

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION

TESINA QUE PRESENTAN: CARLOS CORTES CANALES.

JAIIME MARCOS MARTINEZ.

**U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECARI**

TITULO: MODELO DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA.

ASESOR: MAESTRO FLORENCIO RODRIG URREGO.

AGOSTO 1990.

## INTRODUCCIÓN

Se denomina planeación estratégica al proceso de desarrollar estrategias, es la planeación más importante y de más largo alcance que los administradores pueden efectuar para sus organizaciones, sus resultados incluyen: objetivos de la organización y políticas.

En cualquier empresa, la estrategia en la planeación se relaciona con el manejo de los desarrollos internos de la empresa y con las fuerzas externas que afectan el cumplimiento exitoso de los objetivos estipulados. Normalmente la estrategia se usa con referencia a los hechos fundamentales, amplias perspectivas y periodos a largo plazo, pero éstos no son requisitos firmes. Casi todos los programas a largo plazo están clasificados como estratégicos.

La planeación estratégica proporciona también la estructura de la planeación operativa; planeación detallada necesaria para poner en práctica la estrategia.

En la planeación estratégica el énfasis está comúnmente sobre los fines, no sobre los medios de las actividades.

La planeación estratégica tiene varias características distintivas:

Contempla un panorama externo que consiste en la determinación de una posición ventajosa para la organización examinando su medio ambiente en busca de condiciones que supongan peligros u oportunidades.

- El desarrollo de una estrategia efectiva exige que los administradores detecten, estos y otros cambios y que sepan comprender sus implicaciones.

- Contempla un panorama interno que consiste en determinar la forma en que la empresa puede asegurar una posición ventajosa, observando el interior para ver que debilidades y puntos fuertes se encuentran ahí.

Explotar oportunidades y evitar peligros en el medio ambiente, depende no sólo de interpretar con precisión el medio ambiente, sino también de determinar y utilizar en forma realista y efectiva estos recursos internos.

Un recurso interno, tal como una habilidad especial en algún área, puede proporcionar a la compañía ciertas ventajas sobre sus competidores.

Por supuesto, el punto fuerte específico que le proporciona una ventaja estratégica a la organización puede ser

sólo uno de varios . Independientemente de cual sea el recurso interno el desarrollo de estrategias efectivas implica reconocer y explotar ese punto fuerte de la mejor manera posible.

La planeación estratégica implica contemplar el panorama a largo plazo , aunque el periodo apropiado para los planes varia, dependiendo de diferencias en las circunstancias de cada organización. La planeación estratégica no tiende a concentrarse en las ventas del siguiente mes, sino en la perspectiva y obtención de una meta mas distante y básica.

Basandonos en las premisas antes expuestas , en el presente trabajo se desarrollará la planeación estratégica de una industria de transformación y en específico las oportunidades y retos de una empresa cementera en México : concretamente cementos Anahuac planta barrientos .

\* ANTECEDENTES HISTORICOS \*

Cuando nació el siglo XIX, en México no se fabricaba cemento. Sesenta y dos años después, en 1862, el país consumió 3'266,407 toneladas, o sea 8,949 toneladas cada 24 horas, producidas por la industria nacional, siendo su capacidad de producción superior a esta cifra.

En 1900 sólo había algunas fábricas que utilizaban el cemento como materia prima, (estas fábricas eran de mosaico).

Fuera del empleo que tenían esas fábricas de mosaico y en uno que otro taller de piedra artificial, el cemento no nos servía entonces para otra cosa que para tapar goteras en techos de tabla y tierra o en los de bóveda catalana.

De aquella fecha a la actual, el progreso de la industria del cemento ha sido asombroso. Se inició esta industria entre nosotros con dos intentos fallidos, uno en Santiago Tlatelolco y otro en Dublin, Hgo. Estas precursoras fábricas de cemento equipadas con hornos verticales, pronto hubieron que clausurarse por ineficientes, y nuestras pequeñas necesidades se abastecían con importaciones de Inglaterra y Bélgica principalmente.

El progreso de la industria del cemento en México se debe atribuir fundamentalmente al gran espíritu de empresa de todos los hombres que se han consagrado a ella; a la competencia que siempre ha existido entre los diferentes componentes de esta industria; finalmente, al dinamismo de los ingenieros y arquitectos mexicanos por una parte, y por otra, al de los hombres dedicados a las industrias que utilizan el cemento como materia prima.

Ese progreso se inicia en México con la fundación de las primeras 3 fabricas montadas en hornos rotatorios.

Estas primeras fabricas fueron la de Hidalgo, N.L. cuyo principal promotor fue Juan F. Brittingham. La Cruz Azul, establecida en Jasso, Hgo., por los señores Enrique Gibbons y Jorge Watson. La Tolteca, también en el estado de Hidalgo, montada originalmente por un grupo de cementeros estadounidenses, encabezados por el señor William E. Burk.

Coincide la fundación de estas fabricas de cemento con la introducción del concreto en obras de importancia. Entre otras se construyen de concreto las grandes obras de aprovisionamiento de agua en el Distrito Federal, parte de ellas el acueducto de Xochimilco, los tanques de Dolores y el edificio de Bombas en la Condesa, el faro de Nautla, un arco de 22 mts. de claro, en el 96 de Paseo de la Reforma.

Quando renuncia el presidente Díaz, en 1911, la demanda de cemento se había elevado a 75,000 toneladas por año, impulsada por el abaratamiento de ese material, así como por la actividad de nuestros ingenieros.

Con la cruenta guerra civil que provocó el asesinato del presidente Madero, esa demanda se vino abajo. Cementos Hidalgo hubo de suspender sus trabajos por 10 años consecutivos. Las pérdidas de la Cruz Azul se acumulan y pasa la empresa a manos de del Banco Nacional de México, que por muchos años pierde dinero. La Tolteca hubiera quebrado si sus nuevos dueños no la refaccionan constantemente durante aquella época aciaga.

Para dar una idea de la catástrofe, bastenos decir, que en 1918 la Tolteca vendió escasamente 4,000 toneladas esto es, dicha fábrica de cemento requirió todo un año para vender lo que actualmente vende el conjunto de esta industria en menos de un día.

Uno de los principales problemas que confronta una empresa cementera consiste en que, para ser costeable el negocio, los hornos deben trabajar constantemente, de día y de noche conservando muy altas temperaturas que van del orden de los 1,100 a los 1,500 grados centígrados. Cuando un horno se paraliza, el paro no sólo lesiona los ferros refractarios, que son muy costosos, sino que mengua la producción. Como los gastos generales de una empresa cementera son siempre muy elevados,

cualquier mengua de la producción grava excesivamente el costo por tonelada producida, y por tanto, trabajar a la máxima capacidad el equipo es requisito indispensable para la estabilidad económica.

La paralización de hornos obedece generalmente a contingencia de índole técnica, a escasez de materia prima, de combustible o de energía eléctrica, o falta de una continua demanda del cemento que calcinan.

En 1923 se fundó el comité para propagar el uso del cemento, primer ejemplo de esta clase de asociación en México. Asociación que no constituía monopolio, que por tanto, mantenía viva la competencia entre las empresas; pero que las unía en un esfuerzo de beneficio colectivo.

Dicho comité realizó una labor fructífera y preparó el terreno para lograr con los años la constitución de la Cámara Nacional del Cemento, y así formalizar debidamente las relaciones entre las Sociedades Anónimas que manufacturan cemento en el país, así como las relaciones del conjunto de esta industria con el gobierno, con la clientela en general y con las industrias de que aquella se provee.

Bajo la influencia de campañas publicitarias en revistas especializadas, el consumo de cemento empezó a elevarse considerablemente. Debido a esto, entre 1924 y 1962 se ampliaron las 6 antiguas fábricas y se establecieron 16 nuevas,

estrategicamente repartidas, a impulso de la competencia en todo el país.

En 1924 el presidente Calles funda las comisiones nacionales de Irrigación y de Caminos, es entonces cuando el concreto invade el campo para realizar proyectos de envergadura tales como grandes sistemas de riego e innumerables obras en carreteras, sobresaliendo entre estas, algunos grandes puentes de concreto. El Lic. Aaron Sáenz inició la construcción de pavimentos de concreto en el Distrito Federal, cooperan con este, Fomento y Urbanización y también la industria del cemento, que regala el material para el primer pavimento y vende grandes cantidades menos del costo, para hacer posible el experimento.

Este hecho marca una nueva y significativa jornada en la historia del cemento y del concreto en nuestro país. No sólo se pavimentan importantes calles y avenidas en la Ciudad de México, sino que se construye la primera carretera, la que comunica Villa de Obregon con el desierto de los leones .

A partir de 1941 se suspende a construcción de pavimento de concreto por su encarecimiento, producto de la guerra y la inflación reanodándose a partir de 1944 la construcción de este tipo de pavimentos en el Distrito Federal, sin emplear acero de refuerzo. Con ello, la pavimentación a base de cemento alcanza un auge sin precedentes en nuestra historia, quedando demostrado que a los costos actuales, tomando en cuenta su durabilidad es el material más económico.

La más antigua y conocida industria de productos de cemento es la del mosaico. De semejante o aún mayor importancia, aunque compuestas de menor número de unidades, son diversas otras industrias. La de los tubos de concreto, la del asbesto-cemento, que además de tubos de alta presión manufacturan laminas, ticacos y tanques lavadores; la del tabique ligero y el bloque hueco, etc.. En fin, la industria de arbotantes y de postes de todos tamaños, incluso para la trasmisión de energía eléctrica; la industria de casas precoladas; la industria de concreto premesclado; la del concreto seco, que entrega este material en costalado y adecuadamente dosificado para obtener diferentes resistencias, la del curacreto, una membrana impermeable que sirve para curar el concreto sin necesidad de regarlo; la de las placas de viruta-cemento; la de los pilotes; la de los muebles de baño; la que manufactura agentes impulsores de aire para el concreto; la del concreto precomprimido; la de durmientes de concreto; por último la del granito artificial, tan antigua como la del mosaico y la más diversificada de todas.

Pues bien, toda esa industria de cemento que acabamos de citar, se extiende por toda la nación; la industria del cemento en sí alimenta a aquella con una de sus materias primas, en algunos casos la principal, más aún, todas las aplicaciones del cemento, lo mismo el más pequeño trabajo que en la más grande obra dependen ahora de una ley, de una sola ley: la ley de la oferta y la demanda.

El cemento, a cada paso, en todas sus variadas aplicaciones tiene un sinnúmero de competidores, unos antiquísimos, y en extremo venerables, como la piedra, el mármol, la madera, la cal, y sus múltiples formas, calidades y combinaciones; otros contemporáneos como el acero, y el asfalto; otros modernísimos como son el sinnúmero de productos sintéticos que manufacturan las más nuevas e inesperadas industrias.

Si hay una industria que no se puede " dormir en sus laureles ", esa industria es la del cemento, ya que en general su demanda depende de hombres muy ingeniosos y avezados, además, en el cálculo; hombres que como los arquitectos, los ingenieros, los mismos maestros de obras y albañiles, y también los industriales de otras ramas; no son dados a utilizar nada por hábito o por capricho, sino que se pasan a vida haciendo presupuestos y comparando siempre el costo real del material, de un proceso o de todo un sistema con el de otros. Del cemento se podría decir que nunca se ha vendido por su " linda cara ".

Por tanto, la industria del cemento vive en constante alerta. Sacar el más bajo costo humanamente posible pero al mismo tiempo mejorar y diversificar su producción al máximo, es un tema obligado en sus deliberaciones de todos los días.

Sea como fuere, aquí tenemos una industria de la que México, que hasta hace poco tiempo no era un país industrial, se puede enorgulleser. Una industria que, capeando mil temporales a lo

largo de más de 50 años, ofrece a México una gran diversidad de cementos de buena calidad, a bajo precio. Una industria que siempre ha colaborado abiertamente con el gobierno, con su clientela, con sus proveedores y con la sociedad en general.

El cemento no será un artículo de consumo necesario, no será una mercancía con demanda general indispensable; pero sí es un material de construcción útil que contribuye al progreso de las naciones cuando estas, como México, se adentran en la era industrial.

Este material no solo es impulsor de industrias como la de los productos de cemento, sino también fuente de una demanda continua para los servicios y productos de otras industrias como son las empresas de transporte, las suministradoras de combustibles y de energía eléctrica, las proveedoras de envases, de maquinaria y refacciones fuera y dentro del país; así como de la diversidad de grandes, medianos y pequeños talleres independientes que colaboran en las reparaciones que constantemente se requieren en las fábricas de cemento, cuyos propios talleres no se podrían dar abasto por el solos.

Incluso en los edificios más modernos, en que el concreto se emplea a su máxima proporción, el cemento representa escasamente el 15% del presupuesto, sin incluir el valor de los terrenos; pero aún así, la comodidad de poder disponer rápidamente de este material de construcción en las cantidades y calidades

necesarias, constituye para Mexico una actividad digna de tomarse en cuenta.

\* PANORAMA ECONOMICO GENERAL \*

La industria del cemento surte a la industria de la construcción, se ha caracterizado por su gran dinamismo y crecimiento, ya que su participación en el producto interno bruto ( PIB ), ha crecido desde 1.7% en 1940, hasta un valor de 15.1% en 1989, y se estima que su participación llegará a un 20% en el año 2000 con lo que se colocará como una industria de importancia vital para nuestra economía.

El destino de la inversión, tanto pública como privada, en la industria de la construcción se desglosa de la siguiente manera; la mayor partida de inversión el 57% se destina a la vivienda, el 21% a la construcción industrial, el 10% a las áreas agropecuarias forestal e infraestructura hidráulica y vial con 5% cada una, y el porcentaje restante a otros sectores.

La industria cementera ha tenido un crecimiento más dinámico que el de la industria de la construcción; mientras ésta creció a un ritmo promedio anual del 12% en el periodo 1980-1989; la industria cementera creció a un ritmo promedio anual de 16.5%.

Este mayor ritmo de crecimiento se explica por la sustitución de otros materiales de construcción como las estructuras de acero, y por la autoconstrucción.

Este dinamismo ha provocado situaciones cíclicas de escasez con periodos de sobrecapacidad que se ha aprovechado para la exportación.

Otro factor importante que subraya el crecimiento de la industria del cemento es su participación en la integración del producto interno bruto ( PIB ), de la construcción, participación que ha pasado del 10.1% en 1980, al 14.5% en 1989.

Actualmente existen en nuestro país 29 plantas productoras de cemento bien distribuidas, aunque con una fuerte competencia en algunas áreas, y algunas zonas de influencia exclusiva sobre la planta local. Estas plantas de gran diversidad de tamaños se encuentran integradas en 6 grupos diferentes, pero no hay un grupo que cubra la totalidad del territorio nacional.

El análisis de los canales de distribución de la industria del cemento, indica que el producto se maneja en sacos en su mayor parte, con un manejo a granel del 30% esto se explica si se analiza la segmentación de los canales en donde el segmento de distribución ocupa un 45% y la venta directa a los consumidores, como son los productores de concreto premezclado, las constructoras, el gobierno y los transformadores, el 55% restante.

La venta a los distribuidores sigue diferentes pasos de intermediación, pues la venta final se encuentra sumamente atomizada, especialmente en el área de autoconstrucción, donde la compra promedio es de 3 a 4 sacos en la casa de materiales ( tiapalería ) más cercana, ya que se transporta en carretillas. Esta información nos da una idea de la complejidad, y diferenciación entre los distintos segmentos de mercado, lo que obliga a diseñar una estrategia comercial específica para cada segmento.

Una de las características más peculiares de la industria cementera es el uso intensivo de capital, por ejemplo: una planta con capacidad de 900,000 tons./año de cemento requiere una inversión de 10,000 millones de pesos, que comparada con las ventas de un año que es de 3,743 millones de pesos, nos lleva a la conclusión de que es necesario mantener un margen neto más alto que el de la mayoría de los otros negocios para lograr la rentabilidad adecuada.

Esta característica coloca a la industria cementera como un negocio cuyo periodo de recuperación de la inversión es mayor que el de otros negocios, varía entre 12 y 15 años y se compensa con el largo periodo de vida útil que en promedio es de 30 años y que da a esta industria características ligadas a la permanencia y al largo plazo.

Como conclusión se puede decir que las principales barreras para los que quieran ingresar a este negocio, son el alto monto de la inversión, el largo periodo de recuperación que aleja a los inversionistas que quieren una rápida recuperación, la necesidad de tecnología asimilada y adaptada a las condiciones del país y la necesidad de una fuente de desarrollo tecnológico que le permita aprovechar los avances, sobre todo en lo que se refiere al ahorro de energéticos, y por otra parte, la necesidad de una red de distribución que le permita vender el producto a los diferentes segmentos, para lo que, no obstante se requiere un gran conocimiento del mercado.

Cuando se habla de planeación en la industria del cemento, es muy importante tomar en cuenta el tiempo que lleva desarrollar un proyecto, desde la decisión preliminar de instalarlo hasta que entra en operación.

El periodo total de duración de un proyecto cementero varía de 4 a 6 años, durante el cual se requiere inversiones muy fuertes y la producción de ingresos. A esta situación debe sumarse el periodo de arranque e incremento progresivo de la producción para llegar al 100% de la capacidad instalada, que varía de 2 a 3 años.

La industria cementera se encuentra actualmente en el proceso de crecimiento más importante de su historia, con proyectos para incrementar en 20 millones de tons. la capacidad

actual, que es de 23 millones de tons., y así alcanzar una capacidad de 43 millones de tons. para 1991. Este elevado crecimiento generará excedentes importantes y acabará por mucho tiempo con la situación de escasez que ha sido crítica en los últimos años.

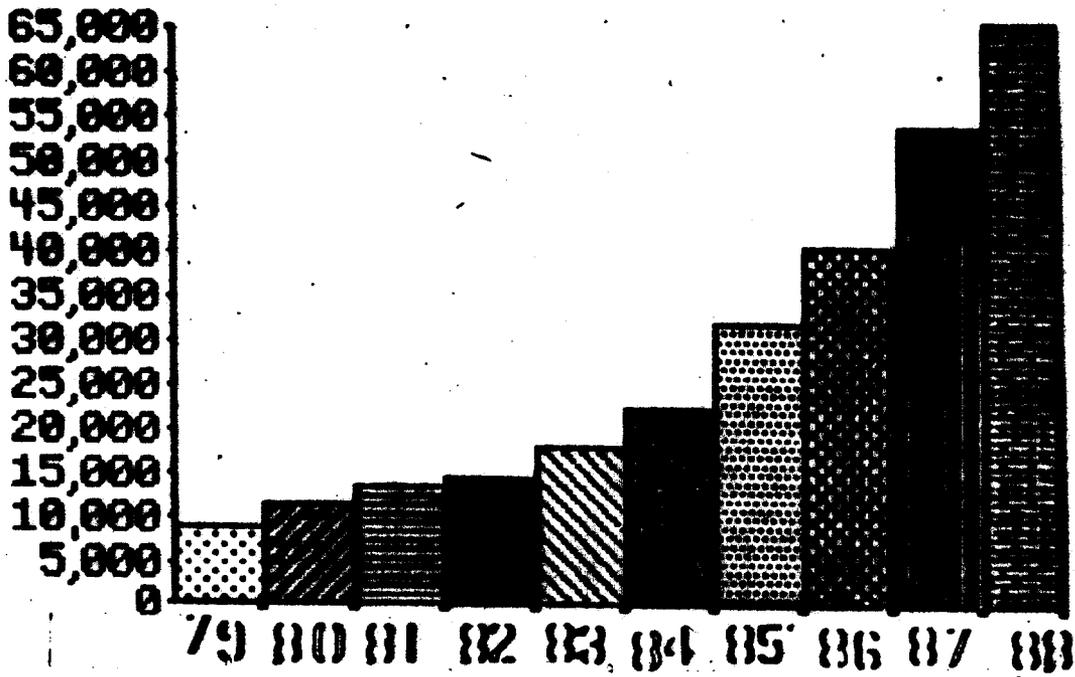
\* INVERSION \*

El impulso acelerado de la industria de la construcción durante el periodo de septiembre del 65 a 1990, exigió el desarrollo de las industrias y servicios colaterales, entre los que destacó la industria del cemento.

Especialmente en la última parte de la década de los ochentas se iniciaron amplias inversiones que han mantenido nivelada la producción con el consumo aparente. Apartir de finales de 1988, el arranque de nuevas ampliaciones permitió disponer de importantes excedentes de capacidad instalada sobre la demanda estimada.

En las nuevas inversiones también ha sido factor relevante la adquisición de instalaciones que permitan alcanzar el máximo de productividad, lo cual se ha logrado con gran éxito, a tal grado que se han introducido mejoras importantes en las instalaciones ya existentes, aumentando así la eficiencia general de la industria.

### INVERSION (Millones de Pesos)



### INVERSION (Millones de pesos)

Año	Inversión Bruta
1980	9,845.8
1981	11,753.8
1982	12,892.0
1983	14,988.0
1984	17,873.0
1985	23,237.7
1986	32,321.6
1987	40,741.7
1988	54,754.5
1988	65,150.1
Tasa media anual de crecimiento:	23.4%

\* CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN \*

Como consecuencia de los altos niveles de inversión efectuados en los últimos años, la capacidad de producción pasa de 19452 miles de toneladas a 25655 miles de toneladas en 1988 y 30866 miles de toneladas a fines de 1989. Esto significa un incremento del 57.5% mientras que la tasa media anual de crecimiento en los últimos 10 años fue de 10.9% .

Este crecimiento en la capacidad de producción de la industria corresponde a los planes trazados varios años antes sobre la base del ritmo del crecimiento que venían mostrando la economía general, particularmente en los años 1984 y 1986, en los que se utilizó más del 90% de la capacidad total instalada, mientras que en 1988 y 1989 solo utilizó el 75.2% y 58.7% de la capacidad instalada respectivamente.

Además de la entrada en operación de nuevas plantas y ampliaciones de las ya existentes, el incremento en la capacidad de producción fue impulsado por un fuerte aumento en la racionalización de las instalaciones de estas últimas; ello se aprecia en el incremento de la capacidad promedio de las

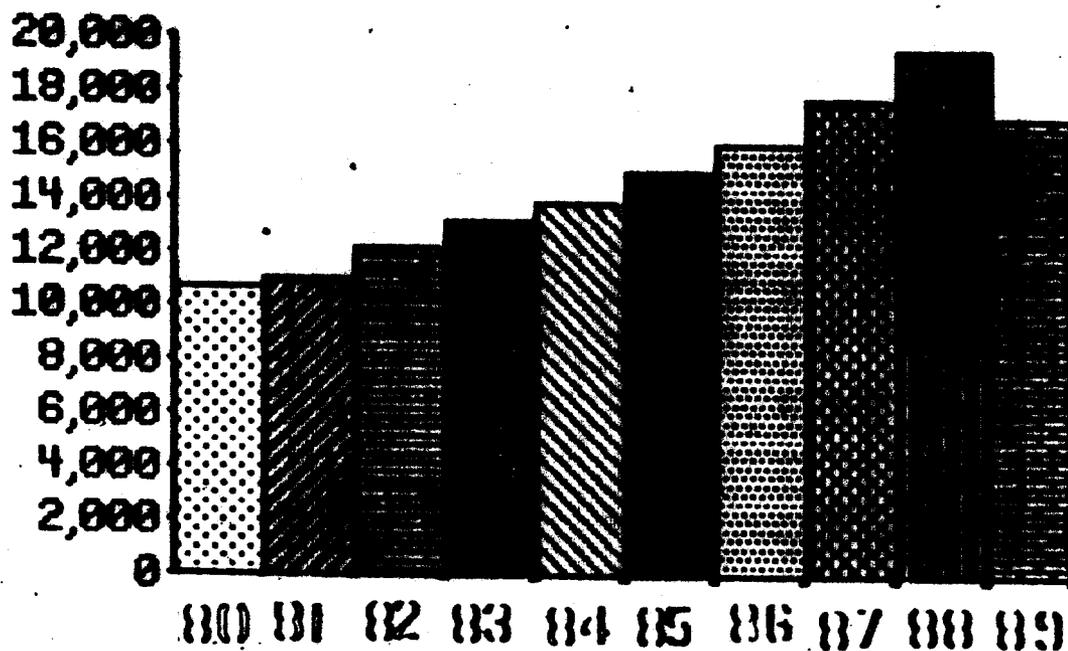
plantas que de 695,000 toneladas en 1986 accedió a 891,000 toneladas en 1988 y a 1037 miles de toneladas en 1989, mientras que en 1980, la capacidad promedio de planta apenas alcanzaba 430,000 toneladas; lo que significa una tasa media anual de crecimiento del 10.95% entre 1980 y 1989.

En la publicación elaborada por la Cámara Nacional del Cemento (CANACEM), referente a la capacidad de las fábricas de cemento en México para 1990, se contempla la capacidad anual en toneladas de cada una de las plantas productoras de cemento, abarcando la totalidad de empresas y grupos; dando una información global de la siguiente forma:

- \* Capacidad anual de producción actual : 30'666,000 tons.
- \* Aumento anual de la capacidad con las ampliaciones en construcción : 2'625,000 tons.
- \* Próxima capacidad de la industria del cemento en México: 33'491,000 tons.

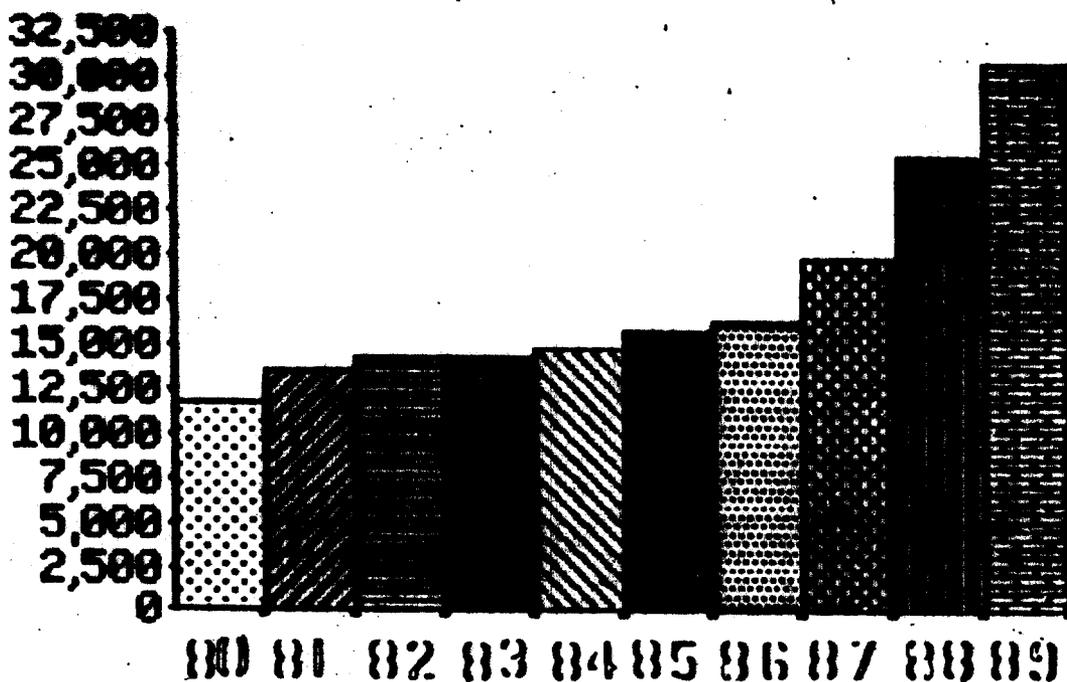
Siendo así que el crecimiento esperado para fines de 1990 será alrededor de 9.2% .

## PRODUCCION (Miles de Toneladas)



Año	PRODUCCION (Miles de toneladas)				
	Número de Plantas	Producción	Incremento Anual (%)	Producción Promedio	Incremento Anual.
1980	28	10,595	8.7	378	8.7
	28	11,612	9.6	415	9.8
	28	12,584	8.4	449	8.2
	28	13,227	5.1	472	5.1
	28	14,056	6.3	502	6.3
	28	15,178	8.0	542	8.0
	28	16,243	7.0	580	7.0
	28	17,978	10.7	642	10.7
	29	19,298	7.3	665	3.6
1989	29	17,068	-11.6	589	-11.4
Tasa media anual de crecimiento:		5.48		5.18	

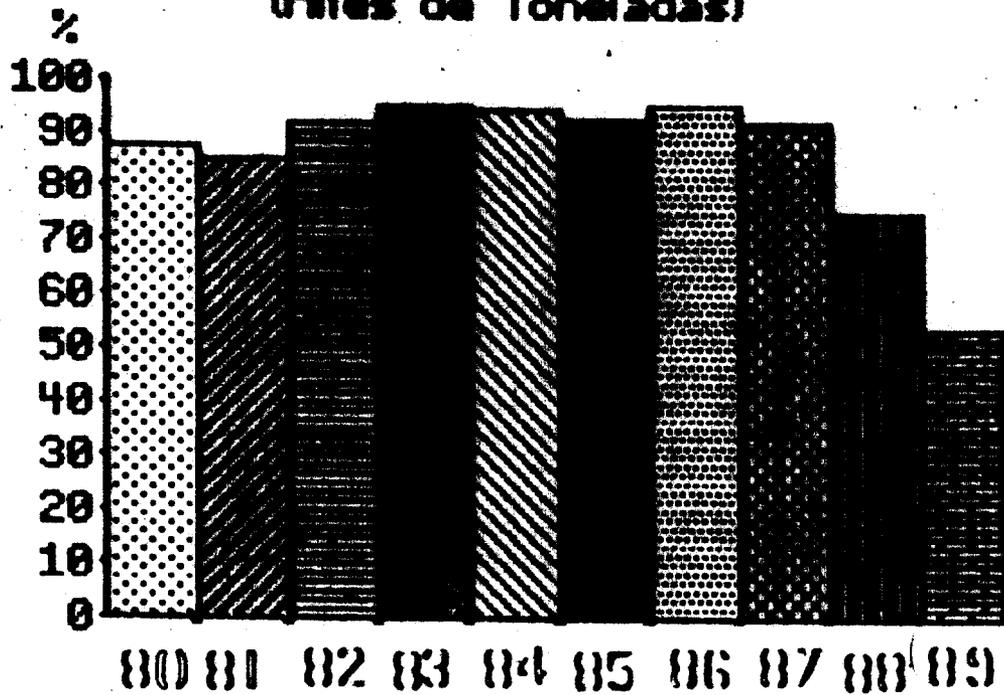
## CAPACIDAD INSTALADA (Miles de Toneladas)



### CAPACIDAD INSTALADA (Miles de toneladas)

Años	No. de Plantas.	Cap. Total	Increm. Anual (%)	Cap. Promedio Por planta	Increm. Anual. %
1980	28	12,050	3.6	430	3.6
	28	13,655	13.3	488	13.3
	28	13,845	1.4	494	1.4
	28	13,845	0.0	494	0.0
	28	14,845	7.2	530	7.2
	28	16,400	10.5	586	10.5
	28	17,021	3.8	608	3.8
	28	19,607	15.2	700	15.1
	29	25,655	30.8	895	26.4
1989	29	30,666	19.5	1,057	19.4
Tasa media anual de crecimiento		5.4%		5.1%	

## APROVECHAMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA (Miles de Toneladas)



### APROVECHAMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA (Miles de toneladas)

<u>Año</u>	<u>Capacidad.</u>	<u>Producción</u>	<u>Aprovechamiento. (%)</u>
1980	12,050	10,595	87.9
	13,655	11,612	85.0
	13,845	12,584	90.9
	13,845	13,227	95.5
	14,845	14,056	94.7
	16,400	15,178	92.5
	17,021	16,243	95.4
	19,607	17,978	91.6
	25,655	19,298	75.2
1989	30,666	17,068	55.7
<b>Tasa media</b>			
<b>anual de</b>			
<b>crecimiento. 10.9%</b>			
		<b>5.4%</b>	

\* EMPLEO \*

Si bien las ampliaciones y modernización de la industria cementera ha permitido una mayor eficiencia y automatización, ello no ha impedido que se sigan generando nuevos empleos de forma significativa.

En 1987 se llegó a un total de 17632 trabajadores adscritos a esta rama, 40.6% más que en 1986. Esa cifra se compone de 13854 ( 78.6% ) obreros y 3778 ( 21.4% ) empleados.

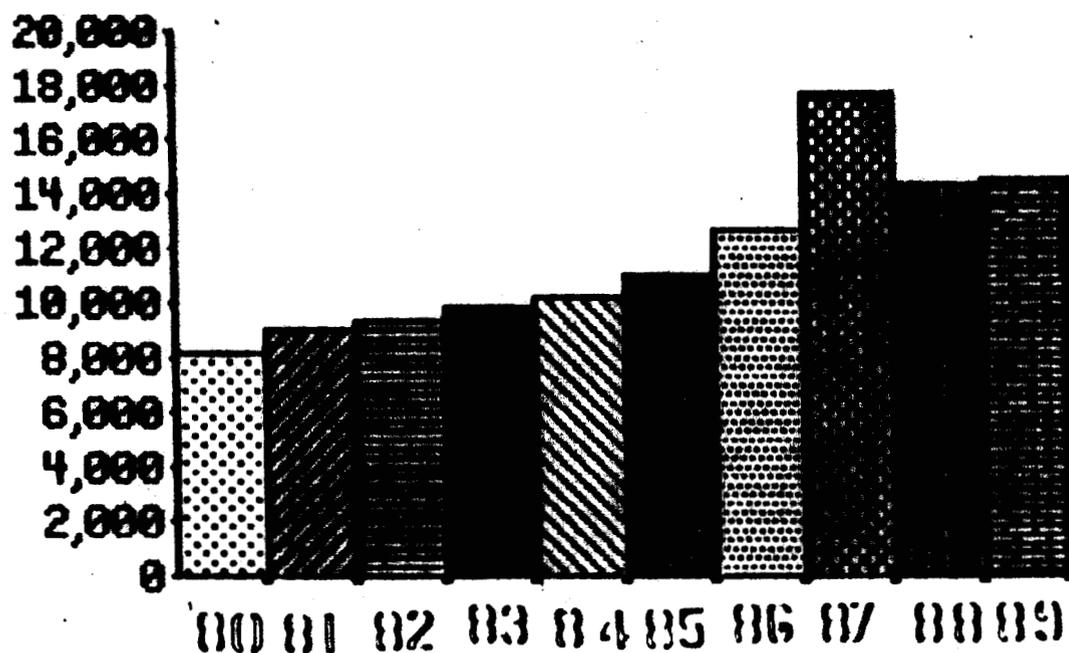
Durante 1988 tuvo lugar una reducción del 18.3% en el número de total de personal ocupado, respecto de 1987.

En 1989 se mantiene el mismo nivel de ocupación de 1988. Con base en estos datos, se puede señalar que durante el período de 1980-1989, se registro una tasa anual de crecimiento de ocupación total en la industria, del 6.5%.

La baja de ocupación ocurrida en 1987 se registra en los obreros, pero debe tenerse presente que en el 86 hubo un crecimiento extraordinario en la ocupación de la mano de obra del 50% respecto de 1985, pues la ocupación de 1988 y 1989 es superior a la de 1984 y a la de los años anteriores.

Por su parte, la percepciones a los obreros de la industria del cemento se elevaron sustancialmente, atendiendo a las recomendaciones del gobierno federal en la materia y a los ajustes a los salarios mínimos.

## TOTAL DE TRABAJADORES OCUPADOS



### TOTAL DE TRABAJADORES OCUPADOS

<u>Años.</u>	<u>Obreros.</u>	<u>Empleados.</u>	<u>Total.</u>
1980	6,127	2,124	8,251
	6,723	2,302	9,025
	7,149	2,467	9,616
	7,501	2,484	9,985
	7,839	2,612	10,451
	8,482	2,901	11,383
	9,202	3,336	12,538
	13,854	3,778	17,632
	10,789	3,625	14,414
1989	10,372	4,057	14,429
Tasa media de crecimiento:	6.0%	6.7%	6.4%

Se puede observar que los salarios se han incrementado más que los sueldos, lo que significa mejores condiciones para los obreros.

Las prestaciones crecieron a un ritmo más acelerado que los sueldos, lo que significa mejores niveles de vida para todo el personal ocupado por la industria del cemento.

Adicionalmente, es importante destacar el significativo esfuerzo que realiza la industria cementera del país por mejorar la capacitación técnica, tanto de obreros como de empleados.

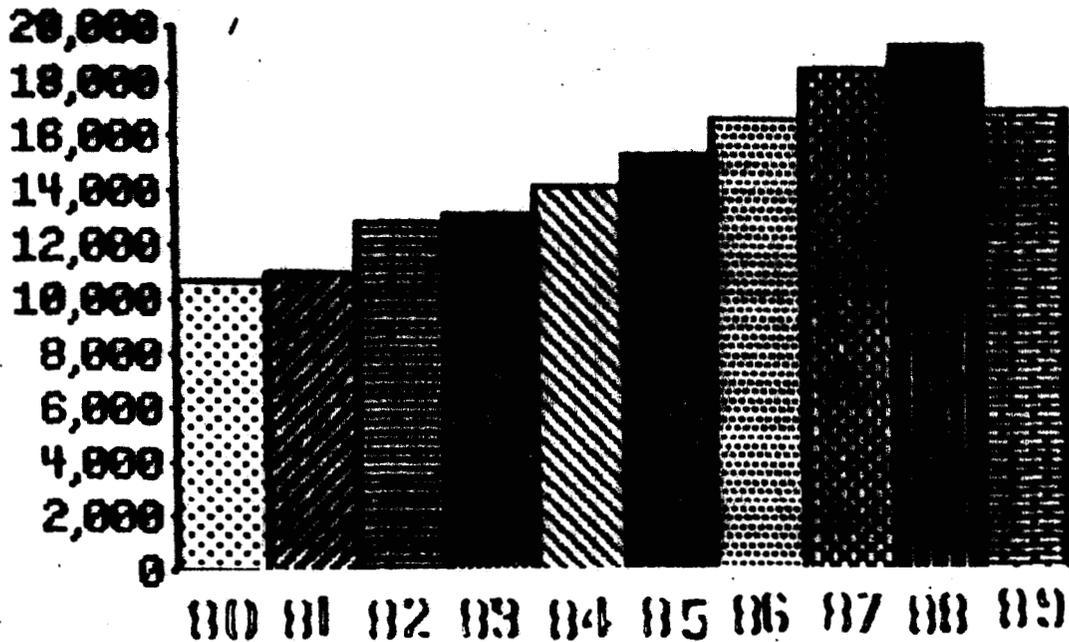
\* VENTAS \*

Durante el año de 1987 las ventas fueron para un total de 18'213,000 tons., monto superior en 10.4% al logrado en el año anterior inmediato y 111.9% respecto al registrado en 1979; el crecimiento medio anual de las ventas de cemento en 1979 a 1987 fue de 6.7%.

En valor, las ventas de cemento ascendieron de 29,675 mill. de pesos en 1987.

En este mismo año, el Distrito Federal y los Estados de Mexico, Veracruz, Nuevo León, y Jalisco absorbieron el 50% del total de ventas, porcentaje igual al de 1986 y ligeramente inferior al de 1979, cuando absorbieron el 50.5% del total

## VENTAS (Miles de Toneladas)



-Miles de toneladas y Millones de pesos-

Años	Miles de toneladas			Millones de pesos		
	Volumen	Valor	Precio Prom.	Volumen	Valor	Precio Prom.
1980	149	42	282	10,595	3,831	362
1981	196	61	321	11,612	4,877	420
1982	181	73	372	12,906	6,001	465
1983	137	78	431	13,227	8,559	647
1984	141	82	598	14,135	10,774	762
1985	199	101	716	15,369	13,484	877
1986	234	165	829	16,496	17,733	1,075
1987	309	256	1,094	18,215	29,675	1,629
1988	229	416	1,346	19,257	45,197	2,360
1989	229	654	2,856	17,049	86,964	5,102

tasa media anual de crecimiento:

4.9%    35.7%    29.3%    5.0%    41.5%    34.2%    3.0%    39.4%    31.4%

MORTERO

CEMENTO GRIS

CEMENTO BLANCO

mobilizado en ese año.

En 1988 y 1989 se vendieron 19,287 miles de toneladas y 17,049 miles de toneladas respectivamente, cifras que corresponden propiamente al volumen de lo producido.

\* CONSUMO \*

Tradicionalmente la industria nacional de cemento ha venido atendiendo los requerimientos de mercado interno y también regularmente ha cumplido sus compromisos de exportación sin desatender la demanda nacional; sobre pequeñas importaciones de cemento especiales se han efectuado regularmente.

El elevado y sostenido desarrollo de la industria de la construcción registrado en 1984 a 1987 reclamó volúmenes crecientes de cemento a un ritmo mayor al logrado en el incremento de la producción, lo que provocó una disminución sustancial de las ventas al exterior; al mismo tiempo que en 1986-1987 se llegaron a realizar algunas importaciones mayores, que si bien fueron poco significativas respecto de la producción ( 1.7% ), en 1987, manifestaron un crecimiento inesperado.

El aumento del consumo nacional aparente de 1979 a 1987 fue de 18.5%, con una tasa media anual de 9.1%; tan solo en 1982 a 1987 el crecimiento total fue de 48.2%.

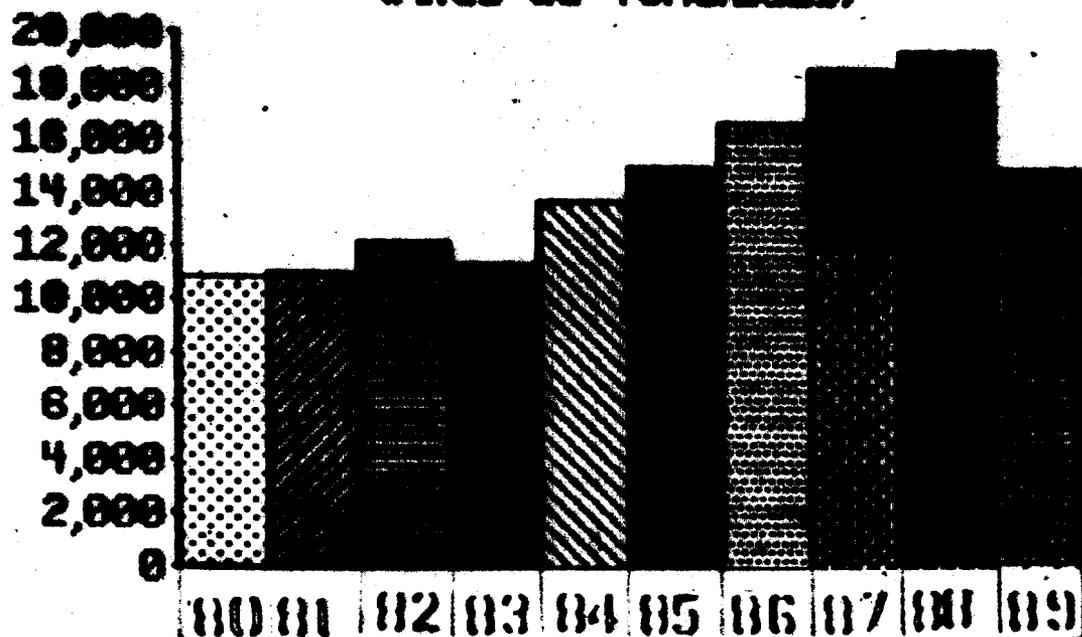
Las importaciones por su parte, llegaron en 1987 al máximo nivel jamás registrado en la década anterior.

En 1987 no se realizaron importaciones. En cambio, el exceso de capacidad productiva instalada permitió que las exportaciones se incrementaran en este periodo, pues se exportaron 245,000 tons. en 1988 y 1097 miles de toneladas en 1989.

La distribución de consumo en el país durante el bienio de 1988-1989 no sufrió variaciones importantes a nivel de entidades federativas. El Distrito Federal, Veracruz, Jalisco, Nuevo León y el Estado de México absorbieron en conjunto 9,702 miles de toneladas en 1988 y 7,134 miles de toneladas en 1989, que representan el 50.9% y el 44% respectivamente.

Los mayores productores se encuentran instalados en el área de influencia de los centros de consumo, principalmente en el perímetro de las cinco entidades federativas que representan casi la mitad del consumo total del país.

## CONSUMO NACIONAL APARENTE DE CEMENTO GRIS (Miles de Toneladas)



CONSUMO NACIONAL APARENTE DE CEMENTO GRIS  
(Miles de Toneladas)

Años	Ventas	Importaciones	Exportaciones	Consumo Aparente	Incremento Anual %
1980	10,595	90	185	10,984	14.0
1981	11,612	104	219	11,497	4.6
1982	12,906	112	436	12,582	9.4
1983	13,227	1	1,372	11,856	-5.8
1984	14,135	29	985	13,179	11.2
1985	15,369	131	515	14,985	13.7
1986	16,496	315	233	16,578	10.6
1987	18,215	475	101	18,589	12.1
1988	19,257	211	245	19,223	3.4
1989	17,049	---	1,097	15,952	-17.0

Tasa Media Anual de Crecimiento:

5.00

4.28

MODELO TEORICO DE PLANEACION ESTRATEGICA, APLICADO A LA  
INDUSTRIA DEL CEMENTO EN MEXICO.

En este punto procederemos a dar una explicación concreta de un modelo de planeación estratégica a utilizar en el diagnóstico para la conveniencia de incursionar o no en una plaza determinada de interés para cualquier empresa o grupo de la industria cementera.

Dicho modelo nos permitirá, llevar a cabo un análisis lo más completo posible de cada uno de los elementos que integran nuestro plan y poder así llegar a una decisión en el curso de acción a seguir.

Este modelo está cimentado en cuatro factores básicos de evaluación, destacando la importancia de dos de ellos, los cuales son la fuerza comercial y el riesgo, mismos que son estructurados a partir de la evaluación de la productividad financiera y por otra parte la evaluación de la productividad operativa, quedando así estructurado nuestro modelo que nos dará una visión de conjunto acerca del atractivo que nos ofrezca una determinada plaza además de la posición que una determinada empresa guarda con respecto a

dicha plaza . Los cuatro elementos anteriormente citados con sus puntos básicos presentan en el siguiente diagnóstico:

I. Productividad financiera.

- Perpetuidad /Autosuficiencia, financiera y económica.
- Dividendos.
- Crecimiento.

II. Productividad operativa.

- Contribución a la utilización de la capacidad.
- Contribución al crecimiento.
- Flexibilidad de manejar distintos productos.
- Estabilidad de la demanda.

III. Fuerza comercial.

- Capacidad y penetración del más grande.
- Fuerza combinada de los dos siguientes en comparación con el líder.
- Tamaño relativo del líder en comparación con el siguiente competidor.
- Presencia de planta y/o terminal.

#### IV. Riesgo.

- Concentración/diversificación.
- Nivel de competencia.
- Control de la cadena.
- Reglamentación gubernamental.
- Supervivencia y baja rentabilidad crónica.
- Curva de costos.

Este diagnóstico contempla el modelo de planeación estratégica, el cual más adelante será explicado detalladamente; pero es importante subrayar que antes de llevar a cabo todo este análisis, debe de efectuarse un estudio preliminar consistente en seleccionar, de una serie de plazas sujetas a evaluación y análisis, aquella que nos ofrezca un mejor atractivo y sobre esta poder llevar a cabo el modelo de planeación antes propuesta.

La forma de cumplir con cada uno de los puntos básicos de evaluación de este modelo, será contemplado en el caso práctico al inicio de cada uno de sus factores, tanto a nivel plazas, como a nivel empresa.

#### I PRODUCTIVIDAD FINANCIERA.

Consiste en la contribución marginal unitaria, para perpetuidad/autosuficiencia financiera, dividendos, y crecimiento

del patrimonio a lo largo de un ciclo completo de un número determinado de años.

**Perpetuidad/autosuficiencia financiera y económica.**

Un valor fundamental de cualquier empresa, en este caso un grupo cementero expresado en varios niveles, se refiere a que, en contraste con un negocio temporal, su incursión en la industria del cemento es bajo el concepto de desarrollar un negocio permanente; que através del tiempo mantenga la solidez financiera y el crecimiento que le permitan subsistir en forma autónoma, este concepto exige perpetuidad.

El objetivo de perpetuidad financiera, se origina por las presiones inflacionarias del mundo actual. Esto es, en un medio sin inflación, la depreciación de los activos a su valor de adquisición es suficiente para reemplazar los equipos; pero cuando se presenta la inflación, la depreciación es insuficiente y requiere de ajustes.

Antes de describir la metodología que se utiliza para calcular la rentabilidad sobre activos, que cubre perpetuidad hay que acordar que las plantas de cemento no son perpétuas y por lo tanto debe hacerse una provisión para perpetuidad en su redituabilidad sobre capital.

Para establecer este argumento, se hace la distinción entre perpetuidad de la planta y perpetuidad de las plantas en una empresa en marcha.

+ Perpetuidad de la planta, puede asegurarse en una fábrica de cemento mediante políticas adecuadas de mantenimiento.

+ Nuestra discusión se refiere a perpetuidad en el sentido comercial, que significa la habilidad de mantenerse como una empresa actual viable, es decir, competitiva y rentable

La industria mexicana del cemento está expuesta a fuerzas externas ajenas a sus políticas de mantenimiento y a otras políticas operativas, las cuales pueden eventualmente implicar construir una nueva planta, cambiarla de localidad o modificar su tamaño.

+ Aun cuando implantar políticas adecuadas de mantenimiento permitiera que una planta de cemento dure indefinidamente, la mayoría de las plantas de cemento eventualmente se sustituyen por otras sufren una modificación mayor y las plantas que no han sufrido ninguna modificación tienden a ser pequeñas y con oportunidades limitadas o bien, nuevas.

+ Un análisis de las razones para realizar modificaciones mayores muestra que, generalmente, esto se debe a fuerzas externas no relacionadas con ampliaciones de la planta ni a oportunidades de negocio.

La mayoría de las modificaciones mayores no se deben a ampliación de la planta, sino a fuerzas externas cuyo impacto no

se previó y que por lo general tienen efectos negativos en la industria.

Para realizar modificaciones pueden considerarse las siguientes razones: Oportunidad de ampliación, producto nuevo, menores ventas, eficiencia global, materias primas, energía, nuevas tecnologías, control de contaminación, etc. Una vez determinadas estas, se debe conocer la principal fuerza que las motivó, cuestionando si es que se puede anticipar en un determinado número de años, si es aplicable a México y por último saber que efecto positivo o negativo tienen en la rentabilidad.

Si se guía por la experiencia, los cambios más importantes dentro de una planta ocurren a intervalos de treinta a sesenta años.

+ En México, el equipo principal (molinos de crudo, hornos, molinos de cemento) se reemplaza aproximadamente después de este tiempo.

+ En los Estados Unidos, se ha mantenido constante el número de plantas de cemento, siendo este alrededor de 170 en los últimos veinte años. Durante este tiempo se cerró el 51% de las plantas, lo que hace suponer que el equipo dura aproximadamente 40 años.

La conclusión es que la industria mexicana del cemento, incluyendo a las empresas o grupos de estudio, debe estar

preparada financieramente para hacer modificaciones a sus plantas a intervalos determinados , si ha de seguir siendo productiva. Como consecuencia, la industria necesita generar rendimiento suficiente sobre el capital para permitir la posible construcción de una nueva planta, así como su ampliación. Implicaciones adicionales.

Dado el importante impacto a las fuerzas externas, la organización y la empresa o grupo cementero necesita seguir de cerca, así como evaluar, las principales tendencias.

La empresa o grupo cementero debe hacer un esfuerzo porque el gobierno, en su política de fijar precios, incluye criterios adecuados sobre la redituabilidad del capital.

#### Perpetuidad

Una forma de compensar la flata de fondos por depreciación "irreal", es la ajustar el nivel de utilidades requerido, estableciendo un primer nivel de rentabilidad necesaria aplicada al capital de los accionistas, simplemente para remplazar el equipo.

En virtud de que cada negocio presenta situaciones particulares de: inflación de su equipo, inflación de su activo circulante, porción de activos perpetuos, tasa de eficiencia de inversión y ganancia/pérdida en retiros de activo; deberían de fijarse objetivos de perpetuidad rentable individual para cada

negocio. Sin embargo, el cálculo de cada uno de ellos es muy laborioso e incierto en muchos casos y por lo tanto el requerimiento de rentabilidad para perpetuidad se ha establecido así:

Rentabilidad sobre capital contable +  $\delta$  = inflación.

- Dividendos.

Por razones diversas el negocio debe tener capacidad de generar utilidades para realizar un pago de dividendos anual relacionado con el riesgo/attractivo para los inversionistas.

Esto se traduce en la necesidad de tener capacidad financiera y económica adicional en términos para pagar dividendos mayores a la tasa bancaria neta de inflación a largo plazo.

Para el análisis de productividad financiera, será necesario determinar cual será requerido dentro de un periodo determinado para los dividendos, en porcentaje.

- Crecimiento.

Además del reemplazo de equipo a volumen constante, los negocios se enfrentan a la necesidad de crecer en forma más real, por ejemplo:

+ Para aumentar su productividad frente a las presiones competitivas además de las inflacionarias.

+ Para mantener una posición dominante y competitiva en un mercado creciente.

+ Para bajar sus costos y precios, y aumentar así el volumen del mercado a lo largo del ciclo de vida normal de los productos.

Como ya se había mencionado anteriormente cada negocio se enfrenta a condiciones particulares de crecimiento según su posición en su ciclo de vida. Por tanto el objetivo de la rentabilidad para autofinanciar el crecimiento, debería ser fijado en términos de ciclo de vida y tendencias de cada mercado, así como de la posición de la empresa en el mismo.

## II PRODUCTIVIDAD OPERATIVA.

La productivada operativa contempla el grado de manejo de la capacidad, expansión, diversificación y estabilidad de la plaza, es decir, que lo que es la plaza ofrece en términos operativos. Estos aspectos deben calificarse como importantes y no deben de pasarse en el proceso de planeación (dependiendo de las necesidades de cada empresa), lo cual no llevará a la toma de decisiones y al establecimiento de las estrategias comerciales, proporcionando así elementos de apoyo para la fuerza comercial. Una vez comprendido el concepto de productividad operativa, es necesario conocer la manera de evaluarla para que el resultado, unido a los demás aspectos del modelo de planeación nos lleven al establecimiento de buenas estrategias.

Para evaluar la productividad operativa de una plaza, se determinan:

+ Su contribución a la utilización de capacidad existente en términos de consumo absoluto.

+ Su contribución a la utilización de expansiones de planta en términos de volumen anual de crecimiento.

+ Su flexibilidad de manejar distintos productos.

+ Su estabilidad de demanda.

Estos factores de evaluación, están sujetos a modificaciones según las necesidades de cada empresa pudiendo enfocarse específicamente a alguno, si se tiene conocimiento de los demás, o adicionandolos según convenga.

El primer factor de evaluación, contribución a la utilización de capacidad existente en términos de consumo absoluto, puede desarrollarse comparando cual sería el porcentaje de consumo entre un determinado porcentaje de las plazas, proponiendo intervalos en cientos de miles de toneladas por año entre cada una de las plazas.

Se puede determinar que plazas son requeridas por una planta promedio, conociendo entre que plazas hace su distribución de producción y en que promedio aproximado tuviera su penetración, por ejemplo:

Tamaño de la planta.	No. de plazas.	Vts. por plazas.	participacion en la plaza.	Tamaño de la plaza.
1 200		132		400
a	+20	a	+33	a
2 000		200		600
MTPA		MTPA		MTPA

Esta operación nos arroja como resultado el tamaño de una plaza promedio, o sea de calificación media.

Por tanto, el tamaño de las plazas se calificará para efectos de su contribución a la productividad operativa de la siguiente manera:

En donde:     A = ALTO.  
                  A/M = ALTO-MEDIO.  
                  M = MEDIO.  
                  M/B = MEDIO-BAJO.  
                  B = BAJO.

En cuanto a la contribución al crecimiento ( producto del tamaño de las plazas por su crecimiento esperado), la distribución de este valor conduce a la calificación de la plaza.

Pueden distribuirse las plazas y determinar que porcentaje de ellas consume una cantidad, en miles de toneladas por año (MTPA), estableciendo estas cantidades a manera de intervalos. Esto es importante ya que una plaza puede ser atractiva según el crecimiento que ytiene a lo largo de un periodo y por lo mismo, al no ser atractiva conjuntamente con otras plazas que se descartarian, habria la posibilidad de perder un mercado atractivo a largo plazo, lo que nos demuestra que es importante y necesario calificar las pizas en cuanto a su tamaño (en miles de toneladas ) y su crecimiento anual por ciento que puede ser establecido en intervalos de cinco en cinco.

Debemos considerar también la penetracion que la planta obtiene de la plaza, para llenar su capacidad, así como la posición relativa frente a la competencia.

El factor contribución al crecimiento se realiza en términos de la posición relativa frente a la industria, en donde se puede observar en cuanto contribuye la plaza para el crecimiento de la empresa, en relacion con la industria.

La estabilidad de la demanda se mide en funcion de la desviación de la línea de regresión y el número de ciclos en un periodo determinado.

Por último se contempla la evolución de la mezcla / diversificación de productos que se mediran.

Todo lo anterior es ilustrado en las graficas que a continuación se presentan.

### III FUERZA COMERCIAL

Se entiende por "Fuerza Comercial", al esfuerzo coordinado que realizan las empresas, para lograr una serie de objetivos bien planeados en cuanto a la penetración y presencias requeridas en la plaza para ejercer un dominio comercial.

Podemos establecer una medición de la fuerza comercial en terminos de:

- + Distribución de las capacidades de planta de los competidores con distancias de 400 km. a la plaza.
- + Idem para la penetración en el mercado de los concurrentes.
- + Existencia de una planta local importante, o posibilidad de establecer una.
- + Presencia establecida por medio de terminal/deposito.

Como podemos observar en los puntos mencionados anteriormente dentro de la fuerza comercial, la localización al igual que la capacidad de las plantas, juegan un papel preponderante en relación a la plaza o a las plazas que se pretende ingresar.

La cercanía de una planta o terminal/dépósito al mercado o plaza pretendida, es determinante para conocer el grado competitivo que en determinado momento pueda representar la ubicación de otras plantas o depósitos cementeros con localización similar o superior a la nuestra, y que muestren un interés por ingresar a dicha plaza.

Para obtener entonces un panorama de la competencia real y potencial en una determinada plaza, podemos establecer una proporción geométrica de dominio comercial, tanto en capacidad como en penetración y poder determinar así el atractivo que para nosotros representa dicha plaza, lo cual se ejemplificara en una de las siguientes gráficas.

Con esta proporción geométrica podemos obtener en conclusión lo siguiente:

+ La penetración/ capacidad más grande del competidor cercano.

+ Nunca igualan o se aproximan dos plantas pequeñas a una grande.

+ El factor de penetración relativa es  $X = 2$

La combinación de estos de estos factores, más el análisis de presencia local via planta y/o terminal permite evaluar la posibilidad de fuerza comercial.

#### IV RIESGO

El mundo del ejecutivo se enfrenta a la creciente necesidad de desarrollar un criterio gerencial, a diferencia del criterio matemático financiero para evaluar el nivel de riesgo de sus negocios. Tenemos entonces una definición de "diccionario" para el término riesgo, y es una "contingencia o proximidad de un daño". Y una definición matemática financiera que es una "varianza de resultados financieros en la empresa".

Para nuestros fines una definición adecuada de riesgo sería: la presencia de factores o condiciones en su entorno, industria y/o en una empresa, que pongan o puedan poner en peligro su viabilidad.

Es por ello que a nosotros nos interesa enfocarnos a un estudio de las causas que puedan originar un daño y no medir la varianza de los resultados, llamense daños esperados.

Para identificar los "factores de riesgo" a lo largo del sistema de negocios existen varios "principios" cuyo cumplimiento

tiende a disminuir el riesgo, y viceversa, a falta de cumplimiento de los mismos aumenta el riesgo; por ejemplo:

+ El nivel de competencia se mide en términos de: "número de concurrentes prioritarios a la plaza".

El número de concurrentes prioritarios a la plaza se determina en función de la importancia que la plaza tiene para cada uno de los competidores, por ejemplo:

+ Coatzacoalcos para Cementos Mexicanos es una plaza de prioridad media, al igual que para Cementos Tolteca; y es de alta prioridad para Apasco, Cruz Azul y para Cementos Anáhuac.

En resumen, la plaza se califica según el número de grupos para las cuales ella es prioritaria.

Además de los concurrentes a la plaza, se busca en la misma, una diversificación de canales de venta en la que ninguno sea dominante pero que a la vez, el canal principal pueda ser controlado por algún productor.

Por lo tanto, para encontrar los objetivos antes mencionados es necesario graficar la distribución de los canales de venta.

+ Se debe reducir a niveles mínimos razonables la vulnerabilidad de la reglamentación gubernamental en las áreas aplicables a una plaza.

Otro de los aspectos importantes a considerar es que el riesgo se reduce cuando una empresa busca plazas atractivas donde:

+ La graduación de la curva de costos no es marcada.

+ Las "barreras de entrada" no permiten que una empresa nueva penetre con un costo bajo. Y además se consigue una posición favorable (costo bajo) en la curva de costos.

El riesgo se reduce si se buscan plazas donde la graduación de la curva de costos es muy marcada entre los productos de costo menor, produciendo un margen amplio entre el precio de mercado y sus costos.

Cuando las barreras de entrada no permiten que una empresa penetre a la plaza con un costo bajo; además se consigue una posición favorable en la curva de costos, asegurándose un margen alto, y a la vez reduciendo la posibilidad de ser eliminado con cambios en el mercado.

\* ESTUDIO PARA LA SELECCION DE UN MERCADO \*

Una vez analizados los aspectos más importantes que estructuran este trabajo, tales como la planeación, planeación estratégica, conjuntamente con el modelo de planeación propuesto, así como un panorama general de la industria del cemento en México, consideramos que estos elementos nos darán un criterio amplio para comprender con mayor integridad el caso a que nos referimos en esta investigación.

Como punto de partida, es importante subrayar que el tipo de estudio que nosotros proponemos, tiene como fin, satisfacer una necesidad existente, lo que implicará un interés por parte de las empresas y los grupos cementeros en la adopción de este estudio. Para efectos del desarrollo de este caso seleccionamos una planta cementera al azar, siendo esta: Planta Barrientos (Grupo Anáhuac).

Para poder desarrollar nuestro estudio será necesario llevar a cabo una evaluación integral preliminar para una plaza en el interior de la república (Puebla), zona seleccionada a partir del conocimiento sobre el interés de las empresas y grupos cementeros por atacar dicho mercado, subrayando que este estudio puede aplicarse en cualquier zona del territorio nacional.

Esta evaluación busca básicamente determinar el atractivo que ofrece la plaza para una empresa cementera.

\* FACTORES DE EVALUACION PARA LA SELECCION DE UN MERCADO \*

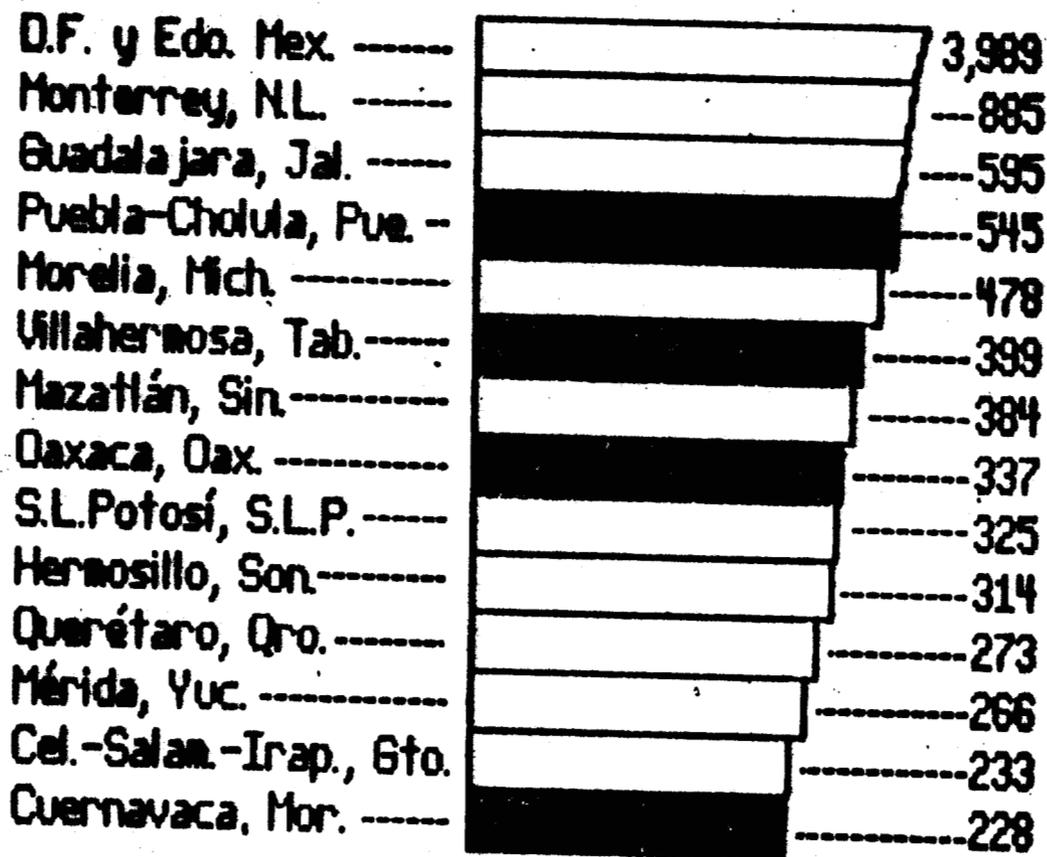
Para llevar a cabo una evaluación de una o varias plazas debemos tomar en cuenta los siguientes factores:

- + Tamaño de la plaza (valor de la demanda).
- + Crecimiento de la plaza.
- + Competidores.
- + Canales de distribución.
- + Presencia de planta y/o terminal.
- + Presencia de obra pública y/o privada.

Estos factores de evaluación serán determinantes para tener una visión lo más completa posible de la plaza o plazas sujetas a estudio y que por medio de una calificación acumulada nos arrojará finalmente la plaza con mayor atractivo para las plantas antes citadas.

Posteriormente, con base a nuestro modelo de planeación se llevará a cabo la evaluación de la plaza seleccionada, así como la posición de la planta en estudio dentro de dicha plaza, lo que nos conducirá a establecer la alternativa o alternativas para desarrollar las estrategias que podrían adoptar las empresas o grupos cementeros, mismos que tienen un interés en la zona para capitalizar sus fuerzas y superar los puntos débiles.

## CONSUMO NACIONAL APARENTE DE CEMENTO. (Miles de toneladas).



\* TAMANO DE LA PLAZA \*

Para determinar el tamaño de la plaza, no hemos basado en la demanda que cada una de las plazas presenta; seleccionando de entre estas sólo a doce ubicadas en la zona centro sur del territorio nacional.

Las plazas que se analizarán están localizadas geográficamente en los estados de: Guerrero, Morelos, Oaxaca, Centro y Sur de Veracruz y Tabasco. El Distrito Federal así como el Estado de México presentan cierto grado de complejidad, dada la presencia de la zona metropolitana (Estado de México), la presencia de corredores industriales (Lerma, Paseo Toyocán, Programas de desarrollo distritales, obras públicas mayores), que en un momento dado impiden una separación definida de la demanda de cemento y para lo cual sería necesario un estudio más especializado.

Las plazas sujetas a estudio muestran un consumo aparente de miles de toneladas como a continuación se presentan:

Estado	Ciudad	Participación %	
+ Estado de Guerrero	339		
+ Chilpancingo		115	33.9
+ Iguala		89	26.2
+ Acapulco		125	36.6
+ Estado de morelos	326		
+ Cuernavaca		228	69.9
+ Cuautla		98	30.1
+ Edo. de Oaxaca	347		
+ Oaxaca		337	97.1
+ Edo de Puebla	631		
+ Puebla /Cholula		545	66.3
+ Tehuacán		67	10.6
+ Edo de Tabasco	480		
+ Villahermosa		399	63.1
+ Edo de Veracruz	615		
+ Jalapa		167	27.1
+ Orizaba-Córdoba		132	21.4
+ Coatz.-Minatitlan		227	36.9

---

T O T A L

2,738

2,529

108624

En la relación anterior hemos distribuido el consumo estatal aparente, entre las ciudades o poblaciones significativas del estado, para efectos de situar a todas las posibles plazas que estarán sujetas al análisis, para posteriormente seleccionar a una de ellas y lograr la finalidad del estudio.

\* CRECIMIENTO 1955-1989 \*

Se obtuvo el crecimiento compuesto con base en la presencia de obra pública y privada y su relación con el Producto Interno Bruto de la construcción.

Se obtuvo la calificación media en base al promedio de crecimiento de las plazas en estudio, quedando establecidos los siguientes rangos para las empresas o grupos concurrentes .

	A > 7.4
Atractivo	M 3.8 a 7.4
	B < 3.8

	Presen- cia de obra pú- blica.	Presen- cia de obra privada	Presen- cia de par- ticipa- ción de obra - púb. y privada	PIB Constr. 1984	PIB Constr. 1985	PIB Constr. 1986	PIB Constr. 1987	PIB Constr. 1988
Chilpancingo, Gro.	.5	.5	.5	1.0	2.75	2.5	4.1	4.4
Iguala, Gro.	.5	.5	.5	1.0	2.75	2.5	4.1	4.4
Acapulco, Gro.	1.5	1.5	1.5	3.0	8.25	7.5	12.3	13.2
Cuernavaca, Mor.	1.0	1.5	1.25	2.5	6.875	6.25	10.25	11.0
Cuautla, Mor.	.5	1.0	.75	1.5	4.125	1.5	6.15	6.6
Oaxaca, Oax.	1.0	.75	.875	1.75	4.812	4.375	7.175	7.7
Puebla-Cholula, Pue.	1.0	1.5	1.25	2.5	6.875	6.25	10.25	11.0
Tehuacán, Pue.	.5	.5	.5	1.0	2.75	2.5	4.1	4.4
Villahermosa, Tab.	1.5	1.5	1.5	3.0	8.25	7.5	12.3	13.2
Jalapa, Ver.	1.0	1.0	1.0	2.0	5.5	5.0	8.2	8.8
Orizaba-Córdoba, Ver.	.75	.5	.625	1.25	3.437	3.125	5.125	5.5
Coatzacoalcos-Mina., Ver.	1.5	1.0	1.125	2.5	6.875	6.25	10.25	11.0

### COMPETIDORES

Con base en el análisis de la cantidad de empresas y grupos cementeros que concurren a cada plaza se determinó lo siguiente:

	A	<	3
Atractivo	M	=	3
	B	>	3

Para ser considerado como competidor, una empresa o grupo cementero debe tener más de 5% y el conjunto de competidores marginales más del 10%.

### CANALES DE DISTRIBUCION

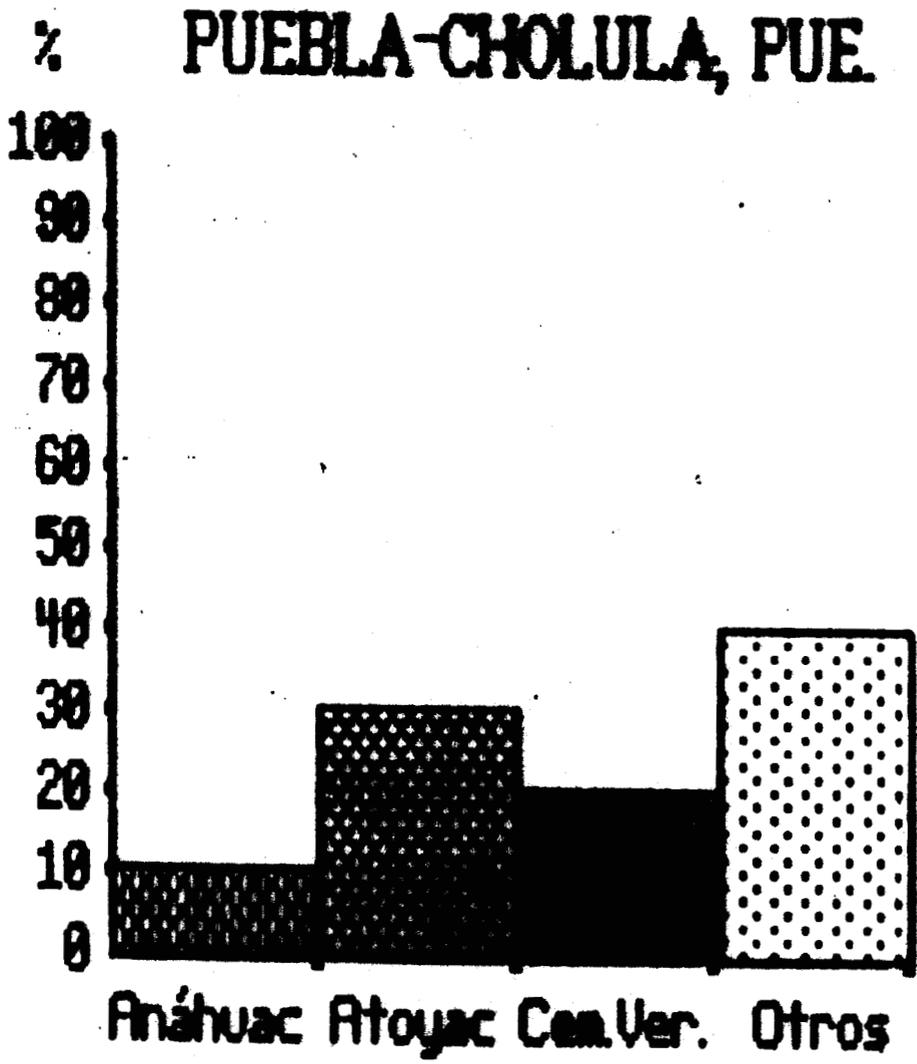
Por ser común en la industria el uso de distribuidores y materialistas como canales principales, el hecho de que existan otros canales que sean significativos, determinan la siguiente calificación:

	A	>	4 Canales
ATRACTIVO	M	=	4 Canales
	B	<	4 Canales

**CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACION DE LOS COMPETIDORES EN EL MERCADO**

Competidores Plazas	Cementos Anáhuac.	TOLTECA	APASCO	ACAPULCO Indepen - diente.	MAYA (Cementos Mexicanos)	NOCTEZUMA Indepen - diente.	LAGUNAS (Cementos Cruz Azul)
	Barrientos Estado de México.	Atoyac + Tula *	C. Veracruz + Macuspana*	Acapulco Gro.	Mérida, Yuc.	Cuernavaca Mor.	Lagunas Oax.
Chilpancingo, Gro.	30%			60%		10%	
Iguala, Gro.	60%			35%		5%	
Acapulco, Gro.	10%			90%			
Cuernavaca, Mor.	5%			5%		50%	
Cuatla, Mor.	7%					53%	
Oaxaca, Oax.		30% *	30% *				40%
Puebla-Cholula Pue.	10%	30% +	20% +				
Tehuacán, Pue.	10%	20% +	30% +				
Villahermosa, Tab.	10%		80% *		10%		
Jalapa, Ver.		20% *	50% +				
Orizaba-Córdoba Ver.		10% *	80% +				
Coatzacoalcos Minatitlán, Ver.	60%		30% *				

( 55 )



\* CANALES DE DISTRIBUCION \*

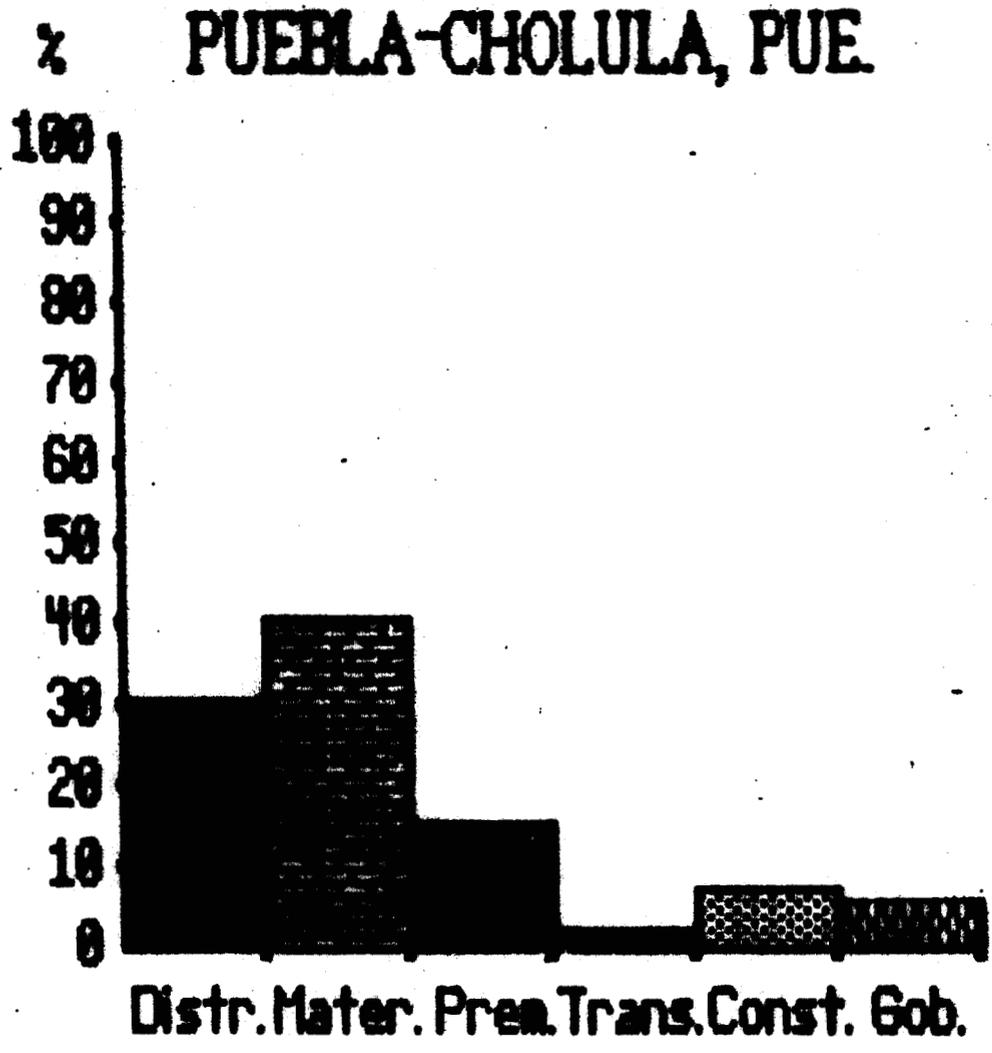
La diversificación y control de los canales del grupo Anahuac, se califican mediante los siguientes rangos:

	A	>	2	Canales
ATRACTIVO	M	=	2	Canales
	B	<	2	Canales

Esto es considerando como canal significativo todo aquel en que se este presente con más del 10%.

CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACION DE LOS DIFERENTES CANALES DE DISTRIBUCION EN LAS PLAZAS.

CANAL PLAZA	Distribuidor	Materilista.	Premezclador.	Transformador	Constructor	Gobierno.
	Chilpancingo Gro.		80%		10%	
Iguala, Gro.		80%	5%	10%		5%
Acapulco, Gro.	60%		30%		5%	5%
Cuernavaca, Mor.	50%	30%	10%	7%		3%
Cuautla, Mor.	30%	40%	5%	15%		10%
Oaxaca, Oax.		85%			10%	5%
Puebla-Chelula, Pue.	30%	40%	15%	2%	7%	6%
Tehuacán, Pue.		80%		15%		5%
Villahermosa, Tab.	40%		37%		20%	3%
Jalapa, Ver.	30%	25%	20%		15%	10%
Orizaba-Córdoba Ver.	60%	20%	10%	5%		5%
Coatsacoalcos Minatitlán, Ver.	30%	30%	25%			15%



En virtud de que entre menos dependencia exista tanto del distribuidor como del materialista, se poseerá mayor posibilidad de desplazamiento.

\* PRESENCIA DE PLANTA Y / O TERMINAL \*

Bajo el criterio de que la presencia de una planta y una terminal en una plaza disminuyen el atractivo para el resto de la industria, se establecieron los siguientes rangos arbitrarios de calificación :

	A	=	1.5
ATRACTIVO	M	=	1.0
	B	=	0.5

Con la presencia de una planta se considera un atractivo bajo para el resto de los concurrentes a esa plaza .

Con la presencia de una terminal se considera un atractivo medio para el resto de los concurrentes a esa plaza .

Presencia de:	PLANTA y/o TERMINAL	
Chilpancingo, Gro.	-0-	-0-
Iguala, Gro.	-0-	Cem. Anáhuac.
Acapulco, Gro.	Cem. Acapulco.	-0-
Cuernavaca, Mor.	Cem. Moctezuma	-0-
Cuatlla, Mor.	-0-	-0-
Oaxaca, Oax.	Cem. Cruz Azul	-0-
Puebla/Cholula, Pue.	Cem. Atoyac.	-0-
Tehuacán, Pue.	-0-	-0-
Villahermosa, Tab	Cem. Apasco.	Cem. Anáhuac.
Jalapa, Ver.	-0-	-0-
Drizaba/Córdoba, Ver.	Cem. Apasco.	-0-
Coatza/Mina, Ver.	-0-	Cem. Anáhuac.

PRESENCIA DE OBRA PUBLICA Y \ O PRIVADA.\*

Para poder evaluar el atractivo que representa para las empresas o grupos cementeros concurrentes la presencia de obra pública y\ o privada en una plaza, determinamos un promedio de participación estimada en las plazas en estudio. Estableciendo el siguiente rango arbitrario en una escala de valores:

	A	=	1.5
ATRACTIVO	M	=	1.0
	B	=	0.5

PRESENCIA DE OBRA PUBLICA Y/O PRIVADA.

Plaza	Actividad Evaluación	Obra Pública			Obra Privada			Prom. de part. ob. púb. y priv.
		A 1.5	M 1	B .5	A 1.5	M 1	B .5	
Chilpancingo, Gro.				*			*	.5
Iguala, Gro.				*			*	.5
Acapulco, Gro.		*			*			1.5
Cuernavaca, Mor.			*		*			1.25
Cuatla, Mor.				*		*		.75
Oaxaca, Oax.			*			*		.875
Puebla-Cholula, Pue.			*		*			1.25
Tehuacán, Pue.				*			*	.5
Villahermosa, Tab.		*			*			1.5
Jalapa, Ver.			*			*		1.0
Orizaba-Córdoba, Ver.				*			*	.625
Coatzacoahuila-Minatitlán, Ver.		*				*		1.125

POSICION PRELIMINAR DE LA PLAZA (CUADRO RESUMEN).

	Crecimiento			Principales competidores.			Canales de distribución.		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Chilpancingo, Gro.	> 7.4	3.8	< 7.4	< 3	3	> 3	> 4	4	< 4
Iguala, Gro.			*		*			*	
Acapulco, Gro.	*			*				*	
Cuernavaca, Mor.		*				*		*	
Cuautla, Mor.		*			*	*			*
Oaxaca, Oax.		*			*				*
Puebla-Cholula, Pue.		*			*	*		*	
Tehuacán, Pue.			*			*			*
Villahermosa, Tab.	*					*		*	
Jalapa, Ver.		*				*		*	
Orizaba-Córdoba, Ver.			*			*		*	
Coatzaco.-Minat., Ver.		*				*		*	

5

4

3

A = 2  
M = 1  
B = 0

EVALUACION DEL ATRACTIVO QUE CADA UNA DE LAS PLAZAS TIENE PARA  
UNA EMPRESA.

Esta evaluación parte del estudio preliminar, y nos ofrece un panorama completo para determinar qué plaza será de interés para la empresa en estudio ( Planta Barrientos del grupo Anáhuac), para lo que se consideraron los siguientes factores:

- + Participación en el mercado .
- + Presencia de planta y/o terminal .
- + Canales de distribución.
- + Principales competidores.

PARTICIPACION EN EL MERCADO:

Dentro de su contribución al volumen, se asignaron las siguientes calificaciones:

	A	>	20%
ATRACTIVO	M	10-	20%
	B	<	10%

PRESENCIA DE PLANTA Y V O TERMINAL

Dentro de la posición el grupo Anáhuac se establece que entre más cercana o dentro de la plaza se encuentre alguna planta, o terminal, mayor es el grado de atractivo.

	A	<	75Km
ATRACTIVO	M		75 - 150Km
	B	>	150Km

**\* PRINCIPALES COMPETIDORES \***

Posición Anhuac en relación con los competidores principales, definidos en base al análisis cuantitativo de grupos o empresas cementeras que concurren a cada plaza, tomarse como competidor importante todo aquel superior al 5%, y el conjunto de competidores marginales más del 10%, en cuanto a participación se refiere. De acuerdo al lo anterior se determinaron los siguientes rangos :

A	<	a 2 Competidores.
M	=	a 2 Competidores.
B	>	a 2 Competidores.

EVALUACION DEL ATRACTIVO QUE CADA UNA DE LAS PLAZAS TIENE PARA UNA PLANTA (BARRIENTOS)

	Participación en el mercado.			Presencia de planta o terminal.			Canales de distribución.			Principales competidores.			Km Terminal Terrestre en:
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
	> 20%	20 10	< 10	< 75	75 150	> 150	> 2	2	< 2	< 2	2	> 2	
Chilpancingo, Gro.	*				*				*	*			(I ) Iguala
Iguala, Gro.	*			*				*		*			(I )
Acapulco, Gro.			*			*			*	*			(I )
Cuernavaca, Mor.			*		*				*		*		(II ) Planta Barriento:
Cuatla, Mor.			*		*				*		*		(II )
Oaxaca, Oax.			*			*			*		*		(II )
Puebla-Cholula, Pue.		*				*	*				*		(II )
Tehuacán, Pue.		*				*		*			*		(II )
Villahermosa, Tab.		*		*				*		*			(III) Terminal R. Ayal.
Jalapa, Ver.			*			*		*			*		(II )
Orizaba-Córdoba, Ver.			*			*			*		*		(II )
Coatzacoalcos, -Mina - titlán, Ver.	*			*			*			*			(IV ) Terminal Marítima

**\* CONCLUSIONES DEL ESTUDIO PRELIMINAR \***

En base al análisis del cuadro anterior, identificamos el atractivo que las plazas presentan para un grupo cementero, sobresaliendo Puebla, por el particular interés que esta plaza presenta para el grupo Anáhuac.

A continuación daremos un argumento que consideramos convincente para llevar a cabo el estudio propuesto.

PLAZA	ARGUMENTO
1.- Puebla.	Presencia de planta de cementos Toiteca con poca capacidad en relación a la demanda, con posibilidades para incursionar.

**\* EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD OPERATIVA \***

Para evaluar la productividad operativa de la plaza en estudio ( Puebla ), se determina:

- + Su contribución a la utilización de capacidad existente en términos de consumo absoluto.
- + Su contribución en términos de volumen anual de crecimiento.
- + Su flexibilidad de manejar distintos productos.
- + Su estabilidad de demanda.

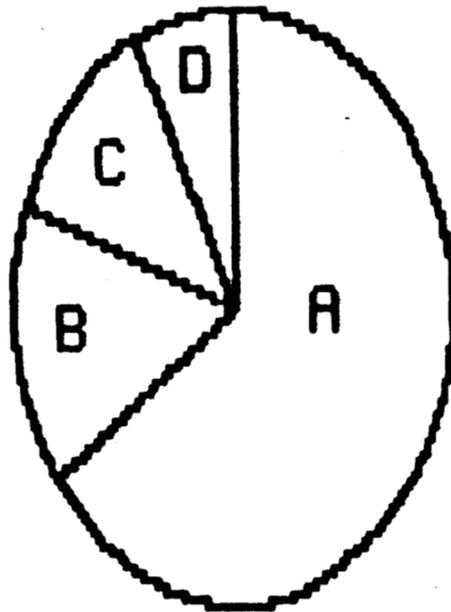
**\* EVALUACION DE LA FUERZA COMERCIAL \***

La fuerza comercial se mide en términos de:

- + Distribución de las capacidades de planta de los competidores con distancias de 400 km.
- + Distribución de las capacidades de planta para la penetración de mercado de los concurrentes.
- + Existencia de una planta o terminal/deposito.

### FLEXIBILIDAD EN MANEJAR DISTINTOS PRODS.

Puebla oferta principalmente el cemento tipo I, sin embargo, existe flexibilidad para manejar -- una mezcla de productos.



- A.- Tipo I 70%
- B.- Tipo II 13%
- C.- Puzolana 12%
- D.- Mortero 5%

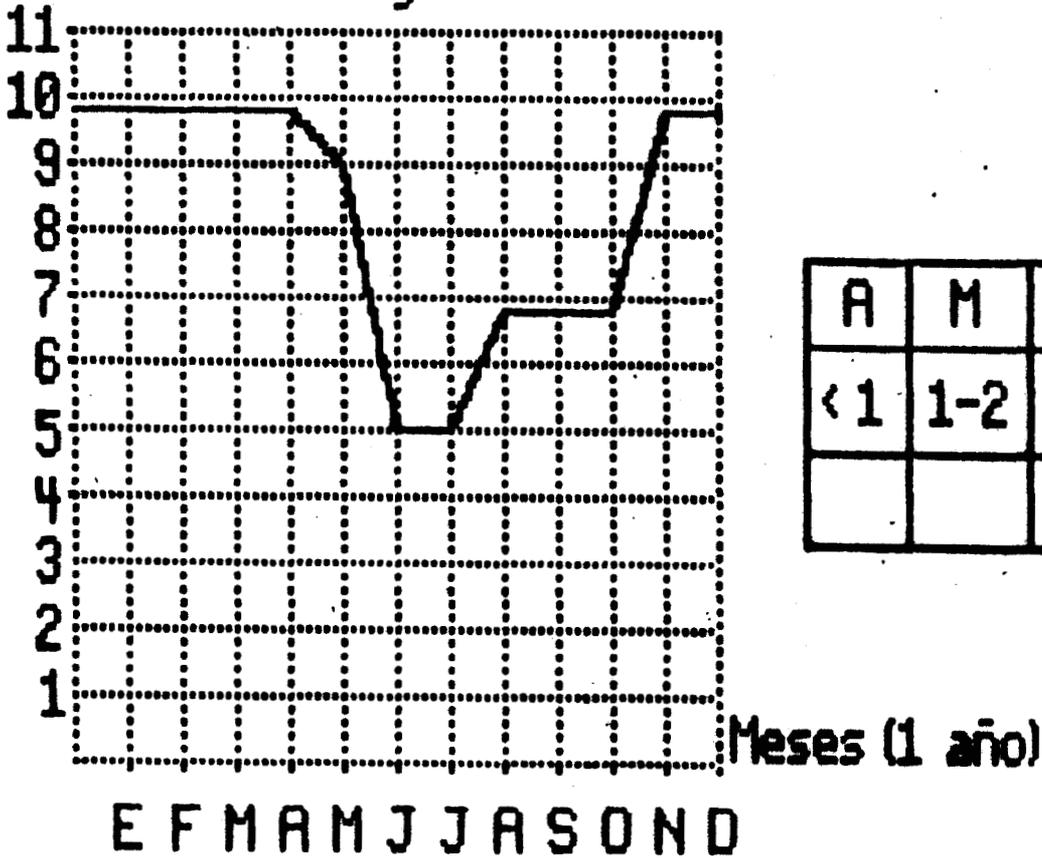
A	M	B
<60	60-85	>85
	●	

%

### ESTABILIDAD DE LA DEMANDA

La fuerte desaceleración del segundo semestre hace de Puebla una plaza con demanda poco estable.

Demanda % tonelaje.



A	M	B
< 1	1-2	> 2
		●

\* EVALUACION DE LA FUERZA COMERCIAL \*

Posición Barrientos:

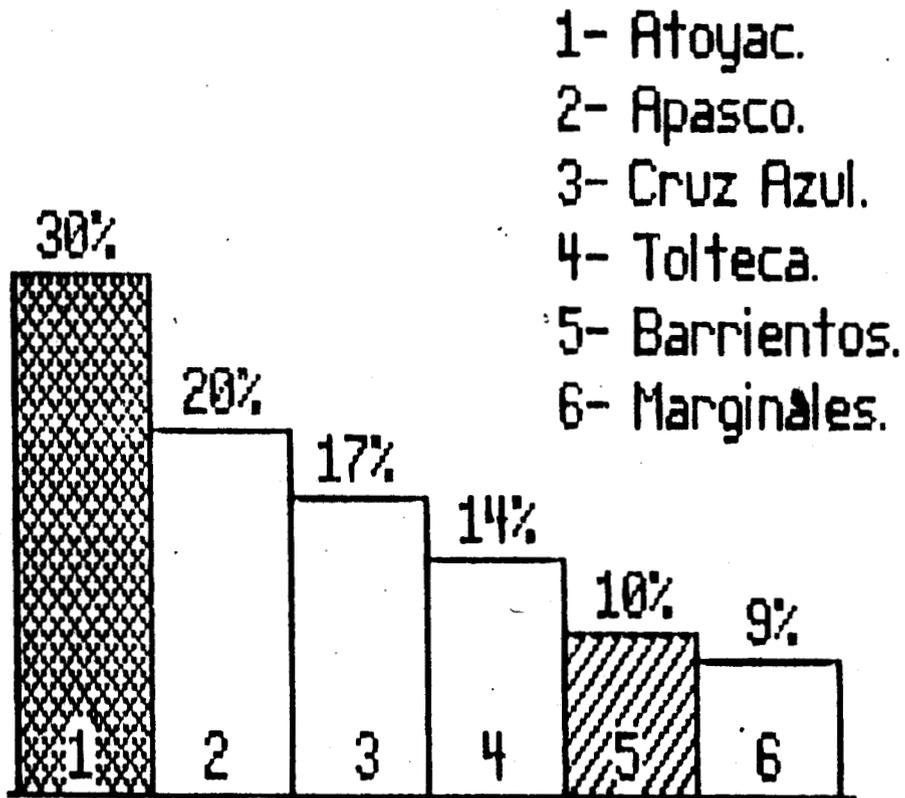
- + Capacidad instalada.
- + Penetración en el mercado.
- + Presencia de planta y/o terminal.

\* EVALUACION DEL RIESGO \*

Posición Barrientos:

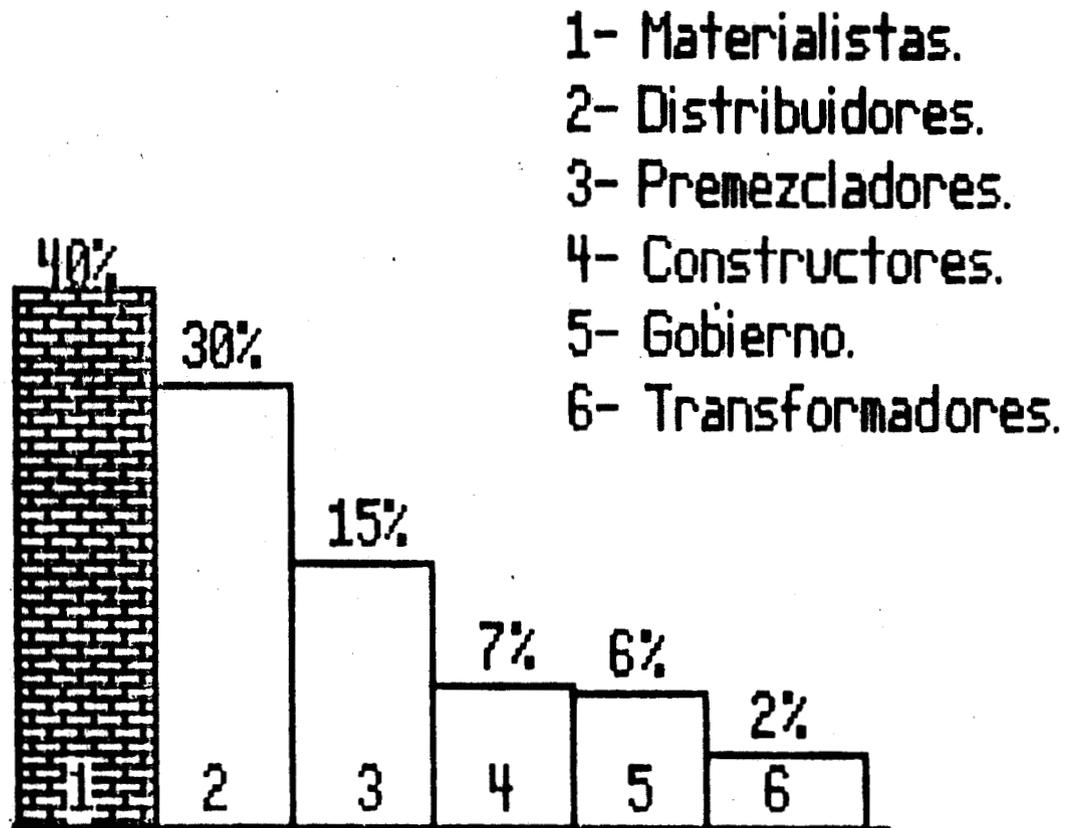
- + Participación en el canal principal.
- + Reglamentación gubernamental.
- + Curva de costos.

### PENETRACION EN EL MERCADO.



## CONCENTRACION/DIVERSIFICACION DE CANALES DE VENTA.

Los canales de Puebla están escalonados en una forma medianamente deseable.



\* EVALUACION DEL RIESGO \*

Para el análisis del riesgo se examinarán los siguientes factores:

- + Concentración/diversificación de canales de venta.
- + Nivel de competencia.
- + Supervivencia y baja rentabilidad crónica.
- + Reglamentación gubernamental.

\* EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD FINANCIERA \*

Como quedo establecido anteriormente la evaluación de la posición de las plantas en la plaza, seguirá la misma metodología de nuestro modelo de planeación.

Es importante aclarar que la información financiera de toda empresa es confidencial, siendo esta la razón que impide llevar a cabo un análisis real y exhaustivo de la situación financiera de las mismas.

Es por ello, la adopción del criterio de una estimación uniforme del costo de producción en relación a la capacidad aprovechada contra la capacidad instalada de cada una de las plantas concurrentes a la plaza, además de ponderar la participación de los gastos fijos y variables.

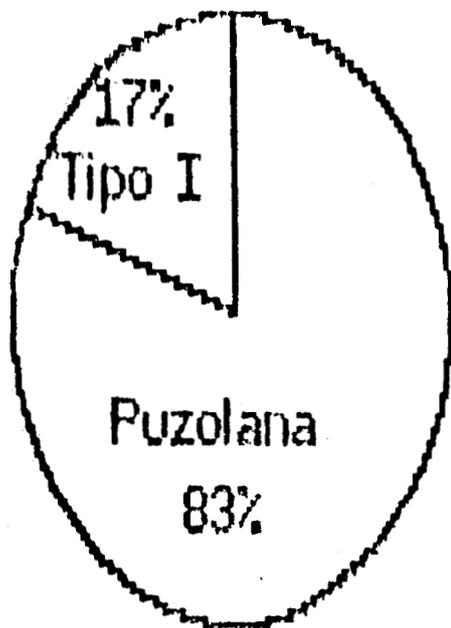
\* EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD OPERATIVA \*

Posición Barrientos:

- + Penetración de Barrientos en Puebla.
  
- + Mezcla de productos de Barrientos y Atoyac.

### MEZCLA DE PRODUCTOS.

En Puebla, Barrientos distribuye dos tipos de cemento, preponderando el puzolánico.



A	M	B
3	2	1
	●	

Número de productos.

### Cuadro Resumen.

Por lo tanto, la calificación global de la plaza de Puebla en cuanto a su productividad operativa se encuentra en el rango medio.

Tamaño y crecimiento de la plaza.

Flexibilidad de manejar distintos productos.

Estabilidad de la demanda.

Calificación global.

A	M	B
●		
	●	
		●
	●	

## CONCLUSIONES

### ESTRATEGIAS PROPUESTAS A FUTURO.

El objetivo principal al que debe enfocarse Barrientos, en base al diagnóstico efectuado, es el de maximizar su posición dentro de la plaza.

Para la consecución de este objetivo, propondremos una serie de estrategias mercadotécnicas que podrían orientar, en un momento dado el curso de acción a seguir por esta empresa.

1. Dado que la capacidad instalada de la planta Barrientos es suficiente para respaldar una mayor participación en el mercado, y siendo que la plaza demanda en un 70% cemento tipo I, en el que participa únicamente con un 17%, es factible que la planta lograra obtener una participación mayor en dicha demanda, teniendo la precaución de no descuidar su mercado cautivo, compuesto preponderantemente por cemento tipo puzolana en el que participa con un 63% de la demanda existente en la plaza.

2. Para lograr una mayor penetración en provincia (específicamente Puebla) proponemos fortalecer la imagen de Cementos Anahuac en la plaza, mediante una campaña publicitaria, realizada por una agencia especializada y coordinada por la gerencia de mercadotecnia de la empresa, en base a un presupuesto aprobado de antemano por la dirección comercial de la empresa.

Los medios publicitarios, a través de los cuales la campaña se canalizarían serían: Revistas especializadas, anuncios panorámicos, spots en radio, cine, televisión local, periódicos, quedando estos a consideración de la agencia especializada.

Otra alternativa sería la venta directa de cemento al consumidor final, en diferentes cantidades, contenidos en prácticos envases multiusos, conteniendo las instrucciones correspondientes para su correcta aplicación. El diseño de este tipo de presentación estará a cargo del departamento de ingeniería de productos de la empresa, el cual deberá presentar sus proyectos en base al presupuesto acordado y autorizado.

Se pretende que esta presentación se canalice principalmente en tiendas de autoservicio y departamentales, del tipo de Comercial Mexicana, Aurrera, Sears, etc., así como en ferreterías y tlapalerías.

3. Sería oportuna la diversificación de Barrientos en los diferentes canales de distribución, ya que al participar con el 16% de sus ventas a través del canal principal, puede ofrecer

precios accesibles a los demás canales, con el fin de captar mercado, es decir, Barrientos al no tener el control del canal principal tendrá la oportunidad de manejar un nivel de precios uniforme a todos los canales.

Otra alternativa sería, manejar una promoción dirigida al maestro de obra, ya que generalmente es éste el que elige y compra la marca de cemento a utilizar. Dicha promoción sería por medio del obsequio de utensilios de trabajo, tales como: cucharas, plomadas, cubetas, overoles, gorras, guantes, todo lo anterior con el logotipo y marca del producto. Esta estrategia estará reforzada con posters alusivos a esta promoción, colocados en las tiendas de materiales y obras en construcción.

4. Dada la necesidad de optimizar la posición en costos ante la competencia, además de reforzar la aplicación de las estrategias anteriormente expuestas, hemos concluido en la factibilidad del establecimiento de una terminal/depósito en la plaza, con la capacidad suficiente de satisfacer en un mayor porcentaje las exigencias del mercado.

Determinamos que es necesario cronogramar o calendarizar nuestras estrategias mediante el uso de una de las herramientas de la planeación, como es la Gráfica de Gantt.

En esta gráfica hemos ordenado secuencialmente todas las estrategias de la siguiente manera:

a) Establecimiento de una terminal/deposito con envasadora. La construcción de esta terminal/deposito tendrá una duración aproximada de cuatro meses y deberá contar con:

+ Tres silos con capacidad de 25 mil toneladas cada uno, con envasadora.

+ Instalaciones para uso administrativo.

+ Un almacén.

+ Vías de acceso ferroviario a la planta.

b) Campaña publicitaria.

Primer periodo: Posicionamiento en el mercado. Este primer periodo se llevará a cabo a partir del mes de febrero de 1991 con una duración aproximada de cuatro meses (dependiendo de la reacción del mercado). Esta campaña dará a conocer la marca y propiedades del producto, para de esta forma establecer la imagen de Cementos Anahuac en los consumidores del producto.

Segundo periodo. Este periodo contempla la campaña dirigida al consumidor final y comenzará en el mes de septiembre de 1991 con duración de un mes.

c) Aumento de suministro proveniente de la planta Barrientos.

La planta Barrientos comenzará a suministrar cemento en la terminal en el mes de marzo de 1991. Este suministro se

efectuara a traves del ferrocarril y se pretende utilizar la capacidad de almacenaje ya adelantada en obras, para estar desde ese momento en disposicion al mercado.

El suministro continuara indefinidamente de acuerdo a las necesidades de reabastecimiento.

d) Diversificacion de los canales de distribucion.

Esta estrategia se llevara a cabo a partir del mes de marzo de 1991 con el objeto de captar mercado potencial compuesto por todos los canales existentes en la plaza.

Esta actividad comenzara a la par del suministro con el fin de respaldar cualquier tipo de requerimiento del mercado. La duracion de esta actividad sera de acuerdo a la respuesta del mercado.

e) Promocion dirigida al maestro de obra.

Esta etapa sera con el fin de promover la imagen de la marca, comenzando en el mes de abril de 1991 hasta que se alcance el objetivo de presencia generalizada.

Reforzaremos esta etapa a fin de año con obsequios propios de la época (promocion de imagen institucional).

f) Venta directa al consumidor.

Esta estrategia tomara accion en el mes de octubre de 1991, soportada por el segundo periodo de publicidad efectuada en el mes inmediato anterior.



CONCLUSIONES  
GENERALES

La planeación es el inicio lógico de la administración. Es la base para desarrollar eficientemente cualquier actividad dentro y fuera de la organización. Esta eficiencia será medida por la contribución al propósito y a los objetivos en comparación con los costos y factores necesarios para la realización de dichas actividades.

La planeación se debe reflejar en todas las funciones del administrador, ya que esta nos permitirá conocer el qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo; además de ayudarnos a determinar en donde estamos situados y a donde queremos llegar.

Ninguna organización debe permitir que los hechos dependan del azar, sino que es prudente que se tomen decisiones basadas en propósitos, conocimientos y estimaciones claramente establecidas, lo que implica un trabajo intelectual en continua innovación administrativa. Esto nos permitirá reducir la incertidumbre en el cambio, concentrar la atención en lo objetivos hacer posible la operación económica y facilitar el control.

Consideramos que la planeación estratégica es la más importante y de más largo alcance para el administrador, ya que sus resultados incluyen los objetivos y políticas de la organización.

La planeación al ser el punto de partida del proceso administrativo, implica en si ser la fase básica para administrar. No en si, la fórmula mágica para adivinar lo que va a pasar, sino por el contrario, nos aporta la forma de racionalizar y de contemplar todos los elementos, e la mayor parte de ellos que podamos identificar como principales y así, poder dirigir nuestro esfuerzos y recursos hacia los probables escenarios.

La importancia de la planeación estratégica radica principalmente en que contempla el panorama externo e interno de la organización, examinado el medio ambiente en busca de condiciones que supongan peligros y oportunidades, contemplando además las fuerzas y debilidades propias, pudiendo determinar de esta forma una posición ventajosa para la empresa.

La planeación contempla una extensa gama de formas y posibilidades, es por ello que toda empresa cuenta con la libertad de elaborar sus planes de acuerdo a sus necesidades y expectativas, lo que nos reafirma que un modelo de planeación funcionará solo para el objetivo para el cual fue creado,

pudiendo ser utilizado para otro tipo de necesidades, siempre y cuando se le modifique o se le adapte. Pero no debemos limitarnos únicamente a la elaboración de los planes considerados idóneos para la empresa, debemos tomar muy en cuenta la ejecución, orientada en base a los recursos disponibles en general y a las estrategias adecuadas, es decir, una vez finalizada la elaboración de los planes, debemos determinar las estrategias mediante las cuales haremos una eficaz ejecución de los mismos y de los recursos con los que contamos para la consecución de los fines, es por ello la necesidad de elaborar un modelo de planeación estratégica.

Por último, con base al desarrollo de esta investigación podemos concluir que tanto la productividad financiera, productividad operativa, fuerza comercial y el riesgo, nos permiten obtener una visión necesaria de la situación favorable o desfavorable en que se encuentra una empresa con respecto a su medio ambiente y viceversa.

El conocimiento de la productividad financiera, nos permite diagnosticar la situación real de la empresa en términos financieros, tales como: liquidez, rentabilidad, crecimiento, dividendos.

Es importante señalar que la evaluación de la productividad financiera aportará sus beneficios a empresas de diversas magnitudes y que la forma de evaluación deberá adecuarse al caso

especifico del que se trate. Por ejemplo: si se tratara de alguna empresa pequeña o mediana, en la cual no estuviera implicito el concepto de grupo o de diversificación, la evaluación de la productividad financiera se haria a nivel local y la resultante al igual que en todos los casos permitiria medir la contribución que la estrategia aportaria a la empresa.

A través del estudio de la productividad operativa aplicada a las empresas de la industria cementera, se obtuvo un panorama interno de la situación de las mismas en relación a factores tales como: capacidad instalada, capacidad aprovechada, flexibilidad de manejar diferentes productos, etc. De la misma manera pudimos darnos cuenta de las características que ofrece la plaza en este renglón, tales como: su contribución a la utilización de la capacidad en términos de consumo, su contribución en términos de volumen anual de crecimiento, flexibilidad de manejar diferentes productos, estabilidad de la demanda etc., a la industria del cemento.

Una vez determinada la posición de las empresas cementeras en relación a los puntos anteriores, nos fue posible establecer la situación aproximada de una de ellas con respecto a sus competidores en la plaza. Esto es, determinar la posibilidad de fuerza comercial a desarrollar en un mercado, contemplando además los factores de riesgo implícitos en toda actividad comercial.

Conjuntando el análisis de los factores que integran el modelo de integración propuesto, nos es posible establecer las estrategias más adecuadas para la consecución de los fines comerciales que persigue la empresa.

En resumen, la planeación estratégica es de vital importancia para toda empresa, ya que no es posible concebir un organismo social integral en un mercado de libre competencia, sin planes ni estrategias definidas que dirijan el curso de acción para alcanzar el objetivo fijado.

En México los sistemas de planeación se han basado en el desarrollo de modelos extranjeros, no adaptables a las circunstancias nacionales. Por consecuencia, haya que liberar modelos de planeación que correspondan a las particularidades de las empresas mexicanas.

Se debe escoger al principio de la planeación un modelo sumamente sencillo, para así facilitar la implantación de un sistema formal. Esto quiere decir también, que se debe evitar falsas expectativas al inicio. Lo mejor es que la empresa no espere nada inicialmente, mientras experimenta y observa resultados.

Es realmente difícil implantar un sistema de planeación en épocas de incertidumbre. Sería entonces conveniente, iniciarlo en épocas de estabilidad, para poder así ir incrementando los esfuerzos de planeación (investigación de mercados, análisis del medio ambiente, etc.) en los tiempos de incertidumbre.

Hay que dar a la planeación el lugar que le corresponde. No debe sobrevalorarse. No es la llave del éxito, sino una herramienta adicional que, al igual que las demás técnicas administrativas, busca un manejo más profesional de las empresas.

"LA PLANEACION NO DEBE COSTAR TIEMPO, SINO GENERAR TIEMPO,  
POR LA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS QUE PRETENDE".

BIBLIOGRAFIA

- + Biblioteca de Planeación y Estrategia. Tomo 3.  
Editorial CECOSA, MEXICO
  
- + Bierman, Harold Jr. Planeación Financiera Estrategica,  
Editorial CECOSA, Mexico.
  
- + Britt, Stewart H. y Haper W. Boyd. Marketig Managemet  
and Administrative Action
  
- + Buskirk, Richad H. Principios y prácticas de Markentig,  
Colección Clásicos de Gestión, Sexta edición, Editorial  
Deusto, Espana, 1970.
  
- + Ferbert, Robert Ph. Estudios Fundamentales de  
Mercadotecnia Editorial herrero hermanos, México.

- + Hugs. Mercadotecnia (Planeación Estratégica), Editorial Addison - Wesley, Iberoamericana, 1986.
- + Porter, Michel, Estrategia Competitiva, CECOSA, MEXICO, 1987.
- + Porter, Michel, Ventaja Competitiva, CECOSA, MEXICO, 1988.
- + Camara Nacional del Cemento (CANACEM), Anuario 1985.
- + Camara Nacional del Cemento (CANACEM), Anuario 1987.
- + Camara Nacional del Cemento (CANACEM), Capacidad de las fabricas de cemento 1986.