas características disímiles en su beneficio particular.

#### 2.2.2.4 MENTALIDAD COMPETITIVA DE LOS PARTICIPANTES EN EL MERCADO.

El nivel de competencia en un sector industrial se ve afectado en cuanto a la filosofía de éxito y agresividad de las empresas para el logro de sus objetivos. (5)

---

(5) Oimae Kenichí. La Mente del Estratega, pág. 23

Existen empresas que consideran a un sector como su terreno primario, en donde realizan la mayor parte de su operaciones, y en donde el éxito obtenido en este campo es fundamental para su existencia.

Por otra parte, una serie de empresas tiene intereses en distintos sectores, siendo algunos de ellos considerados como secundarios, y en donde el desenvolvimiento de la empresa en una área particular no perjudica de manera importante a la empresa en su conjunto.

Debe recordarse que la intensidad competitiva de un sector no es constante sino que varía en el transcurso del tiempo. Algunos factores que pueden modificar esta intensidad, pueden ser la entrada de un nuevo competidor de gran magnitud al sector, e innovaciones de carácter tecnológico.

## 2.2.3 ANALISIS DE LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS.

Las empresas proveedores de insumos para un sector industrial pueden ejercer diversas presiones sobre éste, de acuerdo a sus características propias, como estructuras de monopolio, pudiendo elevar precios o demeritando servicio y calidad.

En caso contrario, la existencia de un número elevado de productores de materias primas garantiza mejores relaciones a servicio de los proveedores.

El grupo de proveedores de un sector industrial suele ser poderoso cuando se establecen algunas de las condiciones siguientes:

- a) Los proveedores son pocos y su número es mucho menor que el de sus clientes.
- b) Una empresa en particular no es cliente importante del grupo de proveedores.
- c) Los proveedores no compiten con otros fabricantes de productos sustitutos.

- d) El insumo adquirido por la empresa es de vital importancia para sus procesos productivos.
- e) Los proveedores están o pueden estar integrados en su estructura productiva de forma vertical.

En un análisis completo de insumos, la mano de obra constituye un factor - de primera importancia, sobre todo en aquellos sectores que requieren personal altamente calificado, por lo general escaso.

La organización de la fuerza laboral constituye otra característica que le da fuerza a este grupo de "proveedores".

#### 2.2.4 ESTRUCTURA DEL MERCADO.

El grupo de personas o empresas que constituyen la demanda de un sector, ejercen presiones sobre éste, pudiendo exigir mejor calidad, bajos precios o servicio.

En el proceso económico, los compradores de productos constituyen la parte final, aunque guardan similitudes con los proveedores de insumos en cuanto al poder que ejercen sobre las industrias de un sector.

Factores que contribuyen a dar poder a los compradores son los siguientes:

- a) Un comprador compra grandes volúmenes de la producción de él o los ofertantes.
- b) Los artículos comprados son una pequeña parte del producto final del comprador.
- c) El cambiar de proveedores no representa mayor problema.

- d) Los productos del sector son poco diferenciados entre sí, y
- e) Es mayor el número de ofertantes que de demandantes.

Una forma de neutralizar el poder de los compradores, lo constituye la posibilidad de que los fabricantes realicen una integración vertical hacia adelante, invadiendo el terreno de acción de los compradores.

La decisión de a quien vender, es vital y estratégica para toda empresa, ya que una selección adecuada de compradores le permitirá obtener mayores ventajas con respecto a otras empresas con otros mercados.

#### 2.2.5 EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

En una concepción general, toda empresa perteneciente a un sector industrial determinado, compite por un lado con las empresas del mismo sector, y por otro con empresas de otros sectores que producen productos sustitutos. (6)

Existe el riesgo de que los productos sustitutos sean más atractivos para el consumidor y la empresa pierda mercado y rentabilidad.

Un producto sustituto es aquel que provenga de un sector industrial diferente, y desempeñe la misma función que el producto original.

Aquellos productos sustitutos que ofrecen mayor peligro a un sector cumplen con diversas características:

---

(6) Rothschild William E. Como ganar (y conservar) la ventaja competitiva en los negocios. pág. 48

- a) Mejoran el desempeño de los productos actuales.
- b) Su precio es inferior al del producto original.
- c) Poseen características intangibles mejor apreciadas por el consumidor.
- d) Son producidos por sectores más competitivos en cuanto a utilidades, tecnología, recursos, fuerza de ventas y otros.

Ante esta situación surge necesariamente la revalorización y modificación de la filosofía del sector, pudiendo incorporar nuevos elementos que le permitan quizás incluir algunos de los elementos propios de otros sectores productivos.



**CAPITULO TERCERO**

=====

**ANALISIS DE UN SECTOR ECONOMICO:  
"LA INDUSTRIA TEXTIL MEXICANA"**

El sector textil, considerado como actividad completa, desde la producción de fibras hasta la confección de prendas, es una de las más antiguas y tradicionales actividades del hombre.

En México, en la época pre-hispánica, diversos grupos indígenas se distinguían por su habilidad en la elaboración de ricos tejidos de algodón a los que agregaban bordados con diversos motivos. Se puede destacar entre otros los Toltecas, Mayas y Aztecas.

En la época colonial, la actividad textil en México fué casi nula, debido a las disposiciones legales al respecto, siendo facultad exclusiva de la Metrópoli, España, la fabricación de telas.

En el Siglo XIX, con la Independencia, poco a poco se empiezan a establecer hilaturas y tejedurías de algodón, principalmente en los estados de Puebla y Veracruz.

Ya en este Siglo, la industria textil empezó a desarrollarse plenamente, estableciéndose además en los Estados de México, Jalisco y Michoacán, entre otros.

La Segunda Guerra Mundial, da la oportunidad al sector de obtener un importante crecimiento, entre otras causas debido a que los Estados Unidos dirigió su planta productiva al esfuerzo bélico, dejando importantes mercados y sectores de éstos sin ser satisfechos en su demanda; así como el surgimiento a nivel mundial de las fibras artificiales y sintéticas como el nylon y el poliéster; sin poder dejar de mencionar el importante proceso de industrialización dado en México en los años posteriores a este conflicto, en el período alemánista.

En este momento, México adoptó un esquema de desarrollo industrial basado - en la sustitución de importaciones, así como en el modelo de industrialización de los países de alto desarrollo.

Esta estrategia permitió un crecimiento del aparato productivo en condiciones aparentemente favorables para el país, pero sin la solidez y estabilidad en la estructura industrial que da la competencia internacional.

Al variar las condiciones económicas mundiales, la evolución social y económica del país, los avances tecnológicos y las relaciones internacionales, - se ha hecho evidente la necesidad de modificar este modelo.

La crisis económica mexicana, surgida en el año de 1982, ha demostrado las deficiencias estructurales del mismo.

La industria textil, siguiendo este esquema, creció y se desarrolló rotablemente. Sin embargo, se vio afectada en sus posibilidades de expansión y consolidación, fundamentalmente debido a la deformación del mercado interno y a su escasa participación en los mercados externos. (7)

### 3.2 DINAMICA DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN LA ECONOMIA NACIONAL.

#### 3.2.1 CONTRIBUCION AL PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) MANUFACTURERO.

La economía mexicana creció substancialmente durante la década 72-81, alcanzando en 1980 y 1981 tasas superiores al 8% anual. Los resultados de este crecimiento ocurridos en momentos en que las economías más poderosas contraían su actividad, aunados a una crisis a nivel mundial, con factores tales como las alzas de intereses sobre préstamos concedidos a países en vías de

---

(7) Cámara Nacional de la Industria Textil, Proyecto de Programa Integral de Desarrollo Industrial y Comercial del Sector Textil, pág. 5

desarrollo, la restricción crediticia y la caída de los precios del petróleo, contribuyeron a la crisis mexicana de 1982 cayendo el país en una fuerte recesión, con altas tasas de inflación.

En 1982, el Producto Interno Bruto (PIB) decreció (-0.2%) por primera vez desde la postguerra, situación que tuvo graves repercusiones en los años de 1983 y 1984, ya que las medidas gubernamentales tendientes a evitar la hiperinflación permanente, contrajeron aún más la actividad económica.

La tasa de inflación de más de 100% en 1982, pasó a 80.8 en 1983 y a 59.3% en 1984, siendo el crecimiento económico de -5.3% en 1983 y de 2.2% en 1984 a nivel nacional.

Pese a la contracción de la demanda que lo anterior supone, la industria textil pudo en términos generales, mantener los niveles de empleo, y evitar así el despido masivo de trabajadores y el cierre de empresas.

La industria textil, como industria típicamente intermediaria, además de producir bienes de consumo indispensable, es productora de insumos para otras industrias como la confección y el calzado.

En su conjunto, la industria textil ha participado en los últimos diez años en la generación del PIB en una tasa aproximada del 6%; esto la sitúa como el cuarto sector en importancia después de los sectores petrolero, petroquímico, maquinaria y equipo y alimenticio. (8)

### 3.2.2. LA INDUSTRIA TEXTIL COMO GENERADORA DE EMPLEO.

En México, la industria textil se rige en sus relaciones laborales por contratos-ley. Existen seis distintos contratos a saber:

---

(8) Cámara Nacional de la Industria Textil, Memoria Estadística de la Industria 1987., pág. 10

- 1) Seda y Artisela
- 2) Algodón
- 3) Lana
- 4) Cintas y Listones
- 5) Tejido de Punto, y
- 6) Fibras Duras

Lo anterior implica que en una rama de la industria, los niveles de salarios son iguales para todas las fábricas, independientemente de su ubicación geográfica o tamaño relativo.

En las condiciones actuales, este tipo de relación laboral, resta flexibilidad y adaptabilidad a los cambios tecnológicos y económicos que se registran a nivel mundial, poniendo en desventaja al productor textil mexicano con respecto a sus competidores a nivel internacional.

Se puede afirmar que el trabajador textil mexicana es altamente calificado, requiriéndose de arduos años para su adiestramiento. Sin embargo, adolece de problemas relacionados con las actitudes paternalistas tradicionales de su relación laboral, dando como consecuencia de que sea menos productivo y eficiente que su contraparte en otros países.

A pesar de que para 1983 y años subsecuentes todas las previsiones eran en el sentido de que se presentarían un fuerte descenso en los niveles de ocupación en la industria textil mexicana, en realidad, gracias a la dinámica propia del sector, esta situación no se presentó en forma tan pronunciada. Sin embargo, a finales de 1986 y principios de 1987, debido a la aguda contracción del mercado en el segundo semestre de 1986, se han presentado algunos cierres de empresas de tamaño importante.

Los niveles actuales de ocupación se mantienen relativamente estables a los registrados en el período de 1979-1981, siendo el número de trabajadores ocupados por el sector de 160,000. (9)

Por lo anterior, la industria textil mexicana puede considerarse como un sector de uso de mano de obra intensiva, junto con la industria de la confección, a la cual suministra y que también presenta el mismo fenómeno ocupacional.

### 3.2.3 INVERSION DEL SECTOR TEXTIL.

Como era lógico esperar, en 1983 no se registró ningún reequipamiento importante en la industria textil, y de 1984 a la fecha, sólo se han presentado reequipamientos esporádicos de procesos complementarios, de poca cuantía - comparados con años anteriores. La anterior situación derivada de los problemas económicos de 1982, así como del hecho de que entre 1978 y 1981 se presentó el período cíclico de reequipamiento del sector, que coincidió con la expansión económica de esos años.

Respecto a la inversión total del sector manufacturero, corresponde un 9% de la misma al sector textil.

A futuro la inversión en equipo textil dependerá de la reactivación económica del país. De no existir un reequipamiento de la industria, se corre el grave peligro de que la planta industrial se vuelva obsoleta, y esté en desventaja competitiva a nivel mundial.

---

(9) Cámara Nacional de la Industria Textil, ob. cit. pág. 23

El equipo textil en México presenta actualmente, en general, un grado de modernidad aceptable, que será difícil de superar debido a las condiciones económicas actuales. Esta misma modernidad del equipo garantiza la existencia de tecnología avanzada, que puede ser comparable a la de los principales países productores de textiles. La gran variedad en cuanto a marca y diseño de la maquinaria textil instalada, especialmente en tejido, hace difícil la producción local de bienes de capital textiles, toda vez que ahora el mercado mexicano es reducido para justificar una o varias plantas de tamaño económicamente rentable.

En un 95%, los equipos textiles son de procedencia extranjera, destacándose como países de procedencia los Estados Unidos, Japón, Alemania, Suiza, Italia, España, Bélgica y Francia por mencionar algunos.

La amplia gama de artículos producidos internamente, limita las posibilidades de una selección homogénea del equipo a instalar.

Como se mencionaba con anterioridad al tocar las relaciones laborales, la relación entre máquina y obrero siempre es técnicamente adecuada, lo que limita al empleo eficiente de ambos factores.

Así mismo, la elasticidad de sustitución capital-mano de obra, tiende a ser cero, principalmente debido a las reglamentaciones que fijan los Contratos Ley vigentes.

Consideraciones de carácter económico han provocado que la investigación tecnológica sea casi nula el sector textil, tanto en lo que se refiere al aspecto maquinaria, como en lo relativo al uso de insumos auxiliares y la producción de artículos de consumo final.

### 3.2.3.1 SITUACION ACTUAL DE LA PLANTA PRODUCTIVA.

Hasta el año de 1982, la generación de altos niveles de ingreso para las --

plantas textiles permitió su modernización, logrando que la industria textil mexicana estuviera en ese momento situada entre los seis o siete países con equipo más moderno en su conjunto. La posición anterior se ha perdido como resultado de la crisis.

Sin embargo, y a pesar de ser cierto lo anterior, no existe homogeneidad -- absoluta entre los diferentes sectores de la industria. En empresas muy antiguas se observa la existencia de equipos de principios de siglo, combinados con algunas máquinas nuevas en determinados procesos.

En la actualidad, la planta productiva nacional se encuentra trabajando por debajo de su nivel óptimo; aproximadamente se utiliza un 60% de la capacidad total instalada.

Si se rehabilitara el mercado interno, sin embargo, la capacidad total instalada no alcanzaría para cubrir la demanda de telas.

La actual situación económica hace casi imposible la reconversión del sector, así como la creación de nuevas industrias de gran tamaño.

Existen cuellos de botella en el proceso textil, principalmente en lo que -- al acabado de las telas se refiere. Esto debido principalmente a que no -- existe un gran número de plantas acabadoras que funcionen de manera independiente, es decir que ofrezcan sus servicios a terceros.

Diferentes análisis técnicos y económicos, dan como criterios para la definición de los tamaños mínimos convenientes de plantas textiles rentables -- los siguientes:

- Fábricas de hilales, dotadas o no de equipos especiales para el acabado de hilatura (tintorería de hilos), con 10,000 a 20,000 husos, función -- del grosor y título de hilo.



- Fábricas de tejido plano, para telas de consumo reducido, es decir, especialidades, 100 telares.
- Fábricas de tejido plano, para telas de consumo masivo, 500 telares.
- Fábricas de hilados y tejidos, con proceso integral, 30,000 husos y 500 telares.

En México, tan sólo el 51% del equipo de hilatura y el 45% del equipo de tejido se encuentran dentro de los márgenes señalados. (10) El resto de los equipos de hilatura y tejido se encuentran distribuidos en pequeñas fábricas no integradas verticalmente, que corren el riesgo de no aprovechar economías de escala, y quedar en una posición marginal respecto a su participación en el mercado.

En resumen, existe una planta productiva en la industria textil, con un alto grado de modernidad, que de no ser renovada en un futuro inmediato, corre el riesgo de volverse obsoleta con respecto a la de otros países, poniendo en desventaja nacional en los mercados extranjeros, así como el nacional, debido al reciente ingreso de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), con la necesaria apertura del mercado a productos extranjeros.

### 3.3 PROCESO PRODUCTIVO DE LA INDUSTRIA TEXTIL.

Para los fines del presente estudio, y dado la variedad y complejidad de los procesos textiles, se enfoca la investigación al tejido plano de proceso algodonero.

---

(10) Cámara Nacional de la Industria Textil, ob. cit. pág. 67

Técnicamente, existen en tejido plano, dos posibilidades de operación. La primera, corresponde al proceso algodnero, un proceso de fabricación de hilos y telas con fibra corta, pudiendo se éstas naturales como el algodón o sintéticas y artificiales como el poliéster, acetato y rayón.

El otro procedimiento es el correspondiente al proceso lanero, que utiliza fibra larga, la lana.

Anteriormente, la rama del algodón y la de las sedas y artísela se encontraban perfectamente diferenciadas, como lo demuestra el hecho de que existen dos Contratos Ley distintos para cada una.

En la actualidad, debido a los requerimientos del mercado, cambios constantes en la moda y los gustos del consumidor, aunados a la existencia de telas con mezclas, poliéster/algodón, por ejemplo, esta distinción es cada vez más difícil de hacer, y a menudo una fábrica algodnora puede producir telas de fibras sintéticas y viceversa.

Debido a lo anterior, a la similitud de procesos y a la semejanza de los productos elaborados, la presente investigación no distingue entre una rama y la otra.

Cabe señalar que en la elaboración de telas de tejido plano, también se utilizan filamentos, materias primas que no necesitan hilarse, principalmente poliéster y nylon.

### 3.3.1 DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO.

#### 3.3.1.1 HILATURAS.

Tanto el algodón como las fibras cortas artificiales o sintéticas son reci-

bidas del productor en greña. Su aspecto físico es parecido al del algodón utilizado en el hogar.

Usualmente viene la fibra en pacas, por lo que se abren y desgrefan, mezclando las distintas pacas entre sí, para lograr una uniformidad de tono en el hilo una vez hilado.

La greña así abierta es alimentada al batiente, máquina que se encarga de abrir aún más la fibra. En este primer paso también se efectúa una limpieza del material separando cuerpos extraños de la fibra.

A partir de este momento, y hasta que se obtenga el hilo, todo el proceso de hilado es en esencia el paralelizar y reunir las fibras. Del batiente se obtiene un mantón denominado napa.

Esta napa es alimentada a las cardas, máquinas encargadas de seguir paralelizando las fibras, así como limpiarlas. La carda viene a ser una especie de rueca automatizada.

De la carda se obtiene un hilo grueso, que asemeja a un estambre, llamado mecha de carda.

En el paso siguiente, se alimentan varias mechas y se reúnen en una máquina llamada estirador, cuya función es continuar adelgazando la masa de fibras.

Posteriormente el producto del estirador pasa la veloz, máquina que se encarga de

El producto del veloz recibe el nombre de pabilo, el cual asemeja ya un estambre, y es colocado en el trécil. Esta máquina, es por primera vez una máquina productiva, ya que las anteriores sólo sirven para llevar a cabo subsprocesos. Cada unidad productiva de un trécil recibe el nombre de huso.

y es así como se mide la capacidad instalada de una hilatura.

Del trocil se obtiene finalmente el hilo que será utilizado en la tejeduría (11)

### 3.3.1.2 TEJIDO.

El tejido plano es aquel que se fabrica en un telar. Consiste en el entrelazamiento de hilos longitudinales (pie), con hilos transversales (trama).

El tejer es simplemente el cruzar estos hilos para formar una tela.

De los tiempos más remotos a la fecha, este principio sigue siendo el mismo cambiando sólo los medios y las velocidades de producción.

Para formar el pie que será montado en un telar, se utiliza un urdidor, que tiene como función dar la "cuenta" o número de hilos por pulgada que lleva una tela longitudinalmente. Para lograr esto se montan los conos de hilo - en la "fileta", que es un armazón de metal con diversos casilleros que desemboca en el "cabozal" de la máquina, que asemeja un carrito gigante de hilo, en donde se reúnen los diversos conos montados.

Este carrito gigante es un porta-material que recibe el nombre de "julio". Dependiendo de la "cuenta" de la tela, se elabora un número determinado de julios, que son montados en el engomador.

Este engomador cumple dos funciones: por un lado, reúne todos los hilos con tenidos en los diversos julios, dando así a la tela su ancho requerido; y por el otro lado en él se aplican incuos auxiliares, generalmente almidones que dan resistencia al hilo, con lo cual éste soportará mejor las tensiones del telar, y no romperá.

---

(11) Cámara Nacional de la Industria Textil, ob. cit. pág. 82

Una vez que sale el pie del engomador, está listo para montarse en el telar, previa adaptación de la aviadura, que no es otra cosa que un conjunto de partes y piezas, que colocadas en el telar, le permiten trabajar y tejer de acuerdo a las especificaciones requeridas.

El hilo de trama, es decir, el transversal puede, dependiendo del tipo de telar, montarse directamente a éste, o pasar por un paso previo en una máquina denominada Canillera. La función de este equipo es producir un ovillo de hilo que viajará en el telar de la "lanzadera", la cual es un proyector que viaja de un lado a otro del telar, llevando consigo hilo en forma transversal, y tejiendo así las telas. (12)

### 3.3.1.3 TENDIDO Y ACABADO.

Una vez tejida la tela, es cortada del telar y está lista para ser procesada y terminada. La tela salida del telar se denomina en "crudo", y pocas veces es utilizada tal cual, salvo en casos que así lo requiera el uso final, como en telas industriales, o aquellas que por moda así lo requieran.

En una tela típica, el primer paso para que se a acabada es el "descrudo", proceso que consiste en eliminar los almidones agregados al hilo en el proceso de engomado. Esto se logra principalmente utilizando productos químicos.

Una vez "descrudada" la tela, se blanquea, para que sobre una base blanca se pueda aplicar el color requerido.

Dependiendo del tipo de fibras, se utilizan distintos procesos para este fin, aunque todos ellos tienen en común la aplicación de tintes y colorantes químicos y el uso de calor para fijarlos.

---

(12) Cámara Nacional de la Industria Textil, ob. cit. pág. 93

Una vez tejida la tela, se acaba en una máquina denominada "rama", cuyo principio es el de un horno de alta temperatura que mediante calor y la aplicación de productos químicos, confiere a las telas sus características finales como ancho, planchado permanente, estabilidad dimensional, repelencia al agua o al fuego, entre otros. (13)

### 3.3.2 NECESIDADES DE CAPITAL DEL PROCESO TEXTIL.

Como se observa en el punto anterior, el proceso textil es largo y laborioso. De las máquinas mencionadas anteriormente, tan sólo una en cada proceso es realmente productiva. Estas son: el trocil en la hilatura; el telar en el tejido; la rama en el acabado.

Pensar en una planta integrada totalmente en forma vertical, aquella que transforme la fibra hasta obtener una tela terminada, requiere considerar un tiempo de transformación que puede ir de 60 a 90 días o incluso hasta 120 o más días.

Debido a las consideraciones anteriores, se distinguen dos tipos de capital para la industria textil: Capital de Trabajo para financiar el proceso productivo en sí, y Capital en Activos Fijos, que permita la adquisición del equipo necesario para producir.

#### 3.3.2.1 CAPITAL DE TRABAJO.

Considerando un media de tiempo para el proceso de fabricación de una tela de 90 días, aunado al lapso promedio de crédito otorgado a los clientes, 60 días, resulta que el industrial textil necesita dejar pasar 5 meses para re

-----

(13) Cámara Nacional de la Industria Textil, ob. cit. pág. 112

cuperar el dinero invertido en fibra al principio del proceso.

Con el costo actual de los recursos financiero, esto da como resultado una carga financiera de alrededor del 50%, lo que encarece aún más un producto de consumo básico.

Adicionalmente a la carga financiera mencionada, si se habla de algodón, es te se cotiza en dólares, por lo que su precio varia día con día, por lo que el industrial debe considerar su costo de reposición de materias primas, si no quiere descapitalizarse.

La situación de las fibras sintéticas y artificiales es también de constantes alzas de precios, por lo menos en forma bimestral.

Tradicionalmente, y hasta que algunos años, el industrial textil consideraba que invertía un peso en materia prima, otro en mano de obra, y vendía su producto en tres pesos, siendo el peso adicional de utilidad bruta suficiente para cubrir sus gastos financieros.

La situación actual hace inoperante este esquema, y el productor, si quiere sobrevivir se convierte más en financiero que en fabricante.

El mercado nacional presente ciclos en su comportamiento, aunque no tan marcados como en otras industrias, como la del juguete. Tradicionalmente el mejor período de ventas, es de septiembre a diciembre de cada año, existiendo poca demanda tanto en enero como en junio y julio.

Por todo lo anterior, se concluye que los requerimientos de capital de trabajo para el sector son altos, lo cual hace difícil su operación en los tiempos actuales de altos intereses y escasez de recursos.

### 3.3.2.2 INVERSION EN ACTIVOS FIJOS.

De la descripción del proceso productivo de la industria, se desprenden varias conclusiones. Por un lado, la integración vertical se hace necesaria

para aquellas empresas que tengan como un objetivo claro el liderazgo por costos y altos volúmenes de producción.

La inversión requerida para lograr lo anterior es muy alta, por lo que algunas empresas han optado por estar integradas verticalmente en forma parcial por ejemplo en tejido y acabado.

Cálculos correspondientes al año de 1986, provenientes de la Secretaría de Previsión Social, sitúan el monto requerido para la creación de una nueva fuente de trabajo en el sector, en alrededor de cinco millones de pesos. Lo anterior significa, que para montar una planta de tejido dedicada a especialidades, se requiere una cantidad de alrededor de 500 millones de pesos para la compra de los activos fijos necesarios. (14)

Si se tratase de un proyecto para la fabricación de telas de volumen, se requerirían por lo menos de 500 telares, lo que implicarían una inversión en maquinaria del orden de los dos o tres mil millones de pesos.

Tomando en cuenta las cifras anteriores, no es difícil comprender el porqué de la falta de equipamiento en el sector en los últimos años.

En la actualidad, los activos fijos han sido revaluados en forma muy significativa, sin embargo, la falta de equipos nuevos puede traer como consecuencia la obsolescencia de la maquinaria instalada con lo cual existiría un desajuste entre los valores en libros del equipo y su valor real en el mercado.

### 3.3.3 DIFERENCIACION DEL PRODUCTO.

Aunque a simple vista, este es un problema más de carácter mercadotécnico - que de transformación, es conveniente tratar el tema a la luz de los proce-

-----  
(14) Cámara Nacional de la Industria Textil, ob. cit. pág. 43



sos productivos descritos con anterioridad.

Como ya se indicó, la investigación tecnológica es casi nula en el sector textil. Así mismo, los tipos de fibras y variedades con que se cuenta en México son limitados con respecto a otros países. El mercado mexicano ha sido hasta el momento, imitador de las tendencias de cambio que se suceden en los Estados Unidos y Europa principalmente.

Por lo anterior, entre otras razones, el desarrollo de nuevos productos ha sido casi inexistente. Generalmente, los productos novedosos son copia lisa y llana de telas desarrolladas en el exterior. Los fabricantes mexicanos, por lo general, imitan productos de importación, o aquellos que introduce el competidor más fuerte del mercado.

Adicionalmente como se desprende el proceso productivo, y los niveles de fabricación que este implica, los cambios a nuevos productos son lentos, complejos y suponen una fuerte cantidad de recursos económicos.

Las telas de confección, en donde influye de manera importante el factor moda perfilan ciclos recurrentes, en que el balance de tejidos de algodón varía a tejidos de fibras sintéticas y artificiales.

Así también, las telas de tejido plano, compiten con las telas de punto, observándose el mismo fenómeno de ciclicidad entre una y otra, que en el caso de la fibras, utilizadas.

En fechas recientes, se han desarrollado nuevas aplicaciones para los productos textiles, tales como las telas industriales y los llamados protextiles. Se trata de usos distintos a los tradicionales como la confección, la decoración o el calzado. Las telas industriales implican tecnologías utilizadas por otras ramas industriales, como por ejemplo la alimentación y la industria de los plásticos. Es así como la interacción de dos ramas muy distintas puede dar como resultado avances importantes para la industria textil.

Los prototextiles con telas industriales destinados principalmente al campo de la ingeniería y la construcción. Destacan por ejemplo, telas utilizadas para fraguar concreto y detener el proceso de erosión de los lechos de ríos y lagos. El fabricar este tipo de telas, implica dificultades adicionales a las encontradas en la elaboración de telas tradicionales para la confección, pero por otro lado, permite la diferenciación de los productos textiles.

El mercado textil mexicano no conoce marcas de fábricas, salvo en casos muy especiales, como toallas y sábanas. Algunos productos tienen nombres muy genéricos como dacrón, tafeta o forro, estableciéndose la preferencia del cliente de acuerdo al precio y el plazo concedidos por los fabricantes.

En algunas ocasiones, telas nuevas en el mercado logran una gran aceptación y son conocidos por su nombre que además denota el del productor.

Tal identificación del producto, generalmente sucede es decir, que es el producto líder único durante cierto tiempo. Después pueden surgir productos que limiten al líder, que no alcanzan a lograr la penetración adecuada debido a que no cuentan con la ventaja de ser el primer.

Por todo lo anterior, se establece que las telas tradicionales para confección y decoración, no tienen una gran diferenciación, y que considerando -- aquellas que son genéricas, la decisión final se basa en el precio más bajo. También es necesario hacer hincapié en la escasa investigación tecnológica de la industria para desarrollar nuevos productos y aplicaciones finales -- distintas para los mismos.

Focas telas escapan el esquema anterior, principalmente aquellas que se consideran como especialidades, e implican mayores riesgos o inversiones de -- tiempo y dinero. Sin embargo, aunque es menor su volumen, la utilidad es -- en términos generales, más atractiva que en telas genéricas.

### 3.4. ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL SECTOR.

La industria textil, en la gran mayoría de sus ramas, especialmente en tejido plano, se constituye en abastecedora de la industria de la confección y de otras industrias como pueden ser la automotriz, la mueblera, la del calzado, etc., que en última instancia elaboran el artículo de consumo final.

Así entendido el sector, y dimensionado su campo en función del proceso de elaboración de hilos y telas fundamentalmente, se puede señalar que tiene entre sus características principales las que a continuación se presentan.

#### 3.4.1 PERFIL DE LA INDUSTRIA

Existen en México, aproximadamente 2,000 empresas textiles, siendo en su gran mayoría, empresas pequeñas y medianas, con grados de integración de proceso, muy diferentes entre sí.

Se estima de acuerdo a las diferentes estadísticas con que se cuenta, que hay instalados más de tres millones de usos y más de 60,000 telares así como aproximadamente 25,000 máquinas circulares de tejido de punto. (15)

En este aparato productivo, laboran aproximadamente 170 mil obreros y se genera anualmente un volumen de producción que se estima en 400,000 toneladas de artículos textiles.

Esta industria textil se encuentra localizada en más de 80%, en los Estados de México, Puebla, Tlaxcala y Jalisco, y en la Zona Metropolitana del Distrito Federal.

-----

(15) Cámara Nacional de la Industria Textil, ob. cit. pág. 28

Para los fines de la presente investigación, se consideraron aquellas plantas de tejido plano, de acuerdo al proceso descrito en el punto 3.3., sin importar su tamaño o grado de integración, situadas en el Distrito Federal y Area Metropolitana. El número resultante de empresas fué de 500.

### 3.4.2 CANALES DE DISTRIBUCION PARA LOS PRODUCTOS TEXTILES EN MEXICO.

La industria textil mexicana se encuentra alejada de sus consumidores finales, todas las personas que adquieren una prenda para satisfacer sus necesidades de vestido.

La cadena de distribución sufre por un exceso de intermediarios, lo que provoca problemas tales como el excesivo encarecimiento de los productos textiles, el poco contacto de los fabricantes con el consumidor último para así conocer sus necesidades y preferencias, y el hecho de que el fabricante, -- factor económico que realiza la mayor inversión al más alto riesgo, sea el que obtiene un menor beneficio económico, con respecto a los otros componentes del sistema de distribución de productos textiles.

Lo anterior parece altamente incongruente y falta de lógica, pero es una realidad del mercado mexicano.

A continuación se enumeran algunos de los más importante participantes de esta cadena distributiva, de acuerdo a un posible orden en cuanto a su posición relativa en el proceso de comercialización. No obstante, no es necesario que se siga de forma estricta esta cadena, ya que distintos fabricantes pueden contar con diversos canales de distribución, o un mismo fabricante puede atender a distintos tipos de clientes.

a) Fabricante de productos textiles.

Transforma las materias primas como algodón y fibras sintéticas en telas.

En algunos casos recite créditos de sus proveedores sobre los insumos que adquiere. En el caso del algodón el pago es por adelantado, o al recibir las pacas de este material. Realiza pocas ventas de telas al contado, operando generalmente a un plazo de 60 días con sus clientes. Su proceso de transformación va de los treinta a los sesenta días dependiendo de la dificultad específica de su línea de productos. Esta línea es diversificada, aunque generalmente no pasa de unos quince artículos, debido a que procura aprovechar las economías de escala de su capacidad instalada. Uso intensivo de capital, sobre todo en plantas tecnológicamente avanzadas, y uso intensivo de mano de obra en aquellas plantas menos modernas.

b) Usuarios industriales.

A últimas fechas, surge un sector de clientes en México, que consumen telas industriales como parte de los insumos de su producción. Generalmente se trata de telas muy especializadas y que requieren dominios específicos de tecnología y una gran calidad. Los volúmenes que consumen estos clientes son variables, ya que existen usos muy específicos como es el caso de telas para filtros o para la limpieza de cristales de alta precisión, en donde unos cuantos cientos de metros son suficientes para cubrir la demanda - meses o incluso de años. Por el otro lado, existen aplicaciones para textiles industriales de mayor volumen como es el caso de las telas de poliéster o nylon para almas de lonas o llantas, en donde producciones de decenas de miles de metros al mes pueden ser más frecuentes.

Casi siempre, el trato entre los fabricantes de textiles y los clientes industriales es directo, ya que el diseño, desarrollo y seguimiento de estos proyectos requiere un contacto muy cercano de las partes.

c) Convertidores.

De este paso en adelante en la comercialización de textiles, se hará refe-

rencia principalmente a aquellas telas que sirven para la fabricación de prendas de vestir. Existen algunas telas para otros usos, decoración por ejemplo, que pueden utilizar los mismos canales, o cuentan con sistemas de distribución más especializados.

Los convertidores se encargan de comprar telas en crudo, es decir, y tal como salen de los telares, para "convertirlas" mediante procesos especializados de tejido, estampado y acabado. Se enfocan principalmente a segmentos específicos del mercado, en donde la innovación es una condición de venta. Trabajan comprando la mercancía a crédito con los fabricantes, y ellos a su vez, una vez procesada la tela la ofrecen a crédito a otros distribuidores de textiles.

Al hablar de innovación, se entiende principalmente el adecuar tendencias de mercados europeos o el estadounidenses a los gustos del consumidor nacional.

d) Distribuidores mayoristas.

Tradicionalmente ubicados en el centro de la Ciudad de México y otras ciudades del interior del país. Compran grandes cantidades de tela a diversos fabricantes textiles, de acuerdo a su capacidad crediticia. Cuentan con una amplia gama de artículos y obtienen por lo general sus inventarios a crédito de sus proveedores, dando ellos a su vez crédito a sus clientes a plazos menores. Tienen poca inversión en activo fijos o mano de obra. Su estructura les permite atender a un mayor número de clientes que requieren volúmenes menores a los que pudiesen ser económicamente rentables para los fabricantes. Al obtener productos de origen diverso pueden ofrecer variedad a los consumidores.

e) Distribuidores minoristas.

Trabajan en un esquema similar al de los mayoristas, existiendo una diferencia importante en cuanto a los volúmenes de tela que manejan, y a los

clientes que atienden, ya que realizan gran parte de sus ventas directamente al público.

Pueden adquirir sus inventarios con cualquiera de los proveedores anteriores.

Se ubican también en el centro de la Ciudad de México, en algunos puntos - del área metropolitana bien definidos, como por ejemplo Mixcoac o Ciudad - Satélite, y en las grandes ciudades del interior de la república, así como en aquellas de tamaño medio. Se distinguen dos grupos principales: tiendas pertenecientes a cadenas departamentales o grupos comerciales, y tiendas independientes generalmente de propiedad individual o familiar.

#### f) Confeccionistas.

El cliente natural de la industria textil lo es la industria de la confección.

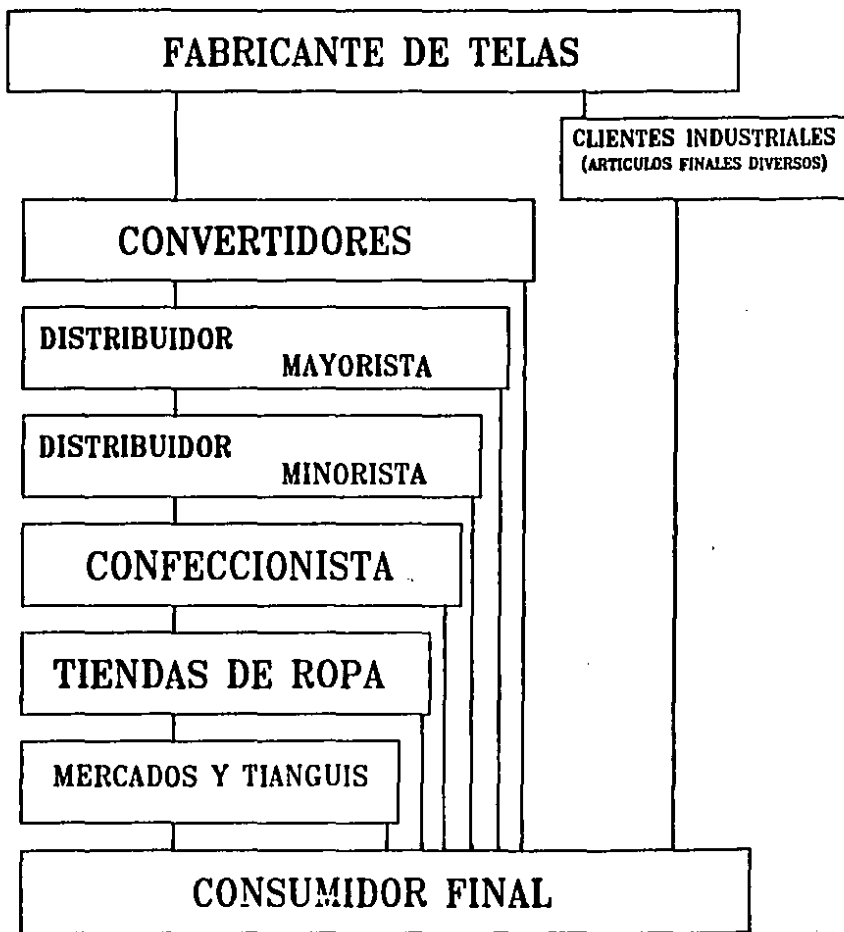
Los productos textiles son el insumo por excelencia de esta industria. El confeccionista puede adquirir sus telas con cualquiera de los canales ya mencionados. Trabaja principalmente comprando a crédito, y tiene un proceso de manufactura intensivo en mano de obra, y en menor grado en activos - fijos.

La Cámara Nacional de la Industria del Vestido agrupa a más de seis mil empresas, ya que existen grupos industriales de gran tamaño, talleres medios y una gran mayoría de talleres de carácter familiar.

#### g) Tiendas de ropa.

Un canal bien conocido en la cadena de distribución de los productos textiles. Se distinguen varios tipos. Existen cadenas de tiendas exclusivamente dedicadas a la comercialización de prendas. A su vez las tiendas departamentales y grandes cadenas comerciales venden ropa como parte de su li-

# CANALES DE DISTRIBUCION PARA LOS PRODUCTOS TEXTILES



CUADRO 2



rea de productos. En el otro extremo, existen pequeñas tiendas en casi todo el país que en pequeñas superficies ofrecen al consumidor toda clase de prendas. Las hay populares, y las hay altamente especializadas, como lo son las boutiques.

#### h) Mercados y tianguis.

Un canal importante que lleva los productos textiles a los consumidores - con menor poder de compra. Generalmente ofrecen precios accesibles, con variaciones en cuanto a calidad. Mueven importantes volúmenes de producción en una venta de medio mayorero y menudeo. Tiene quizás el contacto - más directo con el consumidor final, la persona que se pondrá la prenda de vestir.

### 3.4.3 BARRERAS DE INGRESO AL SECTOR TEXTIL EN MEXICO.

La principal barrera de ingreso para una nueva empresa al sector textil lo constituye el monto del capital requerido para la inversión en activos fijos. Como ya se observó en la descripción del proceso textil, este es largo y complicado. Detrás de un telar, máquina productiva del proceso, existen por lo menos cinco subprocesos de preparación de tejido.

Un inversionista puede optar por adquirir únicamente telares, y subcontratar los procesos anteriores con terceros. sin embargo, las fabricas medianas y grandes en México tienden a estar verticalmente integradas, teniendo sus diversos activos productivos balanceados en cuanto a sus instalaciones de tejido, por lo que cuentan con pocas probabilidades de satisfacer las necesidades de trabajos a terceros. Existen pocas empresas dedicadas exclusivamente a maquililar procesos como urdido y engomado a empresas textiles no integradas.

Cálculos de la Cámara Nacional de la Industria Textil situaba la creación

de un nuevo empleo textil en el año de 1985, en alrededor de cinco millo - nes de pesos. Una empresa textil mediana pudiera ocupar unos doscientos - cincuenta trabajadores , por lo que una estimación para inversión de acti - vos fijos los situaría en el rango de los mil millones de pesos o más.

El trabajador textil es altamente especializado a todos niveles, desde los técnicos encargados de la producción hasta el personal dedicado a la lubri - cación de la maquinaria. En México, se ha observado en los últimos años - -n descenso en el número de personas que estudian o hacen una carrera tex - til, ya sea en ingeniería o como personal de planta.

La mano de obra especializada tiende a escasear al no formarse nuevos cua - dros, y se dan casos ua de piratería de personal en puestos claves del pro - ceso de una empresa textil a otra.

Otra barrera de ingreso, quizás menos determinante pero no por eso no im - portante lo es el hecho de que la mayoría de las empresas textiles en Méxi - co llevan muchos años de fundadas. Se trata de un sector industrial con - fuertes tradiciones históricas. Son pocas las empresas textiles de tamaño medio o grande fundadas en los últimos años, y son menos todavía aquellas - aquellas que han surgido por iniciativa de personas ajenas del todo a la - industria textil.

#### 3.4.4 BARRERAS DE SALIDA EN EL SECTOR TEXTIL NACIONAL.

Cuando un empresario textil decide salir del mercado y del sector enfrenta algunas dificultades. Sin embargo, son mayores las barreras de ingreso al sector que las barreras de salida del mismo.

Una barrera de salida importante lo es el pasivo laboral de contingencia - que se presenta cuando la empresa cierra y tiene necesidad de liquidar a -

su personal.

Por lo general, el personal de planta es importante en cuanto a su número, y los salarios en la industria son altos en comparación con otros sectores. Actualmente, el salario mínimo industrial del Contrato-Ley que rige a las fábricas del ramo de la Seda y Artisela es un sesenta por ciento superior al salario mínimo regional aplicable a la Ciudad de México y área metropolitana.

Tratándose de un Contrato-Ley los sindicatos son poderosos, y las negociaciones de liquidación del personal son complicadas y difíciles.

Las inversiones en activo fijos son elevadas, lo que hace que cualquier de cisión de salida del sector o cierre de una planta textil, sea difícil.

Son muchos los recursos involucrados como para tomar una decisión precipitada.

La maquinaria textil pierde una gran parte de su valor si no trabaja. Incluso el más antiguo telar tiene un valor mayor, hablando de potencial de producción y generación de ingresos, que algún otro modelo de telar algo más moderno que no este trabajando.

Existen casos en que el valor de alguna maquinaria en particular en mayor vendiendola por kilo como chatarra, o por sus componentes por separado a manera de refacciones, que si se pretendiera realizarla como un activo pro ductivo.

### 3.4.5 COMPETENCIA EXTRANJERA.

Tradicionalmente, los fabricantes textiles en México han contado con un -- mercado cautivo para sus productos. Las políticas de industrialización de los años cincuenta a la fecha, se basaban en el esquema de sustitución de

importaciones.

La actual administración ha decidido romper con este esquema y abrir al país a la modernización de su comercio, mediante la entrada de México al Acuerdo General sobre Tarifas y Aranceles, GATT.

La entrada de México al GATT, aparte de las implicaciones políticas y comerciales a nivel macroeconómico, presenta un nuevo panorama a los productores textiles nacionales. Ofrece, por un lado, la posibilidad de ampliar mercados, pero por otro lado, abre el mercado cautivo hasta ahora, de consumidores mexicanos, a los productores del extranjero.

En todos los países, la industria textil se ha constituido como punta de lanza para el desarrollo tecnológico y comercial de estos. El primer ejemplo histórico lo tenemos con Inglaterra en el siglo dieciocho, con la Revolución Industrial. Muchos de los avances de esta época se dieron en la industria textil.

Posteriormente, otros países de Europa y los Estados Unidos se constituyeron en importantes productores de textiles, situación que continuó hasta este siglo, en la época de los cincuentas.

A partir de este momento, países en desarrollo como Japón, estimularon su participación en los mercados internacionales mediante un gran impulso al sector textil. Posteriormente, el sector textil pasó a un segundo término, cuando otras industrias como la siderúrgica y la electrónica invadieron al mundo con sus productos. No obstante esto, no se puede negar la importancia de la industria textil en este país como pionera de su desarrollo comercial.

En la actualidad, otros países, principalmente de Asia, han imitado el modelo de desarrollo japonés, siendo grandes productores de textiles. Tal es el caso de Turquía, Corea, Hong Kong, Singapur y Pakistán entre otros.

### 3.4.5.1 ANALISIS DE LOS COMPETIDORES INTERNACIONALES.

Se puede afirmar que todos los países del mundo cuentan con empresas en el sector textil, aunque con distintos grados de desarrollo. Prácticamente todas las naciones del orbe pueden ser consideradas como competidoras reales o potenciales para los productos textiles mexicanos. La necesidad de todos los pueblos de vestir, la hacen universal. No pudiendo realizar un análisis exhaustivo de cada uno de estos países competidores, a continuación se presenta un síntesis de los más importantes, tanto por el tamaño relativo de su industria textil, como por su potencial como competidores potenciales de México.

#### a) Estados Unidos de Norteamérica.

La industria textil en los Estados Unidos pasó de ser muy poderosa en los mercados internacionales antes de la Segunda Guerra Mundial, a ser en la actualidad, un sector secundario de la economía de este país. Es protegida contra las importaciones de terceros países mediante la implantación de cuotas restrictivas o acuerdos bilaterales entre gobiernos. Las empresas que subsisten en la actualidad, forman parte de grandes grupos industriales textiles, y en su mayoría cotizan en la bolsa de Nueva York. Generalmente, su capacidad productiva es de gran magnitud, y emplean eficientemente las economías de escala.

Plantas enteras fabrican un solo artículo, y comercializan su producción principalmente en el mercado interno, que maneja grandes volúmenes.

Tecnológicamente están a la vanguardia, y han reducido su dependencia en mano de obra intensiva. Poseen una calidad muy aceptable, y precios bajos en cuanto a telas que se fabrican en grandes cantidades, tratándose en su mayoría de artículos poco diferenciados, pero con especificaciones técnicas comunes a naciones de Europa Occidental.

En el mercado más grande del mundo en cuanto a consumo de productos textiles.

Su proximidad geográfica con México, sus bajos precios, grandes volúmenes y potencial casi ilimitado, lo hacen un poderoso competidor para México.

#### b) Europa Occidental.

En términos generales, la producción de textiles en estos países ha perdido la importancia relativa de años anteriores. Se han especializado en la fabricación de maquinaria textil, y exportan bienes de capital y no productos manufacturados.

Países como Inglaterra, Italia, Francia y Bélgica, han seguido una política de segmentación y diferenciación muy especializada. Las telas más finas del mundo provienen de estos países. Basan sus ventas, no en volumen, sino en calidad, imagen y moda. Las producciones tienden a ser pequeñas, y casi artesanales. Los distintos países comercian entre sí a través del Mercado Común Europeo, y realizan exportaciones principalmente a los Estados Unidos, y algunos países de América Latina.

España, de reciente ingreso a la Comunidad Económica Europea posee una industria textil algo más parecido a la mexicana, y su importancia relativa en la economía es mayor que en otros países de la CEE.

#### c) Europa Oriental.

Durante muchos años rezagados estos países en materia textil, a últimas fechas han demostrado una gran capacidad en este terreno, siendo el caso de algunos que incluso fabrican maquinaria textil. Realizan producciones de volumen medio, a precios relativamente accesibles y con una calidad comparable a la media del mercado mundial. Principalmente exportan su producción a países pertenecientes al bloque comunista.

Destacan por su importancia, Hungría, Polonia y Checoslovaquia.

d) Japón

El japonés llegó a ser en la década de los sesenta uno de los más importantes productores de textiles en el mundo. En la actualidad la industria textil ha pasado a segundo término en su comercio internacional, con respecto a otros sectores que incorporan mayor tecnología, como el automotístico o el electrónico.

Esto, sin embargo, no quiere decir que la producción de textiles se haya abandonado.

En la actualidad, el Japón subcontrata con terceros países de la cuenca del Pacífico la manufactura de estos productos. Es interesante señalar, que tiene necesidad de importar la mayoría de los insumos que requiere para sus telas como el petróleo y el algodón.

Japón cuenta con productos de alta calidad, precios muy competitivos, y una capacidad de penetración de mercados sorprendente. Es uno de los competidores más peligrosos para los productores nacionales.

e) Sureste Asiático.

Aquí se engloban diversas naciones con características muy similares. Entre otros, están Corea del Sur, Singapur, Tailandia, Malasia, Hong Kong, - Macao y la República Nacional China (Taiwan). Por otra parte, se encuentran la India, Pakistán y Turquía, que aunque en otras regiones geográficas, conservan similitudes con los primeros.

Estos países, han imitado en alguna manera el esquema de desarrollo del Japón, y se encuentran en la etapa de producción masiva de productos textiles, así como en la penetración de los mercados mundiales, en base a una calidad aceptable, y precios altamente competitivos. También representan

un riesgo para México, ya que sus circunstancias tecnológicas y comerciales son parecidas.

#### f) América Latina.

En centro América la industria textil es casi inexistente, Sudamérica es una situación totalmente distinta, ya que existen países con industrias -- textiles altamente desarrolladas, y orientadas a los mercados de exportación. Se puede mencionar países como Colombia y Brasil, y en menor grado Chile.

El principal riesgo de estos competidores es su penetración en el mercado Estradounidense, mayor que la de México en estos momento. Cabe recordar -- que este país junto con los de Centro América forman los mercados naturales de México.

#### g) África

Un análisis de la competencia internacional en el sector textil, por breve que sea, no estaría completo sin analizar algunos países de África.

En términos generales, los países africanos se encuentran rezagados en su sector textil respecto al resto de mundo. Sin embargo, a últimas fechas, algunos de estos países han iniciado un importante proceso de modernización del sector, tendiente a mejorar sus economías. Tal es el caso de Marruecos y Argelia. Los mercados principales de estos países lo son tanto el resto del continente africano, como los miembros de la Comunidad Económica Europea, de quienes incluso reciben apoyo.

Potencialmente constituyen competidores importantes de los mercados mundiales en materia textil.



### 3.4.5.2 DESVENTAJAS DE MEXICO RESPECTO A LA COMPETENCIA INTERNACIONAL

Los productores nacionales encuentran una serie de desventajas a nivel general del sector industrial, que deberán superar para competir de manera permanente en los mercados internacionales. Estas son, entre otras:

a) Enfoque tradicional al mercado interno.

Hasta hace uno o dos años, la demanda nacional constituía un mercado cautivo para los productores nacionales. Las exportaciones realizadas eran de producciones excedentes, y pocas empresas consideran la exportación como una actividad cotidiana para asegurar su supervivencia.

b) Altos costos y precios de los productos textiles.

Las materias primas nacionales se encuentran por arriba de los precios internacionales. La existencia de una serie de Contratos-Ley que regulan las relaciones laborales, hacen inflexible la adaptación a nuevas tecnologías.

Los colorantes y productos químicos auxiliares también se encuentran por encima de los niveles de precio internacionales.

c) Estándares de calidad poco aceptables.

Habiendo satisfecho la demanda de un mercado cautivo durante muchos años, la calidad actual de la mayoría de los productores no se encuentra a la par de otros países. Se ha dado poco énfasis a los aspectos de control de calidad en México. Este problema también es extensivo a los insumos utilizados en los procesos textiles, ya que algunas fibras y productos químicos auxiliares no cumplen con las normas internacionales.

d) Carencia de una conciencia nacional para exportar.

No son solamente las industrias las que exportan productos. El proceso de apertura de un país al comercio internacional, requiere la modernización de un sin número de sectores. El gobierno, debe apoyar estos esfuerzos -- por ejemplo, mediante la reducción de trámites, o con su participación directa en el estímulo de las exportaciones, como es el caso del Japón, en donde gobierno e industria colaboran conjuntamente en este campo.

Así mismo, la red de comunicaciones en México no es del todo perfecta.

Adicionalmente, existe una miopía oficial, que conlleva a la exportación de materias primas preferentemente, y no a la comercialización de productos manufacturados con un mayor valor agregado.

e) La actual situación económica que atraviesa México, ha producido un atraso en la cuestión tecnológica y de modernidad del sector. Las inversiones en activos fijos en los últimos años han sido pocas, y la planta productiva tiende a volverse obsoleta. Es necesario, encontrar la forma de estimular nuevas inversiones y detener este proceso de deterioro.

f) Política gubernamental respecto a la apertura económica.

El gobierno de México ha decidido realizar la apertura comercial del país en un momento en que los países desarrollados tienden al proteccionismo para defender sus industrias nacionales. Ha aquí una contradicción. Los mercados textiles se vuelven más restringidos en el momento que México necesita exportar.

Otro factor en contra es el tiempo. Países como Japón y Corea del Sur llevaron a cabo su proceso de exportación a lo largo de varios años. Las circunstancias obligan a los productores nacionales a realizar este cambio en un período mucho menor.

3.4.6 VENTAJAS RELATIVAS DE MEXICO RESPECTO A  
LA COMPETENCIA INTERNACIONAL

El panorama para los productores nacionales de textiles no es tan sombrío.

Ningún país puede satisfacer plenamente sus necesidades en materia textil.

Por otro lado, la diversidad de artículos textiles hace imposible que una nación fabrique toda la gama en las cantidades requeridas, y por otro, los volúmenes demandados muchas veces superan la oferta nacional.

México posee diversas ventajas relativas respecto a sus competidores:

a) Proximidad con los Estados Unidos.

El país se encuentra puerta con puerta con el mercado más grande de productos textiles del mundo. Esta proximidad le permite tener gastos por fletes mucho menores que cualquier país asiático, y tiempo de entrega por cuestiones logísticas menores. Así mismo, los intereses económicos de México están estrechamente ligados con los Estados Unidos.

b) Abundancia de recursos naturales.

A pesar de los precios superiores a los que imperan en el mercado mundial, México no requiere importar insumos tales como petróleo o algodón. Si se llega a corregir las estructuras de producción y comercialización de estas materias primas, se obtendrá una mayor ventaja.

c) Niveles de costo de mano de obra.

Las constantes devaluaciones y pérdida de poder adquisitivo de los salarios coloca a México en mejor posición con respecto a niveles de costo de mano de obra que a otros países, incluso algunos del Sudeste Asiático.

Resolviendo el problema de productividad, esta diferencia puede ser una de las bases de la estrategia del país.

d) Incurción reciente en mercados internacionales.

Países de Asia han saturado ya sus cuotas de textiles con países en desarrollo, la reciente incurción de los productores mexicanos en mercados del exterior, garantiza en principio, un mejor trato por parte de estos clientes, ya que no existe la saturación de sus mercados por productos nacionales.

**CAPITULO CUARTO**

**=====**

**RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.**

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos mediante la aplicación de cuestionarios, correspondientes a la investigación de campo de la presente investigación.

#### DIRECTORES GENERALES

Pregunta No. 1

¿Qué entiende por Planeación Estratégica Formal?

Interpretación:

La mayor parte de los entrevistados contestaron:

Secuencia de pasos a seguir para lograr los objetivos de la empresa de una manera eficaz.

Elaboración de presupuestos de carácter financiero que permitan establecer los pasos a seguir en un período de tiempo determinado.

Primer paso del proceso administrativo, seguido de la organización, dirección y control.

Sistema estructurado para llevar a cabo la planeación en las empresas mediante un mecanismo previamente establecido.

Otro nombre para la planeación de los negocios.

Cabe mencionar que ninguno de los entrevistados tienen un concepto exacto de lo que es la Planeación Estratégica Formal, ya que no se mencionaron aspectos tan importantes como ventaja competitiva, análisis de los competidores, factores de éxito, y responsabilidad de la alta gerencia respecto al porvenir de las empresas.

Pregunta No. 2

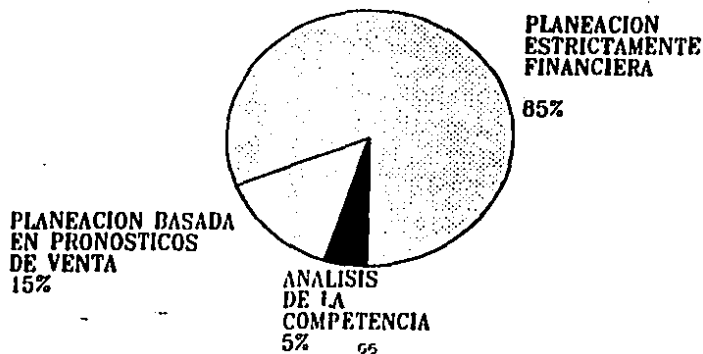
Escoja de las siguientes afirmaciones la que más se aplique en su empresa:

- La planeación se lleva a cabo mediante presupuestos de carácter financiero, con base anual y buscan pronosticar las necesidades de capital.
- La planeación esta basada en pronósticos, y se utilizan herramientas - como modelos de regresión, análisis de tendencia o modelos de simulación.
- La planeación incluye el análisis de los productos propios y de la competencia, para establecer puntos fuertes, y desarrollar estrategias basadas en ellas.
- La planeación es un proceso flexible y creativo, que cuenta con una estructura definida y se apoya en la cultura corporativa propia.

Interpretación:

El 80% de los directivos entrevistados describieron la planeación de su empresa como estrictamente financiera, basada en presupuestos de operación. Un 15% de los entrevistados señaló que realizan su planeación en base a pronósticos, atendiendo a cifras históricas, principalmente en lo que respecta a las ventas y los costos. Algunos de ellos utilizan modelos como el análisis de tendencias.

Tan solo un 5% de las empresas estudiadas señaló que realizan un análisis de sus productos y los de su competencia como parte medular de su proceso de planeación. Desarrollan sus estrategias en base a estos resultados.



Pregunta No. 3

Dentro de su giro, ¿Cuál es su principal negocio?

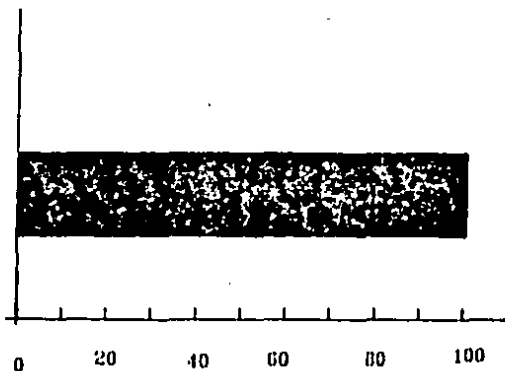
Interpretación:

La mayor parte de las respuestas fueron:

- Fabricación de telas.
- Elaboración de productos textiles.
- Los textiles.
- La fabricación de todo tipo de artículos textiles en general.
- La transformación de materias primas, mediante hilado, tejido y acabado en telas
- La fabricación de "trapos"
- La industria textil en general.

Cabe mencionar que ninguno de los directivos entrevistados expresó de forma alguna misión o filosofía inherentes a su empresa.

- Empresas textiles que no poseen una "misión" bien definida.





Pregunta No. 4

¿Cuáles considera que son los Factores Clave del Éxito en la Industria Textil Mexicana?

Interpretación:

Las respuestas más significativas son:

Bajo nivel del costo de la mano de obra con respecto a otros países productores de artículos textiles.

Flexibilidad en cuanto al tamaño menor de las fábricas mexicanas, tratándose de productos de exportación.

Flexibilidad en cuanto a la gama de artículos que se pueden fabricar debido a la gran diversidad de equipos de distintas marcas que existen en el país.

Existencia de mano de obra calificada en todos los niveles de la industria textil, siendo que la oferta supera en la actualidad a la demanda.

La entrada de los productos textiles mexicanos a mercados del exterior es reciente y de poca magnitud, por lo cual en la actualidad no existen restricciones tan fuertes como las cuotas aplicadas a otros países exportadores.

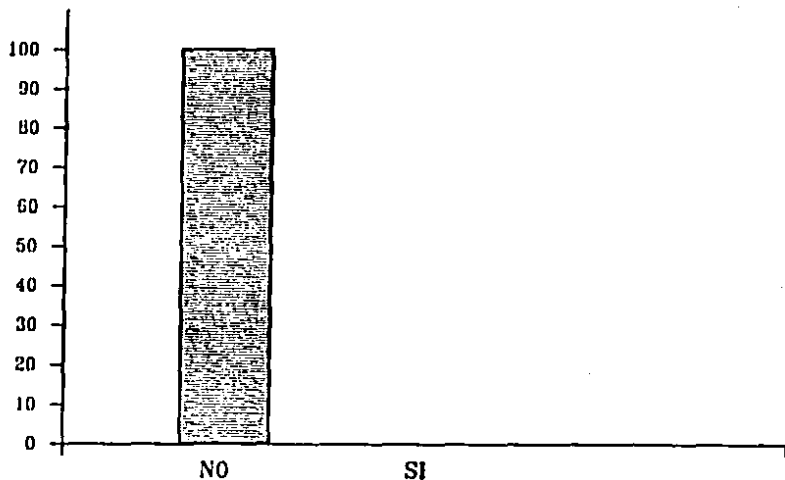
Pregunta No. 5

¿Existen una serie de valores que sean compartidos por la Empresa, y que de alguna forma definan sus acciones?

Interpretación:

El total de los entrevistados (100%) contestó en forma negativa a esta pregunta. Consideraron que no hay valores comunes a la empresa que sean compartidos por todo su personal.

En el momento de realizar las entrevistas, esta pregunta tuvo que ser explicada y ampliada en todos los casos, ya que su intención no resultó clara en un principio.



Pregunta No. 6

¿Quién realiza la planeación en su empresa?

- a) Director general
- b) Gerente general
- c) Contralor
- d) Contador
- e) Otros (especifique)

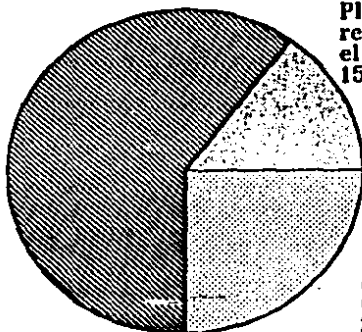
Interpretación:

Un 60% de las empresas entrevistadas presentan una planeación hecha por su director general, que en todos los casos es a su vez el propietario de la misma.

En un 25% de los casos, la planeación es realizada por el gerente general, quien reporta al director general de la empresa.

En el 15% restante de las empresas, el Contador es la persona encargada de realizar la planeación del negocio.

**Planeación hecha  
por el Director General  
60%**



**Planeación  
realizada por  
el Contador  
15%**

**Planeación en la  
empresa del  
Gerente General  
25%**

**Pregunta No: 7**

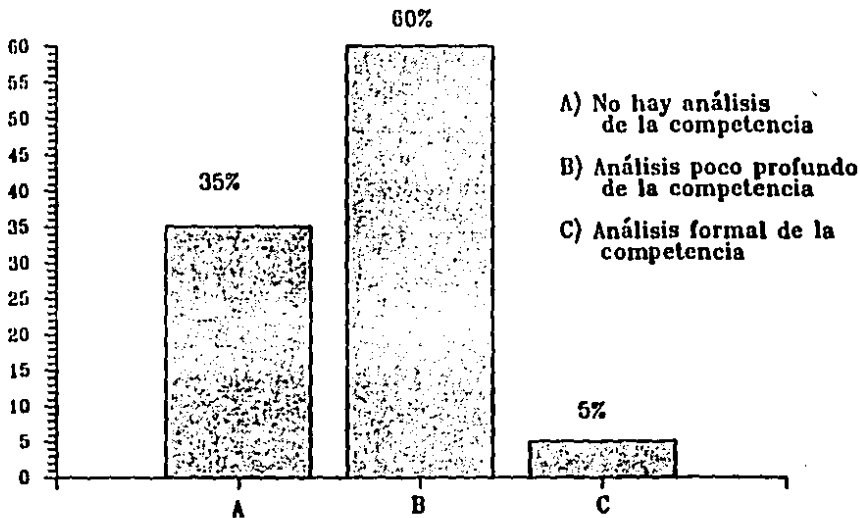
¿Realiza un análisis de su competencia y de los productos que ofrece? En caso de ser afirmativa su respuesta, ¿Cómo lleva a cabo este análisis?

**Interpretación:**

De las empresas consideradas en esta investigación, un 35% de ellas no llevan a cabo un análisis de los productos de sus competidores ni de estos.

Un 60% respondió que si examinan a sus competidores y su línea de productos, aunque de una manera informal, generalmente por comentarios sueltos que recogen de sus proveedores, sus clientes o algunas veces de sus mismos competidores.

Solo un 5% de los entrevistados poseen un sistema formal de análisis de su competencia en el cuál registran principalmente las líneas de productos y precios de los competidores.



Pregunta No. 8

¿Cuáles considera son los puntos fuertes de su empresa con respecto a la competencia? ¿Por qué?

Interpretación:

Las respuestas a estas preguntas son las siguientes:

Una integración vertical de los procesos de hilado, tejido y acabado, que permiten al fabricante tener una mejor estructura respecto a su competencia en costos.

Existencia de máquinas de tintorería y acabado especializadas, como por ejemplo Estampadoras, Sanforizadoras y Mercerizado que permiten dar mejores tactos y terminado a las telas que se fabrican, y que no todos los fabricantes poseen.

Telares ultra-modernos que permiten mayores velocidades, eficiencias y rendimientos, con menor uso de mano de obra en los procesos.

Plantas textiles de gran tamaño que permiten utilizar las economías de escala en producción. Instalaciones fabriles relativamente pequeñas que permiten una mayor flexibilidad para realizar los cambios que demanda el mercado.

Variedad de marcas y modelos de maquinaria textil que permiten fabricar diversos artículos y no depender de una sola tela que puede dejar de ser popular en el mercado.

Elaboración de productos muy especializados, con clientes bien definidos, pequeños metrajés pero con márgenes de comercialización muy atractivos.

Elaboración de productos de alta calidad, ampliamente reconocidos en el mercado.

Pregunta No. 9

¿Cuáles considera como puntos débiles de su empresa en comparación a sus - competidores?

Interpretación:

Las respuestas obtenidas para esa pregunta son:

- La falta de una fuerza de ventas profesional que permitan mayor penetración en el mercado.
- El no poder otorgar financiamientos al mismo plazo que los competidores principales.
- No tener productos diferenciados del resto de la competencia.
- Competir con telas de grandes volúmenes y bajo costo.
- La competencia con telas de importación, que tienen precios más bajos y en muchos casos mayor calidad, además de que no existen productos similares de fabricación nacional.
- La falta de recursos financieros que permitan fabricar artículos de mayor valor agregado y que se salgan de lo tradicional.
  
- La gama tan limitada de materias primas que se producen en México, ya que en otros países existen muchas clases de políester, por ejemplo.
- Maquinaria obsoleta y lenta en comparación a otros competidores, de México y del extranjero.
- Poca competitividad de los productos mexicanos en el extranjero, en precios y calidad.
- Poco conocimiento de los mercados externos y de sus necesidades.
- Las relaciones laborales son poco flexibles debido a los Contratos-Ley.
- La falta de capital de trabajo para manejar el negocio.

Pregunta No. 10

¿Ve a sus proveedores o clientes como competidores potenciales en el futuro?

Interpretación:

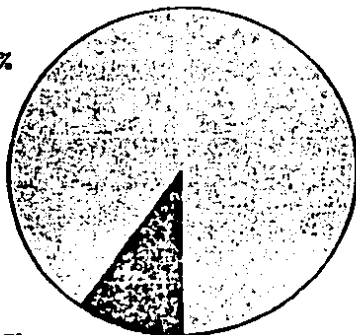
Por lo que respecta a considerar a los proveedores como competidores potenciales de la industria textil en un futuro, el 90% de los entrevistados consideró que no existe tal riesgo.

El 10% restante contestó que los proveedores de la industria si pueden constituirse en un riesgo al transformarse en fabricantes de telas.

Respecto al peligro potencial de que clientes actuales se vuelvan competidores de los productores textiles, un 15% de los entrevistados contesto de manera afirmativa.

El resta 85% no consideró que exista tal peligro posteriormente.

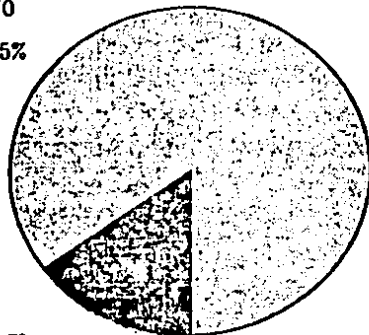
NO  
90%



SI  
10%

**SON SUS PROVEEDORES ACTUALES UN  
COMPETIDOR POTENCIAL PARA SU EMPRESA?**

NO  
85%



SI  
15%

**SON SUS CLIENTES ACTUALES  
COMPETIDORES POTENCIALES  
PARA SU EMPRESA?**

Pregunta No. 11

A raíz de la entrada de México al GATT, ¿Qué peligro representan los productores textiles extranjeros para su empresa?

Interpretación:

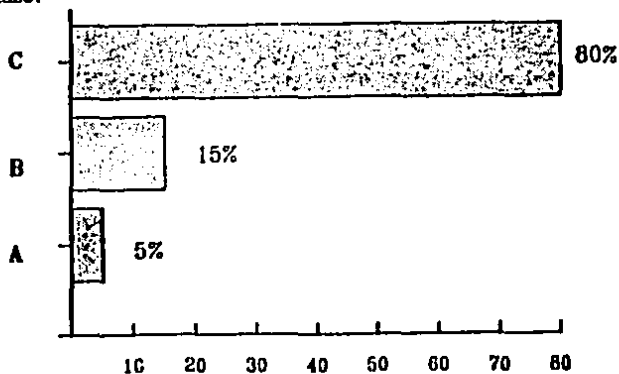
Al tabular las respuestas a esta pregunta, se decidió clasificarlas de acuerdo a la siguiente escala:

- a) Ningún peligro.
- b) Igual que cualquier competidor nacional.
- c) Sumamente peligrosos como competidores.

El 5% de los entrevistados consideró que la entrada de México al GATT no representa peligro alguno para su empresa respecto a la existencia de nuevos competidores.

Un 15% de los directivos que participaron en esta investigación contestaron que los nuevos competidores extranjeros en el mercado nacional representan un peligro equivalente al de cualquier competidor nacional.

El 80% restante de las respuestas considera que la competencia internacional es sumamente peligrosa para sus empresas y su supervivencia en el largo plazo.





Pregunta No. 12

Elija la afirmación que más se acerque a la realidad de su empresa:

- a) Mi empresa es poco competitiva en la actualidad, y no tiene posibilidad de ser competitiva en el futuro.
- b) Mi empresa es poco competitiva ahora pero podrá ser competitiva en el futuro.
- c) Mi empresa tiene una posición semejante en cuanto a competitividad, a la media del sector textil.
- d) Mi empresa es competitiva actualmente pero corre el riesgo de no serlo en el futuro.
- e) Mi empresa es altamente competitiva en la actualidad y lo seguirá siendo en el futuro.

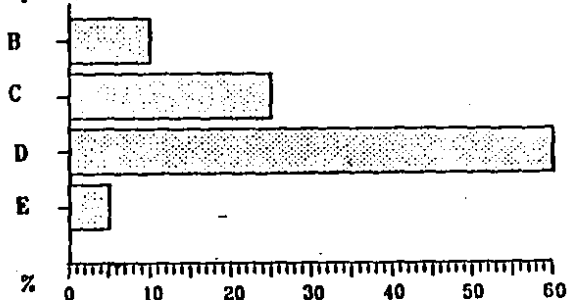
Interpretación:

El 10% de los entrevistados consideraron que su empresa es poco competitiva en la actualidad pero que tendrán oportunidad en el futuro de hacerla más competitiva.

El 25% de las empresas que participaron en esta investigación contestaron que su competitividad es equivalente a la media del sector industrial textil.

Un 60% de las respuestas hace ver que los directivos entrevistados ven la posición de sus negocios competitiva en la actualidad, pero con riesgo de no serlo en el futuro.

El 5% restante afirmó ser altamente competitivos en el presente y conservar esta posición en el futuro.



Pregunta No. 13

¿Qué oportunidades actuales o potenciales ofrecen a su empresa en particular la entrada de México al GATT?

Interpretación:

Las respuestas más significativas son:

- La entrada de México al GATT no ofrece ninguna oportunidad en especial a mi empresa.
- El acceso a mercados textiles más amplios de los que se tienen en la actualidad.
- La facilidad de conseguir materias primas de mejor calidad que las que se producen en México.
- Poder exportar los productos que fabrica mi empresa con mayor agilidad.
- La importación de productos químicos para teñir y acabar las telas de mejor calidad y menor costo de lo que se consigue en el país.
- Poder traer seda, lino, rayón y otras fibras que no se tienen en México.
- Poder modernizar y fortalecer la empresa al enfrentarla a más y mejores competidores del extranjero.
- No tener que depender enteramente de los pocos productores de fibras sintéticas que hay en México.
- Traer telas de importación que permitan ampliar la línea de productos existentes en mi negocio, para dar mejor servicio a los clientes.

Pregunta No. 14

¿Cuál de los tres puntos siguientes escogería como alternativa adecuada para mantener o incrementar su ventaja competitiva? ¿Por qué?

- a) Liderazgo en costos (economías de escala)
- b) Segmentación (productos genéricos para mercados específicos)
- c) Especialización (productos específicos para mercados específicos)

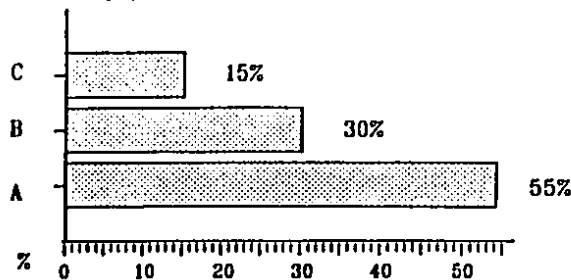
Interpretación:

El 55% de los entrevistados contestó que escogerían el liderazgo en costos como su estrategia competitiva. Entre las razones manifestadas están las economías de escala, el tamaño de las instalaciones productivas, políticas de participación en el mercado, límite a los artículos que pueden fabricar y tener una línea pequeña de artículos que les evite cambios y modificaciones a su proceso productivo.

El 30% de los industriales que fueron entrevistados seleccionó la alternativa de segmentación del mercado, aduciendo que su fuerza de ventas les permite atacar clientes de menor volumen pero que ofrecen mayores beneficios, aunque requieren de un servicio más especializado.

Se trata en general de fábricas de tamaño medio y algunas pequeñas.

El 15% restante contestó que preferirían la especialización como estrategia de competencia en sus mercados. Consideraron poder atender necesidades muy específicas de sus clientes con pocos metros, producciones casi artesanales, y con un alto porcentaje de mano de obra agregada. Principalmente son fábricas pequeñas o con maquinaria muy antigua.



**Pregunta No. 15**

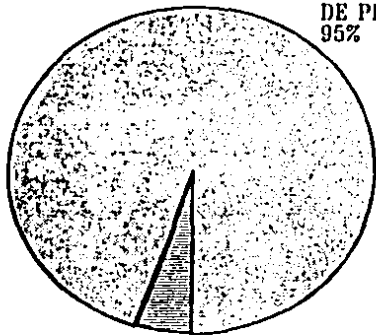
Ante la cantidad de problemas que se presentan hoy en día, ¿Utiliza algún modelo, instrumento o guía para la toma de decisiones que permitan la supervivencia y crecimiento de su empresa?

**Interpretación:**

Un 95% de las personas entrevistadas contestaron que toman las decisiones de su negocio sin la necesidad de recurrir a un modelo o sistema de planeación formal. Algunas utilizan los presupuestos financieros que elaboran con base mensual o anual.

Solo el 5% restante de las empresas estudiadas utilizan un sistema formal de planeación para la toma de decisiones a largo plazo.

**EMPRESAS QUE NO UTILIZAN  
UN SISTEMA FORMAL  
DE PLANEACION  
95%**



**EMPRESAS QUE UTILIZAN  
UN SISTEMA FORMAL  
DE PLANEACION  
5%**

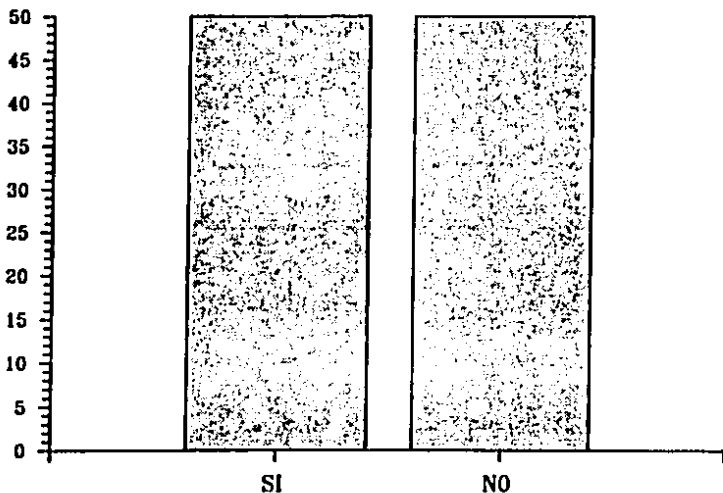
Pregunta No. 16

Para cerrar esta entrevista, ¿le gustaría contar con un modelo de Planeación Estratégica?

Interpretación:

El 50% de los directivos entrevistados contestaron que sí tendrían interés en contar con un sistema de Planeación Estratégica que les permitiera mejorar la calidad de su toma de decisiones en la empresa.

El restante 50% no mostró interés alguno en contar con un sistema formal de planeación enfocado a la toma de decisiones que realizan, siendo que no lo necesitan de acuerdo a sus respuestas.



**CAPITULO QUINTO**

**PRINCIPIOS DE PLANEACION ESTRATEGICA**

Una empresa no posee en si misma motivación ni finalidad. Cuenta con sus dirigentes; sus motivaciones, individuales o de conjunto, son en extremo — variadas en cuanto al desarrollo de la empresa, y prescinden incluso de una formulación consciente o una lógica aparente.

La tendencia natural de toda organización humana es su propia prolongación en el tiempo, su supervivencia. En consecuencia, ésta se convierte en el — primer objetivo de toda empresa, es fundamental y condiciona a los otros objetivos. Implica naturalmente un mínimo de rentabilidad la existencia continúa de la empresa; si los ingresos no cubren cuando menos los egresos — cualquier empresa privada desaparecerá.

La ganancia constituye un objetivo esencial, en pocas ocasiones, único y a veces subordinada a otras metas de la organización.

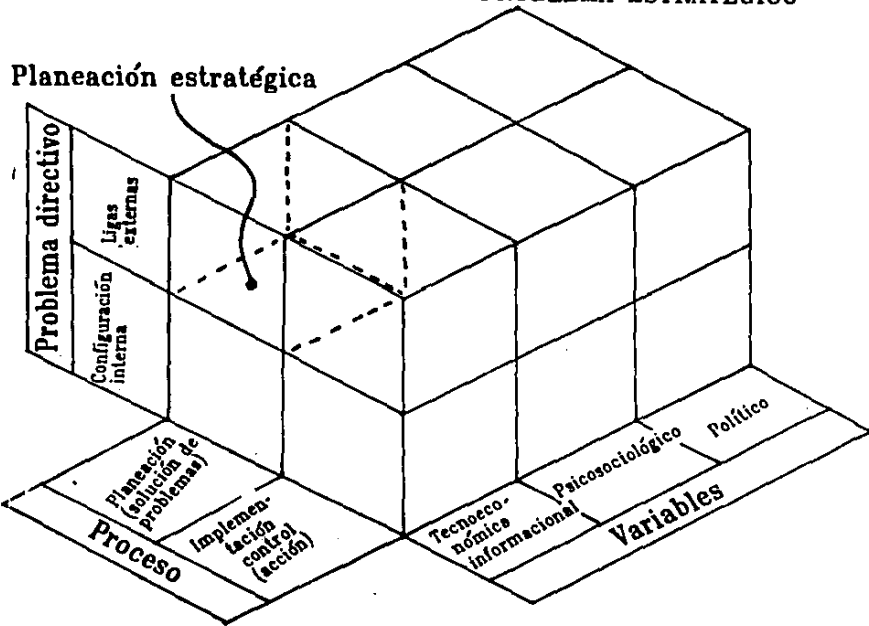
Los objetivos perseguidos por los dirigentes de una empresa pueden agruparse en cuatro grandes categorías:

- Objetivos de Rentabilidad.
- Objetivos de Poder y Prestigio.
- Objetivos de Estabilidad, y
- Objetivos de Carácter Social. (16)

#### 5.1.1 OBJETIVOS DE RENTABILIDAD.

-----  
(16) Warty Jacques y Hallerthal Isi, La Estrategia Empresarial, pág. 6

CUADRO 3 DIMENSIONES DEL PROBLEMA ESTRATEGICO



Fuente: Estrategia Competitiva, Porter Michael E., pág. 10



Un objetivo de rentabilidad se puede expresar de manera sencilla como la obtención de un rendimiento tan elevado como sea posible en base a los recursos invertidos, o en otras palabras la siguiente relación:

Utilidad neta/Capital invertido.

La rentabilidad o ganancia es el principal objetivo asignado por la teoría económica a los empresarios, sino es que el único.

Por supuesto, la búsqueda de una ganancia y de una rentabilidad elevada representa una motivación esencial y hasta dominante en muchos empresarios, - generalmente más acentuada tratándose de empresas en las que la propiedad y la dirección se encuentran en las mismas manos, como en el caso de empresas familiares.

En aquellas empresas en que la conducción y la propiedad pertenecen a distintos grupos, los objetivos financieros muchas veces tienen que combinarse con otros, por ejemplo participación y penetración en nuevos mercados.

Aún tratándose de empresas familiares, en épocas difíciles, los objetivos - financieros pueden supeditarse a uno fundamental, sobrevivencia.

#### 5.1.2 OBJETIVOS DE PRESTIGIO Y PODER.

Este tipo de objetivos pueden ser extremadamente importantes o incluso prioritarios en aquellas empresa poderosas o muy cerca de serlo; así como para aquellos dirigentes con visión y deseos de carácter monopolístico. Una vez resueltos los objetivos financieros, es natural que se busque satisfacer otro tipo de necesidades. (17)

---

(17) Minty Jacques y Hallenthal Isi, ob. cit. pág. 8

Entre este tipo de objetivos podemos mencionar la expansión de la empresa en dos modalidades: aumento de la cantidad de negocios y absorción de -- otras sociedades.

También entran en este renglón los que buscan la lucha victoriosa contra la competencia, entre otros, el aumento en la participación en un mercado o extinción de la competencia; y la entrada de nuevos mercados, muchas veces sacrificando la ganancia inmediata por aquella a largo plazo.

El aumento de la cantidad de negocios se puede alcanzar de muy distintas maneras, como lo puede ser la ampliación de la capacidad productiva, ya sea mediante el óptimo aprovechamiento de la capacidad existente, por -- ejemplo aumentando turnos; o la adquisición de nuevos equipos que permitan incrementar la producción actual, o elaborar una gama más amplia de -- productos. Sin embargo, cabe recordar que la adquisición de un activo fijo, en términos generales, representa un compromiso, cuando menos económico y de tiempo para con este y sus características.

Otra forma de aumentar los negocios de la empresa es utilizar equipos o -- procesos secundarios hasta ahora no explotados a su máximo, mediante la -- elaboración de subproductos para otras industrias, o incluso de productos finales en otros mercados. (18)

La absorción de otras sociedades puede tomar dos formas principalmente: -- la existencia de un "conglomerado" de empresas, elaborando productos distintos entre sí, y tan sólo unidas por una marca o por la propiedad; o la adquisición de empresas que contribuyan a optimizar el negocio principal, en una integración vertical y horizontal.

Integración vertical es aquella en que las empresas adquiridas forman un paso anterior o posterior en el ciclo económico de la empresa principal,--

---

(18) Ohnari Kenichi, La Mente del Estratega, pág. 65

siendo proveedores o clientes de ella. Por ejemplo, integración vertical - hacia adelante de una empresa textil lo sería el adquirir un negocio de confección, decisión que le permitiría, adicionalmente a tener un cliente, el agregar valor a sus artículos a comercializar no telas, sino prendas.

Por lo que respecta a la integración horizontal, corresponde a la adquisición de un negocio similar, con un grado de integración semejante, y produciendo una línea de artículos parecida a la del negocio principal. Este es el caso de un fabricante de telas que adquiere otra unidad de tejido, con ventajas como el poder aprovechar economías de escala o ampliar la gama de productos ofrecidos en el mercado.

Un objetivo intrínseco de toda empresa es ganar terreno a su competencia, - incluso en algunos casos buscando su desaparición.

El aumento de la participación en el mercado generalmente en aquellos mercados maduros, corresponde a la disminución de participación de otro competidor. Una decisión de expansión requiere un análisis del impacto de este crecimiento en la empresa, ya que en algunas ocasiones las ganancias a corto plazo se ven borradas por las repercusiones del futuro.

Estos objetivos se pueden lograr de diversas maneras, aunque existen tres - estrategias principales de mercado para hacerlo: liderazgo en costos, segmentación y especialización.

La entrada a nuevos mercados es también una estrategia para lograr los objetivos de prestigio y poder; un factor importante para estos logros es la innovación y flexibilidad de la empresa ante los cambios y oportunidades - que se le presentan, ya que una estructura poco ágil y burocratizada pueden impedir una respuesta rápida en el momento preciso, pudiéndose perder la ventaja de ser el primero en llegar a un mercado o desarrollar un producto, ya que el consumidor recuerda con mayor facilidad aquellas empresas que fueron las primeras, no así a las segundas, como en el caso de los refrescos de Cola, con el predominio de Coca-Cola.

### 5.1.3 OBJETIVOS DE ESTABILIDAD.

Entre estos objetivos se encuentra la disminución de la vulnerabilidad de la empresa, tanto con la competencia como con su entorno.

En este renglón podemos clasificar todos aquellos esfuerzos de expansión de la empresa más allá de su "masa crítica", dimensión mínima a partir de la cual la competencia no le dicte su ley.

Como masa crítica se entiende el 10% del total de las ventas de un mercado específico o el 30% de la producción del fabricante de mayor tamaño de artículos similares. (19)

Otro objetivo de estabilidad lo constituye el deseo del grupo dirigente de no compartir su poder. Este caso se presenta con frecuencia en empresas familiares que rechazan fusiones con otras, o su participación en el mercado de valores; rehusando así nuevos recursos económicos que les permitan su expansión y crecimiento a cambio de conservar el negocio, tanto en su dirección y propiedad dentro de la familia.

Otra manera de buscar la estabilidad en el caso de las grandes empresas es buscar la multinacionalidad, repartiendo así sus riesgos de manera geográfica, bajo la premisa de que no todas las situaciones adversas se presentan en todos los países al mismo tiempo.

La búsqueda de estabilidad social es otra forma de evitar la vulnerabilidad a menudo, los modelos de desarrollo de un país buscan conservar y aumentar la ocupación con el sacrificio de nuevas tecnologías, en un modelo de utilización de mano de obra intensiva.

---

(19) Gluck Frederick W. Kaufman Stephen P. y Wallock A. Steven, Administración Estratégica para Mantener una Ventaja Competitiva, pág. 43

Esto se puede lograr mediante el apoyo de estas industrias, con es el caso de la confección, el ensamble electrónico y en menor grado la industria textil.

#### 5.1.4 OBJETIVOS DE CARACTER SOCIAL.

Estos objetivos solo serán prioritarios en aquellas empresas de producción o de distribución de bienes y servicios, si su creación o desarrollo de deben a una iniciativa de los poderes públicos o si su funcionamiento está fuertemente influido o controlado por ellos. Este es el caso de las empresas del sector público o industrias paraestatales.

Sin embargo la empresa privada, puede contemplar dentro de sus objetivos - aquellos de carácter social, aunque no en una forma preponderante.

Estos objetivos de carácter social pueden ser de carácter económico como - la creación de nuevos empleos, industrialización de una región, reconversión de una industria poco competitiva y el aumento del poder adquisitivo de la población mediante la demanda agregada.

Existen también los objetivos de la independencia económica y financiera - como lo son: la sustitución de importaciones y el consecuente aumento de divisas; la promoción de las exportaciones y el desarrollo de industrias - de carácter estratégico.

Aunque estos objetivos pertenezcan al entorno macroeconómico y pertenecen - en general a un país, la empresa individual puede compartir estas inquietudes y hacerlas propias, elaborando objetivos de carácter social de acuerdo a sus posibilidades, como por ejemplo la implementación de programas educativos o de vivienda.

La elaboración de una estrategia de empresa, implica en primer término de

parte de su grupo dirigente, una conciencia clara y una formulación precisa de los objetivos que persiga. Ninguna estrategia resulta concebible en ausencia de ellos. (20)

La fijación de los objetivos por parte de los responsables de una empresa requiere:

- a) El establecimiento de una orden conciente de las prioridades, tales como:
  - 1.- La supervivencia de la empresa.
  - 2.- El mantenimiento de la independencia de los dirigentes.
  - 3.- La expansión de la cantidad de negocios.
  - 4.- La obtención de una ganancia neta satisfactoria.
  - 5.- El aumento de la participación en el mercado.
- b) El examen de la compatibilidad de los objetivos entre ellos, así como las restricciones inherentes a la empresa y a su entorno.

La definición precisa y la formulación de un conjunto de objetivos, verificados como compatibles entre sí y con las limitaciones, parece implicar que hayan sido definidas una estrategia y alguna política, cuando en realidad los objetivos son previos a una estrategia, quien a su vez está a su servicio. Por otra parte, la formulación de una estrategia y su conversión en políticas y en programas llevara a menudo a una modificación de los objetivos iniciales.

---

(20) Wheelwright Steven C., Japón, Donde las Operaciones son Realmente Estratégicas, pág. 3

## 5.2 DEFINICION DE PLANEACION ESTRATEGICA FORMAL.

El definir un concepto tan complejo como el de Planeación Estratégica Formal no es sencillo, resultará mejor para poder a ser definido, empezar -- por hablar de lo que no es la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que es tas solo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige - que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales son tomadas en base a estos sucesos, sólo pueden ha cerse en el momento. Desde luego que una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo.

La planeación estratégica no pronóstica las ventas de un producto para -- después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación a factores como: compras de materiales instalaciones, mano de obra, etc. La planeación estratégica va más allá en su visión, y formula preguntas fundamentales como: ¿ Se cuenta con el negocio adecuado?; ¿Cuáles son los objetivos básicos de nuestro negocio?; ¿Cuándo será obsoleta la línea actual de productos? Para la mayoría de las empresas existe una brecha enorme entre los pronósticos de ventas y - utilidades y los deseos de la alta dirección en cuanto a los mismos. Esta brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica.

La planeación estratégica tampoco representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

En realidad, no consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados. Tampoco representa un esfuerzo para sustituir la intuición y el criterio de la dirección, punto que no puede ser cobre-enfatizado.

Habiendo explicado algunas ideas de lo que no es planeación estratégica, se procederá a dar una definición práctica y sencilla de este concepto.

"Planeación Estratégica, es el permitir que una empresa obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores". (21) Por lo tanto, la estrategia corporativa implica el intento de alterar las fuerzas de la empresa en relación con la de sus competidores en la forma más eficaz. Añadiendo a la definición anterior el concepto de "formal", se entiende el establecimiento de un sistema que nos permita lograr lo anterior.

A pesar de la sencillez de la definición anterior, se debe entender el proceso de planeación estratégica formal, como un proceso complejo, por lo que es necesario entenderla desde diversos puntos de vista, entre ellos: - el provenir de las decisiones actuales, el proceso, la filosofía y la estructura de la misma.

#### 5.2.1 EL PROVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES.

Primero, la planeación trata con el provenir de las decisiones actuales. - Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las distintas alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las -

---

(21) Ohmae Kenichi, La Mente del Estratega, pág. 37



oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades e identificar las formas para lograrlo.

### 5.2.2 CONCEPTO DE PROCESO EN LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cómo y cuándo deben realizarse, quién los llevará a cabo, y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un período de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes debieran cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

### 5.2.3 FILOSOFIA Y PLANEACION ESTRATEGICA.

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas dadas.

Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. "El no hacerlo bien no es pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es".

En nuestros días, la cultura de la mayor parte de las corporaciones exalta la lógica y la racionalidad; por ello quienes tienden a sobresalir son los analistas y no los innovadores. El directivo encargado de formular la planeación estratégica deberá ser un innovador, un visionario, que logre colocar a su empresa por encima de la competencia, aprovechando las características, problemas y elementos únicos que posee su empresa. La esencia fundamental de la planeación estratégica es esta diferencia individual y especial que solo la empresa en particular puede tener, de acuerdo a la visión de su director.

No se debe olvidar en ningún momento, que la planeación estratégica es un medio, y que sus alcances no son tan amplios como la habilidad del directivo "estratega"..

#### 5.2.4 ESTRUCTURA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Quarto, un sistema de planeación estratégica formal, une tres tipos de planes fundamentales, que son:

- Planes Estratégicos.
- Programas a Mediano Plazo.
- Presupuestos a Corto Plazo, y
- Planes Operativos. (22)

Mediante esta unión las estrategias de la alta dirección se reflejan en -

---

(22) Loranga Peter y Vancil Richard P., Cómo Estructurar un Sistema de Planificación Estratégica., pág. 4.

las decisiones actuales. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica formal es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

### 5.3 DE LA PLANEACION FORMAL A LA PLANEACION ESTRATEGICA FORMAL.

La planeación formal, es tradicionalmente el primer paso del proceso administrativo. Se le conceptúa como escrutar el futuro y articular el programa de acción. Consiste en fijar el curso concreto de acción, estableciendo los principios que habrán de orientarlo; la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación del tiempo y recursos necesarios.

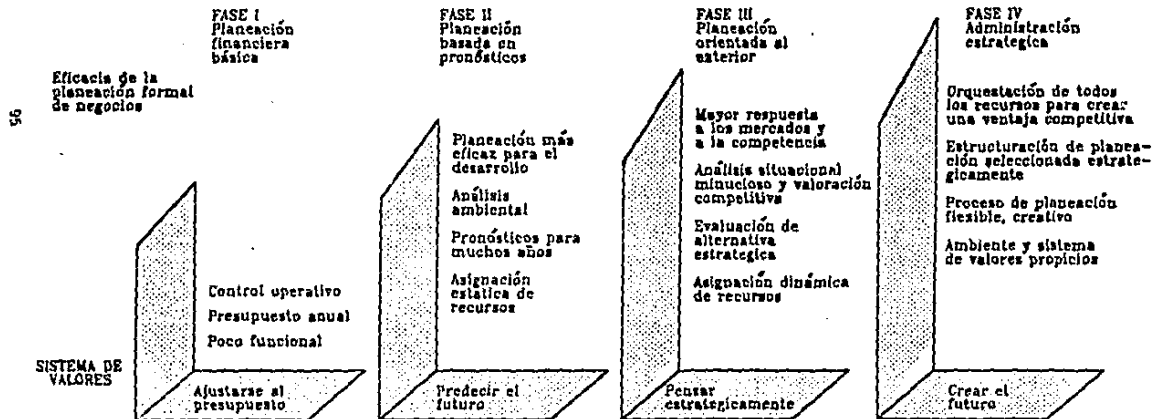
La planeación formal tiene varios principios: el de la precisión, que consiste en que los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas o genéricas sino lo más precisas posibles, porque van a regir acciones concretas; el de la flexibilidad, es decir, que dentro de la precisión establecida en el principio anterior, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste en razón de la parte imprevisible, ya que las circunstancias varían el principio de unidad establece que los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los planes que se aplican dentro de la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un sólo plan general.

Las fases de la planeación formal son: establecer objetivos, políticas, procedimientos y programas mediante manuales, diagramas, gráficas y técnicas - de control presupuestal.

La planeación formal evoluciona dentro del tiempo, ya que es limitativa a las necesidades actuales de la empresa, debido a la complejidad del entorno y pasando por diversas etapas se convierte en planeación estratégica formal.

CUADRO 4

Cuatro fases en la evolución de la planeación estratégica formal



Fuente: Administración estratégica para mantener una ventaja competitiva, Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman y A. Steven Walleck, pag.8.

Las etapas de cambio son: planeación financiera básica, planeación basada en pronósticos, planeación orientada hacia el exterior y planeación estratégica. (23)

Cada una de estas etapas presenta características particulares, y la etapa inmediata superior a cada una de ellas contiene claros adelantos en cuanto a la formulación explícita de objetivos y alternativas, calidad de trabajo del personal y disposición favorable de la dirección general tanto a participar y guiar el procedimiento estratégico de la toma de decisiones, como a llevar a cabo una implementación eficaz.

### 5.3.1 PLANEACION FINANCIERA BASICA.

La mayoría de las empresas consideran que el origen de un sistema de planeación formal es la estructuración anual del presupuesto, donde todo se reduce a un problema financiero. Se desarrollan métodos para pronosticar los ingresos, costos y requerimientos de capital y precisar los límites del presupuesto de gasto en una base anual. Los sistemas de información no dan a conocer el resultado de las operaciones en comparación con los objetivos presupuestados.

Frecuentemente las empresas que se encuentran en esta fase de planeación, presentan estrategias poderosas, más éstas rara vez se reflejan en su estructura formal. No obstante es un hecho que existen estas estrategias, -- quizás tan sólo en los planes globales de la alta dirección o los niveles de sub-dirección. El único indicio concreto de que una empresa cuenta con una estrategia de negocios puede ser la consecución del incremento de utilidades que se habían proyectado y que, en ocasiones, se evalúa de acuerdo con la relación pasivo a capital u otras metas de carácter estrictamente financiero, como lo son la de utilidad neta a volumen total de ventas o a capital.

---

(23) Gluck Frederick W., Kaufman Stephen P. y Walleck A. Steven., Administración Estratégica para Mantener una Ventaja Competitiva, pág. 5.

Este tipo de planeación es rígido, la retroalimentación es mínima e inoportuna y no considera en absoluto el entorno de la empresa, ya que la concibe como un sistema cerrado totalmente.

### 5.3.2 PLANEACION BASADA EN PRONOSTICOS.

La complejidad de la mayor parte de las empresas exige una documentación, más explícita de las estrategias y resultados que la proporcionada por la planeación de carácter estrictamente financiero.

El número de productos y mercados a los que se sirve, el grado de sofisticación tecnológica que se requiere y los intrincados sistemas económicos ahí involucrados no son de fácil comprensión y manejo para la dirección.

Por lo general, la planeación financiera viene a ser el primer indicador de problemas en la empresa. Cuando la persona indicada de la planeación financiera, sea el tesorero, contralor o contador, se esfuerza por estimar las necesidades de capital y las diversas alternativas que ofrecen los planes financieros, tanto ellos como su personal, analizan tendencias pasadas y tratan de pronosticar el impacto futuro de las fuerzas económicas, políticas y sociales. De esta forma comienza una nueva fase en la planeación: aquella basada en pronósticos.

A simple vista, esta planeación difiere de la estructuración anual del presupuesto únicamente en el factor tiempo. No obstante, el curso de los acontecimientos se encarga de frustrar las expectativas de los ejecutivos de planeación, haciendo que fallen sus pronósticos, incluyendo modelos de regresión, análisis de tendencias, y finalmente, modelos computarizados de simulación. Con lo anterior, el panorama mejora un poco, más no lo suficiente. En un momento dado, los planes basados en algún tipo de predicción no señalan los principales cambios ambientales que, además de ser obvios, también tienen un fuerte impacto, normalmente negativo, sobre el desempeño de las empresas.

No obstante los problemas anteriores, en esta fase se empiezan a tomar decisiones de carácter estratégico.

### 5.3.3 PLANEACION ORIENTADA HACIA EL EXTERIOR.

En un medio altamente cambiante, los sucesos diarios pueden hacer que un - pronóstico de mercado se vuelve obsoleto casi en el momento en que es elaborado. Habiendo experimentado este tipo de frustraciones, los directivos de empresas empiezan a perder la fé en los pronósticos, y buscan en cambio, entender los fenómenos básicos del mercado que originan estos cambios.

Con frecuencia, el resultado de este análisis es una nueva visión de los -- factores que son determinantes para el éxito de la empresa, así como un nuevo enfoque para una planeación eficaz.

En una planeación con estas características, la asignación de los recursos en un proceso dinámico y creativo. El directivo que lleva a cabo esta planeación orientada al exterior busca oportunidades para cambiar la posición que ocupa su empresa respecto a la competencia, buscando un sector más -- atractivo del mercado. Para esto adecúa las cualidades de la empresa a este nuevo segmento específico.

La busqueda de nuevas formas de definir al cliente y satisfacer sus necesidades son un objetivo clave para aquellas empresas que se encuentran en esta fase de la planeación. Se analizan los productos ofrecidos por la empresa y por su competencia desde un punto de vista externo y objetivo.

Así, se pueden descubrir ventajas de un producto sobre otro, por ejemplo en cuanto a costo, surgiendo así una serie de alternativas viables.

Las empresas medianas o grandes que practican este tipo de planeación, tienen a dividir sus operaciones en Unidades Estratégicas de Negocios, es decir, en unidades organizacionales lo suficientemente grandes y homogéneas

para poder ejercer un control eficaz sobre la mayor parte de los factores - que afectan sus operaciones. El concepto de Unidades Estratégicas de Negocio reconoce dos distintos niveles estratégicos: decisiones a nivel corporativo que influyen sobre la conformación y dirección de la empresa vista como un todo integrado, y las decisiones a nivel unidad de negocios que -- afecta tan sólo a la Unidad Estratégica en sí.

De tal forma, la planeación estratégica esta dividida en secciones dirigidas por los responsables de tomar una decisión en forma individual, y el desarrollo de estrategias está vinculado con la implementación de las mismas como responsabilidad explícita de la administración operativa.

En este nivel de planeación, las estrategias son proporcionadas por los ejecutivos de rango intermedio, dirigentes de sus unidades estratégicas de negocios.

Es tarea de la alta gerencia recoger estas distintas alternativas y darles una coherencia que permita el logro de los objetivos institucionales. Cada una de las decisiones estratégicas implementadas en los niveles medios de la organización, pueden afectar de manera adversa la fuerza competitiva y bienestar futuro de la empresa. Este hecho, inquietante para la alta dirección, obliga a los directivos a buscar otras formas de planear en donde exista una participación más intensa y dinámica de su parte.

#### 5.3.4 ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

Esta fase de la planeación fusiona a la administración y a las formulaciones estratégicas en un solo paso. Generalmente son pocas las empresas que observan una dirección claramente estratégica tratándose en casi todos los casos de grandes empresas de carácter multinacional, ampliamente diversificadas.

El reto que significa planear las necesidades de cientos de negocios dife--



rentes, que evolucionan a un paso acelerado, que sirven miles de mercados - en docenas de países, las ha impulsado a desarrollar técnicas de planeación únicas en su género por su grado de sofisticación y eficacia.

Sin embargo, no es la técnica de planeación utilizada la que garantiza el éxito de una organización, sino más bien el trabajo tan esmerado que realiza la administración al enlazar la planeación estratégica con el proceso de toma de decisiones.

Para lograr estos objetivos, la administración estratégica se vale fundamentalmente de tres mecanismos:

- a) Una estructura de planeación que acorta los límites organizacionales y facilita la toma de decisiones estratégicas referentes a recursos y grupos de clientes.
- b) Un proceso de planeación que estimula el criterio analítico de los ejecutivos, y
- c) Un sistema de valores corporativo que intensifica el compromiso que los directivos han asumido frente a las estrategias de la empresa. (24)

#### 5.3.4.1 ESTRUCTURA DE PLANEACION.

Referida la planeación hacia el exterior, se contemplan dos niveles estratégicos, uno de carácter particular que afecta a una unidad de negocios, y otro de carácter general que afecta a toda la organización.

Al hablar de administración estratégica, debido a su complejidad se distinguen otros niveles adicionales de planeación:

---

(24) Lorange Peter y Vancil Richard F.; *Cómo Estructurar un Sistema de Planeación Estratégica*, pág. 8

- a) Planeación Producto/Mercado. El nivel más bajo en el que tiene lugar la planeación estratégica es la unidad producto/mercado donde normalmente se identifican los competidores y se planean productos, precios de venta y servicios.

Algunas veces, esta planeación producto/mercado se deriva de una falta de control de los directivos en cuanto a las condiciones económicas de la empresa por ejemplo, a la existencia de determinada clase de maquinaria.

- b) Planeación de las unidades de negocios. Una gran parte del esfuerzo de la planeación, que se desarrolló en la mayoría de las empresas diversificadas que dedican a fabricar y vender sus productos, se hace a un nivel en el que las empresas independientes controlan su propia posición de mercado y estructura de costos.

Los planes elaborados en forma individual por estas unidades de negocios se juntan para formar el plan estratégico de la organización.

- c) Planeación de recursos compartidos. Los recursos se comparten para lograr economías de escala o evitar problemas como los de investigación y desarrollo.

En algunos casos, resulta muy significativo, desde el punto de vista estratégico, asignar prioridades en cuanto al uso que las diversas unidades de negocios pueden hacer de los recursos, o desarrollar un plan para administración global de los mismos dentro de la organización.

- d) Planeación de intereses compartidos.

En algunas empresas de gran tamaño se requiere de otro tipo de responsabilidad para diseñar estrategias que satisfagan las necesidades especiales de ciertos grupos de clientes, industrias o localizaciones geográficas.

Estas responsabilidades son comunes a varias unidades estratégicas de negocios, quienes las comparte.

- e) Planeación a nivel corporativo. Identificar las tendencias técnicas y de mercado que prevalecen en gran parte del mundo y que no hayan sido recabadas por los ejecutivos de planeación de las unidades de negocios, establecer objetivos corporativos y ordenar los recursos humanos y financieros para alcanzar dichos objetivos son responsabilidades, en última instancia, de la alta dirección de la empresa.

En base a los cinco niveles de planeación anotados aquí, se pueden inferir las siguientes conclusiones.

En aquellas empresas involucradas en unos cuantos mercados/productos que están estrechamente relacionados, lo más adecuado sería una estructura de planeación de dos o tres niveles. Aún cuando se requieran niveles adicionales de planeación, estas empresas no necesitan otro nivel en la jerarquía organizacional.

La definición de una estructura de planeación estratégica es responsabilidad, fundamentalmente de la dirección general, la cual se respalda en su tarea por el personal de planeación de la organización.

Debido a que la selección de una estructura de planeación tenderá a influir sobre la gama de alternativas propuestas, es muy importante la definición del criterio de planeación estratégica que adoptará la empresa.

#### 5.3.4.2 PROCESO DE PLANEACION.

La planeación estratégica deberá de ser lo más completa y minuciosa que sea posible, aunque deberá mantener un grado de flexibilidad y creatividad en su proceso.

La planeación estratégica puede degenerar con facilidad en un ejercicio burocrático de atrofia mental, acentuado por ceremoniosas asambleas, que no informan a la alta dirección, ni ayudan a los gerentes a desempeñar sus funciones.

Para lograr planes globales que sean flexibles y creativos se hace énfasis en los siguientes aspectos:

- a) Competividad: la piedra angular de cualquier planeación estratégica es que proporcione a la empresa una ventaja con respecto a su competencia.

Todo plan deberá buscar la superioridad relativa de la empresa en cuestión. Una manera de lograr esto, es conociendo de manera profunda las estrategias de los competidores.

- b) Concentrarse en un tema:

Una forma de renovar la planeación estratégica es la de cambiar el enfoque sobre la cual fué basada, generalmente el solo cambio de punto de vista abre nuevas opciones y alternativas a la empresa. Temas tales como nuevas tecnologías de fabricación, canales opcionales de distribución, nuevos usos para productos actuales, bastan en algunas ocasiones para desarrollar nuevas estrategias.

- c) Negociando objetivos. La alta dirección presenta los objetivos globales para la organización. Estos objetivos pueden ser por ejemplo, de crecimiento o rentabilidad. Las distintas unidades que conforman la empresa están obligadas a contribuir mediante sus esfuerzos individuales al logro de estos objetivos.

Sin embargo, las circunstancias particulares de cada unidad individual de negocios, pueden afectar el logro de las metas generales, impidiendo que se den los requisitos necesarios para esto.

Una solución a este problema, lo es la de negociar los distintos objetivos particulares de acuerdo a su posible consecución, aumentando las exigencias en donde es factible lograr buenos resultados y disminuyendo las en donde las circunstancias impiden esos logros. La suma de los objetivos individuales así negociados tenderá a lograr los objetivos globales, al actuar cada entidad en forma sinérgica con las otras.

- d) Exigencia de la perspicacia estratégica. Hacer frente a la competencia a través de un enfoque indirecto es la esencia de la estrategia innovadora y creativa. Esto puede ser una reestructuración de la función del producto, el desarrollo de nuevos métodos de fabricación o canales de distribución, o el descubrimiento de nuevas dimensiones del mercado que los competidores se rehusan a captar. El pensamiento esencial de este tipo de planeación es que siempre existe un enfoque nuevo para todo problema.

Todo plan presentado a la alta dirección deberá decirle algo nuevo del negocio, buscando así enfoques que puedan sorprender a los competidores.

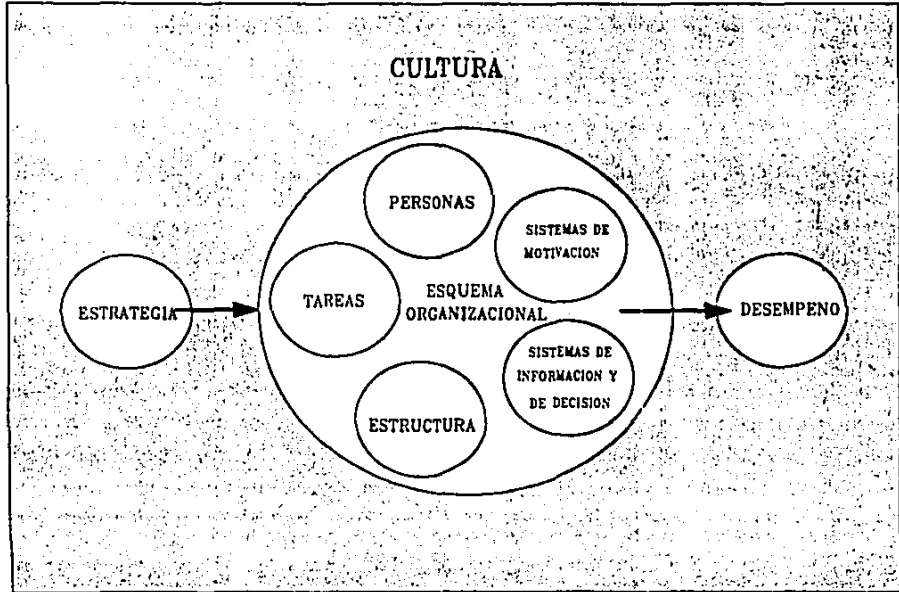
#### 5.3.4.3 SISTEMA DE VALORES CORPORATIVO.

El sistema de valores que comparten la alta dirección y los ejecutivos medios de la organización proporciona un enlace entre planeación y acción. Estos valores pueden ser tan diversos como el número de empresas que compiten en un sector, sin embargo existen elementos comunes en las empresas que presentan un alto desarrollo en su cultura corporativa. Estos elementos son:

- a) El valor de trabajo en equipo, que conduce a una flexibilidad en cuanto al cumplimiento de la tarea en cuestión.

Las empresas que realizan una verdadera administración estratégica son dinámicas en cuanto a su estructura organizacional.

CUADRO 5  
ESTRATEGIA Y CULTURA



Los niveles jerárquicos son pocos, por lo común, dos o tres en el área administrativa.

La burocracia fomenta la inflexibilidad y falta de creatividad, por lo cual es combatida activamente en este tipo de empresas.

Los equipos de trabajo tienden a ser formados para tareas específicas y generalmente se disuelven cuando han cumplido con su cometido.

- b) Iniciativa y entrega, o el compromiso de hacer que las cosas lleguen a su término. En una aparente ambigüedad, se combinan el trabajo en equipo con el desempeño individual de cada uno de los participantes de la empresa.

Existe un verdadero compromiso a la acción, considerando que es mejor tomar una decisión equivocada, que no tomar ninguna.

Se busca crear un sentimiento de dar respuesta inmediata a los problemas, sin que por esto se entienda que se resuelven éstos en forma precipitada y sin objetividad alguna.

- c) Comunicación abierta frente a una actitud de hermetismo.

La comunicación en la empresa se da tanto en forma ascendente como descendente. Una vez formuladas las estrategias generales de la empresa es necesario que todos sus integrantes las conozcan y las hagan propias. La alta dirección debe preocuparse de que sus objetivos y estrategias generales sean conocidos por todos. Se requiere de la participación de todos los niveles organizacionales para el logro de las metas.

De igual forma, la comunicación ascendente es necesaria para enriquecer el proceso de planeación mediante la retroalimentación, además de integrar de manera adecuada aquellos nuevos elementos que sean aportados en otros niveles de la empresa para lograr los objetivos propuestos.

- d) Sentir general de que la empresa puede crear su propio futuro en vez de esperar que las variantes de su entorno condicionen sus perspectivas de éxito. La detección de oportunidades potenciales y el desarrollo de es trategias que permitan su cabal aprovechamiento, tienen como resultado que los integrantes de la empresa, y los directivos encargados de la -- producción, asuman de manera cautelosa, que buena medida podrán anticipar los cambios futuros o en su defecto, minimizar sus consecuencias ne gativas en cuanto al futuro de la empresa. Es una seguridad razonable de poder dar alguna certidumbre al incierto porvenir en los negocios.

#### 5.4 DESARROLLO DE UN MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICO FORMAL.

El modelo de planeación estratégica que se presenta a continuación posee -- una serie de características intrínsecas, que merecen ser expuestas para -- una mejor aplicación del mismo.

Primero. El modelo no comprende sola una dimensión de tiempo, sino varias. En la planeación tradicional, se habla de planes a diversos plazos, cortos, mediano o largo; generalmente los sistemas de planeación estratégico no tie nen una dimensión fija de tiempo.

En la mayoría de las empresas, la misión y los propósitos básicos de la mis ma tienen una dimensión de tiempo limitado y son manejados sin ningún cam bio mucho tiempo después de haber sido definidos.

Por otro lado, las decisiones de tipo estratégico deberán tomarse de manera ágil en el momento necesario, sin estar sujetos a parámetros rígidos de -- tiempo.

Una segunda consideración, hace ver que no existe un objetivo único en la -- empresa. Cada organización tiene múltiples metas que son expresadas de maneras distintas y que tienen diferente importancia en la planeación y opera



ciones de la misma.

En tercer lugar, el modelo corresponde a una representación gráfica del proceso de planeación estratégica formal. Este proceso es siempre dinámico, dando respuesta a los cambios en el entorno económico de la empresa. - El definir un objetivo, y formular las estrategias necesarias para su logro, no significa que el proceso de planeación se encuentre concluido. Si se alcanza el objetivo deseado, la empresa se encontrará en otro punto en relación a su entorno, clientes y competencia. Se hace necesario el replantear los objetivos o buscarlos nuevos.

Por el contrario, si las estrategias implantadas no permiten alcanzar los objetivos de la organización, es necesario e indispensable modificar las estrategias o buscar otras alternativas. Una alternativa los sería el replantear los objetivos si éstos no son alcanzables, por otros más accesibles.

Como cuarto punto, cabe considerar que el modelo es mucho más complejo en su concepción y aplicación, de lo que pueda parecer al examinarlo por primera vez. No es realista suponer que su primera aplicación en la organización sea completa y de óptimos resultados. El proceso de implementación del sistema de planeación estratégica formal debe ser escalonado, buscando lograr objetivos sencillos y accesibles en un principio, para posteriormente lograr su asimilación en la organización.

#### 5.4.1 DEFINICION DE LA EMPRESA QUE SE DESEA.

La formulación de los propósitos y las misiones básicas de la empresa es una de las responsabilidades más importantes de la alta dirección. (25)

¿Qué es el negocio actual de la empresa y que debería ser? No sólo se debe

-----  
(25) Sallenave Jean Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, pag. 35

identificar las líneas del negocio y los mercados a los que da servicio, sino también se debe determinar cómo debe operar el negocio.

Esta definición de objetivos y misión es algo abstracto, sin embargo, es de gran importancia de la dirección general hacerlo. Se trata de la filosofía y esencia misma del negocio, como empresa, y sus relaciones con la competencia y sus clientes.

La misión de una empresa es su razón misma de existir. Las utilidades son importantes; una empresa privada que no obtenga utilidades dejará de existir en un momento dado, pero no fue creada exclusivamente para ganar dinero. Es el conjunto de creencias y valores de diversos grupos, accionistas, directivos, empleados y obreros, por mencionar algunos.

Estos propósitos y misiones son la base del conjunto de objetivos de una empresa. A medida que se definen más claramente los propósitos y misiones de la organización, existirá una mayor posibilidad de que sus metas sean coherentes entre sí, así como para el logro de las aspiraciones de la empresa.

#### a) Propósitos socio-económicos fundamentales.

Las empresas no se encuentran aisladas de la sociedad de la cual forman parte. Son reflejos de ésta, son nutridas y modificadas por su ambiente para lograr ciertos propósitos. Uno de los propósitos más importantes de una organización es utilizar los recursos económicos escasos de manera eficiente para satisfacer los deseos del consumidor. De esta premisa se infiere que entre más eficiente sea un negocio, mayores utilidades obtendrá. Esta es una motivación poderosa para buscar el uso eficiente de los recursos. La búsqueda de utilidades mediante una adecuada operación de la empresa es un propósito fundamental de toda organización con fines de lucro. A pesar de la importancia de las utilidades como propósito básico de la organización, pocos directores generales las consideran cuando se les pide enumeren las finalidades de su empresa.

En la actualidad, la sociedad exige a las empresas, especialmente a las grandes, que aparte de su función económica, contemplen dentro de sus funciones, actividades que estén destinadas al mejoramiento de la sociedad a la que sirven. Esta preocupación por los aspectos sociales por parte de las empresas, está sujeto a innumerables discusiones; sin embargo, es innegable reconocer - que cada día se pide mayor participación a las empresas en cuestiones de carácter social, incluyéndose en este proceso, poco a poco a las empresas medianas y pequeñas.

Otro tipo de propósitos en una empresa se pueden referir al tipo de personal que deseen contratar en cuanto a sus características, o a los lineamientos referentes al pago, desarrollo y estímulos a los individuos que laboren en ella.

Al formular los propósitos de una organización se hace patente la importancia que tiene la forma de ser y pensar de la alta dirección. Los propósitos de tipo ético dan el ejemplo más claro de esto. De acuerdo con los principios de conducta de sus directivos, se establecerán objetivos y políticas muy variados de una empresa a otra.

#### b) Misiones Básicas:

Las premisas de las misiones definen el diseño, metas y empuje de una compañía. (26) Pueden ser expresadas a distintos niveles de abstracción, como lemas, filosofías o actitudes de su personal. Cuando son tomadas seriamente - por la dirección pueden ser muy importantes, ya que definirán la mayor parte de las actuaciones de la compañía a todos niveles.

Las misiones tienden a ser expresadas en términos de productos y mercados, ya que el tan sólo especificar una línea de producto de un negocio sin la mención del mercado puede resultar en una definición muy amplia de la misión. El unir los productos con el mercado tendrá un poder directivo más fuerte, ya - que orientará de manera más específicos los esfuerzos de la empresa.

---

(26) Sallenave Jean Paul, ob. cit. pág. 36

El expresar la misión de un negocio como "fabricación de telas" no tiene -- significado claro, ya que la empresa que fabrique telas de moda será distinta de aquella que fabrique telas para procesos industriales.

Las premisas además de proporcionar guías generales para la planeación estratégica, son importantes para la creación de estrategias programadas destinadas al logro de los objetivos de la empresa. Determinan el área de competencia donde opera ésta; establecen las prioridades para asignación de recursos a las distintas áreas funcionales; determinan el tamaño de la empresa; facilitan la identificación de oportunidades y peligros que deben ser tratados en el proceso de planeación; ofrecen nuevas oportunidades y delimita las prioridades de la alta gerencia en cuanto a sus planes para la empresa.

Las misiones o su replanteamiento pueden modificar el destino de una compañía. Este cambio puede ser positivo y llevarla al éxito, o puede hacerle fracasar. Sólo se puede determinar si la misión es la correcta para la compañía después de haber tomado la decisión.

En algunas ocasiones parece que los hechos dictan la lógica de una misión, aunque para saber si la conclusión de adoptar dicha misión es correcta o equivocada se necesita que se consumen los hechos.

No existe una fórmula exacta para formular las misiones de una empresa. Sus premisas dependen mucho de los valores de la alta dirección que las formula, y no pueden cambiarse sin la intervención directa de la misma.

Algunas veces el establecimiento de la misión en una empresa es el resultado de varias pláticas entre sus altos ejecutivos. En las empresas pequeñas y medianas, el director general frecuentemente establece las misiones básicas de su empresa sin tomar en cuenta los demás.

Cambiar significativamente una misión básica requiere de otros cambios importantes en otros sectores de la organización, así como en las relaciones con el personal, los clientes, la competencia y los proveedores.

Como consecuencia, los cambios precipitados, a menos que se hagan como respuesta a una crisis, tienden a tener menos éxito que aquellos que son analizados gradualmente en forma extensiva y con la participación de más de una persona en el proceso.

La mayoría de las premisas de los propósitos y las misiones son expresados en altos niveles de abstracción. Sin embargo, esta inexactitud tiene sus virtudes: estas premisas no están diseñadas para expresar fines concretos - sino proporcionar motivación, dirección general, imagen y filosofía para guiar a la empresa. La precisión puede reprimir la creatividad en la formulación de una misión aceptable. Esta imprecisión permite mayor flexibilidad a la empresa para adaptarse al medio ambiente cambiante y a las operaciones internas, así como a la implantación.

Las compañías muy pequeñas generalmente no consignan por escrito sus propósitos y misiones. Generalmente son conocidos por su director y algunas personas más. Esta situación común no permite conocer a toda la organización cuales son las aspiraciones para la misma, por lo que sus esfuerzos individuales pueden no estar dirigidos al logro de los mismos.

Cuando los propósitos y las misiones están bien formulados benefician a la empresa al dirigir los asuntos internos de ésta, además de mejorar su imagen pública.

#### 5.4.2 ANALISIS DE LA COMPETENCIA.

Para poder llevar a cabo un buen análisis de la competencia se necesita contestar a esta pregunta. ¿En que negocio se encuentra nuestra compañía y - en que negocio se quiere estar en el futuro?

La respuesta que resulte definirá el análisis de la competencia. Una forma de realizar este análisis de la competencia es buscar los datos fuera de la

empresa. Es indispensable conocer las necesidades y deseos de los clientes. El punto clave consiste en saber lo que los clientes están comprando y lo que tienen a su disposición para satisfacer sus necesidades. Este conocimiento permitirá a la empresa prepararse para los cambios, sobre todo de aquellos que se presentan como nuevos productos o servicios. La incapacidad de muchas empresas para imaginar nuevas formas de satisfacer a sus clientes pueden transformar a los líderes del sector industrial en las grandes perdedoras de mañana.

Para poder visualizar en forma objetiva la situación actual de la empresa respecto a su competencia, así como los posibles cambios futuros, es necesario elaborar un mapa de la competencia. Este mapa deberá incluir todas las formas en que los clientes puedan obtener lo que desean, considerando todas las alternativas que se presentan como oferta de los productores.

El mapa de la competencia no es único, pudiendo elaborarse tantos como sea necesario conocer el panorama general y los detalles precisos de nuestros competidores inmediatos. Un mapa que permita visualizar el panorama general puede elaborarse en base a una amplia necesidad funcional, como lo puede ser la necesidad de vestido de la población. El grado de detalle de cualquier mapa de la competencia deberá llevar al punto que permita una adecuada comprensión del escenario competitivo, sin ir más allá, en el exceso de detalles que no permitan ver la idea original.

Al elaborar un mapa de la competencia el director de una empresa logra tener una ayuda visual que muestra la forma en que cualquier consumidor pueda satisfacer sus necesidades. No existe un solo consumidor para todos los puntos del mapa, ni una sola empresa que los pueda satisfacer. Con el estudio del mapa se pueden localizar segmentos lucrativos o poco explotados dentro de un mercado.

Tratándose de una competencia fuerte con diversidad de ofertantes, es necesario identificar aquellos competidores claves del mercado. Una vez identificados se tendrán que pronosticar los futuros cambios de dirección o de

enfoque de éstos.

El mapa permite a cualquier empresa, independientemente de su mercado, detectar nuevas oportunidades o riesgos futuros.

Un mapa general, descrito anteriormente, ofrece un panorama genérico del terreno global de la competencia y de los cambios actuales y potenciales - por los que pueden optar las distintas empresas. Esta información es muy útil a nivel de la dirección general cuando se busca detectar las nuevas oportunidades o peligros.

A nivel de productos o mercados específicos puede ser necesaria la elaboración de un mapa mucho más preciso. Este nuevo mapa busca un mayor grado de detalle con el objetivo de enlazar estrechamente los diferentes segmentos de mercado con diversos productos y servicios.

Para estos mapas de competencia se pueden realizar distintas segmentaciones. Por ejemplo: por nivel de precios, bajos, medios y altos. Así mismo pueden existir empresas locales, nacionales o internacionales, también es factible segmentar los mercados, de acuerdo al tipo de usuario final, pudiendo serlo individuales, comerciales o educativos.

#### 5.4.2.1 ¿QUE FABRICANTES FORMAN LA COMPETENCIA DE UNA EMPRESA?

La respuesta a esta pregunta puede ser dada por un mapa de la competencia de carácter genérico. Para la elaboración del mapa se llevan a cabo los siguientes pasos:

- 1.- Definición del negocio de la empresa en términos de la necesidad o deseo que se busca satisfacer.
- 2.- Elaboración del mapa del mercado que se sirve. Deberán incluirse to-

dos los productos y servicios que tienen que ver con el mercado. Para mayor facilidad se pueden partir de lo simple a lo complejo. En un mapa de mercado para textiles primero se enumerarían las fábricas de hilo, luego las de telas, y posteriormente las de prendas.

- 3.- Ubicación de los principales competidores dentro del mapa, indicando la oferta actual, así como las posibles posiciones futuras.

En esta etapa identificar los segmentos de mercado más grandes, los de mayor crecimiento y los más lucrativos. Es conveniente ubicar también a aquellos competidores indirectos que puedan ser un peligro en el futuro. Analizar si estos competidores indirectos se están convirtiendo en competidores directos; su tasa de crecimiento; su tamaño relativo y -- otros factores relevantes.

Para estudiar el mapa así elaborado y poder tomar decisiones estratégicas, es necesario buscar respuestas a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué segmentos de mercado muestran fuerte competencia, y qué efectos -- tendrá para la empresa en el futuro si se sigue en ellos, en cuanto a crecimiento, índices de utilidades e incremento en riesgos?
- b) ¿Qué segmentos muestran tasas mínimas de crecimiento; se encuentran en plena decadencia? ¿Cuáles son las razones que propician lo anterior?
- c) ¿Existen segmentos poco explotados en el mercado? ¿Son atractivos para la empresa?
- d) Decidiendo atacar nuevos segmentos. ¿Es factible una acción con los recursos actuales de la empresa? ¿Se requieren recursos adicionales no disponibles?
- e) ¿Se pueden deducir tendencias y estrategias generales para la competencia en términos generales?



#### 5.4.2.2 ANALISIS DE SEGMENTOS ESPECIFICOS.

Una vez concluidos el análisis general del sector industrial puede ser necesario analizar un sector del mercado de manera particular. Para llevar a cabo este análisis se puede emplear una matriz de segmentos. Los pasos a seguir son los siguientes:

- 1.- Escoger los productos o servicios a analizar y determinar la mejor forma de describirlos. La descripción puede ser por tamaño, rango de precio o cualquier otra característica específica de los productos. - Los factores descriptivos deberán señalar diferencias económicas y abarcar el espectro de la competencia.
- 2.- Describir en forma comprensiva el grupo de clientes o mercado. Puede hacerse por sexo, edades, habilidades, nacionalidad e ingresos.
- 3.- Elaboración de una matriz producto/mercado con las características es cogidas en los puntos 1 y 2.
- 4.- Registrar para cada celda de la matriz los siguientes puntos: tamaño y crecimiento del segmento; su rentabilidad o margen; su exclusividad o características particulares y los competidores clave y su participación en el segmento.

Una vez elaborada la matriz, se procederá a un análisis de la misma, buscando contestar las siguientes preguntas:

- a) ¿La empresa participa en el sector más pequeño o el más grande?
- b) ¿Se trata de un sector de crecimiento lento o rápido?
- c) ¿Con qué facilidad se puede pasar de un segmento a otro?

- d) Analizando la competencia ¿Existen líderes genéricos que abarcan todo el mercado o se trata de líderes selectivos?
- e) ¿Cuáles son las ventajas de ser genérico y cuáles las de ser selectivo?
- f) ¿Se prevén tendencias de cambio en los líderes del mercado?

#### 5.4.3.1 ANALISIS DE LIDERES Y PERDEDORES.

El análisis de la competencia en un mercado determinado no estará completo si no incluye el detectar a las empresas que conforman la vanguardia del mismo, así como aquellas que se pueden considerar como perdedoras, tanto por su debilitamiento económico o como por la pérdida de participación en el mercado. (27)

Adicionalmente, es importante determinar las causas del éxito o fracaso de las mismas. Se trata de encontrar aquellos factores claves del éxito dentro del sector industrial.

Conocer estos dos puntos permitirá al director general de cualquier empresa conocer los criterios del éxito y en que orden se aplican.

Para poder conocer estos criterios de éxito es necesario definir en primera instancia que significa ser ganador y que criterios se emplean para definir el éxito.

A primera vista la solución del problema es sencilla, los ganadores serán aquellos competidores que producen mayores utilidades y los perdedores serán quienes generen pérdidas. Sin embargo, las utilidades pueden evaluar-

---

(27) Rothschild William E., 'Cómo Ganar (Y Conservar) La Ventaja Competitiva en los Negocios, pág. 52

se de distintas formas, y los diversos criterios producirán distintos resultados. Se pueden emplear varios criterios como el rendimiento sobre las ventas, el rendimiento sobre el capital o el rendimiento sobre los activos totales.

Una forma de remediar esta situación es mediante el uso de matrices de posicionamiento, que permiten relacionar dos variables para obtener la posición relativa de distintas empresas. Uno de los ejes podrá registrar los rendimientos sobre ventas, y el otro los rendimientos sobre la inversión. A pesar de las matrices permiten mayor objetividad, tienen como limitante el uso de tan sólo dos variables, siendo que en la mayoría de las situaciones de negocios intervienen infinidad de éstas.

Adicionalmente, existen mucho tipos de competidores, y cada uno puede tener sus ideas muy distintas de lo que considera el éxito, dependiendo de sus prioridades particulares.

Independientemente del criterio a emplear para definir el éxito, es común no contar con información que sea comparable. Algunas empresas pueden buscar la disminución de su utilidad para efectos fiscales, o mantener sus activos subvaluados, por ejemplo.

Sin embargo, existen empresas que por sus características son reconocidas como líderes desde cualquier punto de vista, incluyendo utilidades y rendimiento, generación de empleos, innovación tecnológica, participación en el mercado, entre otros.

Una vez definidos los criterios de medición, que varían de un sector industrial a otro, tendremos una lista de empresas clave que se encuentran de uno u otro lado del espectro, ganadoras o perdedoras.

La empresa del directivo que lleve a cabo este análisis puede aparecer en cualquiera de los extremos, o incluso en ninguno, ya que se puede encontrar en medio de la competencia.

Toca ahora, al definir lo que hace la diferencia entre los dos extremos.- Estas diferencias integrarán un listado de factores del éxito que podrán ser empleados para determinar y mejorar la posición relativa de la empresa respecto a su competencia.

Son cuatro los factores a considerar, para estudiar a las empresas que tienen éxito de aquellas que no lo tienen. Estos son: visión y dirección; - los supuestos acerca del futuro y los recursos disponibles; y la suerte o falta de ella.

#### 5.4.3.1.1 VISION, DIRECCION Y ESTRATEGIA.

Existen diversas empresas, que independientemente de su tamaño contaron - en su fundación, o en un momento crítico de su historia con la presencia de un líder fuerte y visionario, quien le impartió su filosofía personal, convirtiéndola en la de la empresa. Estos líderes tuvieron el valor de tomar decisiones difíciles e implantar estrategias consistentes. En cada caso, la visión fue la adecuada para el momento, lo cual no quiere decir que lo sea para siempre, estos líderes dotaron a sus empresas de su cultura corporativa.

La cultura corporativa comprende el conjunto de creencias comunes, la filosofía esencial de la empresa, los principios que la rigen, le dan forma y determinan su desarrollo futuro. Se trata de los cimientos mismos de cada organización, y orientan y comprometen sus recursos.

En una forma más específica se pueden considerar las siguientes funciones del directivo con respecto a la cultura corporativa: incremento del entendimiento de los objetivos de la empresa; cambio de los símbolos y creencias de la organización; búsqueda e implantación de nuevos caminos; vencimiento de la oposición a los cambios, cristalización de objetivos y metas; formación de compromisos en los diversos niveles y, creación de oportunidades.

des, entre otras actividades.

La cultura corporativa también incluye aspectos informales como anécdotas referentes a la manera de hacer las cosas de dueños o directivos, frases y conceptos que definen actitudes y leyendas e historias, verdicas o no, pero consideradas como ciertas dentro de la organización.

Tiende a existir una fuerte correlación entre una cultura corporativa bien desarrollada y orientada hacia el mercado y el desempeño exitoso de la empresa que la posee.

La cultura corporativa cumple una función adicional. Esta es la de dar - significado y valor al trabajo individual de cada uno de los participantes en la organización. Ofrece coherencias para todas y cada una de las actividades que realiza la empresa.

#### 5.4.3.1.2 SUPUESTOS ACERCA DEL FUTURO.

Cada empresa posee estrategias diferentes que la hacen ser distinta a su competencia. La razón principal para esta visión única y particular es -- que los directivos de cada una de ellas preveen el futuro con base en supuestos diferentes, para después convertirlos en profecías auto-cumplibles.

Por ésto, es importante conocer los supuestos sobre los que se financian las estrategias de aquellas empresas exitosas en el sector industrial.

#### 5.4.3.1.3 SUPUESTOS DE MERCADO.

Cada empresa tiene un conjunto de supuestos muy diferentes respecto de cómo y con qué rapidez cruzará el mercado. Algunas organizaciones ven sus -

productos como el centro del crecimiento de un mercado principal, y algunos más secundarios, dependientes de un producto central a ellos.

Otras empresas suponen que los cambios futuros en el mercado se darán en forma gradual, y no es necesario ser líderes en su rama.

Adicionalmente a los supuestos específicos de producto y mercado, existen supuestos de carácter general que contemplan a la industria en su conjunto, se prevén los posibles ajustes por recesiones económicas o factores competitivos. Se busca conocer el posible índice de contracción, y la conveniencia de diversificarse o salirse de la rama industrial particular.

#### 5.4.3.1.4 SUPUESTOS SOBRE TECNOLOGIA.

Las empresas y los países están estableciendo supuestos significativamente diferentes respecto a las tecnologías del futuro. Algunos tienen prisa por desplazar tecnologías tradicionales sustituyéndolas por las nuevas, mientras que otros modifican las tecnologías existentes para hacerlas más competitivas, existiendo un tercer grupo que no parece interesarse por el asunto en forma alguna.

En el caso de la industria textil, las nuevas tecnologías significan hacer intensivo el papel del capital, reduciendo a su forma mínima la participación de la mano de obra en la integración del producto final.

El caso de México y su industria textil presente situaciones particulares muy especiales. Es preciso tratar de obtener un delicado balance entre las necesidades de competitividad internacional e incremento de la productividad por un lado, y la creación de empleos en forma acelerada.

5.4.3.1.5 SUPUESTOS SOBRE ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES.

Otro factor que puede hacer la diferencia entre la mediocridad y el éxito de una empresa lo es el problema de abastecimiento. Se formulan supuestos sobre finanzas, entorno económico y otros aspectos, descuidándose muchas veces los relativos al abastecimiento y aprovisionamiento.

Existen empresas poco agresivas que suponen que su entorno no se modificará en forma importante en el futuro. Consideran que sus relaciones comerciales, incluyendo aquellas con sus proveedores se mantendrán sin cambio.

Un aumento inesperado y no previsto de la demanda puede traer como consecuencia una escasez de materias primas y mano de obra entre otros recursos ya que los proveedores de éstas pueden no estar en condiciones de recubrir la demanda adicional que les requieran los distintos sectores industriales.

Un proveedor puede trabajar sobre el supuesto pesimista de contracción del mercado, y no aumentar a tiempo su capacidad instalada para hacer frente a los pedidos adicionales.

Así mismo, los sindicatos pueden no estar preparados para un repunte económico y verse incapacitados para otorgar mano de obra calificada en forma oportuna a las empresas que se lo requieren.

En cuanto a los recursos económicos, es posible que una mayor demanda obligue a una organización a adquirir equipos y materiales adicionales, que pueden significar mayores cantidades de dinero y fuentes de financiamiento adicionales, que muchas veces no son asequibles con la rapidez necesaria.

Cualquiera de estos recursos, financieros, materiales o de mano de obra,

pueden constituir un cuello de botella insalvable que impida que la empresa sea exitosa y la convierta en una más de las del montón.

#### 5.4.3.2.6 SUPUESTOS SOBRE EL ENTORNO ECONOMICO.

Las preguntas más críticas sobre el futuro de una empresa quizás no tengan que ver con ella en sus aspectos internos, sino con sus aspectos externos, - con su entorno, en cualquier país los aspectos económicos son fundamentales. En cambio en el gobierno, o en los planes económicos del partido en el poder puede ser desastroso. La inflación, las devaluaciones, las recesiones, alteran de manera radical el desempeño de cualquier industria, inclusive, una industria o rama industrial en particular pueden verse afectadas por una estatización, afectando a su vez a otros sectores.

Las políticas económicas afectan las condiciones sociales en el futuro. Un programa económico exitoso puede traer como consecuencia un mayor poder adquisitivo para la población, modificando los hábitos de consumo. (28)

Los cambios demográficos en cuanto a crecimiento y distribución de la población puedan influir de manera decisiva en la estabilidad de los mercados existentes e incluso crear nuevos sectores dentro de estos.

Otro aspecto importante para diversas industrias, y en especial para la industria textil lo es la moda. Los productos que demande el consumidor hoy no serán los mismos mañana. Un ambiente expansivo en la economía podrá tener como consecuencia un aceleramiento en el ciclo de vida de los productos textiles, así como una depresión pudiese causar una relativa estabilidad en cuanto al ritmo de cambio de la moda.

---

(28) Zamora Francisco, Tratado de Teoría Económica, pág. 117.



5.4.3.3 ANALISIS DE LOS COMPETIDORES POTENCIALES  
PROVEEDORES Y CLIENTES.

El análisis del sector industrial nos da sería parcial en cuanto a su propósito de detectar a los ganadores potenciales y determinar los cambiantes - factores del éxito si no incluye la evaluación de proveedores y clientes en su calidad de competidores potenciales.

Los proveedores que surten un sector industrial pueden pretender una mayor integración vertical ascendente y pasar a ser competidores directos. Por otro lado, todos los intermediarios entre la empresa y el consumidor final, constituyen potencialmente competidores para esta. Aquí se incluyen mayoristas, distribuidores, detallistas, empresas de servicios complementarios y empresas de productos que puedan ser sustitutos.

El análisis anterior permitirá a los directivos de la empresa contestar con relativa facilidad a preguntas tales como: ¿Podrían los proveedores decidir se a integrarse en forma ascendente y convertirse en un competidor directo? ¿Podrían los intermediarios integrarse en forma descendente y pasar a ser competidores directos de la empresa? Las respuestas a estas preguntas permitirán a la empresa estar preparada para anticipar cualquier cambio en el mercado de esta naturaleza que pudiera perjudicar su posición competitiva.

Razones para las Integraciones Verticales.

Las razones principales para la integración vertical de una empresa, sea en forma ascendente o descendente son:

- a) Inseguridad.
- b) Economía.
- c) Capacidad para realizar un mejor trabajo y ser innovadores.
- d) Cambio en la estrategia global debido a la necesidad de un crecimiento diversificado.

Con frecuencia uno o dos componentes principales del producto tipo de una empresa adquieren tal importancia, que sin ellos ésta se encontraría fuera del negocio.

Este componente o componentes clave que no puedan conseguirse a tiempo, -- con la urgencia necesaria, calidad o cantidades necesarias a un costo competitivo pueden ocasionar el cierre de un negocio. Por esto, algunas empresas en estas circunstancias, decide integrarse, en forma ascendente para producirlos.

Este movimiento coloca a las empresas en una posición de negociación más firme ante sus proveedores, ya que no dependen tanto de ellos, así como ante su competencia, ya que tienen los componentes clave con un costo y seguridad conocidos.

Esta misma inseguridad, puede hacer que los proveedores tomen las medidas pertinentes para convertirse en fabricantes, mayoristas o minoristas en -- los mercados de sus clientes. Esto es resultado del temor de que los -- clientes a los que proporcionan sus materias primas lleguen a ser tan poderosos que impongan precios, plazos y condiciones de abastecimiento.

#### 5.4.3.3.1 RAZONES ECONOMICAS.

En las etapas iniciales del ciclo de vida de un producto, la mayor parte de las empresas se mantiene flexible y no se integran ni ascendente ni descendientemente. Esto se debe a varias razones. Como el producto puede cambiar, no tiene sentido atarse a él demasiado pronto.

El costo de la integración puede ser alto, y tal vez no existan los recursos económicos necesarios. Una acción de este tipo podría perjudicar la línea principal. Durante la etapa de madurez esta situación puede cambiar con movimientos verticales, las ventajas en ahorros pueden ser excelentes.

Se puede usar los mismos diseños de ingeniería y las mismas habilidades comerciales y gerenciales. Al fabricar los productos o al acercarse al consumidor final, la empresa puede aprovechar economías de escala, modificar volúmenes de producción o quizás reducir inventarios. En términos generales una mayor utilización de capacidad instalada implica mayores utilida-des.

Cabe reconocer que no todos los esfuerzos tendientes a lograr una integración vertical por motivos económicos tienen éxito. Sin embargo, incluso - una tentativa de integración sin resultados positivos pueden alterar las - condiciones y posiciones de la competencia en un sector.

#### 5.4.3.3.2 CAPACIDAD DE CAMBIO E INNOVACION.

Aún cuando los proveedores o clientes no se sientan amenazados o no espe--ren sacar una ventaja económica, pueden estar en situación de agregar algo a la fabricación, función o utilidad del producto o sus componentes. Esto puede ser como resultado directo de los conocimientos que poseen como usarios o como proveedores director de los usuarios. Pueden descubrir alguna limitante en el material o en la calidad o confiabilidad del producto. De igual manera los clientes de la empresa pueden descubrir alguna necesidad no satisfecha de usuarios finales, o pueden satisfacer las existentes de - mejor manera.

#### 5.4.3.3.3 CAMBIOS DE ESTRATEGIA.

Un proveedor o cliente puede cambiar radicalmente debido a una nueva estratégia administrativa o general. En vez de limitarse a su mercado actual, - siente que le es posible expandirse, basándose en una cualidad que le es - exclusiva y particular como habilidades de comercialización y financiamienti

to, instalaciones productivas o diseños ex-únicos.

Al hacer estos cambios, un nuevo competidor puede quitar a la empresa de una parte muy importante de su mercado, con la ventaja de un respaldo adicional, ya que el competidor contará con otros negocios y otros mercados en los que funciona con éxito.

#### 5.4.3.3.4 OPCIONES ESTRATEGICAS PARA LA EMPRESA.

Las implicaciones de una integración vertical de un proveedor o un cliente son graves y dignas de preocupación, por lo que requieren de acción inmediata por parte de la dirección general de la empresa. Existen varias opciones disponibles para reducir el efecto y hasta para evitar los movimientos mencionados.

Toda prevención debe dirigirse hacia la razón del cambio en la situación. Si el proveedor o el cliente logran un mayor control, un aumento en sus utilidades o en su participación en el mercado, llegará el momento en que sea imposible hacerlos a un lado y minimizar el riesgo que representan. (29)

Si la razón de cambio es la inseguridad, se puede neutralizar mediante concesiones por parte de la empresa en cuanto a plazos, precios o cantidad por pedido. Se puede hablar de contratos de abastecimiento para proveedores o clientes a largo plazo, que les permitieran tener mayor seguridad.

En caso de que la decisión de integración obedezca a razones económicas, habrá que evitar que este movimiento represente beneficios económicos para quien lo intente. Esto se puede lograr mediante una negociación en que todas las partes ganen, por ejemplo en costos o descuentos por volumen.

---

(29) Hanan Mack, Estrategias Competitivas, pág. 71

También el director de la empresa puede tomar la iniciativa para una integración vertical que nulifique o haga más difícil los esfuerzos de su competidor potencial.

O tratándose de innovaciones, la mejor medida para evitar integraciones es invocar primero, trabajando en todo momento en la siguiente generación de productos o servicios. Estas mejoras pueden introducirse al mercado en el momento en que el competidor potencial este por decidirse a su ofensiva, - contra restándolo antes de que actúe.

Ante los cambios estratégicos de fondo de los competidores potenciales la mejor arma es estar alerta y anticipar este tipo de movimientos para actuar en el momento, precios y evitar sorpresas desagradables. También se podría optar en dar un nuevo enfoque a la empresa con distintos procederes y clientes.

#### 5.4.4 ¿ CUALES SON PARA LA EMPRESA LAS OPORTUNIDADES Y PELIGROS ?

La estrategia empresarial tiene como objetivo fundamental el encontrar las oportunidades que la empresa pueda aprovechar, y minimizar el riesgo que - impliquen condiciones adversas a ella, es decir, los distintos peligros -- que la acechan.

Toda estrategia busca la ventaja competitiva. Esta ventaja competitiva como esencia de la planeación estratégica, es la que la separa de cualquier otro tipo de planeación.

Es decir, que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la empresa obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. (30)

-----  
(30) Wheelwright Steven C., Japón, Donde las Operaciones son Realmente  
Estratégicas, pág. 7

## CUADRO 6

## TRES ESTRATEGIAS GENERICAS

## VENTAJA ESTRATEGICA

Exclusivamente percibida  
por el cliente

Posición de costo bajo

OBJETIVO ESTRATEGICO

Todo un sector  
industrial

DIFERENCIACION

LIDERATO GENERAL  
EN COSTOSSólo un segmento  
en particularENFOQUE O ALTA  
SEGMENTACION

Por lo tanto, la estrategia corporativa implica el intento de modificar - las fuerzas de la empresa en relación con la de sus competidores. En los negocios, no existen estrategias perfectas. Una buena estrategia será aquella que permita a la empresa ganar terreno de manera significativa a - sus competidores, con un costo aceptable. La tarea del director general - será encontrar la forma de realizar esto, aprovechando al máximo sus puntos fuertes (oportunidades), y minimizando el riesgo de ser atacada en sus puntos débiles (peligros).

#### 5.4.4.1 CONCENTRACION EN LOS FACTORES CLAVE DE EXITO.

Para lograr la ventaja competitiva existen caminos tan variados como existen empresas y directivos. En el presente trabajo, se apuntan cuatro formas de hacerlo, sin que esto signifique que sean las únicas, o las más -- aceptables.

Una primera forma, consiste en que la empresa reajuste la asignación de - sus recursos, con objeto de reforzar ciertas capacidades propias, como un medio para incrementar su participación en el mercado y su rentabilidad financiera. Si la asignación se hace en forma semejante a como lo hacen los competidores, no existirá cambio alguno en las posiciones relativas de los oferentes en el mercado.

El punto importante es identificar los factores clave del éxito (FCE) del negocio o sector industrial en cuestión, para posteriormente realizar una orientación de los recursos disponibles en el área o áreas en que la empresa ve mayor oportunidad de obtener una ventaja sobre su competencia.

Basada en el enfoque de los FCE una empresa que no tenga mayor cantidad de recursos que sus competidores, puede frecuentemente, lograr un triunfo competitivo al concentrar sus fuerzas en un punto crucial.

Generalmente, basta con concentrarse y controlar una o dos etapas del proceso productivo para establecer un liderazgo con esta estrategia, por ejemplo mediante el control del suministro de materias primas, o el desarrollo de nuevas tecnologías exclusivas.

En forma simple, el éxito de esta estrategia consistiría en saltar lo más pronto posible al primer lugar, por medio de la concentración rápida de recursos en una única función estratégicamente significativa, volverse muy apto y competitivo en ella, y a continuación esforzarse en consolidar una posición de liderazgo en las demás funciones utilizando la estructura de utilidades obtenida por la anterior posición de primacía.

#### 5.4.4.2 CONSTRUCCION DE UNA SUPERIORIDAD RELATIVA.

Existen sectores industriales en los que las empresas participantes no cuentan con una ventaja inicial bien definida sobre sus competidores, y la lucha por la búsqueda de FCE es común a todas, sin que se destaque un líder absoluto.

Aún así es posible para una empresa particular obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores, a pesar de las circunstancias mencionadas. En este caso, el director general tiene dos opciones, por un lado utilizar la tecnología propia, la magnitud de su fuerza de ventas, o el alentar productos que no compitan directamente con sus rivales; o utilizar cualquier otra diferencia, por mínima que esta sea, en la composición de los activos de la empresa respecto a los competidores.

Fundamentalmente, se busca obtener una superioridad relativa.

Esta superioridad puede ser producto de la comparación de la línea de pro-



ductos propios con aquellos productos de la competencia. Se deberán detectar aquellas características únicas que los separen, para así explotarlas y acrecentar su participación en el mercado. Es decir, que se analizan -- las diferencias entre la línea propia y las otras, para lograr una ventaja relativa en costos o precios de venta.

En análisis detallado de un producto y su mercado puede proporcionar no pocas alternativas de acción.

#### 5.4.4.3 BUSQUEDA DE INICIATIVAS AGRESIVAS.

Puede existir un sector industrial con crecimiento lento en mercados maduros, con uno o varios competidores sólidamente establecidos. Siendo este el caso, quizás la única alternativa viable para lograr una posición estratégica más competitiva es buscar un camino poco convencional.

El objetivo que se persigue es el de desquiciar los factores claves del éxito existentes en ese momento, para hacer tambalear la posición fuerte del competidor, y modificar los FCE, para que siendo replanteados, puedan ser aprovechados por la empresa agresora del status quo.

El principio de esta estrategia es cuestionar los principios fundamentales sobre los que descansa el sector hasta este momento. La mira es cambiar -- no sólo el juego competitivo, sino las mismas reglas que lo gobiernan.

La principal arma con la que se cuenta para lograr este cambio radical es una pregunta, ¿Por qué?, dirigiendo esta interrogante a los responsables -- de la actual forma de hacer las cosas (31), hasta llegar al fondo del -- planteamiento.

---

(31) Porter Michael E., ob. cit. pág. 126

Muchas veces, la costumbre, o la repetición no cuestionada de un proceso - definen, y no permiten su modificación o mejoramiento. Este enfoque se - puede resumir en un concepto fundamental, que es además el alma del desarrollo de toda empresa: la innovación.

#### 5.4.4.4 APROVECHAMIENTO DE LOS GRADOS ESTRATEGICOS DE LIBERTAD.

Esta estrategia lleva la innovación a su grado máximo, mediante un intenso despliegue de innovaciones. Se observa, generalmente en aquellos mercados altamente competitivos en donde participan innumerables empresas que aplican la planeación estratégica.

Esta lluvia de innovaciones pueden implicar el abrir nuevos mercados o lanzar nuevos productos. Ambos planteamientos implican la explotación del - mercado a través de medidas vigorosas en aquellas áreas no atacadas por la competencia. Como en las estrategias anteriores, la preocupación fundamental es evitar hacer las mismas cosas que los competidores, en el mismo campo de acción, siendo que esta alternativa en particular lo hace en grado - superlativo.

El encontrar los grados estratégicos de libertad permitirá definir los - ejes sobre los que se pueda contruir la superioridad relativa. Se busca - encontrar las función objetivo, que es el valor o variable que se desea - acrecentar al máximo. Aquí, se buscan los PCE del producto, y no de la empresa.

En última instancia, se busca satisfacer la función objetivo del usuario.

Generalmente se utilizan estrategias de diferenciación, buscando satisfacer necesidades específicas con productos específicos.

El identificar estrategias de negocios tiene como objetivo decidir por aquellas acciones que nos permitan obtener un desempeño superior respecto a nuestra competencia.

Toda estrategia deberá tomar en cuenta tres elementos principales que intervienen en el logro de la ventaja competitiva: la empresa misma, los clientes y los competidores. Cada uno de estos elementos tiene sus propios intereses y objetivos.

Al implementar una estrategia, la dirección general debe estar segura que la alternativa seleccionada combina adecuadamente los puntos fuertes de su empresa con las necesidades claramente definidas de su mercado. Una positiva combinación de estos dos renglones permitirá una posición sólida a la empresa para asegurar su futuro crecimiento y desarrollo.

Sin embargo, esta relación es relativa. La empresa no se encuentra sola en su mercado. Existe la competencia, que con el tiempo puede ofrecer una mejor alternativa al mercado para satisfacer sus necesidades. Si esto llega a suceder, la empresa original corre el riesgo de desaparecer.

Puede resultar el caso de que dos empresas ofrezcan su producto de igual manera. La primera opción que se presenta es una guerra de precios, situación debilitante para ambas organizaciones. La vencedora será aquella que cuente con mayores recursos para hacer frente a esta situación.

Esta opción no será la única si se formulan estrategias que tomen en cuenta a la empresa, su mercado y su competencia como entes interrelacionados.

Respecto a estos tres participantes, una buena estrategia se define como aquella que permite a la empresa distinguirse en forma positiva de sus competidores empleando sus puntos fuertes, para lograr satisfacer más amplia-

mente las necesidades de sus clientes.

Para lograr este objetivo, el director, debe además de vigilar las funciones críticas de su empresa, asumir el papel de director de las empresas competidoras para tratar de anticipar las posibles decisiones estratégicas de éstas.

Requiere de una visión muy amplia de la competencia, que incluya elementos fundamentales como investigación y desarrollo, fuentes comunes de aprovisionamiento, su capacidad productiva, fuerza de ventas, canales de distribución y tamaño relativo entre otros.

Solo considerando estos puntos, se podrá tener una visión global del sector industrial ahora y en el futuro previsible.

#### 5.4.5.1 ESTRATEGIAS BASADAS EN LA PROPIA EMPRESA.

El propósito principal de toda estrategia basada en la empresa es el de maximizar los puntos fuertes de esta en relación con su competencia, en aquellas áreas críticas, para así tener éxito respecto a sus rivales.

Cuando se identifican los deseos y necesidades de los clientes, es función de la empresa satisfacerlos a un precio razonable, mediante la mayor eficiencia en costos de fabricación, para así pasar estos ahorros al consumidor.

Escogido un camino, la competencia no tardará en aplicar los mismos pasos.

Siendo este el caso, queda a la empresa hacerse fuerte con respecto a sus competidores, escogiendo una o más funciones claves para así obtener una ventaja competitiva real.

La selección de las funciones claves en las que habrá de concentrarse la organización dependen de las características de cada sector industrial, -- así como de los objetivos básicos de la empresa, por ejemplo, participación adicional en el mercado o utilidades.

La conservación de un diferencial positivo en los puntos funcionales clave es vital para mantener una ventaja en la consecución de utilidades y en la participación del mercado.

No es suficiente el solo análisis de los clientes y competidores, si la organización no define sus puntos clave y los refuerza.

Para lograr el éxito, la empresa no requiere poseer el liderazgo en todos los aspectos productivos, desde abastecimiento de materias primas a servicio a los clientes. Puede concentrar sus esfuerzos en obtener una ventaja importante y decisiva en una de las funciones clave, para que una vez logrado el liderazgo en el sector, refuerce aquellas funciones en donde man tiene una posición débil.

Cabe hacer una distinción entre las estrategias funcionales de una empresa y las mejoras operativas.

Las mejoras operativas tienen como objeto realizar o hacer mejor las cosas se basan, por ejemplo, en el supuesto de que una reducción de costos a todos niveles es buena. Esta reducción puede ser positiva en términos generales, pero quizás afecte algún área crítica de la empresa, en donde la reducción de costos

Las estrategias funcionales no tienen como meta resolver los problemas operativos de un departamento en particular, sino reforzar el desempeño funcional específico requerido para tener éxito en determinada industria.

-----

Un objetivo primordial de las estrategias funcionales es reducir los costos, no como un simple concepto contable, sino que con esta reducción selectiva y estudiada de los costos, le permita a la empresa mantener o acrecentar su ventaja competitiva.

Esto se puede lograr de tres maneras distintas. La primera opción consiste en la simple reducción global de los costos con mayor eficacia que la competencia.

La segunda forma de hacerlo, requiere adoptar una mayor selectividad en cuanto a los pedidos que se aceptan, los productos que se fabrican y las funciones que se ejercen. Mayor selectividad significa concentrarse en las operaciones de alto impacto, de manera que al eliminar las demás, los costos disminuyen en forma superior a la velocidad en que se incrementen las ventas.

La tercer forma de reducir los costos es compartir parte de las funciones clave de la empresa con otros negocios de la organización, o hasta con otras empresas competidoras. Esta idea puede parecer a primera vista contraproducente, debido a las implicaciones psicológicas y de territorio que implica.

Sin embargo, el compartir recursos clave podrá dar a la empresa ventajas sobre aquellos competidores que no logren acuerdos o disposiciones similares. Un ejemplo de esto lo comprenden los distribuidores, como bodegas en alguna ciudad específica, que puedan compartir dos o más empresas rivales.

#### 5.4.5.2 ESTRATEGIAS BASADAS EN LOS CLIENTES.

En una economía libre, ningún mercado permanece estático, ya que todo grupo de clientes tiende a desear productos y servicios ligeramente diferentes de aquellos que venía demandando hasta determinado momento.

Por esto, la empresa no puede llegar a todos los clientes de igual manera; tendrá clientes satisfechos, clientes indiferentes y clientes insatisfechos.

La empresa tendrá que hacer una distinción importante entre aquellos clientes que le sean accesibles, y a los cuales pueda satisfacer, de aquellos - que no cumplan con estos requisitos.

Así mismo, los competidores pueden ser mas eficientes en cuanto a la satisfacción de más clientes en cuanto a factores cuantitativos y cualitativos.

Una manera de resolver el problema aquí expuesto, es estructurar el mercado en diversos grupos de clientes, para así establecer una diferenciación que permita a la empresa orientar sus esfuerzos a aquellos segmentos en - los que tenga mayores posibilidades de establecer una ventaja estratégica respecto a sus competidores.

Existen tantas maneras como empresas para segmentar el mercado. No obstante, se pueden clasificar en dos grupos principales estas técnicas de segmentación.

Por un lado, se puede segmentar el mercado por objetivos. Esto implica dividirlo de acuerdo a las distintas formas en que los clientes utilizan el producto.

Por ejemplo, se puede utilizar el criterio de frecuencia de uso y compra, teniendo así clientes frecuentes y clientes esporádicos.

Cuando se realiza una segmentación de mercados de acuerdo a los objetivos, el esfuerzo radica en determinar si los distintos grupos de consumidores - persiguen objetivos lo suficientemente distintos entre sí, como para que - la corporación o sus competidores ofrezcan productos y servicios diferenciados.

No basta con dividir los mercados de acuerdo a conceptos como edad, religión, sexo o nivel social, ya que por lo general estos conceptos tan solo forman categorías estadísticas que pueden llevar al empresario a conclusiones simplistas con respecto a su mercado.

Es necesario, entender las distintas motivaciones y deseos de los clientes. El comportamiento de estos al efectuar una decisión de compra, refleja el grado de utilidad, calidad o prestigio que el cliente individual, o como conjunto específico de consumidores puede exigir a un nivel determinado de precio de venta.

La relación precio-calidad es importante para un cliente sofisticado, mientras que para un cliente de bajos recursos, la función precio sea la única determinante válida en su decisión de adquirir un producto determinado.

En términos generales, un aumento de precios tiende a reducir la demanda, por lo que se infiere que el propio tamaño del grupo de clientes, es en sí una función de la decisión sobre los precios. (32)

El valor atribuido a un producto depende de sus características tangibles como diseño, duración, valor de reventa, entre otros; y atributos intangibles como lo son imagen de marca, lujo o prestigio, por ejemplo.

Existe otra forma de segmentar el mercado, llamada por cobertura de clientes.

Esta decisión de segmentación puede tener su origen en las propias circunstancias de la empresa.

Puede existir una situación en la cual exista un amplio grupo de clientes con gustos y necesidades similares, pero la empresa es incapaz de satisfacer a todos ellos en su conjunto. Esto puede ser debido a la falta de re-

---

(32) Steiner George A., Planeación Estratégica, Lo que Todo Director Debe Saber, pág. 47



cursos suficientes, o al alto costo de servir a un mercado fragmentado en donde el cliente es altamente sensible a una variación en los precios de venta.

Esta segmentación por cobertura de clientes, surge de la búsqueda del equilibrio entre los costos de comercialización y la amplitud de la cobertura del mercado.

Por costos de comercialización se entienden, entre otros, el costo de las promociones tendientes a establecer una lealtad de marca, la red de servicio al cliente, los inventarios que permitan una entrega oportuna y las comisiones a terceras personas por promoción de ventas.

El monto de estos costos es dictado por la rapidez y grado de penetración con que se desea atacar al grupo de clientes objetivo. En esta relación - de costos de comercialización y cobertura de mercado, existe un punto en que los beneficios tienden a disminuir. La empresa deberá preocuparse de conocer este punto para así regular estas dos variables.

En un mercado altamente competitivo, es posible que la empresa y sus competidores tiendan a segmentar el mercado de manera similar. Al suceder esto, pasado cierto tiempo, la ventaja estratégica de cierto segmento tiende a decrecer. Ante esta situación, conviene seleccionar un pequeño segmento de clientes clave y determinar nuevamente aquellos que realmente quieren.

Los segmentos de mercado están en perpetuo flujo, las fuerzas ambientales cambian continuamente las preferencias y aversiones de los clientes, modificando la rentabilidad de las líneas actuales de producción, y modificando también las prioridades de compra de los consumidores.

En acuerdo con las dos formas de segmentación expuestas, los segmentos de mercado pueden cambiar de dos maneras principales. La primera forma de cambio se da por la modificación de los objetivos del cliente a medida que transcurre el tiempo. La segunda forma de cambio obedece al cambio de di-

tribución de los clientes, como puede ser el descenso de la tasa de nacimientos, o cambios geográficos.

Los cambios estructurales debidos a una u otra causa, implican por lo general el buscar nuevas funciones o encontrar una nueva relación producto/-cliente.

Estos cambios pueden ser tan drásticos, que la empresa se vea obligada a ofrecer un producto o servicio radicalmente distinto al que venía ofreciendo hasta este momento.

Como conclusión, se puede afirmar que las estrategias basadas en los clientes son el fundamento para todas las estrategias adicionales. La función más importante de la empresa es la de satisfacer a sus clientes, si quiere no solo sobrevivir, sino prosperar y percibir utilidades por sus esfuerzos productivos.

#### 5.4.5.3 ESTRATEGIAS BASADAS EN LA COMPETENCIA.

Toda diferenciación estratégica entre la empresa y sus competidores debe relacionarse con uno o más de los tres elementos que en su conjunto determinan la utilidad: precio, volumen y costo. (33)

En el caso de que los precios y los costos unitarios de la empresa fuesen similares a los de su competencia, la existencia de mayor número de puntos de venta vendría a beneficiar a aquella empresa que los posea.

Cuando el desempeño del producto y los medios de distribución son muy difíciles de diferenciar, la imagen puede ser la única fuente positiva de diferenciación. Sin embargo, una estrategia construida exclusivamente en una

---

(33) Ohtar Kenichi, La Mente del Estratega, pág. 93

imagen puede ser riesgosa, debido a los cambios en la actitud de los consumidores.

Así mismo, las diferencias culturales y de idioma, pueden hacer difícil la universalidad de una imagen de marca. Una imagen con connotaciones negativas para un mercado, puede ocasionar la disminución de ventas de la empresa en ese segmento específico, e incluso su salida del mismo.

La sola diferenciación marcada entre un producto propio y otro de la competencia no implica en sí el obtener una ventaja estratégica. Habrá que hacer incapié en esta diferencia y hacerse lo conocer al cliente, ya que muchas veces, se dan hechos por sentados que tan solo la empresa conoce, y no así sus clientes.

La competencia puede tener una clara ventaja en costos sobre la empresa.

Si este resulta el caso, este competidor puede decidir reflejar esta ventaja en sus precios de venta:

Aquella empresa que se encuentre en clara desventaja respecto a su estructura de costos en cuanto a la primera, invitaría al fracaso a su organización adoptando una actitud de ataque frontal en cuanto a precios reducidos.

La empresa que presenta esta desventaja clara en su estructura de costos, puede adoptar varias estrategias.

Una estrategia sería el diferenciar las fuentes de utilidades. Quizás esta empresa perciba sus ganancias por servicio después de la venta, y no por la venta misma.

También puede explotar una diferencia relativa entre costos fijos y costos variables. En una época recesiva, la empresa que tenga una estructura predominante de costos variables, tendrá mayores ventajas que aquella en que

predominar los costos fijos.

Esta misma situación se aplica en aquellas empresas pequeñas que compitan con una empresa grande. La empresa mayor tenderá a aprovechar las economías de escala, tendiendo a una mayor eficiencia de sus costos fijos. La pequeña empresa deberá basar sus estrategias en los costos variables, que son proporcionales a las ventas, por lo que no deberán significarle una --desventaja con respecto a su competidor de mayor tamaño.

Un ejemplo de esto, sería la innovación en el empaque o presentación de un producto, o mediante la introducción de una mejora sustancial en el punto de venta.

Sería un error que la empresa menor se lanzara en un ataque masivo de los medios publicitarios, ya que la gran empresa posee mas recursos económicos para invertir en este renglón.

La diferencia entre la estructura de costos fijos y variables, no trae como resultado inmediato una ventaja sustancial al pequeño competidor, pero le puede permitir minimizar una situación desventajosa con respecto a sus competidores de mayor tamaño.

#### 5.4.6 DESARROLLO DE OBJETIVOS.

La actividad empresarial debe tener una finalidad. Frecuentemente se confunden y mezclan términos tales como finalidad, metas y objetivos.

Finalidad o misión es la concepción implícita del "porqué" de la empresa.

La pregunta sobre la finalidad de la empresa es siempre de orden filosófico, y no práctico.

Los objetivos de toda organización se resumen en tres grandes renglones: supervivencia, crecimiento y utilidades. Estos objetivos son independientes de los objetivos específicos de la alta dirección, ya que sin ellos, - no existiría en sí la empresa.

Existen objetivos particulares que dependen de los deseos de los directivos.

Estos objetivos implican metas cifradas.

Las metas son un subconjunto de objetivos determinados por la dirección.

Si el objetivo es la utilidad, la meta de rentabilidad podrá estar expresada de distintas maneras, como por ejemplo, rentabilidad sobre activos.

Una meta es cuantitativa, y un objetivo es cuantitativo y cualitativo. Los objetivos están incluidos en la finalidad, y las metas precisan los objetivos.

Todo objetivo tiene cuatro componentes:

- a) Un atributo o dimensión específica que lo define.
- b) Una escala de medida.
- c) Una norma o umbral.
- d) Un horizonte temporal.

Ejemplificando, un objetivo de mejorar la rentabilidad, pudiera ser formulado de esta manera:

- a) Atributo: rentabilidad.
- b) Escala de medida: Tasa interna de retorno (TIR)
- c) Umbral: 25% (dependiendo del sector industrial específico)
- d) Horizonte: un año.

Es necesario relacionar los conceptos de estrategia competitiva y objetivos.

Los componentes de una estrategia competitiva son:

- 1) Los objetivos de la estrategia claramente definidos, con los cuatro atributos ya mencionados.
- 2) El plan de acción a nivel de toda la empresa y de cada uno de sus departamentos.
- 3) Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las áreas funcionales de la organización.
- 4) Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas.

#### 5.4.6.1 OBJETIVOS DE SUPERVIVENCIA.

Supervivencia, crecimiento y utilidad: estas tres palabras resumen el marco de la acción empresarial. Es decir, sobrevivir hoy, para crecer mañana y sobrevivir la empresa a su vez en el futuro. A largo plazo, en una empresa privada no hay posibilidad de sobrevivir si no existen utilidades.

La primer responsabilidad de todo directivo es asegurar la supervivencia de la organización de la cual es responsable. Existen seis factores fundamentales que deben ser controlados para asegurar la supervivencia de la empresa:

- a) El producto. Una empresa que no se diversifica, nace, crece y muere -- con su único producto. Su ciclo de vida es el ciclo de vida de su producto.

La empresa puede vivir el tiempo que subsista un producto, con es el caso de las modas y novedades, o puede tener una larga vida, dedicada a productos de primera necesidad.

La vida del producto depende de diversos factores como lo son los efectos de sustitución de otros artículos similares, la evolución tecnológica, la moda, los reglamentos gubernamentales, entre otros.

En términos muy generales, la empresa de un solo producto tiene menores posibilidades de supervivencia, a comparación de aquella que se diversifica.

- b) El mercado. Cualquier cambio inesperado en la demanda amenaza la supervivencia de la empresa. (34) Una disminución de la cantidad demandada priva a la empresa de los ingresos necesarios para su supervivencia. Este descenso en la demanda puede ser coyuntural, como es el caso de una recesión económica, o bien, tener un origen en los cambios de gusto de los consumidores.

A su vez, un aumento en la demanda del producto, puede atraer al mercado nuevas empresas, que con el tiempo pudiesen desplazar a los competidores originales del sector industrial.

- c) La competencia. Los costos de los distintos factores económicos varían de país en país. Esta situación, en un momento dado favorece a un país en especial. Sin embargo, los cambios políticos y económicos se dan cada vez con mayor velocidad, por lo que la posición privilegiada de un país no debe darse como un hecho permanente.

Una empresa no puede asegurar su supervivencia a menos que la estrategia industrial nacional frente a la competencia internacional se lo permita.

Se debe tomar en cuenta a toda la competencia. Existe la competencia visible, referida a los fabricantes de productos similares; y existe también la competencia invisible, aquellos fabricantes que ofrecen productos sustitutos.

- d) La tecnología. El atraso o avances tecnológicos perjudican igualmente la sobrevivencia de la empresa. Es en los sectores de tecnología avanzada en donde se encuentran los más rotundos éxitos, así como la más alta tasa de mortalidad de empresas. Una empresa puede fracasar por lan-

---

(34) Gluck Frederick W., Kaufman Stephen P. y Wallock A. Steven, Administración Estratégica para Mantener una Ventaja Competitiva. pág. 9

zar una tecnología de manera prematura. Existe la posibilidad de que - el sector industrial no este preparado para un avance significativo. De igual forma, aquellas empresas que se rezaguen en el campo tecnológico corren el riesgo de fracasar, ya que su retraso puede significar su inadecuación a las demandas del consumidor.

- e) El capital. Diversos factores relacionados con el capital pueden poner en peligro la existencia misma de la empresa.

La subcapitalización, es decir, la falta de recursos necesarios para el desarrollo de la empresa, que puede obligar a la empresa a abusar del - endeudamiento, pretendiendo financiar proyectos a largo plazo con prestamos a corto plazo.

La falta de capital de trabajo amenaza la supervivencia de la empresa - al limitar su crecimiento. Como consecuencia de esta falta de recursos la empresa pierde participación en el mercado, disminuyen sus margenes, y sus necesidades de capital de trabajo aumentan, creandose un círculo vicioso.

Un costo de capital demasiado elevado contribuye a disminuir las posibilidades de éxito de la empresa. Se entiende como costo de capital como el costo de promedio ponderado del costo de la deuda y del patrimonio.

(35) La inflación disminuye la rentabilidad al aumentar los costos en general, y de las tasas de interés en particular.

- f) El personal. La cooperación del personal, sindicalizado o no, es esencial para la sobrevivencia de la empresa. Empresas en dificultades económicas pueden tropezar con la negativa de su fuerza laboral para reoqpar sueldos y prestaciones. El personal puede rechazar de forma sistemática cualquier cambio a su status.

En este punto, y como elemento importantísimo se debe considerar la calidad de la estrategia, y en consecuencia, la calidad del equipo dirigente. Amenazadas por todos lados, empresas en graves dificultades lo- gran sobrevivir gracias a los malabares! de sus directivos. De igual

---

(35) Sallenave Jean Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, pág. 50



manera, una empresa sin problemas relativamente graves, puede desaparecer si sus directivos descansan sobre sus triunfos y no se encuentran preparados ante las nuevas adversidades que podrían surgir en su entorno.

#### 5.4.6.2 ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA.

Generalmente no existe una causa única de las dificultades de una empresa a no ser como consecuencia de la mala administración. Cualquier dificultad que se presente en la empresa proviene de una inadaptación del medio ambiente interno de la empresa a su medio ambiente externo. Muchas veces, el problema se sitúa a nivel de estrategia: la empresa no se ajusta a una modificación del medio ambiente externo. (36)

Existen tres acciones básicas de supervivencia: refuerzo, redepliegue y acción política.

##### 5.4.6.2.1 ACCIONES DE REFUERZO.

¿Por qué se plantea el problema de la supervivencia de la empresa? Debido a que la empresa está debilitada en uno o más de los factores de supervivencia analizados con anterioridad. Antes de empezar cualquier acción es necesario localizar los puntos débiles y remediar esta falta de fuerza.

Si el producto no se vende, se deberán analizar al producto mismo y a la competencia, según el caso, existen varias alternativas:

- mejora del producto.
- análisis de valor, con el objeto de mejorar al cliente la relación calidad/precio.

-----  
(36) Sallenave Jean Paul, ob. cit. pág. 48

- Ampliación de la línea para un mayor surtido.
- Campaña publicitaria.

Al realizar el análisis de los puntos débiles, se debe distinguir diversos grados de crisis. Existe la crisis coyuntural, que afecta a todo el país; la crisis estructural que puede afectar al sector industrial en específico o puede tratarse de una crisis específica de la empresa. Las estrategias de refuerzo son más eficaces cuanto más específica es la crisis.

Cada uno de los factores de supervivencia requiere de acciones distintas y particulares.

#### 5.4.6.2.2 ACCIONES DE REDESPLIEGUE.

Las estrategias de refuerzo pueden ser suficientes para asegurar la supervivencia de una empresa que atraviesa por una crisis específica. En el caso de empresas que se encuentran en crisis estructurales o coyunturales pueden no ser suficientes. Siendo este el caso, la empresa puede sobrevivir apoyándose en los tres principios de la estrategia de supervivencia: - refuerzo, redespliegue y acción política.

Las acciones de redespliegue permiten a las empresas que no pueden salvar en forma directa sus debilidades estructurales, concentrar sus recursos en nuevas actividades que no se vean afectadas por las restricciones existentes. Existen diversas acciones de redespliegue:

- a) Diferenciación del producto. Evidenciar una característica especial -- del producto, justificando su uso específico, mientras que la empresa ofrece productos no diferenciados. El producto así diferenciado, escapa en parte, de la competencia directa con productos no diferenciados.
- b) Segmentación del mercado. Búsqueda de un segmento o nicho, con un me--

por número de clientes, a quienes se podrá servir mejor con un producto diferenciado, adaptado especialmente a las necesidades específicas de estos clientes.

- c) Especialización. Consistente en la combinación de las políticas de segmentación de mercado y diferenciación del producto.
- d) Diversificación. Definida como la búsqueda activa de nuevos mercados, productos o usos, para sustituir las situaciones decadentes o sin futuro.
- e) Formulas asociativas. Existen diversas alternativas como franquicias, fusiones, adquisiciones, consolidaciones, transferencia de tecnología, y acuerdos industriales, entre otros.

De las alternativas anteriores, se concluye que la función clave del redespiegue es el mercadeo. Tal vez la empresa no pueda modificar las relaciones con el personal o su posición relativa en cuanto a tecnología, pero sí puede innovar su área comercial, quizás tanto, como la capacidad creativa de sus dirigentes.

#### 5.4.6.2.3 ACCIONES DE POLITICAS.

El tercer componente de la estrategia de supervivencia lo es la acción política. En casos desesperados, encontrándose la empresa contra la pared, - su sobrevivencia puede depender de las presiones de todo género que pueda realizar en cámaras y organismos industriales, dependencias gubernamentales, y la opinión pública.

La presión política por sí sola puede ser un paso desesperado por aplazar un triste final ya conocido; sin embargo, en combinación con las acciones de refuerzo y redespiegue, a veces permite ganar el tiempo necesario para

pasar la etapa difícil que parece insuperable.

#### 5.4.6.2.4 OBJETIVOS DE RENTABILIDAD.

Las utilidades en sentido estricto, representan un resultado positivo de la empresa, ganancias, clasificadas de diversas maneras de acuerdo a los estudios contables: utilidad de operación, utilidad antes de impuestos, o utilidad neta por citar algunas de ellas.

En la perspectiva gerencial, las utilidades económicas reales son iguales al flujo de efectivo neto actualizado, o Valor Presente Neto. (37)

En un sentido más amplio, las utilidades evocan el concepto de beneficios, o sea, un conjunto de satisfacciones.

Cuando se habla de objetivos de rentabilidad, no se puede analizar tan solo el renglón de pérdidas y ganancias del balance de una empresa. Es necesario conceptualizar el desarrollo global de la empresa. Toda empresa busca mejorar su desempeño global, al mismo tiempo en forma absoluta y relativa respecto de sus competidores. La medida de utilidad en la empresa es engañosa, ya que no refleja su desempeño global.

Como un intento de resolver este problema, se puede proceder a definir la rentabilidad de la empresa. La rentabilidad es una tasa que compara la utilidad como un aporte de fondos. Por esto, se expresa en forma de porcentaje. Ahora bien, existen cuatro conceptos fundamentales de rentabilidad:

- a) La rentabilidad sobre ventas.
- b) La rentabilidad económica.
- c) La rentabilidad financiera.
- d) La rentabilidad de un proyecto o de un producto.

---

(37) Sallenave Jean Paul, ob. cit., pág. 76

#### 5.4.6.2.5 LA RENTABILIDAD SOBRE VENTAS.

Este concepto de rentabilidad se mide por el margen sobre ventas, es decir por la relación entre las utilidades netas y las ventas totales. La fórmula para determinar el margen sobre ventas ( $R_v$ ) en la siguiente:

$$R_v = \text{Utilidades netas} / \text{Ventas netas}$$

El margen de rentabilidad sobre ventas es la primera fuente de rentabilidad de la empresa. Las otras medidas de rentabilidad dependen de ella. Sin rentabilidad sobre ventas, no pueden existir la rentabilidad financiera y económica. Expresado en otros términos, las ventas constituyen el motor de la empresa, y el margen sobre ventas expresa el rendimiento de este motor.

Este índice permite comparar el rendimiento de varias empresas del sector industrial, sin atender a sus diferencias en tamaño o estructura financiera.

El mejorar la rentabilidad sobre ventas se logra de dos maneras: aumentando el precio unitario de los productos fabricados en la empresa, o disminuyendo su costo. Aunque en apariencia sencillos, la realidad de la empresa puede no permitir cualesquiera de estas alternativas.

#### 5.4.6.2.6 LA RENTABILIDAD ECONOMICA.

En cuanto a rentabilidad se refiere, existen diversos puntos de vista dependiendo del nivel en que se encuentren las personas en la empresa. Hablando de la dirección general, se puede decir que esta es la fideicomisaría de los montos que le son confiados para su custodia y buena administración por los accionistas, dueños del patrimonio, o por banqueros y acreedores.

res, dueños de los pasivos de la empresa. Estos fondos prestados pasan al ser invertidos, de ser pasivos a ser activos, dentro del proceso empresarial. La dirección debe pues, asegurarse de que los activos producirán utilidades para asegurar el pago de intereses a acreedores, y el pago de dividendos a los accionistas. El primer deber de la dirección es mantener - la rentabilidad económica de la empresa, mediante la obtención de una tasa de rentabilidad del capital invertido superior a su costo. En el lenguaje financiero se dice que la utilidad neta y la amortización actualizada deben ser superiores al costo del capital. (38)

La rentabilidad económica de la empresa ( $R_e$ ) se mide por la tasa de rentabilidad del activo, es decir, por la relación entre la utilidad y el activo total, expresada de la siguiente manera:

$$R_e = \text{Utilidad neta/Activo total } \zeta,$$

$$R_e = \text{Utilidad neta/Patrimonio + Pasivo}$$

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

$$A_v = \text{Ventas Netas/Activo Total}$$

Por lo tanto, la rentabilidad económica se expresa como:

$$R_e = R_v \times A_v \zeta, \text{ en forma menos abreviada,}$$

$$R_e = \text{Utilidad neta/Ventas netas} \times \text{Ventas netas/Activo total}$$

De esta última fórmula se desprenden dos estrategias para incrementar la rentabilidad económica: mejorar el margen de venta, como ya se analizó, o mejorar la tasa de rotación del activo.

---

(38) Callagher Charles A., Métodos Cuantitativos para la toma de decisiones en Administración., pág. 78

Para mejorar la tasa de rotación del activo, es necesario disminuir los activos necesarios para la obtención de un volumen de ventas determinado, o aumentar las ventas mas que proporcionalmente al incremento de los activos.

La disminución de activo circulante puede ser mediante la mejora y disminu-  
ción del manejo de inventarios, reducción de los plazos de entrega, mejo-  
rar la productividad y disminuir las cuentas pro cobrar, entre otras accio-  
nes.

Para reducir el activo fijo se puede optar por sucontratar la producción, franquiciarla o licenciarla, así como por la realización de activos fijos que ya no sean utilizados en la actualidad.

Esta tasa de rentabilidad económica permite juzgar la eficacia económica -- de varias empresas. En las industrias intensivas de capital, la rotación del activo es lenta, pero los márgenes de utilidad sobre ventas son elevados, observandose una situación inversa en la industria ligera o en el campo de los servicios.

La disminución de los activos no es una solución facil, debiendose vigilar que este proceso no traiga como consecuencia la disminución proporcional - de ventas y utilidades.

La tasa de rentabilidad sobre el activo se contituye como el índice más - fiable del desempeño intrínseco de la empresa. (39)

#### 5.4.6.2.7 LA RENTABILIDAD FINANCIERA.

La afirmación anterior es válida para dirección general. No obstante, para el inversionista prevalece el criterio de rentabilidad de su capital, -- es decir, la relación entre las utilidades netas y los fondos propios invertidos en la empresa. Esta tasa corresponde a la rentabilidad financie-  
-----

(39) Gallagher Charles A., ob. cit. pág. 103

ra ( $R_f$ ). La tasa de rentabilidad financiera se expresa así:

$$R_f = \text{Utilidad neta/Capital}$$

La tasa de rentabilidad financiera se puede expresar en función de la tasa de rentabilidad económica ya apuntada, de la siguiente manera:

$$R_f = R_e (1 + \text{Pasivo/Capital})$$

En donde la relación Pasivo/Capital corresponde al apalancamiento financiero de la empresa. Se puede concluir pues, que la rentabilidad financiera es igual a la rentabilidad económica de la empresa por su palanca financiera.

Para mejorar la rentabilidad financiera se puede recurrir a mejorar la rentabilidad económica, siendo el camino más sano y duradero, o incrementando la palanca financiera recurriendo a mayor endeudamiento, maniobra que implica el aumentar el riesgo financiero de la empresa.

Como acciones concretas para aumentar el endeudamiento, se puede concertar un nuevo préstamo, aplazar los vencimientos de los adeudos existentes mediante una renegociación o aumentar el monto de los créditos con proveedores.

Cuando se busca el camino de incrementar el endeudamiento, se corre el riesgo de que su costo sea superior a la tasa de rentabilidad económica de la empresa, creando así una disminución en la rentabilidad financiera.

Para ser una medida sana, el buscar mayor endeudamiento deberá seguir dos reglas generales: la deuda a largo plazo financie activos fijos, y la deuda a corto plazo financie activos circulantes; y que la tasa de interés del préstamo sea inferior a la tasa de rentabilidad esperada del activo.



#### 5.4.6.2.8 RENTABILIDAD DE UN PROYECTO O PRODUCTO.

La rentabilidad de un proyecto o producto se mide por la relación entre la utilidad, proyectada o real, y la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto o comercializar el producto.

La tasa de rentabilidad no es otra cosa que la Tasa Interna de Retorno o - TIR.

La Tasa Interna de Retorno se puede definir como el promedio de la velocidad de recuperación del proyecto. La fórmula de TIR se expresa de la siguiente forma:

$$TIR = \text{Utilidad neta} / \text{Inversión}$$

Considerando a la empresa en su totalidad como un proyecto, sus activos - constituyen la inversión, y su TIR es igual a la tasa de rentabilidad de los activos ( $A_n$ ).

De lo anterior se desprende que para mejorar su TIR, la empresa deberá aumentar su margen, acelerar la rotación de la inversión, o combinar estas - dos alternativas.

#### 5.4.6.2.9 CONCLUSIONES SOBRE LAS DISTINTAS TASAS DE RENTABILIDAD.

Cuando se habla de rentabilidad, es importante saber cual rentabilidad es la apropiada para medir el desempeño de los distintos participantes en la empresa.

El director de ventas se puede servir de la rentabilidad sobre ventas para medir el desempeño del área comercial; al director general le interesará

suplir su labor mediante la tasa de rentabilidad económica, mientras que a los inversionistas les será mas significativa la tas de rentabilidad financiera en tanto se refiere al capital que han invertido. Así mismo, cuando se hable de proyectos, interesará a los participantes en ellos la Tasa Interna de Retorno de los mismos.

De los diversos puntos de vista aquí mencionados se desprende una pregunta fundamental, ¿Cuál es la mejor medida del desempeño económico de la empresa?

La utilidad, medida por cualquiera de la técnicas expuestas, puede ser una mentira siva acompañada de una pérdida de la capacidad de competencia de la empresa, ya sea por una disminución en la participación en el mercado, por la reducción de la flexibilidad financiera de la empresa, o por su incapacidad de responder de manera innovadora a los cambios de su entorno.

Estos índices de rentabilidad apuntados anteriormente son estáticos en cuanto reflejan tan solo un momento dado en el tiempo. Los negocios y las empresas son dinámicos, de ahí la ineficiencia de estas medidas.

Para suplir esta ineficiencia existe una herramienta financiera dinámica, el Valor Presente Neto o VPN.

Se puede definir al Valor Presente Neto de la empresa como el conjunto de los flujos de caja actuales y futuros de la empresa actualizados al costo de capital. (40)

$$VPN = CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+K_0)^t}$$

Donde  $CF_0$  es el flujo de caja actual.

$t$  es el horizonte de tiempo expresado en años.

$K_0$  es una tasa de actualización, utilizándose por lo general el costo de capital después de impuestos.

---

(40) Sallunave Jean Paul., ob. cit. pág. 73

El valor presente neto se mide en unidades monetarias. Sin embargo, esto puede no decir mucho en el momento de tomar una decisión de inversión.

Cuando la tasa de rentabilidad del proyecto es superior o igual al valor de  $K_0$ , el proyecto debe aceptarse. Si el VPN del proyecto es inferior a esta misma tasa, el proyecto debe desecharse.

La medida del valor presente neto es preferible a las relaciones de utilidad y razones financieras para evaluar el desempeño económico real de una empresa.

Sin embargo, es incierta, en la medida en que formula una hipótesis sobre el rendimiento futuro de la empresa.

#### 5.4.6.3 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO.

El crecimiento de la empresa valoriza a la dirección de la misma en varios aspectos: aumenta su prestigio como dirigente, ayuda a la creación de empleos, asegura en muchos casos el sostenimiento continuado de la empresa, y también aumenta el prestigio y poder de la organización. Al crecer, la empresa adquiere un poder de mercado, es decir, el poder de negociar con sus públicos, sean estos clientes, proveedores o gobierno, desde una posición de fuerza.

El crecimiento aumenta el tamaño de la empresa, lo que le permite incursionar en nuevos mercados, ya que anteriormente por factores tales como monto de la inversión inicial, le era imposible el participar.

En resumen, se puede afirmar que el crecimiento es un índice de desempeño económico dinámico de la empresa, que mide su capacidad de ampliar y aprovechar la gama de sus oportunidades comerciales, técnicas y financieras.

Es importante distinguir entre dos tasas de crecimiento. Existen el crecimiento relativo y el crecimiento absoluto.

El incremento en las ventas de la empresa o el crecimiento de su nómina - son ejemplos de tasas de crecimiento absoluto. Miden el ritmo de desarrollo de un elemento entre el período  $t$  y el período  $t+1$ .

Las tasas de crecimiento relativo miden las diferencias de crecimiento entre dos competidores, o entre un competidor y una norma. Cambios en las tasas relativas implican generalmente, cambios en la capacidad de competencia de las empresas.

#### 5.4.6.3.1 CRECIMIENTO INTERNO Y CRECIMIENTO EXTERNO.

Toda empresa es un sistema en el cual el crecimiento absoluto de un elemento provoca el crecimiento de otros elementos. Es decir, que los crecimientos se encuentran interconectados. Se puede hablar de espirales de crecimiento, en donde, por ejemplo, un crecimiento en ventas produce por lo general, un aumento del capital de trabajo, que a su vez provoca el incremento de las inversiones en activos fijos, para lograr mayor producción, y finalmente tener mayores ventas.

El crecimiento interno de la empresa se puede lograr por la explotación - más eficiente de los productos mercados actuales, o por la diversificación en nuevos productos o mercados. El crecimiento interno de una empresa refleja su potencial de mercado y la capacidad de la organización para aprovecharlo.

El crecimiento externo comprende el incremento de recursos financieros en la empresa. Existen dos grandes fuentes de recursos: capital propio o deuda.

El crecimiento externo de la empresa refleja su capacidad de crecimiento interno. Al incrementar la empresa sus ventas y utilidades atrae a inversionistas nuevos, en el caso de adición de patrimonio, o si se trata de un aumento a la deuda, a bancos y proveedores, que estarán en ambos casos, — dispuestos a arriesgar sus recursos en la organización. Los dos crecimientos, interno y externo, se refuerzan mutuamente.

#### 5.4.3.2 CRECIMIENTO SOSTENIBLE.

El crecimiento interno por la expansión de los productos-mercados existentes esta limitado por el crecimiento de la demanda. La empresa depende — del ciclo de vida de su línea actual de productos. Si la empresa se diversifica tendrá mayores posibilidades de sobrevivir y crecer, ya que no todos sus productos decaerán en el mismo momento.

El crecimiento basado en la diversificación presenta varios problemas. Esta limitado por la dificultad de obtener nuevos recursos financieros, por la existencia de competidores ya establecidos en las nuevas áreas de acción de la empresa, y ante todo, por los problemas de control, organización y factor humano inherentes a un rápido crecimiento. El crecimiento — constituye una fuente de rentabilidad, pero puede amenazar la supervivencia de aquellas empresas que no sean capaces de controlarlo. La estrategia a seguir por la empresa, será entonces, buscar un ritmo de desarrollo compatible con su capacidad de financiamiento y control del crecimiento — (41). Este objetivo de crecimiento equilibrado, es limitado por los factores financieros, crecimiento sostenible.

El crecimiento sostenible es la tasa de aumento del activo y de las ventas que la empresa pueda sostener financieramente. El crecimiento sostenible puede no ser factible, ya que puede sobrepasar a las oportunidades ofrecidas por el mercado.

-----  
(41) Porter Michael E., ob. cit. pág. 104

La estrategia de crecimiento sostenido busca la múltiple igualdad de las tasas de crecimiento de la demanda, las ventas, el activo y el patrimonio. Para que la empresa puede mantener su participación en el mercado deberá crecer al mismo ritmo de la demanda, es decir.

$$C_v = C_d$$

crecimiento de las ventas

crecimiento de la demanda

A largo plazo no hay crecimiento posible de las ventas si no existe un incremento proporcional en el activo, ya sea circulante, capital de trabajo, o fijo, aumento de la capacidad instalada.

Una empresa de crecimiento equilibrado es aquella en que su crecimiento es más o menos similar al crecimiento de la demanda. En este caso, la empresa puede seguir el crecimiento de la demanda y mantener su posición competitiva. Esto no significa en sí, que la empresa se encuentre en buena situación estratégica, ya que si su tasa propia de crecimiento es baja con respecto al promedio conjunto del sector industrial, esto significaría que la empresa se encuentra posicionada en un sector en decadencia. Por ejemplo, el crecimiento de un sector industrial específico puede estar muy por debajo del crecimiento global de la economía, reflejado en el Producto Interno Bruto.

Puede existir el caso de una empresa capaz de sostener un crecimiento mayor al de su demanda, y por lo tanto, de su sector industrial. Esta empresa tiene varias opciones. Puede invertir en investigación y desarrollo para identificar segmentos específicos de alto crecimiento. Algunos subsectores pueden tener un mayor crecimiento que el sector como un todo. También puede posicionarse en estos sectores si aún no se encuentra participando en ellos.

Por otro lado, una empresa puede tener un crecimiento menor al de su sector industrial. La organización es incapaz de crecer al ritmo de la demanda y pierde terreno y participación en el mercado. La empresa tenderá a ser un oferente marginal en su sector. En esta circunstancia, la empresa pudiera buscar un subgrupo de consumidores a los que pudiera atender mediante una estrategia de especialización, ya que este segmento pudiera estar más acorde a las capacidades de crecimiento de la misma. Así mismo, la empresa tiene la opción de allegarse de recursos externos, deuda y/o capital, para aumentar su crecimiento.

De igual forma, la empresa puede presentar una capacidad de crecimiento ligeramente inferior al crecimiento de la demanda. Para mejorar su capacidad competitiva la empresa pudiese manipular una u otra de las variables de crecimiento, por ejemplo, el costo de la deuda, aumentar su palanca financiera o conseguir una mayor rentabilidad económica.

#### 5.4.6.3.3 INFLACION Y CRECIMIENTO.

Los sistemas contables se basan en la evaluación de valores del activo, el pasivo y el capital, mediante su medición en unidades monetarias. La inflación modifica el poder adquisitivo de las unidades monetarias. El valor real de un bien de la empresa puede no cambiar de un período contable a otro, mientras que su valor monetario fluctúa conforme a la inflación. Este fenómeno tiende a sobrevalorar los activos monetarios y subvalorar los activos tangibles cuyo valor sea considerado en unidades monetarias históricas.

La inflación introduce distorsiones en los informes financieros de la empresa.

Estas distorsiones se pueden apreciar para El Estado de Resultados en el siguiente cuadro:

EFFECTOS DE LA INFLACION SOBRE  
EL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	EFFECTOS DE LA INFLACION
VENTAS	AUMENTO RELACIONADO CON EL ALZA DE PRECIOS
MANO DE OBRA GASTOS DE VENTA, ETC.	AUMENTO DE LOS SALARIOS
MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	AJUSTE VARIABLE SEGUN LA ROTACION DE LOS INVENTARIOS Y EL METODO DE CONTABILIDAD ANALITICA (FIFO VS. LIFO)
GASTOS FINANCIEROS	AUMENTO A CAUSA DEL ALZA DE LAS TAZAS DE INTERES SOBRE LAS DEUDAS RENEGOCIABLES Y DEL ENDEUDAMIENTO NUEVO DEBIDO A LA INFLACION
DEPRECIACION	AJUSTE EVENTUAL SEGUN LA TASA ESPECIFICA DE INFLACION APLICABLE A LOS BIENES DEPRECIABLES
UTILIDAD OPERACIONAL	VARIACION SEGUN LA TASA DE INFLACION

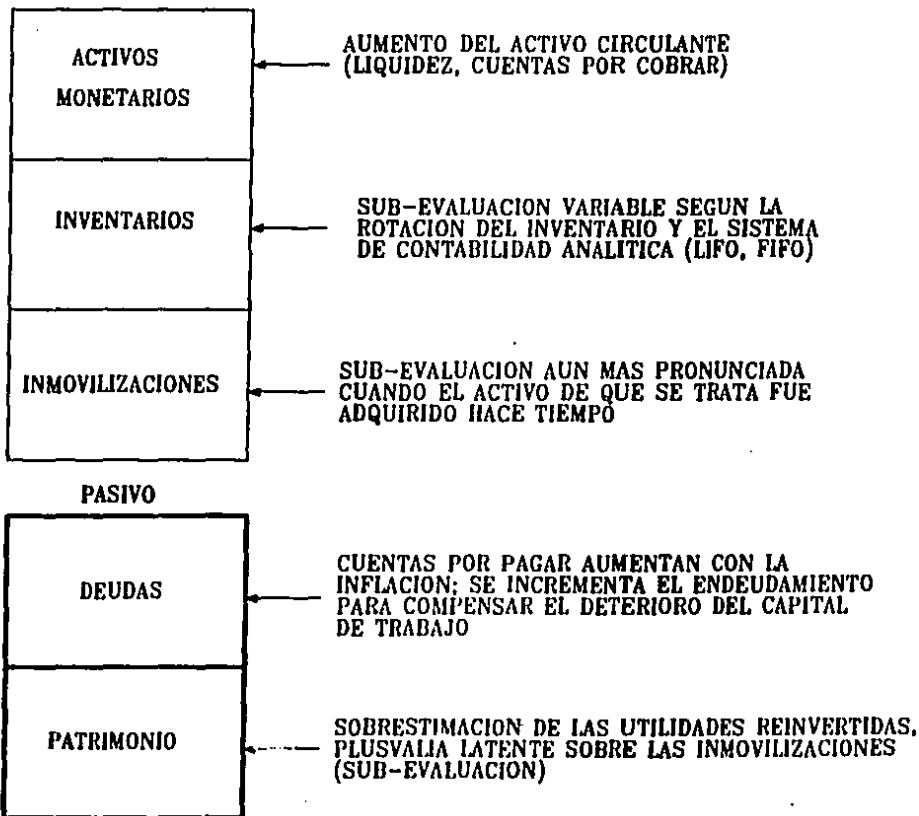
CUADRO 7



A su vez existen distorsiones en el Balance General de la Empresa, como se observa en este cuadro:

### BALANCE

### EFFECTOS DE LA INFLACION



CUADRO 8

En economías con altos índices de inflación, como es el caso de México, el ritmo de crecimiento de la empresa, basado exclusivamente en el análisis de sus Estados Financieros básicos es engañoso. Existen diversos mecanismos contables que permiten la reexpresión de estas cifras para lograr comparaciones más objetivas entre distintos periodos. En términos generales, la tasa de crecimiento de activos, ventas y utilidades deberá ser mayor a la tasa de la inflación si es que se pretende hablar de crecimiento real de la empresa.

#### 5.4.7 FORMULACION DEL PROGRAMA DE ESTRATEGIAS.

Una vez que se han establecido los propósitos y misiones básicos y los objetivos de planeación a largo plazo, la secuencia conceptual en la planeación estratégica es desarrollar el programa de estrategias para lograrlo. (42).

Para lograr lo anterior, es necesario no confundir estrategias con tácticas.

La estrategia es la estructura dentro de la cuál se llevan a cabo los movimientos tácticos. Las estrategias vienen en primer lugar y las tácticas implementan las estrategias.

Una técnica es una acción específica que tiene como objetivo principal el logro de una estrategia. Son de carácter más concreto, y generalmente son de carácter puramente operativo.

---

(42) Wanty Jacques y Halberthal Isi., La Estrategia Empresarial  
pág. 39

5.4.7.1      ESTRATEGIAS BASICAS DEL PROGRAMA DE PLANEACION A  
LARGO PLAZO.

No existe una lista definitiva en cuanto al número y contenido de las principales estrategias de una empresa, lo cuál no implica que no se puedan apuntar las más importantes:

- a) Estrategias de producto. Incluyen la naturaleza del producto y de la línea de productos: desarrollo de nuevos productos; calidad, productividad y ciclo de vida del producto, y la eliminación de productos obsoletos a la línea.
- b) Estrategias de mercadotecnia. Entre otras, canales de distribución; fijación de precios; promoción y publicidad; empaque, embalaje y presentación; segmentación del mercado; imagen de marca, y servicios antes y después de la venta.
- c) Estrategias financieras. En áreas tales como, límite de crédito a los clientes; fijación de utilidades y medición del desempeño económico de la empresa; obtención de fondos, propio o de terceros; decisiones de inversiones nuevas en activos fijos, y liquidaciones o fusiones.
- d) Estrategias organizacionales. Decisiones como centralizar o descentralizar operaciones, responsabilidades y autoridad; relaciones entre la casa matriz y sus subsidiarias; organigrama funcional y áreas de responsabilidad, y tamaño de las estructuras administrativas asesoras y de línea.
- e) Estrategias de producción. Fabricar todos los componentes o encargar su elaboración a terceras empresas. Uso de la tecnología actual o de nuevos adelantos en este campo; grado de integración vertical en la producción; análisis de valor de los productos fabricados, y optimización de recursos productivos.

- f) Estrategias de personal. Relaciones sindicales y con el personal administrativo; remuneraciones y compensaciones; políticas de promoción y ascenso; capacitación y adiestramiento, selección y contratación de elementos de nuevo ingreso; y planes de participación en la empresa de todos los niveles operativos.
- g) Estrategias de relaciones públicas. Política publicitaria; imagen corporativa; posición de la empresa respecto a asuntos de interés público; creación o participación en programas de servicio social; relaciones con el Gobierno, y proyectos comunitarios.

En el momento de elaborar la empresa su programa de estrategias, deberá tener en cuenta algunos puntos importantes respecto a este proceso.

Primero, la generación de estrategias definidas varía de una empresa a otra, aún perteneciendo al mismo sector industria, o a un mismo grupo industrial. Cada empresa es distinta de cualquier otra, ya que difiere en su forma de interactuar con su entorno, así como en su sistema de valores y creencias. Tan importantes como las desigualdades anteriores, lo es el carácter personal e individual del director general.

En segundo término, toda estrategia deberá dividirse en subestrategias. Se deberá buscar con planes estratégicos a las dimensiones de las diversas áreas de la empresa, ya que la misma decisión se implantará de manera distinta en la dirección general, que en la planta industrial.

Por otro lado, no existe una transferencia totalmente exitosa de estrategias.

Lo que funciona en una empresa puede no funcionar en otra. Incluso en la misma empresa, las soluciones de hoy pueden no ser adecuadas para el mañana.

Por último, a pesar de la evolución de las herramientas administrativas en

Los últimos años, la formulación de estrategias con posibilidades de éxito sigue constituyendo un arte.

Algunas técnicas empleadas para establecer estrategias han sido muy poderosas al ayudar a los directivos para tomar decisiones, más en todas las decisiones estratégicas importantes la habilidad para formular la pregunta adecuada, la aplicación del criterio y la intuición de los directivos son determinantes para consecución de la decisión. (43)

#### 5.4.7.2 ENFOQUES PARA IDENTIFICAR EL PROGRAMA DE ESTRATEGIAS.

A continuación se presentan algunos de los enfoques más utilizados para definir e identificar el Programa de las Estrategias en la empresa. Mediante su uso puede lograrse un proceso de planeación estratégica formal, o pueden emplearse en forma individual fuera de la planeación formal.

##### 5.4.7.2.1 HACER UNA DESCRIPCION GRAFICA DE LA ESTRATEGIA.

Mediante este enfoque, la dirección pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Son las estrategias de la empresa implícitas o explícitas?, ¿Cuáles de las estrategias actuales son aún efectivas?, ¿Cuáles deberán modificarse o incluso desecharse?, ¿Donde se requieren nuevas estrategias?

Para realizar este análisis, se pueden agrupar una serie de conceptos en grandes incisos, que contendrán los puntos más relevantes de la situación actual de las estrategias. Un esquema aplicable, pudiera ser el siguiente

Matrices producto/mercado.

-----

(43) Ohmae Kenichi, ob. cit. pág. 18

El eje vertical permite posicionar el grado de potencialidad del negocio en cuanto a su nivel de ventas, bajas, medias o altas. El eje horizontal indica el atractivo del mercado, de acuerdo a la etapa del ciclo de vida del producto en que se encuentre. En términos generales, será mayor el atractivo del mercado en una etapa de crecimiento, de lo que pudiese serlo en las posteriores etapas de madurez y decadencia.

El tamaño de los mercados es proporcional al monto de las ventas globales del sector industrial, lo que permitirá encontrar aquellos productos específicos de la línea con mayor demanda.

#### 5.4.7.2.2 ENCONTRAR UNA NUEVA POSICION EN EL MERCADO.

La estrategia en apariencia más simple, consiste en encontrar una posición nueva y sin competencia en el mercado. Esta nueva posición ideal será aquella que la empresa pueda satisfacer con un precio muy atractivo para los consumidores. Aunque difícil, esto puede ser posible, sobre todo con aquellos productos totalmente innovadores, o en su defecto, los que permitan encontrar nuevos usos o mercados completamente nuevos.

El éxito no es garantizado al cien por ciento solo por encontrar un nuevo segmento del mercado. Una forma de encontrar este "segmento ideal" consiste en el análisis detallado del mercado y la demanda actual y potencial para un nuevo producto o servicio. A continuación se evalúa el potencial futuro de la empresa en particular en término de sus puntos fuertes y puntos débiles.

#### 5.4.7.2.3 INVENTAR ALGO NUEVO.

De las mejores estrategias lo es el inventar algo nuevo, que con el transcurso del tiempo se convierta en el nombre genéricos del nuevo producto.

Sin embargo, el solo inventar algo novedoso no es sinónimo de éxito. Por lo general, el proceso de introducción es lento y hasta costoso.

En la generación de estrategias novedosas existen dos factores muy importantes, la suerte y la intuición. Estos dos ingredientes de una fórmula exitosa en los negocios también intervienen en los métodos ya descritos, aunque su importancia es determinante en la innovación. El momento preciso suele ser más importante muchas veces, que grandes recursos tecnológicos o económicos.

#### 5.4.7.3 EVALUACION DE ESTRATEGIAS.

Una vez que son identificadas las estrategias deben ser evaluadas. Las estrategias ya identificadas por la alta dirección son de cierta forma, hipótesis que deben ser probadas, y también son, problemas no estructurados. (44)

Esto significa que puede no haber una solución sencilla y única a los problemas de la empresa. En estricto orden secuencial, la planeación estratégica forma requiere una evaluación de las estrategias de la empresa una vez que son identificadas.

Sin embargo, puede que en este punto se interrumpa el proceso de planeación estratégica formal, ya que algunos directivos optarán por no realizar esta evaluación, y así, no decidir por ninguna en específico.

---

(44) Ansoff Igor, Declerck Roger P. y Hayes Robert L. El Planteamiento Estratégico: Nueva Tendencia de la Administración, pág. 33

1. Identificar y evaluar las concentraciones producto/mercado dominantes.
  - a) Ventas por clasificación de clientes.
  - b) Ventas por grupo principal de productos.
  - c) Ventas por canal de distribución.
  - d) Ventas por categoría precio/calidad.
  - e) Ventas por distribución geográfica.
  
2. Identificar y evaluar unidades y/o actividades que reciben el mayor despliegue de los recursos de la compañía.
  - a) Distribución de activos entre unidades y actividades.
  - b) Flujos de caja producidos por cada unidad de actividad.
  - c) Enfoque de las asignaciones prudentes de la compañía.
  
3. Identificar y medir las principales ventajas competitivas mediante la comparación con los principales competidores.
  - a) Participación en el mercado.
  - b) Calidad del producto.
  - c) Precio del producto.
  - d) Aceptación del producto por el cliente.
  - e) Margen de utilidades.
  - f) Capacidad de la planta.
  - g) Capacidades directivas.
  
4. Identificar las estrategias financieras.
  - a) Proporción deuda/equidad.
  - b) Proporción de activos y pasivos actuales.
  - c) Distribución de dividendos.
  - d) Posición del efectivo.
  
5. Determinar las estrategias personales de los ejecutivos claves.
  - a) Orientación de riesgos.
  - b) Perspectiva de tiempo.
  - c) Empresarial.
  - d) Orientación funcional: producción, mercadeo, finanzas, etc.
  - e) Consenso.



El ambiente organizacional de la empresa puede no estimular la toma de decisiones estratégicas, ya que los fracasos tienen un alto precio.

En el análisis final de las estrategias definidas, el director general deberá hacer la pregunta apropiada en el momento correcto, para hacer más efectiva su toma de decisiones.

Considerando algunas preguntas en el instante preciso y dándoles la importancia adecuada se puede tomar una decisión relevante, con altas probabilidades de que resulte adecuada. Estas preguntas son sencillas y concretas, y representan una guía de verificación de las estrategias de la empresa.

Las preguntas evaluatorias de las estrategias se pueden dividir en siete grandes grupos, de acuerdo a características comunes:

a) Adecuación al medio ambiente.

- ¿Es la estrategia consistente con el entorno de la empresa?
- ¿Es aceptada la estrategia por los distintos niveles gerenciales de la empresa?
- ¿Existe una evaluación honesta de la competencia?
- ¿Es vulnerable la empresa ante proveedores o clientes por usar la estrategia?
- ¿Se encuentra la estrategia dentro de la ética y la legalidad?
- La estrategia particular, ¿Incrementará las posibilidades de éxito de la empresa.

b) Compromiso de la organización con la planeación estratégica.

- ¿Es la estrategia conocida e identificable por todos los niveles que participarán en su implantación y seguimiento?
- ¿Es la estrategia consistente con los valores, objetivos y anhelos de su empresa?
- ¿Esta la estrategia que se evalúa dividida en subestrategias que se interrelacionen adecuadamente?

- ¿Está en conflicto la estrategia analizada con otras estrategias de la empresa?
- ¿Explota la estrategia los puntos fuertes de la empresa y evita la concentración en los puntos débiles de la misma?
- ¿Es la estructura organizacional consistente con la estrategia?

c) Disponibilidad de recursos.

- ¿Cuenta la empresa con suficiente capital, o puede allegárselo para realizar la estrategia?
- ¿A qué proyectos se le negarán recursos por apoyar la estrategia?
- ¿Son apropiadas las instalaciones físicas de la empresa para el logro de la estrategia?
- ¿Existe un cuerpo directivo identificable, capaz y responsable para implementar la estrategia?

d) Evaluación de los riesgos.

- ¿Se ha analizado la estrategia en la medida de lo posible, por métodos cuantificables como Valor Presente, Tasa Interna de Retorno, análisis de sensibilidad, u otras herramientas administrativas similares?
- ¿Son muy grandes el capital, tiempo y personal directivo asignado a esta estrategia?
- ¿Es aceptable el período de recuperación de los recursos disponibles?
- ¿Implica la estrategia un cambio más o menos radical de sus negocios actuales a la empresa?

e) Relación con el ciclo de vida del producto.

- ¿Es la estrategia apropiada para las circunstancias actuales de los productos/marcados de la empresa?
- ¿Toma en consideración la estrategia el ciclo de vida de los productos, la empresa y el sector industrial?

- ¿Se adapta una estrategia a la etapa específica del ciclo de vida de los conceptos anteriores?
- ¿Involucra la estrategia la creación de un nuevo producto para un nuevo mercado?
- ¿Satisface la estrategia un vacío en el mercado aún no llenado por la competencia?

f) Oportunidad y tiempo de implantación.

- ¿Es el momento de la implantación adecuado en relación con las variables de oferta y demanda en el instante de su adopción?
- ¿Representa la estrategia una idea antes de su época?
- ¿Ha existido una estrategia similar que haya fracasado en el pasado?

g) Consideraciones adicionales.

- ¿Puede ser la estrategia implantada en una forma eficiente?
- ¿Son realistas las suposiciones sobre las que se basa la estrategia?
- ¿Es confiable y oportuna la información utilizada en la formulación de la estrategia?
- ¿Existen consideraciones adicionales, particulares a la empresa que debiera tomarse en cuenta al evaluar la alternativa?

Esta lista, puede servir para tomar una decisión de implantación de una estrategia con un menor grado de incertidumbre. También puede ser utilizada para confirmar una decisión ya tomada por la dirección.

#### 5.4.8 DE LA PLANEACION CONCEPTUAL A LAS DECISIONES Y LAS ACCIONES.

La conversión de planes estratégicos en decisiones actuales se lleva a cabo en dos pasos: el primero consiste en la preparación de planes funcionales a mediano plazo, y el segundo en el desarrollo de presupuestos y planes -

tácticos basados en los planes funcionales. (45)

#### 5.4.8.1 PROGRAMACION FUNCIONAL A MEDIANO PLAZO.

La coordinación de los planes funcionales en el proceso de la planeación - estratégica tiene varios propósitos. La programación a mediano plazo marca la pauta en que deberán asignarse los recursos necesarios para la implantación de las estrategias.

Si no existe la posibilidad de allegar a la empresa los recursos necesarios para la consecución de las estrategias, estas deberán ser revisadas - nuevamente.

En el caso contrario, existencia de recursos excesivos, también será necesario reevaluar las estrategias.

Una vez que los planes funcionales se definen e implantan a satisfacción - de la dirección, proporcionan una base sólida para desarrollar las acciones tácticas a corto plazo que apoyen a las estrategias.

En la actualidad, y en especial para las circunstancias de México, se habla de mediano plazo como un período hasta dos o tres años. No hay que olvidar que la Planeación Estratégica Formal busca cambiar la posición competitiva de la empresa, mediante acciones a corto, mediano y largo plazo, pero buscando que esta nueva ventaja competitiva subsista el mayor tiempo posible.

Una programación funcional requiere de la elaboración de planes para cada área de la empresa, así como para cada producto o servicio. Debido a la complejidad de esta integración, la empresa no buscará cubrir todas sus áreas funcionales. Deberá incluirse solo lo necesario y esencial para lograr la implantación de un número limitado de estrategias.

-----  
(45) Paul Ronald H., Donovan Neil B. y Taylor James W., pág. 3

No obstante lo anterior, existen una serie de planes que son esenciales para una integración adecuada de los objetivos de la empresa, y para el logro de la implantación de las estrategias ya seleccionadas. Tal es el caso de los pronósticos de ventas, los presupuestos financieros y de operación, así como la plantilla de personal requerida para alcanzar la consecución de los proyectos.

#### 5.4.8.1.1 PLANES DE MERCADOTECNIA.

En cada área funcional los directivos deberán preguntarse cuáles son los puntos más relevantes para lograr los objetivos y cumplir con las misiones de la empresa.

El plan de mercadotecnia varía en cuanto a su contenido de una empresa a otra. Aún así, existen elementos comunes que servirán de base para su elaboración:

a) Datos históricos sobre los productos de la empresa.

- Volúmenes históricos de venta para cada producto.
- Tamaño de los mercados actuales en que participa la empresa.
- Características de los mercados de la empresa.
- Potencial de ventas y volumen esperado para cada producto.
- Análisis de las cuatro variables de la Mercadotecnia: producto, precio, plaza y promoción.

b) Análisis de la competencia.

- Principales competidores y participación en el mercado.
- Competidores potenciales.
- Aceptación y penetración de los productos de la competencia.
- Puntos fuertes y débiles de los competidores.

- Previsión de cambios en el posicionamiento de la empresa y sus productos con respecto a su competencia.

c) Cambios en el entorno económico de la empresa.

- Posible incursión de competidores extranjeros en el mercado de la empresa.
- Políticas gubernamentales de estímulo y fomento a los productos de la empresa.
- Restricciones gubernamentales, tales como control de precios, e incluso prohibición de manufacturar ciertos productos.
- Existencia de productos sustitutos.

d) Desarrollo de estrategias de mercadotecnia.

- Diferenciación de los productos actuales.
- Nueva segmentación del mercado.
- Introducción de nuevos productos.
- Cambio en precios, promoción o canales de distribución.
- Incremento de la participación en el mercado.

e) Existencia de planes de contingencia.

- Establecer posibles alternativas en caso de modificación de los factores que influyen en el cumplimiento de los planes.
- Detección oportuna de amenazas reales o potenciales para los productos de la empresa.

Es importante hacer hincapié en que pocos directivos tienen alguna notión de antemano de como minimizar los riesgos y la incertidumbre que acompañan a la actividad empresarial. De ahí la importancia de incluir en la planeación de ventas este último punto.

# ESTRUCTURA DE LOS PUESTOS OPERATIVOS

PLANES FUNCIONALES DE  
PRIMER AÑO

DE LOS CUALES ESPECIFICA LA DIRECCION

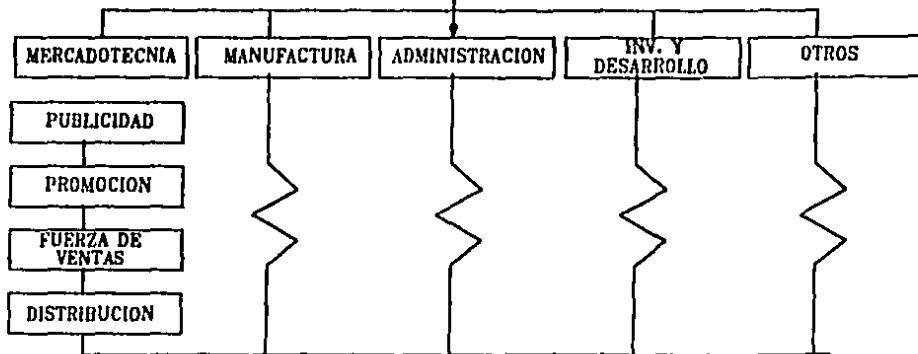
PRESUPUESTOS  
DE VENTAS

OBJETIVOS DE INGRESOS  
ORGANIZATIVOS

OTROS PRESUPUESTOS  
DE INGRESOS

LOS CUALES SE DIVIDEN EN GASTOS  
GENERALES Y OBJETIVOS DE COSTOS

PRESUPUESTOS DE GASTOS  
Y COSTOS



LOS RESULTADOS DE LAS OPERACIONES SE MUESTRAN EN

LOS ESTADOS  
FINANCIEROS

FLUJO DE  
CAJA

INGRESOS

BALANCE  
GENERAL

CUADRO 9

Fuente: Planificación Estratégica, George A. Steiner, pág. 215

#### 5.4.8.1.2 PLANES PARA PRODUCTOS NUEVOS.

Debido a la velocidad de cambio tecnológico, demandas, necesidades y preferencias cambiantes por parte de los consumidores, competencia más intensa, y existencia de productos sustitutos, la planeación de nuevos productos es cada día más importante para las empresas. Los planes para nuevos productos deben coordinarse con los planes de mercadotecnia, producción y finanzas.

Los planes para nuevos productos pueden ser muy complejos y requerir de -- grandes inversiones de capital, como se observa en los sectores industriales de alta tecnología y rápido crecimiento. En otros sectores, quizás -- sea una persona dedicada a investigación y desarrollo. De cualquier forma es necesario que toda empresa que busque sobrevivir a largo plazo, formule y realice planes de productos nuevos. Aquí también se incluyen algunos - planes para nuevas instalaciones de equipo, estrechamente relacionadas con el lanzamiento que requieran de nueva tecnología.

Todo plan de nuevos productos deberá contemplar el monto de los recursos financieros y materiales de que requiere para su desarrollo. Así mismo, - deberá establecerse un límite a estos recursos, y la empresa contará con un criterio establecido para evaluar la suspensión o terminación de proyectos que no ofrezcan resultados positivos con el tiempo.

#### 5.4.8.1.3 PLANES DE MANUFACTURA.

Estos planes pueden incluir todas las actividades necesarias para producir los productos o servicios de la empresa: ubicación de las instalaciones, - nuevas instalaciones, mantenimiento de equipo, abastecimiento de materias primas, subcontratación de piezas y componentes, contratación de mano de obra, o reducción de la misma. Algunos planes de producción también inclu



yen control de calidad y partes defectuosas. Existen innumerables subplanes que pueden complementar al plan de manufactura de la empresa.

#### 5.4.8.1.4 PLANES FINANCIEROS.

Existen diversos tipos de planes financieros. Unos consisten en la agregación de todos los planes de las áreas funcionales de la empresa para mostrar los resultados financieros de la implantación de una estrategia, los cuales corresponden a Estados de Resultados y Balances proforma.

Otra clase de planes se relacionan con la adquisición y control de los recursos financieros necesarios para implantar los planes, y contemplar alternativas como la emisión de acciones, obligaciones, o la contratación de nuevos préstamos.

Existen presupuestos operacionales que tienen como objetivo determinar el monto de los recursos y el momento preciso de su utilización, para así prever la falta de estos, y planear su contratación, así como para invertir los excedentes que pudiese haber en la vida del proyecto.

#### 5.4.8.1.5 PLANES DE RECURSOS HUMANOS.

Entre las provisiones que pueden contemplar los planes de recursos humanos están: contratación, sustitución o despidos; remuneraciones e incentivos; capacitación y adiestramiento; prestaciones de ley, así como planes de pensión y ahorro; relaciones laborales y sindicales, así como seguridad e higiene.

5.4.8.1.6 CONSIDERACIONES PARA DESARROLLAR PLANES FUNCIONALES  
INTEGRADOS.

La alta dirección debe determinar el grado de interrelación que exista entre los planes estratégicos, los planes intermedios y los planes a corto plazo.

La relación puede ser muy estrecha o apenas perceptible. No existe un punto óptimo para establecer el grado de relación de los distintos planes de la empresa. Este punto es tan variable como diversidad de empresas que existen.

Las relaciones demasiado estrechas entre los planes de la empresa puede traer como consecuencia una pérdida de flexibilidad en los mismos, así como hacer caer en el burocratismo a la organización.

Por otro lado, las relaciones demasiado flexibles puede tener como resultado que las acciones de los niveles intermedios e inferiores no vayan de acuerdo con las intenciones de la alta dirección. No existe una fórmula para proporcionar el equilibrio adecuado durante la planeación, entre detalles precisos y correlaciones estrechas por un lado, y estimaciones muy amplias e interrelaciones flexibles por el otro. (46) Obtener este equilibrio depende del estilo directivo, de la naturaleza específica de la planeación y de la estructura organizacional del negocio.

Los planes deberán ser también concisos y sencillos, dentro de lo posible.

Además los directivos medios debieran ser responsables de sus planes, tanto en su formulación como en su ejecución. Los planes tienen que estar enfocados a acciones de alta prioridad, aquellas necesarias para que la empresa cumpla con sus objetivos de supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

---

(46) Steiner George A., ob. cit., pág. 75

#### 5.4.8.2 DE LA PLANEACION ESTRATEGICA A DECISIONES ACTUALES.

Las empresas no obtienen utilidades por llevar a cabo una magnífica planeación. Los resultados económicos provienen de la implantación de planes. La meta de la Planeación Estratégica Formal es formular estrategias competitivas superiores a las de la competencia e implantarlas efectivamente. - Esto se logra mediante la preparación de planes tácticos que sirven de -- guía a las decisiones y acciones concretas para la implantación de los planes estratégicos.

##### 5.4.8.2.1 PRESUPUESTOS.

Los presupuestos tienen como objetivo integrar métodos concretos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales. (47) Son las guías de estas decisiones últimas del proceso de planeación.

Los presupuestos establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad, y de esta forma ver que vaya de acuerdo - con los planes.

Debido a la cantidad de presupuestos de diversa índole que pueden existir en una empresa, se habla de sistemas presupuestales. Al igual que los sig temas de planeación estratégica, estos sistemas presupuestales deberán adaptarse a las características únicas de cada organización.

Un ejemplo de sistema presupuestal, común a un gran número de empresas es el que parte del presupuesto anual de ingresos y gastos. De este presupuesto maestro se derivan presupuestos más detallados para ingresos y gastos. Los resultados de la operación contenidos en estos presupuestos se ven reflejados en los estados financieros de la empresa.

(47) Lorange Peter y Vancil Richard F., Cómo Estructurar un Sistema de Planificación Estratégica., pág. 10

El período de tiempo que abarcan los presupuestos depende de la organización que los elabore, ya que algunas empresas contemplan presupuestos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

#### 5.4.8.2.1.1 PROPOSITOS BASICOS DE LOS PRESUPUESTOS.

Los presupuestos tienen tres funciones administrativas básicas; planeación, coordinación y control.

Los presupuestos están diseñados para mejorar la planeación. Obligan al directivo a fijar su atención en la formulación de objetivos y la forma en que estos deben ser implantados. Se presiona a la alta dirección a expresar en términos cuantitativos los fines que desean alcanzar.

Una vez identificados los fines, los presupuestos requieren la especificación de los medios para lograrlos. (48)

Los presupuestos son medios para ayudar a los directores a coordinar operaciones. Se deben coordinar elementos tan diversos como producción, compras de materia prima, requerimientos de mano de obra, insumos auxiliares, y materiales de empaque por ejemplo. Los presupuestos permiten coordinar todos los elementos que intervienen en la operación diaria de la empresa, aún tratándose de áreas poco conectadas con el proceso productivo en sí, - como publicidad o gastos de organización.

Finalmente, los presupuestos facilitan el control directivo sobre la productividad. Por sí mismo, los presupuestos no controlan nada.

Sin embargo, establecen normas de productividad que permiten medir las acciones emprendidas.

A manera de resumen, un presupuesto es un documento afirmativo, estratégico

---

(48) Lorango Peter y Vancil Richard F., ob. cit. pág. 11

co y progresivo. (49)

#### 5.4.8.2.1.2 FLEXIBILIDAD DE LOS PROYECTOS.

La esencia del presupuesto es poner un signo de pesos a una cantidad y congelarlo. Sin embargo, las condiciones del medio ambiente cambian a una alta velocidad, lo que le resta efectividad a un presupuesto estático. Para superar este problema existen diversas maneras de dar dinamismo a los presupuestos.

##### a) Planes de proyecto.

Los planes de proyecto se elaboran para el logro y terminación de una actividad concreta, como la construcción de una planta, o la introducción de un nuevo producto al mercado. Tienen dos características importantes. La primera es que poseen un ciclo de vida predeterminado por el tiempo de implantación del proyecto mismo. La segunda característica es que son más detallados que los planes funcionales a mediano plazo, así como con respecto de los presupuestos de operación.

##### b) Administración por objetivos.

La dirección por objetivos es consecuencia de los escritos de Peter — Drucker al respecto. (50) Cada una de las personas que laboran en la empresa, desde la alta dirección hasta los obreros de línea necesitan conocer y entender claramente los objetivos de la empresa y de su trabajo.

Los objetivos del trabajo deben describir el desempeño que cada uno de los individuos que trabajan en la organización debe cumplir. Estos objetivos particulares se van sumando para el logro de los objetivos —

---

(49) Gilmore Frank F., La Formulación de Estrategia en la Pequeña Empresa, pág. 95

(50) Drucker Peter F., Lo que los Japoneses nos pueden enseñar., pág. 30

institucionales plasmados en la primera fase del proceso de planeación estratégica formal. Los objetivos, para contribuir al éxito de la empresa y la superación de su personal, deberán reunir tres características:

- a) Ser medibles en forma específica, ser alcanzables y que constituyan un reto para quien se los propone.
- b) Los presupuestos están relacionados con las acciones necesarias para implantar los planes. La administración por objetivos permite traducir estos planes en acciones concretas, especificando la responsabilidad de cada uno de los participantes en la empresa, así como los límites de tiempo permitidos para lograrlos.
- c) Presupuesto base cero.

El presupuesto base cero es un método para asegurar que todos los gastos sean revisados en el proceso presupuestal, aplicar todos los gastos al análisis costo-beneficio, y que solo sean aprobados los gastos con suma prioridad.

En los sistemas presupuestales existe una base histórica de gastos necesarios para realizar actividades continuas que son vitales para la operación de una empresa y sus componentes.

En muchos casos se hace la suposición de que las actividades en esta base histórica son desempeñadas eficientemente, son necesarias para el logro de las metas organizacionales, y son consideradas en su totalidad cuando se elaboran los presupuestos anuales de operación.

Para verificar estos puntos se realiza la presupuestación con base cero.

El presupuesto base cero empieza con el desarrollo de metas, estrategias corporativas generales y planes funcionales a mediano plazo. Forza al im

plantarse a una evaluación cuidadosa de los costos continuos y los relaciona con el beneficio esperado; una la distribución de recursos con resultados; y debe dar como resultado un ahorro en costos.

#### 5.4.8.2.1.3 CONCLUSIONES.

Los presupuestos a corto plazo son instrumentos para expresar intenciones planeadas en términos cuantitativos, coordinar diferentes operaciones funcionales de la empresa, y proporcionar un medio para medir el desempeño y permitir el control de operaciones. Son por lo tanto, medios significativos para convertir las decisiones estratégicas en acciones.

Los presupuestos son por naturaleza estáticos. Las condiciones de cambio en el entorno económico pueden hacerlos inoperantes. Para evitar esto, se pueden aplicar sistemas como la planeación de proyectos, administración por objetivos o presupuestos base cero.

#### 5.4.9. EVALUACION DEL SISTEMA DE PLANEACION ESTRATEGICA FORMAL.

La dirección general de la empresa deberá tratar de desarrollar un sistema de planeación lo más efectivo posible. Una buena planeación estratégica y una buena dirección de los negocios van unidos, en una combinación que tiene como resultado una operación comercial exitosa.

Una mala planeación estratégica no solo da como resultado decisiones incorrectas, sino que desperdicia tiempo y recursos de empresa, directivos y personal.

#### 5.4.9.1 MEDICION DEL DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE PLANEACION.

Los sistemas de planeación efectivos son resultantes de la combinación apropiada de estilo directivo, intuición, lógica, capacidad de análisis, cultura organizativa, herramientas administrativas y procesos de planeación.

De esto se desprende, que no hay formulas hechas para medir la eficacia de la planeación formal en la empresa.

En última instancia, los resultados globales de la empresa darán la mejor pauta para resolver esta inquietud de la dirección. Sin embargo, existen varias preguntas pertinentes que la dirección deberá contestar para así, - contar con algunos elementos de juicio que la permitan dar una respuesta satisfactoria al problema de la evaluación.

Estas preguntas se dividen en cinco áreas específicas: percepciones generales del valor del sistema de planeación; resultados tangibles del sistema de evaluación; beneficios auxiliares del sistema de planeación; diseño del sistema de planeación; y efectividad de los procesos de planeación.

Al contestar estas preguntas, la alta dirección no debe concretarse a responder sí o no. Deberá calificar sus respuestas de acuerdo a una escala - mucho más descriptiva, por ejemplo, midiendo la efectividad de cada uno de los puntos, de muy efectivos a nada efectivos con algunas posiciones intermedias, de tres a cinco.

##### 5.4.9.1.1 CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL SISTEMA DE PLANEACION.

a) Valor general percibido del sistema de planeación.

1. La dirección general considera que el sistema le ayuda a cumplir - mejor sus responsabilidades.
2. Otros directivos piensan que el sistema les es útil en su trabajo.
3. En general, los directivos preciben que los beneficios de la pla--



reación estratégica son mayores que los costos.

4. ¿Se necesitan cambios sustanciales en el sistema de planeación estratégica?
- b) ¿Produce el sistema de planeación resultados sustanciales correctos?
5. Desarrollo de misiones y líneas de propósitos básicos de la empresa.
  6. Previsión de oportunidades en el futuro.
  7. Previsión de peligros reales y potenciales en el futuro.
  8. Evaluación adecuada de las potencialidades de la empresa.
  9. Evaluación adecuada de los puntos débiles de la empresa.
10. Desarrollo de información relevante y confiable de los competidores.
  11. Desarrollo de objetivos a largo plazo.
  12. Evita sorpresas desagradables.
  13. Mejora del desempeño de la empresa en sus indicadores fundamentales:
    - Ventas
    - Utilidades
    - Rendimiento sobre inversión
    - Dividendos por acción
  14. Desempeño relativo respecto a empresas competidoras que no poseen un sistema de Planeación Estratégica Formal.
- c) Evaluación de beneficios adicionales.
15. El sistema ha mejorado la calidad directiva.
  16. El sistema facilita la comunicación en la empresa.
  17. El sistema ha dado mayor unidad organizacional a la empresa.

d) Diseño del sistema de planeación.

18. La alta dirección ha aceptado la planeación estratégica como su -  
responsabilidad principal.
19. El sistema se adapta al estilo directivo de la empresa.
20. El planificador corporativo se encuentra cerca de la dirección ge-  
neral de la empresa.
21. El planificador corporativo conoce las realidades de cada una de -  
las divisiones de la empresa.

e) Efectividad de los procesos de planeación.

22. La alta dirección dedica el tiempo adecuado a la planeación estra-  
tégica.
23. Los supervisores de línea no aceptan la planeación estratégica.
24. Los procedimientos de planeación son entendidos en toda la empres-  
sa.
25. Las nuevas ideas son bienvenidas en la empresa.
26. El proceso es efectivo al inducir pensamientos profundos y relevan-  
tes a la esencia de la empresa.

El propósito de las preguntas anteriores es desarrollar un conjunto de ob-  
servaciones acerca de los puntos individuales de la planeación, así como -  
del sistema en su totalidad, que puedan ser usados como base para mejorar  
los puntos débiles de la planeación, y así hacerla más efectiva.

5.4.10 PELIGROS POTENCIALES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA FORMAL.

No todas las empresas que tienen sistemas formales de planeación estratégi  
ca están completamente satisfechas con el sistema o con sus resultados.

Una razón de esto es pensar que la planeación estratégica es una panacea a los problemas de la empresa, y que por sí sola acabara con estos.

Como ya se han identificado desde el principio de esta investigación, la planeación estratégica formal es una herramienta administrativa. Como tal su efectividad final depende de la calidad gerencial de la persona que la aplique. Como toda planeación, tan solo consiste en el inicio del proceso administrativo. No es organización, ni dirección ni control.

Se dice que los extremos se tocan. Si consideramos un sistema de planeación muy sencillo, este pudiera ser un conjunto de buenas intenciones. La planeación estratégica formal, con toda su sistematización y complejidad - puede acabar siendo exactamente lo mismo, un conjunto de buenas intenciones por parte de la alta gerencia.

Entre los principales peligros que deberán evitarse por hacer la planeación estratégica formal una herramienta administrativa realmente efectiva se encuentran los siguientes:

1. La alta dirección supone que puede delegar la función de la planeación a niveles inferiores de la empresa.
2. La alta dirección esta absorbida por los problemas actuales y urgentes por lo que es miope a la planeación a largo plazo y sus consecuencias para la supervivencia de la empresa.
3. Fracaso en el desarrollo de las misiones básicas de la empresa, para - de ellas derivar objetivos y metas organizacionales.
4. Fracaso al no haber participación en el proceso de planeación de los - niveles inferiores de la empresa.
5. Utilizar los planes para medir el desempeño directivo, sin establecer parámetros cuantificables de manera objetiva.

6. Suponer que el proceso de planeación estratégica esta separado del proceso directivo de la empresa.
7. El sistema de planeación es muy formal, es inflexible, complicado y limita la creatividad.
8. La alta dirección no revisa los planes departamentales, por lo que puede haber conflicto entre objetivos particulares y globales.
9. La dirección basa todas sus decisiones en el sistema de planeación y desecha decisiones de caracter intuitivo en forma sistemática.
10. El clima organizacional no es receptivo a la introducción y sosteni---miento de un sistema de planeación formal.

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

=====

## CONCLUSIONES

Comparación de objetivos con resultados.

El principal objetivo de la presente investigación fue proporcionar a los empresarios textiles mexicanos un modelo formal de planeación estratégica que les permita mejorar la calidad de su toma de decisiones.

El proceso textil es largo y complejo debido a las innumerables variables que en él intervienen. Las decisiones de qué producir o de qué vender no pueden ser tomadas de un momento a otro, ya que los cambios que esto implica son muchos.

Por otro lado, la velocidad con que en la actualidad se modifica el entorno económico en México y el mundo, hacen necesaria la existencia de herramientas administrativas más eficaces para solucionar los problemas fundamentales de toda organización.

Por su desarrollo histórico, la industria textil mexicana es un sector industrial con características propias que han conformado su estado actual. Existen diversidad de productores de los tamaños más diversos, aunque de propiedad familiar en su mayoría.

En estas empresas por lo general existe una persona, su fundador o los descendientes de éste que tienen la responsabilidad total de la existencia de la empresa.

Hasta hace algunos años, quizás quince o veinte, la experiencia, visión y sentimiento de estos dirigentes aseguraban la sobrevivencia de los negocios.

La industria textil de esta generación se enfrenta a situaciones nuevas, que traen como consecuencia un panorama incierto. La apertura a los

mercados internacionales, nuevas tecnologías, problemas económicos profundos, relaciones laborales cambiantes, entre otros puntos hacen necesarias nuevas respuestas -a problemas- radicalmente distintos a los que existían hace años.

En estas circunstancias, la visión y sentido de dirección de los directivos de empresas textiles no dejan de ser válidos. Sin embargo, salvo contadas excepciones este sentimiento intuitivo de los negocios puede verse superado por la complejidad de las situaciones.

La planeación estratégica vista como un sistema formal pretende reforzar - estas actitudes y decisiones personales, sumamente válidas, constituyéndose como una herramienta que permita hacer coherentes los aspectos relevantes de las situaciones diarias.

En algunos casos la alta dirección de la empresa puede tener una idea bien clara de la esencia y dirección de ésta, lo cual no significa que en todos los niveles organizativos se compartan estos conceptos. Los triunfos de cualquier empresa serán mayores cuando todos sus elementos compartan sus valores y expectativas sobre lo que es la organización, y dirijan sus esfuerzos conjuntos al logro de sus objetivos y metas.

El sistema formal de planeación estratégica permite comunicar y hacer propios estos anhelos y búsqueda de logros para todos los participantes en la empresa.

A simple vista, parecería difícil introducir un concepto de planeación formal con los industriales mexicanos del ramo textil. La mentalidad tradicionalista de éstos se presentará como un primer e importante obstáculo. Sin embargo, la conciencia de un cambio radical ya se encuentra presente - un muchos de ellos. Se empiezan a dar cuenta de que los métodos usuales de hacer negocios y manejar empresas han perdido su efectividad.

Es por ésto, así como por el hecho de que la planeación estratégica es responsabilidad principal de la alta dirección, que el campo se encuentra fértil para que un sistema formal de planeación eche raíces y empiece a crecer y dar frutos en algunas de las más de dos mil empresas textiles que existen en México.

El concepto de planeación estratégica formal es nuevo para la mayor parte de las empresas textiles mexicanas. Sin embargo, su objetivo, proporcionar una ventaja competitiva sostenible a la empresa es inherente a la mentalidad de sus directivos.

He aquí la importancia fundamental no solo de la planeación estratégica como sistema sino también de esta investigación, la de proporcionar a los empresarios elementos que les permitan mejorar su eficacia directiva y así mejorar la calidad de empresa, asegurando así su supervivencia y desarrollo futuro.

#### EVALUACION DE LA HIPOTESIS DE ACUERDO A LOS RESULTADOS.

La hipótesis que fundamentó este trabajo de investigación establece que al contar los industriales textiles mexicanos con un sistema formal de planeación estratégica, podrán mejorar la calidad en su toma de decisiones y así obtener una ventaja competitiva para su empresa en relación con sus competidores.

Mediante la aplicación del instrumento de prueba, una entrevista abierta y no estructurada se comprobó la validez de esta hipótesis. Para los industriales del ramo textil en México la existencia de una herramienta de planeación formal dará como resultado una mejora cualitativa en su toma de decisiones, ya que contarán con los elementos de mayor relevancia para lograr este objetivo.

Las decisiones más difíciles en el ámbito empresarial son aquellas que deben tomar en un entorno de alta incertidumbre y que se refieren a problemas no estructurados. El sistema formal de planeación estratégica facilita



y mejora los resultados de esta labor de dos maneras distintas.

Por un lado, da cierta estructura al problema en sí, permitiendo destacar - sus aspectos importantes y la relación que éstos guardan entre sí, para las posibles consecuencias e implicaciones de haber elegido una alternativa.

En segundo lugar y no de menor importancia es el de proporcionar un esquema mental flexible a la persona que tiene la necesidad de tomar las decisiones clave de la empresa.

#### CONCLUSIONES GENERALES.

La planeación estratégica de carácter formal es una necesidad para las empresas textiles mexicanas que quieran seguir siendo competitivas a largo plazo.

Mediante la investigación documental, y principalmente en la investigación de campo se puso de manifiesto la inquietud de los industriales textiles - por tomar más y mejores decisiones que aseguren el sano desarrollo de su - empresa.

En algunos casos, esta necesidad no fue expresada abiertamente, lo cual no implica que no exista. Hay un miedo natural en todo ser humano a intentar nuevas acciones o aceptar nuevas ideas. Esta situación se refleja claramente en los resultados de la investigación de campo.

No existe una familiaridad con el concepto de planeación estratégica en sí, ya dejando a un lado cualquier concepto formal o sistemático. No obstante, gran parte de los industriales entrevistados conocen y manejan algunos elementos sueltos de un sistema formal de planeación estratégica.

Las preocupaciones e inquietudes de ellos son válidas en cuanto al desempeño futuro de sus negocios. Algunos manejan un análisis quizás limitado de su competencia pero lo realizan. Otros quizás han estudiado los puntos fuertes de su empresa, así como los puntos vulnerables de la misma.

La idea del sistema de planeación estratégica es conjuntar todos estos cabos sueltos para lograr su cohesión, y saber en dónde se encuentra la empresa - hoy día, a dónde pretende llegar en el futuro, y qué pasos deberá seguir para lograrlo.

En algunas ocasiones, los problemas cotidianos de la organización no permiten ver a sus directivos más allá del presente inmediato. Se les crea una cierta visión de túnel que les impide ver los problemas y oportunidades futuras. Al no verlos, sus posibilidades de tener éxito al aprovechar las ventajas que se les presenten se ven reducidas. De igual forma, al no detectar a tiempo peligros ciertos o potenciales puede traer consecuencias serias y aún catastróficas para la empresa.

La planeación estratégica formal pretende ser un auxiliar para romper este - círculo vicioso y dar al dirigente de la empresa una SuperVisión de su empresa, con sus relaciones internas y externas, para lograr una armonía con su - entorno.

Es la planeación estratégica una herramienta que permitirá al empresario transformar su visión particular de su empresa y sus circunstancias en realidades concretas. Cabe mencionar, que la planeación estratégica con cualesquiera - características de formalidad que presente no es una solución en sí para los problemas de la empresa. Como ya se apuntó anteriormente, uno de sus beneficios es mejorar la calidad directiva de quien la utiliza, pero nada podrá - hacer si en primer lugar no existe como condición primerísima esta calidad directiva y empresarial, aún en estado potencial.

#### RECOMENDACIONES

Es necesario que los industriales textiles mexicanos estén más actualizados - en las nuevas técnicas administrativas que han surgido en los últimos años. Muchos de ellos carecen de una educación formal, por lo que no ven la actualización profesional como necesidad.

Iniciar un sistema de planeación formal en las empresas en cualquier escala. No es práctico el tratar de establecer un complejo sistema de planeación en - una organización que realice su planeación actual de forma muy sencilla

Por lo menos, analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a la competencia para tener un conocimiento inmediato de potencialidades y riesgos, para explotar las primeras y minimizar los segundos.

Es importante, definir la misión del negocio. Saber la dirección de la empresa cuál es su propósito fundamental y el motivo de su existencia. Ganar dinero es un objetivo, no una misión. Si una empresa define su misión como "vestir a los mexicanos", por ejemplo, ya posee el eje y base sobre la cual fincar su futuro, haciendo que todas sus acciones por insignificantes que parezcan persigan alcanzar este ideal.

Una vez definida la misión de la empresa, hacer partícipes a todos y cada uno de los participantes en la misma este concepto. Es necesario que lo conozcan y lo hagan suyo, para así conjuntar esfuerzos en su consecución.

Realizar un análisis de la competencia, quizás incluyendo aquellos competidores más significativos, ante la imposibilidad de hacerlo con todos. Conocer la posición relativa de la empresa y la de la competencia para prever cambios futuros.

Ante todo, no desechar las decisiones intuitivas. Estas decisiones son muy válidas en las empresas, y no quiere decir que se adopte un sistema formal de planeación para hacer impersonales las alternativas y rumbo escogidos.

La planeación estratégica valida estas decisiones y les aporta mayores elementos de juicio y no las somete a un proceso exacto y rígido en donde quedarán descartadas aquellas que no se ajustan a lineamientos generales.

Definiendo en una sola palabra el concepto de planeación estratégica, ésta sería: cuestionar. La planeación estratégica se resume en una pregunta esencial, ¿Por qué? Pretende sacudir los cimientos de lo que es, para construir sobre ellos lo que puede ser, y así con un cambio radical hacer una empresa diferente, una empresa mejor.

Utilizando el concepto de planeación estratégica, el directivo mexicano podrá no hacer bien las cosas, sino hacer las cosas que están bien.

**BIBLIOGRAFIA**  
=====

## BIBLIOGRAFIA

ANSOFF ICOR, DECLERCK ROGER P. Y HAYES ROBERT L.  
El Planteamiento Estratégico: Nueva Tendencia de la Administración  
Editorial Trillas  
México, 1983.

CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA TEXTIL  
Proyecto de Programa Integral de Desarrollo Industrial y Comercial  
del Sector Textil  
México, 1985.

DRUCKER PETER F.  
Lo que los Japones nos pueden enseñar  
Fascículo 62 de la Biblioteca Harvard de Administración de Empresas

GALLAGHER CHARLES A.  
Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones en Administración  
Editorial McGraw Hill  
México, 1987.

GILMORE FRANK F.  
La Formulación de Estrategia en la Pequeña Empresa.  
Fascículo 35 de la Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

GLUCK FREDERICK W., KAUFMAN STEPHEN P. y WALLECK A. STEVEN  
Administración Estratégica para Mantener una Ventaja Competitiva  
Fascículo 315 de la Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

Hanan Mack  
Estrategias Competitivas  
Editorial Norma  
Colombia, 1986

Hayes Robert H.  
Decadencia de la Planificación Estratégica  
Revista Latin American Finance  
Año 3 No. 16 Mayo-Junio 1986.

LORANGE PETER Y VANCIL RICHARD F.  
Cómo Estructurar un Sistema de Planificación Estratégica  
Fascículo 160 de la Biblioteca Harvard de Administración de Empresas

OHMAE KENICHI  
La Mente del Estratega  
Editorial McGraw Hill  
México 1982

PAUL RONALD N. DONOVAN NEIL B. Y TAYLOR JAMES W.  
La Realidad sobre la Planificación Estratégica.  
Fascículo 209 de la Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

PORTER MICHAEL E.  
Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores  
Industriales y de la Competencia.  
Editorial CECSA  
México, 1985.

ROTHSCHILD WILLIAM E.  
Como Ganar (Y Conservar) La Ventaja Competitiva en los Negocios.  
Editorial McGraw Hill  
México, 1986.

SALLENACE JEAN PAUL  
Gerencia y Planeación Estratégica  
Editorial Norma  
México, 1985.

STELNER GEORGE A.  
Planeación Estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber  
Editorial CECSA  
México, 1983

WAMBY JACQUES Y HALBERTHAL ISI  
La Estrategia Empresarial  
Editorial "El Ateneo" Buenos Aires  
Argentina, 1975.

WHEELWRIGHT STEVEN C.  
Japón, Donde las Operaciones son Realmente Estratégicas  
Fascículo 356 de la Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

ZAMORA FRANCISCO  
Tratado de Teoría Económica  
Fondo de Cultura Económica  
México, 1980.