

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

CSH

091458

Lic. Administración

T E S I N A

INVESTIGACION SOBRE PLANEACION ESTRATEGICA

Materia: Seminario de Investigación

Profesor: Florencio Rodil

Alumnos: Ma. Luisa | Mendoza Yáñez

Ma. Elena | Torres Piña

Nicolás Tovar Rodríguez

México, D.F.

Abril, 1987

I N D I C E

091458

	Pág.	
INTRODUCCION	i	
ANTECEDENTES	iii	
<u>PRIMERA PARTE</u>		
FUNDAMENTOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA		
1.1 Definiciones	1	
1.2 Importancia de la Dirección y Planeación Estratégica	21	1
<hr/>		
PROCESOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA		
2.1 Factores para el Diseño de Sistemas de Planeación	29	
2.2 Responsable de Llevar a Cabo la P.E.	37	
2.3 Funciones del Responsable	42	2
<hr/>		
COMO DESARROLLAR E IMPLANTAR UNA PLANEACION ESTRATEGICA	44	3
<hr/>		
EVALUACION Y RETROALIMENTACION DEL SISTEMA		
4.1 La selección de una Estrategia	48	
4.2 Selección Estratégica	53	
4.3 Formulación Estratégica	55	
4.4 Peligros en la Planeación	57	4
<hr/>		
CONCLUSIONES	69	5
<hr/>		

Aug 8 - 1968 - 70

SEGUNDA PARTE

ANTECEDENTES	61	
6.1 HISTORIA DE LA PIEL	62	
6.2 CREACIÓN DE LA EMPRESA	63	6
<hr/>		
SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA		
7.1 INDUSTRIA DE LA PIEL EN MEXICO	64	
7.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	67	
7.3 MACROAMBIENTE	68	
- Político		
- Socioeconómico		
- PND		
7.4 MEDIO AMBIENTE MERCADOTECNICO	86	
- Principales competidores y su tendencia		
- Participación en el mercado		
7.5 MEDIO AMBIENTE INTERNO	86	
- Situación Financiera	87	
- Recursos Humanos	102	
- Productos y Mercado	103	7
<hr/>		
ANALISIS OPEDEPO		
8.1 OPORTUNIDADES	106	
8.2 PELIGROS	109	
8.3 DEBILIDADES	111	
8.4 POTENCIALIDADES	111	8
<hr/>		
FORMULACION DE ESTRATEGIAS	112	
9.1 SELECCION DE LA ESTRATEGIA	115	9
<hr/>		
BIBLIOGRAFIA	123	
<hr/>		

PRIMERA PARTE

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Después de haber concluido con las materias asignadas a la licenciatura de Administración en el Area Financiera, nos llamó la atención enfocar el Seminario de Investigación sobre una de las etapas más importantes del proceso administrativo que es *LA PLANEACION* haciendo hincapié en la *PLANEACION ESTRATEGICA*.

Cada administrador planea y las otras funciones suyas dependen de su planeación. Los planes comprenden la adopción de objetivos para la empresa, las metas de los diferentes departamentos y las formas de alcanzarlas. Los planes proveen entonces formas racionales para aproximarse a objetivos previamente seleccionados. Planear presume la existencia de alternativas y hay pocas decisiones en los negocios para las cuales no exista alternativa.

Planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo. La planeación es el puente entre el punto donde nos encontramos y aquel donde queremos ir.

Planear es la determinación consciente de vías de acción, la fundamentación de las decisiones en los fines, en los hechos y en los cálculos razonados.

Una empresa puede aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado, estableciendo claramente los objetivos y estrategias de la compañía, creando una planeación eficiente,

basada en un sistema actualizado de información, lo que dará las bases para que la dirección pueda proceder con eficacia sabiendo a dónde va.

En la presente investigación se plantean los tipos, conceptos e instrumentos para la implantación de una planeación estratégica.

La primera parte contiene brevemente el marco teórico de la planeación, en él se hablará sobre los antecedentes y fundamentos de la planeación (historia, definiciones, modelos, etc.) y en la segunda parte se muestra la evaluación de una empresa mexicana, llevando a cabo precisamente el proceso de la planeación estratégica en base al marco teórico; los objetivos o metas, a los cuales queremos llegar, las políticas que canalizarán nuestras acciones. Los procedimientos nos establecerán los métodos para manejar las actividades futuras y las reglas que nos marcarán el curso de acción.

Como se puede apreciar en los pasos esbozados anteriormente, la planeación es simplemente una forma racional de aproximarse al futuro.

ANTECEDENTES

ANTECEDENTES

En los últimos años del siglo pasado y principios del presente, los problemas empezaron a surgir cada vez con mayor frecuencia en todos los campos de la investigación. Los investigadores que se enfrentaron con problemas en sus campos, gradualmente se enteraron de los que surgían en otros campos, así como de las similitudes que existían entre ellos. También adquirieron conciencia del hecho de que la visión mecanicista del mundo que prevalecía y las creencias basadas en ésta, eran cada vez más cuestionables. Esta conciencia fue intensificada por los eventos que tuvieron lugar antes, durante y después de la Segunda Guerra Mundial.

Esta guerra sacó a la ciencia y a los científicos de sus laboratorios y los lanzó al "mundo real", en su esfuerzo por resolver los importantes problemas que surgían en las grandes y complejas organizaciones militares, gubernamentales y empresariales. Descubrieron que los problemas que encaraban no podían ser divididos para que se adaptaran a una disciplina, y que las interacciones de las soluciones de las partes desmembradas eran más importantes que las soluciones consideradas por separado. Esto, a su vez, condujo a la formación de equipos de investigación interdisciplinarios. A finales de la década de los treinta, la investigación operacional una actividad interdisciplinaria, surgió a las instituciones militares británicas para aplicarse a la administración y al control de sus complejas operaciones.

Para la década de los cincuenta, las actividades científicas interdisciplinarias proliferaban, éstas incluían las ciencias de la administración, toma de decisiones, computación,

información, cibernética, ciencias políticas, ciencias de la paz y muchas otras.

El área de interés común entre ellas y las similitudes en sus prácticas condujeron a la búsqueda de un tema común a todas ellas.

A mediados de la década de los cincuentas, comúnmente se aceptaba que la fuente de similitudes de las interdisciplinarias era una preocupación que compartían con el comportamiento de los sistemas. Este concepto llegó a ser reconocido poco a poco por su utilidad para agrupar y organizar una serie cada vez mayor de actividades intelectuales.

Actualmente el cambio ejerce tal presión que se le tiene que prestar atención. Su ritmo es tan elevado, que un retraso en la respuesta puede ser muy costoso y hasta desastroso.

La adaptación a los rápidos cambios actuales exige frecuentes y grandes ajustes a lo que hacemos y a la forma como lo hacemos, ahora los administradores deben manejar discontinuidades, los ajustes requeridos en la administración para manejar los cambios, se han convertido en lo más importante para todas las personas relacionadas con ella.

A medida que el ritmo del cambio aumenta, también aumentan los problemas que se encaran. Además cuanto más complejos son estos problemas, más tiempo lleva resolverlos. Lo anterior da como resultado que, mientras más se acelere el ritmo del cambio, más se transforman los problemas que se intentan solucionar y menor es la duración de las soluciones que se encuentran.

No es raro que los hombres de negocios describan sus problemas y oportunidades competitivas con términos militares ya que hay una íntima semejanza entre las situaciones de negocios y las militares.

En ambos casos hay dos o más bandos. Cada bando trata de hacer lo posible por aumentar su poder, casi siempre a expensas del otro. Cada bando puede utilizar diversas armas para poner en peligro al lesionar al otro. Unos y otros están siempre dispuestos a preparar trampas, reclamos, sorpresas y demás trucos para obtener ventajas.

El estilo y los sentimientos marciales se han impuesto también en muchas otras situaciones de negocios. Existen las llamadas guerras por los precios, los choques fronterizos y escaramuzas entre los principales productores de un determinado producto, el sabotaje y el espionaje en las pruebas del mercado por parte de la competencia, etc.

El que quiera competir debe concentrar sus recursos contra los sectores del enemigo en que comprenda que va a tener las mejores oportunidades para triunfar.

Además, el estado de las hostilidades entre dos ó más firmas puede oscilar entre su unión y alianza por una parte, o la guerra total por otra.

Por lo que la empresa debe organizar su planeación estratégica estudiando una serie de posibilidades: la de ser una firma secundaria, dominante, de iguales proporciones que otra determinada, o una de las que se mueven en un mercado altamente competitivo.

En general, las estrategias de competencia basadas en la innovación, en la segmentación o en una mejor distribución representan las mejores posibilidades para triunfar.

CAPITULO I

FUNDAMENTOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

PRIMERA PARTE

CAPITULO I

FUNDAMENTOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

1.1 DEFINICIONES

Planeación

Se usa el término planeación para denotar desde el diseño global del futuro de toda la humanidad, hasta la asignación del presupuesto publicitario de una empresa.

El administrador, al desarrollarse en un medio en el cual el desempeño eficiente de las personas que trabajan e interactúan en grupos, tiene como tarea principal lograr que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo en general y los métodos para alcanzarlos. Para que el esfuerzo colectivo sea efectivo, las personas deberán saber que se espera de ellas. Esta es la función de la PLANEACION.

Planeación es, según Koontz y O'Donnell "La función administrativa básica, ya que implica seleccionar entre cursos opcionales de acción para la empresa como un todo y para cada departamento o sección que existe dentro de ella. Requiere seleccionar objetivos de la empresa y metas de los departamentos, y asimismo, maneras de lograrlo".¹

1 Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Elementos de Administración, Mc Graw Hill, México 1984, pp. 68.

Otro concepto de la planeación es el utilizado por Kast y Rosenzweig y la definen como: "Planeación es el proceso de decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y cómo. Implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlos".

"La planeación suministra el marco de referencia para la conjunción de sistemas complejos de decisiones futuras continuadas e interrelacionadas y es integral en este caso por la actividad integradora que busca incrementar al máximo la efectividad total organizativa como sistema correspondiente a determinados objetivos"¹.

Russell L. Ackoff en su obra *Planeación de la Empresa del Futuro*, considera a la planeación como un modo participativo de resolver un grupo de problemas interrelacionados, cuando se cree que emprende la acción apropiada se pueden propiciar los resultados deseados.

Así pues, retomando las definiciones anteriores de planeación, y buscando sus elementos comunes vemos que se habla de objetivos, en el corto, mediano y largo plazo, así como la selección de varias opciones alternativas para alcanzar dichos objetivos.

Por lo que se puede deducir que planear es decidir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo, para propiciar los resultados deseados.

1 Fremont e Kart, James E. Rosenzweig, Administración de las Organizaciones, Un Enfoque de Sistemas. McGraw-Hill, México, 1981. p. 469.

La planeación viene a ser el cordón conector que salva el vacío existente entre el lugar donde nos encontramos y el lugar a donde queremos llegar. "La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere que se determinen conscientemente los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósitos, conocimientos y estimaciones racionalmente elaboradas"¹.

Naturaleza de la Planeación

Se puede destacar la naturaleza esencial de la planeación examinándola desde cuatro aspectos principales:

- Su contribución al propósito y a los objetivos
- Su primacía en las tareas del administrador
- Su amplitud
- La eficiencia de los planes resultantes

1 Koontz, Op. cit. p. 69

EL PAPEL DE LA PLANEACION: La mayoría de las organizaciones operan en el ambiente del cambio y deben estar preparadas para aceptarlo, como consecuencia inevitable de operar en un mundo dinámico.

Las empresas de tecnologías rápidamente cambiantes han insistido también en la necesidad de la planeación. Las compañías que no están al corriente con la tecnología tendrán problemas en poco tiempo. Además las compañías inconcientes de los cambios técnicos que posiblemente ocurran dentro de los próximos cinco a veinte años, estarán en posición desventajosa.

La planeación requiere la consideración de la organización como una integración de subsistemas y de toma de decisiones numerosas. La función primaria de la planeación de la alta dirección es la de proyectar los sistemas, lo cual involucra:

- A) Establecimiento de objetivos, políticas, procedimientos y relaciones organizacionales con base sistemática a fin de suministrar lineamientos para la toma de decisiones y planeación en los distintos niveles organizacionales.

TIPOS DE LA PLANEACION: Un plan debe contener los siguientes elementos:

- A) Propósitos o misiones.- Toda clase de operación colectiva tiene o cuando menos debe tener para poseer algún significado, propósitos o misiones. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna.
- B) Objetivos.- Son los fines a los que se dirige toda actividad representan no sólo el punto final de la planeación, sino el fin hacia el cual apuntan la organización, la integración, la dirección y el control.

C) Estrategias.- Tres definiciones indican los usos más comunes del término:

- 1) Programas generales de acción y distribución de esfuerzos y recursos para lograr objetivos amplios.
- 2) El programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos utilizados para lograr estos objetivos y las políticas referentes a la adquisición, uso y disposición de estos recursos.
- 3) La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas, una imagen de la clase de empresa que se pretende. Las estrategias no tienen como intención delinear con exactitud como debe la empresa lograr sus objetivos, dado que ésta es tarea de una infinidad de programas de apoyo, principales y secundarios. Pero proporcionan una estructura para guiar la planeación y las actividades.

D) Políticas

E) Procedimientos

F) Reglas

G) Programas

H) Presupuestos

En resumen se puede decir que:

- La planeación es la función básica de las funciones administrativas, en donde los miembros del grupo deben saber lo que se espera que logren con el fin de alcanzar las metas del grupo.
- Planear es decidir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo.
- Los diferentes tipos de planes de una compañía se pueden ordenar jerárquicamente de tal manera que definen la tarea básica de una organización.
- La planeación tiene cuatro metas: reducir la incertidumbre, dar prioridad a ciertos objetivos, hacer posible el logro de objetivos en forma económica y permitir a los administradores verificar el progreso en el camino.
- Los administradores deben planear racionalmente y mediante la fijación de objetivos, teniendo en cuenta el medio ambiente presente y futuro, ya que la buena planeación no puede incurrir en el vacío.
- La planeación a largo plazo implica hacer planes para soportar el efecto futuro de las decisiones actuales.
- Los planes a corto plazo deben tomar en consideración los planes a largo plazo para que se coordinen todas las acciones de la empresa.

- La planeación debe ser flexible para permitir mantener el control de las acciones y el logro de las metas establecidas.

La planeación se puede clasificar, según Ackoff¹, en (ver tabla 1.1):

- Operacional
- Táctica
- Estratégica
- Normativa

Operacional

La planeación operacional consiste en seleccionar medios para perseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior, o que son aceptadas por convenio. Por ejemplo: planear para producir una cantidad de un producto especificado por una autoridad superior. Este tipo de planeación generalmente es a corto plazo.

Táctica

La planeación táctica consiste en seleccionar medios y metas para perseguir objetivos dados, establecidos o impuestos por una autoridad superior, o que son aceptados por convenio. Por ejemplo: si el objetivo de la compañía es obtener la supremacía en ventas dentro de los siguientes diez años, dicho objetivo puede ser impuesto al departamento de ventas.

El departamento decidirá entonces si su compañía puede alcanzar a la compañía competidora con mayores ventas asignándose

1 Ackoff, Russell, Planeación de la Empresa del Futuro, México, Ed. LIMUSA, 1981. p. 86.

determinado volumen de ventas (su meta) para el período cubierto por su plan. A continuación seleccionará los medios por los que tratará de alcanzar dicha meta. Este tipo de planeación tiende a ser a mediano plazo.

Estratégica

La planeación estratégica consiste en seleccionar medios, metas y objetivos. En este caso los ideales son dados o impuestos por una autoridad superior, aceptados por convenio o no formulados, como ocurre con más frecuencia. Este tipo de planeación tiende a ser de largo alcance.

Normativa

La planeación normativa requiere la selección explícita de medio, metas, objetivos e ideales. Este tipo de planeación cubre un período indefinido. No tiene horizonte fijo.

Planeación

Por último se menciona la planeación interactiva, el modo en el que ésta es llevada a cabo depende de tres principios operativos:

- Principio participativo
- Principio de la continuidad, y el
- Principio de la coordinación y el principio de la integración.

Fases de la Planeación Interactiva:

1. Formulacion de la problemática
2. Planeación de los fines
3. Planeación de los medios
4. Planeación de los recursos
5. Diseño de la implementación y el control

Tipos de Planeación	Medios	Metas	Objetivos	Ideales
Operacional	elegidos	impuestas	impuestos	impuestos
Táctica	elegidos	elegidas	impuestos	impuestos
Estratégica	elegidos	elegidas	elegidos	impuestos
Normativa	elegidos	elegidas	elegidos	elegidos

TABLA 1.1 TIPOS DE PLANEACION Y POSTURAS DE PLANEACION

Conclusión de la Planeación Interactiva

La planeación interactiva requiere mucho tiempo y esfuerzo. Por lo tanto se debe justificar por mejoras significativas en el desempeño de la corporación. Generalmente sí produce mejoras. No obstante, son pocas las organizaciones que desean llevar a cabo este tipo de planeación. Así, la mayoría de las corporaciones inician el proceso probándolo en una parte de sus organizaciones generalmente en los niveles superiores. Si allí tienen éxito, gradualmente extienden su uso al resto de la corporación.

PLANEACION ESTRATEGICA

El pensamiento estratégico guía a la administración de la empresa a un uso máximo de los recursos y factores disponibles que intenta definir lo que la empresa pretende ser a largo plazo y la forma para lograrlo.

- ¿ Qué es la estrategia ?

Si nos remitimos a los autores de dicho término, encontramos que sus aplicaciones primero se desarrollan en el ámbito militar. Con ésta perspectiva citamos dos reflexiones, la primera del mundo occidental, y la segunda propuesta por Mao-Tse-Tung con motivo de la revolución china.

- a) La estrategia es "el arte del desarrollo y empleo de las fuerzas políticas, económicas y sociales, aunadas a las militares, de una nación durante la guerra, a fin de asegurar el máximo apoyo de las fuerzas políticas de una nación".

- b) Para Mao-Tse-Tung, la estrategia se encarga del estudio de las leyes de la guerra, considerando que en su conjunto que es necesario proceder a partir de la visión del adversario, del tipo de terreno y situación en el cual se encuentran las propias fuerzas para ese instante mismo.

La situación competitiva y prevaleciente en los negocios, hizo que la idea estratégica encontrara en el campo de las organizaciones una larga oportunidad.

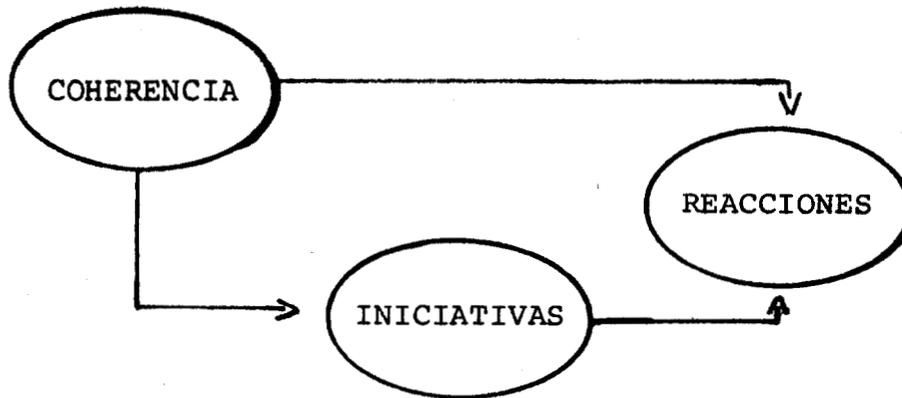
- Múltiples definiciones:

- a) "La estrategia es determinar los objetivos y las ideas fundamentales a largo plazo, adoptando las políticas correspondientes y asignar los recursos necesarios para llegar a las metas".

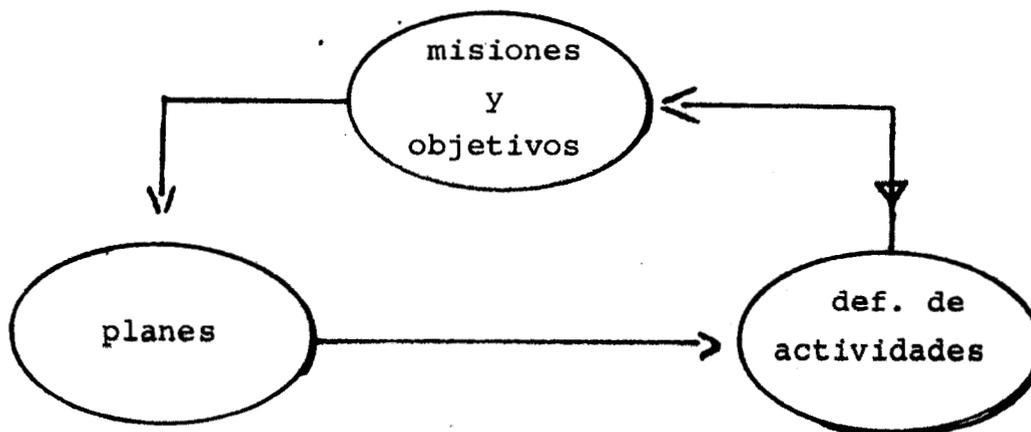
ELEMENTOS:



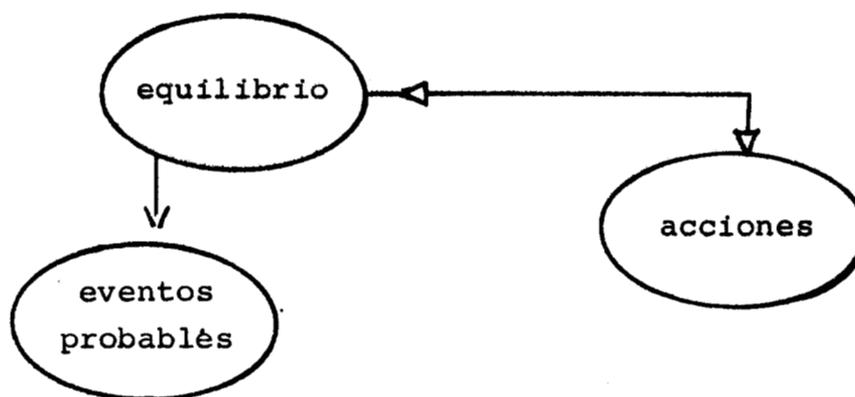
- b) "La estrategia es el conjunto de decisiones, explícitas o no, determinantes en la coherencia de las iniciativas y reacciones de la firma frente a su medio ambiente".



- c) "La estrategia es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a las que la empresa consagra o va a consagrarse".

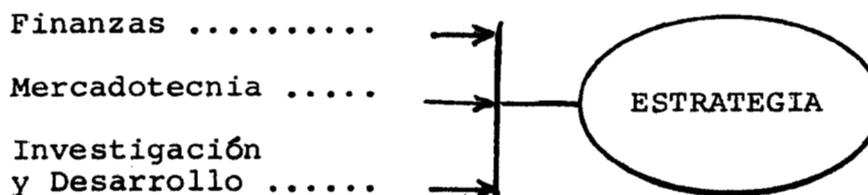


- d) "La estrategia es la previsión detallada de eventos probables y de las acciones a tomar para destruir el equilibrio en las fuerzas competitivas de un mercado, una actividad o un sector y para reestablecerlo sobre bases más favorables a la empresa".



De todos estos conceptos se desprende una idea constante:

La estrategia es la actividad global que va más allá de cada una de las funciones integrantes en una empresa. La estrategia es integradora pues ella reúne la totalidad de las funciones estratégicas de ésta: finanzas, mercadotecnia, investigación, desarrollo, etc., ayudando al dirigente a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente.



Es esencial reconocer en el caso de la planeación estratégica que ella es todo un proceso continuo, el cual involucra una secuencia definida de pasos donde se hace uso de la información (propia de la empresa o ajena a ella), y de la cual es necesario hacer una elección.

- Características

a) LA INCERTIDUMBRE:

La dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores e incluso en cuanto a sus mismas potencialidades.

b) LA DECISION:

No obstante, esta situación de incertidumbre a la cual el dirigente de una empresa hace frente, es imperativo para él, en base a la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir.

Como complemento a estas ideas de incertidumbre y decisión, no se debe olvidar que no existen fórmulas para definir el umbral de exactitud informativa con la cual debe contar un dirigente para tomar una decisión siempre habrá un margen de error, ante él nada se puede y se está dispuesto a correr la suerte.

- OBJETIVOS

Al referirnos a los objetivos de una firma surge de inmediato la pregunta ¿Tiene una empresa objetivos propios?

Los autores reconocen la necesidad de identificar algún concepto de objetivo de la firma, consistente con esta aparente negación de su existencia.

Para ello utilizan la idea de organización comprendida en términos de coalición de individuos con uno o más fines determinados. En el caso de una empresa tenemos que esta coalición incluirá: trabajadores, accionistas, clientes, proveedores, directivos, etc., y estos miembros si poseen objetivos propios.

Cabe señalar que la idea clásica para definir los objetivos de una empresa, consistía en delinearlos solamente en términos de aquellos particulares de sus dirigentes. Tal idea durante mucho tiempo la aceptaron los estudiosos de la Teoría de las Organizaciones.

La definición actual de los objetivos de una empresa no implica una preferencia total por los mismos. Los estudiosos realizados sugieren que éstos son los resultados de fuertes luchas entre objetivos bien diferentes uno de otros, determinados por:

- Los términos de la coalición (conurrencia de la fuerza de los diferentes grupos).
- Proceso de ajuste debido a la experiencia y/o cambios en el medio ambiente.

Los objetivos de la firma pueden ser muy amplios y poco específicos, siendo una de sus características la "imprecisión" y consiguientemente, la vaguedad. Así, aquellos comprendidos en estos términos, son conceptos con el nombre de "misiones", a fin de distinguirlos de los objetivos estratégicos de la firma.

Estos últimos reflejarán los propósitos de la empresa, pero planteados concretamente en base a la estrategia a adoptar.

Los objetivos estratégicos son precisos y coherentes respecto a los objetivos de la firma (o misiones), y se expresan con claridad en términos de:

- a) Producto (características de aquellos escogidos).
- b) Distribución.
- c) Precio (su política).
- d) Financiamiento e inversión (formas de financiamiento y selección de inversión).
- e) Personal (políticas de reclutamiento, formación, etc.,)
- f) Otros

No debe olvidarse en consecuencia, que tanto los objetivos de la firma (misiones), como los estratégicos son el resultado de la negociación operada desde el interior de la empresa, y consiguientemente reflejan la fuerza de sus diversas coaliciones integrantes, razón por la cual ambos objetivos conjugarán con los objetivos particulares, económicos y no económicos de dichas fuerzas. (fig. 1)

- OPORTUNIDADES

- ¿ Que es la oportunidad ?

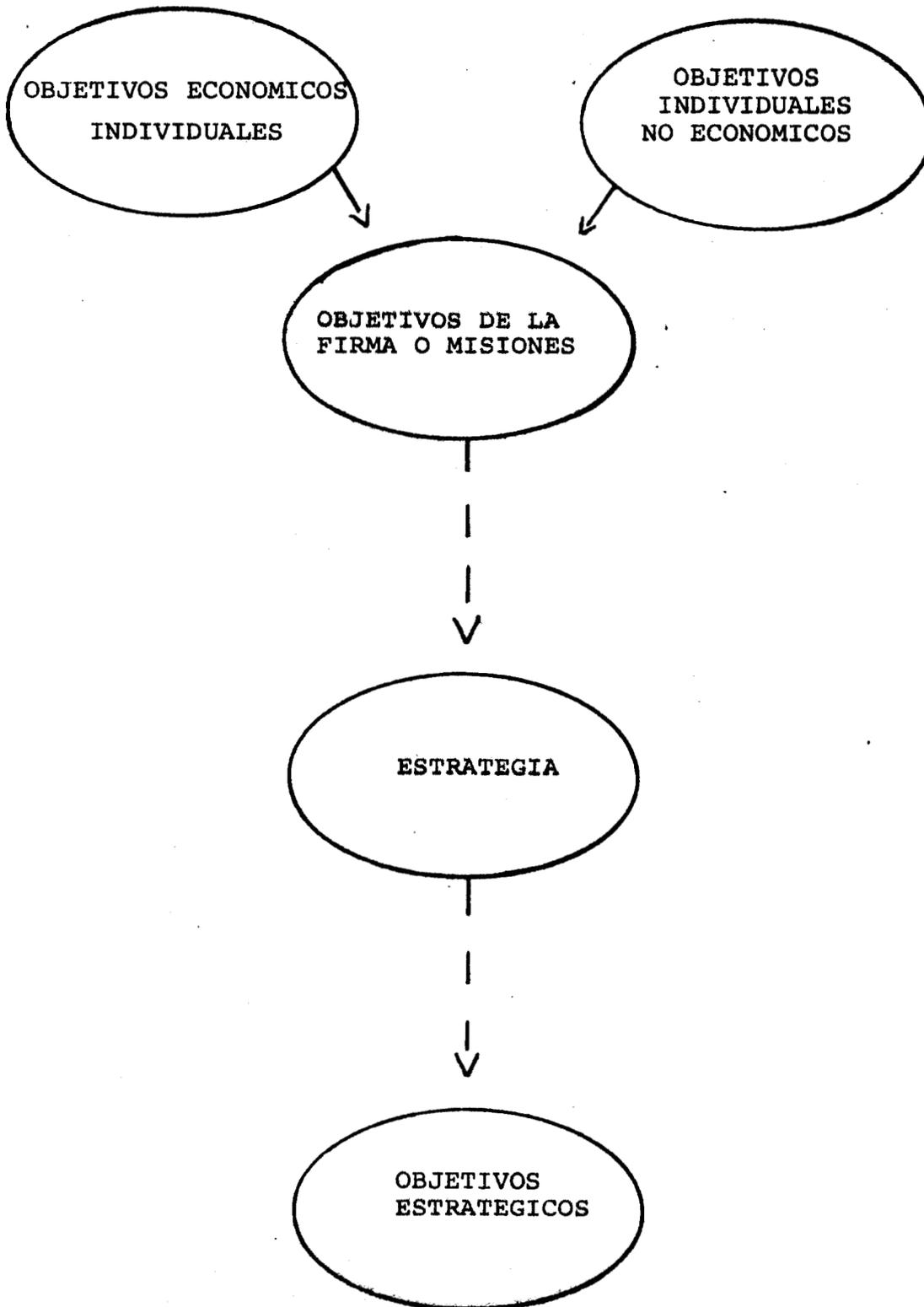
Podemos considerarla como una coyuntura donde las capacidades de espacio y tiempo son precisas y limitadas.

Una oportunidad se nos presenta en un ámbito bien delimitado y por un tiempo definido. Una vez transcurrido éste no existe más la oportunidad, la cual asimismo tampoco existirá si cambiamos de ámbito.

En términos empresariales tenemos que las oportunidades son cada día menos resultado de la "buena estrella" y más respuesta a la búsqueda que de ella se hace; para una empresa pueden darse mediante una combinación de factores a saber:

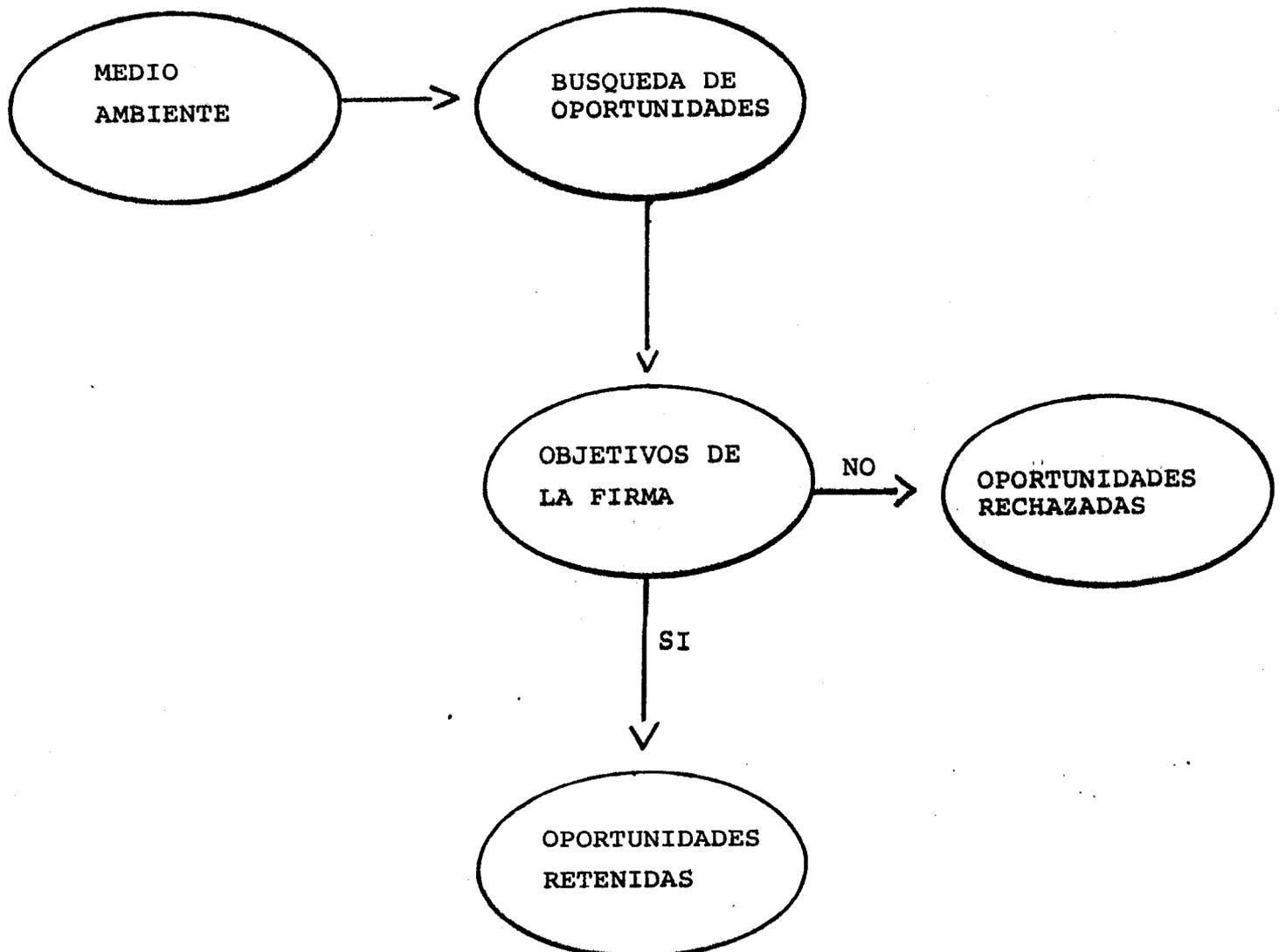
- Producto y desarrollo de éste.
- Mercado actual y potencial.

Los productos actuales de la empresa pueden dirigirse a nuevos mercados, nuevos productos pueden ser explotados en el mercado actual. De aquí se desprende que las oportunidades se dan en términos de productos y/o mercados.



La importante para la empresa es detectar la oportunidad, por lo que es necesario:

- Que se suscite un ámbito susceptible de ser atacado por la firma
- Que la empresa posea los recursos necesarios para aprovechar la oportunidad



- FUERZA Y DEBILIDADES.

Para poder enfrentar debidamente a cualquiera de las oportunidades retenidas, es necesario saber afrontar la serie de problemas planteados por el inicio de una nueva actividad.

Para poder resolverlos en forma satisfactoria, debemos hacer un frío y en consecuencia objetivo análisis de nuestra circunstancia actual, definiendo:

- a) cuáles son nuestros puntos fuertes y
- b) cuáles son nuestros puntos débiles.

Para proceder a tal análisis debe considerarse que ambos puntos se miden en términos de:

- a) recursos materiales
- b) factor humano.

Sin embargo existe un elemento adicional capaz de acentuar nuestras fuerzas si lo poseemos, o bien puede constituir un poderoso factor de debilidad al no tenerlo mientras la competencia si lo posee. Este elemento es la experiencia.

1.2 IMPORTANCIA DE LA DIRECCION Y PLANEACION ESTRATEGICA.

La planeación no puede ser separada de ciertas funciones administrativas, como por ejemplo: la organización, dirección, motivación y el control.

La planeación estratégica es una función y responsabilidad de todo directivo a todos los niveles dentro de una organización.

Existen dos tipos de dirección:

- La dirección estratégica → hacia los niveles más altos
- La dirección operacional → hacia los demás niveles

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. En enfoque primordial de ambos tipos de dirección es la estrategia. Pero al igual que la dirección estratégica está relacionada con la dirección operacional, la planeación estratégica se encuentra interrelacionada con la planeación operacional. Para los directivos a cualquier nivel de planeación estratégica está vinculada con el proceso directivo; asimismo la planeación estratégica no está separada ni difiere de la dirección.

Existen dos formas importantes, que no deben ser subestimadas, para ayudar a los altos directivos a cumplir con sus responsabilidades de planeación estratégica: la planeación de anticipación intuitiva y la planeación sistemática formal.

- MODELOS CONCEPTUALES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Un modelo conceptual representa una herramienta poderosa, ya que proporciona una guía adecuada para un funcionamiento adecuado en la práctica.

El sistema de planeación estratégica formal debe ser diseñado para satisfacer las características únicas de cada compañía.

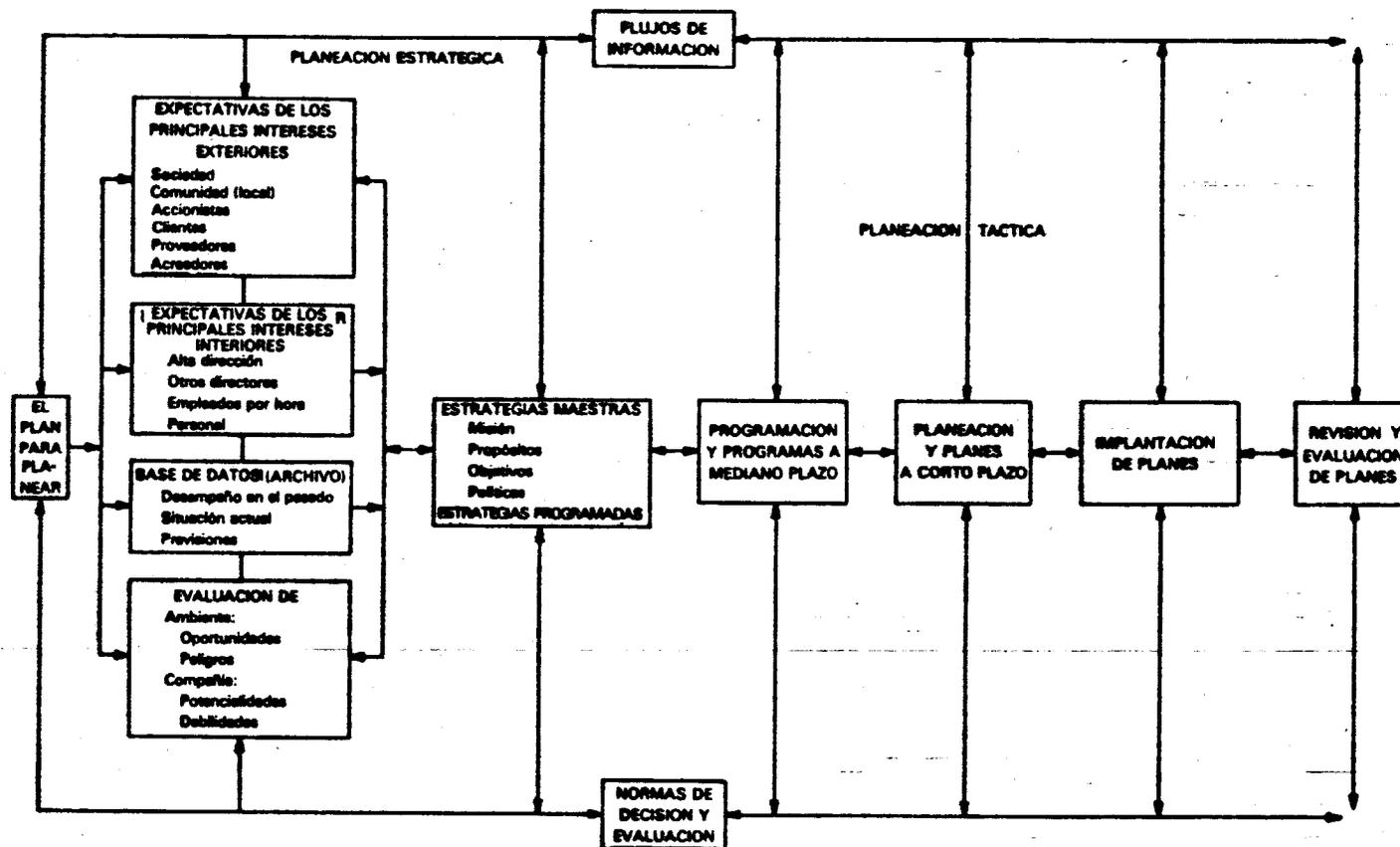
La intención de este apartado es presentar brevemente el modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación corporativa² sistemática, sus principales características y mencionar otros modelos conceptuales y operativos existentes.

En el Cuadro 1.2 se muestra esquemáticamente dicho modelo, está dividido en tres secciones principales: premisas, formulación de planes, implantación y revisión.

Con respecto a las premisas de planeación éstas se dividen en dos tipos:

- el plan para planear
- información sustancial

2 Steiner, George A., Planeación Estratégica, CECSA, México, D.F., 1983.



Fuente: Steiner George A. Planeación Estratégica. CECSA. México. 1983. p. 24.

CUADRO ESTRUCTURA Y PROCESO DE PLANEACION COMERCIAL DE UNA COMPAÑIA

Las premisas de planeación esenciales se muestran en los cuatro cuadros en línea vertical. Cada uno de éstos cuadros contiene su particular importancia, el último de ellos algunas veces llamado "Análisis ODEPEDO PF". Un propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes.

CUATRO MODELOS CONCEPTUALES PARA CREAR UN PLAN ESTRATEGICO
EN COMPAÑIAS PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES

MODELO A

1. Formular los deberes
 - Definir el alcance del plan
 - Definir los resultados buscados
 - Determinar cómo debe desarrollarse el plan:
 - ¿Quién hace qué?
 - ¿Cuándo? ¿En qué momento?
 - Solicitud de información
2. Desarrollar las entradas
 - Antecedentes
 - Principales tendencias ambientales
 - Oportunidades y peligros
 - Potencialidades y debilidades internas
 - Pronósticos actuales de ventas del producto
 - Valores y juicios de los directivos
3. Evaluar los cursos de acción alternativos
4. Definir los objetivos primordiales
 - Ventas
 - Utilidades
 - Desarrollo del producto
 - Potencial humano ←
 - Etc.
5. Definir las políticas y estrategias importantes

- Mercados	- Empleados	- Etc.
- Productos	- Precios	
- Finanzas	- Tecnología	
6. Desarrollar planes detallados a mediano plazo
7. Determinar las decisiones actuales necesarias
8. Observar el desempeño
9. Revisar anualmente

MODELO B

1. Definir la clase de compañía que queremos
2. Analizar nuestros clientes
 - ¿Quiénes son?
 - ¿Cómo deben ser clasificados?
 - ¿Por qué compran nuestro producto, servicio? ¿Cambiará? ¿Cómo?
 - ¿A qué segmentos del mercado servimos?
 - ¿Debe cambiarse esta situación?
 - Etc.
3. Analizar nuestra industria
 - Tendencias
 - Estánderes y estadísticas
 - Competencia
 - Potencial de utilidades
 - Etc.
4. Preguntar: ¿Cuáles son para nosotros las oportunidades y peligros?
5. Preguntar: ¿Cuáles son nuestras potencialidades y debilidades?
6. Preguntar: ¿Cuáles estrategias son identificables?
7. Evaluar las alternativas de estrategias
8. Desarrollar objetivos
9. Preparar planes detallados para implantar estrategias
10. Desarrollar planes de contingencia
11. Traducir los planes en presupuestos
12. Observar el desempeño
13. Revisar anualmente

MODELO C

1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña compañía
 - Literatura
 - Asesoría directiva
 - Seminarios profesionales
 - Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación
2. Identificación de OPEDEPO PF (Fundamentales en la planeación)
 - Debilidades
 - Oportunidades
 - Peligros
 - Potencialidades
3. Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas
4. Evaluación y selección de estrategias
5. Implantación de planes para estrategias prioritarias
6. Formulación de las metas principales de la compañía
 - Misión
 - Propósitos y filosofías
 - Objetivos específicos a largo plazo:
 - Ventas
 - Utilidades
 - Participación en el mercado
 - Otros
7. Preparar otros planes asociados
 - Potencial humano
 - Financiamiento
 - Instalaciones
 - Etc. según se necesite
8. Observar el desempeño
9. Revisar anualmente

MODELO D

1. ¿Dónde nos encontramos?
 - Filosofía, confianza y misión colectiva
 - Situación financiera
 - Situación competitiva
 - Confiabilidad y aceptabilidad del producto, etc.
 - Mercado al que sirve
 - Etc.
2. ¿A dónde queremos llegar?
 - Redefinición preliminar de las metas
 - Alternativas estratégicas para lograr las metas
 - Evaluación de alternativas en vista de las potencialidades, debilidades, restricciones y momento actual
3. ¿Podemos llegar hasta allí?
 - Momento actual
 - Requerimientos organizacionales
 - Requerimientos de personal
 - Requerimientos de instalaciones
 - Requerimientos financieros
 - Etc.
4. ¿Cuáles estrategias lograrán, cuáles metas?
 - Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de situación
 - Conclusiones relacionadas con las metas
 - Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr metas
5. ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta allí?
 - Presupuestos a corto plazo
 - Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc.
6. Observar el desempeño
7. Revisar anualmente

CAPITULO II

PROCESOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

CAPITULO II

PROCESOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

2.1 FACTORES PARA EL DISEÑO DE SISTEMAS DE PLANEACION

Los factores que serán determinantes para la implantación de una planeación estratégica estarán comprendidos tanto en el desempeño pasado como en la situación actual de la empresa¹.

El desempeño pasado nos dará una base para la evaluación de la situación que ahora prevalece, y los posibles desarrollos que pudieran darse en el futuro. Algunos datos del desempeño pasado pueden ser: nuestra participación en el mercado, el precio y el volumen de nuestras ventas, los gastos de capital las utilidades sobre inversión, los flujos de caja, la depreciación y las utilidades operativas.

Las decisiones que se tomen dependerán de la calidad de la información disponible, la información será mejor si se obtuvo de alguien con experiencia o mediante un estudio completo de todas las fuentes conocidas..

De esta manera se puede hallar la manera de influir en los actos futuros de los consumidores y de otras empresas, se podrán controlar algunas variantes de su medio ambiente y por consiguiente, de cierta manera, modelar el futuro en vez de esperar a que éste llegue, con lo que se reduciría la **incertidumbre.**

¹ Steiner, George A. Planeación Estratégica, México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1984. p. 123.

Uno de los factores más importantes a considerar es el tiempo, y éste dependerá de la naturaleza de las metas a las cuales se quiere llegar.

El intervalo de tiempo para la planeación de la compañía deberá de tener cierta lógica, ya que los costos de su elaboración son demasiado altos, aunque también es riesgoso elaborar
→ planes más cortos de lo debido.

Los planes a corto plazo se deben elaborar haciendo referencia a los planes a largo plazo, ya que los primeros deben de
→ contribuir a los segundos.

Debido a la incertidumbre en el futuro y a los posibles errores en los pronósticos la planeación debe contar con cierto grado de flexibilidad y tener la capacidad de cambiar la dirección cuando así se requiera, sin incurrir en costos excesivos.
→

La planeación implica un sin fin de actividades en donde la mayor parte de las mismas serán llevadas a cabo por especialistas; los pronósticos, la recolección y análisis de
→ datos, el desarrollo y respaldo de cursos alternativos son actividades que la mayor parte de los ejecutivos de los altos niveles proporciona.

El modo como se conceptua a una empresa influye en la manera en que se contemplan y describen sus actividades, conceptuar a una empresa como una organización, significa verla como la ven sus participantes, o sea todos aquellos que dentro o fuera de ella se ven directamente afectados por lo que ésta hace.

Un análisis del intercambio que se da entre la empresa y sus participantes nos dará de una manera muy general las funciones

091458

esenciales de la empresa.

Por otro lado, la planeación eficiente de la empresa requiere para su implantación de una descripción global y coherente del estado actual de la empresa y del medio ambiente, de como opera, en quién o en qué influye, por quién es influenciada y cómo¹, la mayoría de esta información se encuentra diseminada por lo que debe ser recopilada y organizada. La información referente a la situación actual de la empresa deberá de ser mucho más amplia que la del desempeño pasado, ya que deberá incluir aspectos tan importantes como:

- El conocimiento de la competencia.- Ya que ésto evitará sorpresas y nos mantendrá en ventaja con respecto a nuestros competidores.
- Definir el sistema para el que se va a planear.- De forma precisa se tendrán que especificar necesariamente los límites del sistema.
- Recursos con que cuenta la organización.- Los de mayor importancia serán los financieros, que comprenden las ventas las deudas, las utilidades y el flujo de efectivo.
- Otros recursos que no se deben de menospreciar son los humanos, las instalaciones, la situación del medio ambiente, la imagen pública de la compañía, los sistemas de mercadeo y distribución, el desarrollo de nuevos productos, los inventarios y el desempeño directivo².
- Si la corporación se encuentra en más de un ramo.- Se debe analizar que tienen en común cada uno de ellos para haber formado un grupo.

¹ Ackoff, Russell L. Planificación de la Empresa del Futuro, México, Ed. LIMUSA, 1986. p. 104

² Steiner, Op. cit. p.p. 134-137

- Como influyen hacia dentro, hacia fuera y a través de la organización los materiales, el dinero, las órdenes y la información.
- Cuales son las habilidades de las personas que forman la corporación.
- Cuales políticas, prácticas, estrategias y tácticas se encuentran en vigor actualmente.
- Cuales son las preferencias de la administración, en cuanto a estilo, ya que cada empresa tiene dentro de ella un medio ambiente derivado de su estilo de operar. Los factores relevantes pueden incluir el modo como interactúa la gente (formal e informalmente)¹, los horarios, la cantidad de actividad social que propiciada por la Compañía, el número, la naturaleza y la duración de las reuniones, la cantidad de viajes promovidos por la empresa, etc., En este caso, lo importante es destacar la calidad de la vida de trabajo del personal de todos los niveles.
- ¿Quiénes son los participantes de la empresa?, ¿En qué grado dependen de la corporación los participantes y cuánto depende la empresa de ellos?
- ¿Cómo utilizan los consumidores los servicios y productos de la empresa?, ya que en muchas ocasiones los consumidores raras veces explican el motivo de sus preferencias.
- ¿Cuáles leyes y reglamentos gubernamentales se aplican a la empresa y cómo?

¹ Ackoff, Op. cit. p.p. 262-270

Retomando los puntos anteriores, tenemos que para la formulación de una planeación estratégica, una empresa requiere de un análisis que identifique todo su medio ambiente, esto es, todos los factores que de una u otra forma serán determinantes para el logro de sus objetivos, deberá de considerar sus restricciones, sobre todo si éstas son autoimpuestas.

Haciendo referencia a la problemática que implica una planeación dentro de una organización, un factor que interviene es la resistencia al cambio, ya que el desarrollo de una planeación estratégica da lugar a cambios inevitables y concretos dentro de la empresa.

Si un sistema opera eficazmente será más fácil reducir y vencer esta resistencia, ya que la mayoría serán sólo inconveniencias superficiales basadas en muchas ocasiones en intereses personales.

Algunos orígenes de los prejuicios en contra de la planeación son:

- La introducción de un nuevo sistema de planeación es un cambio sustancial en un sistema ya conocido, esto provocará la desintegración de grupos ya establecidos y la formación de otros.¹ De igual forma las relaciones individuales cambiarán, lo que puede representar nuevos retos o crear conflictos entre los integrantes de la organización, ya que tendrán que enfrentarse a nuevos hechos e ideas y tratar con personalidades desconocidas en algunos casos, ya que la planeación estratégica puede ser implantada por personas externas.

¹ Steiner, Op. cit. p. 98

Mediante la planeación, la gente tendrá una visión diferente del futuro y sus prioridades; metas, funciones y relaciones en la organización cambiarán¹.

- En el sistema de planeación normalmente se desarrollan nuevos canales de información, nuevos flujos de información que dan origen a otros patrones de toma de decisiones, los cuales a su vez comprenden cambios en la autoridad, lo que ocasiona tensión en los directivos, tensión que se intensifica cuando no está muy claro como quedarán definidas las autoridades.
- Un sistema de planeación puede dar origen a que los directores y el personal a cualquier nivel tengan contacto mas inmediato con la alta dirección, lo que puede ocasionar que los directores del nivel medio encuentren que sus subordinados tengan contactos cercanos con otros directivos, lo cual los hará creer que su autoridad sobre ellos ha disminuido².

Se pueden dar conflictos en la organización durante la planeación, causados por luchas por poder o por asignación de capital en algunos casos. Dentro de las divisiones, los conflictos surgen entre los grupos funcionales, o sea en producción, maquilado, ventas, finanzas, etc.,

También pueden surgir entre grupos de personal a diferentes niveles, lo que puede aumentar la renuencia de los directivos para aplicar la planeación estratégica, ya que sentirán que los resultados de los conflictos pueden ser determinantes para el nuevo sistema, haciéndolo negativo.

Tales conflictos pueden ocasionar problemas que erróneamente

1 Steiner, Op. cit. p. 98

2 Ibidem p. 99

se consideran fracasos de la planeación.

- La planeación estratégica incluye el riesgo de posibles errores, por lo que los ejecutivos pueden pensar que la evitación de una planeación estratégica evitará los riesgos, ya que la elección de una mala estrategia les puede costar el puesto. En la actualidad, el fracaso está asociado con la incompetencia, falta de inteligencia e ineptitud. Si se debe planear, el problema consiste en como evitar cometer errores o, si ya existen, como atribuirlos a alguien o a algo "La manera más fácil de evitar problemas es no involucrarse con la planeación, sobre todo la de largo plazo"¹.
- Uno de los principales orígenes de la resistencia a la planeación es el hecho de que exige nuevas maneras de pensar, el enfrentamiento a nuevos retos y la necesidad de idear nuevas formas de desempeñar su trabajo. Se deben considerar futuras fuerzas del ambiente de forma más cuidadosa de lo que se estaba acostumbrado.
- La gente no está cómoda cuando existe inseguridad, y se opondrá a procedimientos que parezcan incrementarla²; tales inseguridades provocan diferentes tipos de angustia, ya que las personas pueden sentir que se enfrentan a situaciones en las cuales pueden perder el control, y también creer que serán consideradas culpables por errores de decisión, que en realidad competarán a toda la organización, en resumen, este tipo de gente ve la planeación como una amenaza.
- Otra causa de antipatía hacia la planeación pueden ser los conflictos de autoridad, en donde algunos elementos de la organización sienten que la planeación equivale a la imposición de una vida manejada y ordenada, y se opone a

1 Ibidem. p. 100

2 Ibidem. p. 101

este ejercicio de la autoridad, aunque tengan que aceptarla, lo que tiene como consecuencia que los ejecutivos lleven a cabo la planeación sin realmente estar convencidos de sus beneficios.

De una manera general hemos expresado los principales orígenes de la resistencia a la planeación por parte del personal de una organización, ya que ésta implica el cambio en tantas cosas en las organización que origina todo tipo de dudas, mal entendidos, frustraciones e inseguridades, lo cual resulta una barrera en contra de la misma. Esto se puede ver reflejado en algunos directivos, cuando tienen preferencia por acciones con muy poco riesgo y se oponen a la planeación, a su manera de ver, de un futuro inseguro.

Retomando lo anterior, no deberá olvidarse que un sistema de planeación estratégica no sólo ayuda a evitar muchos de estos prejuicios en contra de la planeación, sino que también satisface deseos e intereses personales¹, ya que un sistema de planeación es un mecanismo para ayudar a que los individuos participen en los procesos de la toma de decisiones, utilizando sus capacidades para contribuir al desarrollo de la organización, presentándose de esta manera un reto para ellos, lo que dará origen a una satisfacción personal conforme se vayan logrando los objetivos establecidos en la planeación.

El hecho de que no se reconozcan y combatan los prejuicios contra la planeación pueden fácilmente llevar a la planeación al fracaso.

¹ Ackoff, Op. cit. p.p. 186-188

2.2 RESPONSABLE DE LLEVAR A CABO LA PLANEACION ESTRATEGICA.

El o los responsables de llevarla a cabo deberán reunir ciertas características, ya que sus deberes tendrán una gran amplitud y alcance dentro y fuera de la empresa.¹

Entre sus funciones estará el dirigir a la gente, sin olvidar sus capacidades y la motivación que les será necesaria para llevarlos hacia un objetivo común.

Cuando la empresa crece y aumenta su complejidad, las funciones de un directivo cambian, habrá la necesidad de dividir las responsabilidades, ésto incluye el uso de comités, la creación de grupo de trabajo y la confianza en aquellas personas en las cuales se delega responsabilidades.

Entre más grande sea una empresa, la alta dirección se ocupará menos de los detalles pequeños.

La función de planeación ira cambiando conforme va creciendo la organización, la planeación tendrá una tendencia a hacerse cada vez más en términos de estrategias fundamentales (misiones y propósitos de la empresa, metas a largo plazo).

Al crecer la organización habrá una tendencia del ejecutivo encargado de la planeación de dedicar más tiempo a esta función², la manera en que él lo lleve a cabo dependerá de varios factores:

- La planeación corporativa.- Función relacionada directamente con ellos, de la cual deben ocuparse ellos y no delegarla a los subordinados de una manera total.

¹ Steiner, Op. cit. p. 84

² Ackoff, Op. cit. p.p. 171-180

- Dirección de la organización.- Encaminar todos los diferentes esfuerzos y operaciones de la empresa en la misma dirección.
- Alternativas.- Se deberá tener un alto criterio en cuanto a las alternativas disponibles para la compañía.
- Respeto y confianza.- Indispensable entre los ejecutivos planificadores, si es que los hay.

Los directores estarán dispuestos a hechos imprevistos y desagradables para su análisis, se deberá evaluar objetivamente las debilidades y potencialidades de la compañía.

En la planeación estratégica las ideas del ejecutivo de la planeación deberán estar sujetas a ser cuestionadas en un ambiente abierto.

Es importante introducir el sistema de planeación sólo después de haber puesto al tanto a los directivos y al personal involucrado en el proceso, para la aceptación general del programa, y este sistema deberá estar diseñado en base a las características de la compañía.

El concepto de planeación que tienen algunos ejecutivos está en función de algunas orientaciones.

La orientación de algunos de los planeadores es hacia el pasado, otros están orientados hacia el presente y algunos otros se orientan hacia el futuro¹. Pero existe una cuarta orientación, la llamada interactiva, que considera el pasado, el presente y el futuro como aspectos diferentes, pero inseparables, se concentra en todas las orientaciones al mismo tiempo.

¹ Ackoff, Op. cit. p.p. 73-80

Está basada en la creencia de que si no se toman en cuenta los otros tres aspectos en un problema dado, el desarrollo será obstruido.

Estas orientaciones son modos convenientes de caracterizar ciertos métodos de administrar y planear, siendo que cada uno de ellos tiene sus propias características:

- A aquellos planeadores que ven hacia el pasado no les satisfacen las cosas tal como están, ni el modo en que ocurren, ya que prefieren las cosas tal como una vez estuvieron. Por lo tanto buscan regresar a un estado anterior, deshaciendo los cambios relevantes, este tipo de personas oponen gran resistencia al cambio, ya que sus métodos para la planeación siempre estarán basados en hechos simples que no requieren grandes cambios.

Estos administradores se basan en la experiencia y en la historia de la empresa, tienden a confiar más en las viejas formas de organización (generalmente prefieren las jerarquías autoritarias y paternalistas).

- Los planeadores que se basan en el presente están satisfechos con las cosas tal como están, por lo que tratan también de impedir el cambio, ya que basta con sentirse satisfechos de que la empresa vaya caminando sin grandes cambios.

Sin embargo hay cierta reacción ante las crisis, al tratar de eliminarlas, consiguiendo llegar al equilibrio otra vez.

No les interesa llegar al origen de los desequilibrios en la empresa, ya que sólo eliminan las amenazas, pues consideran que la empresa debe marchar casi por sí sola.

Una de las ventajas de estos planeadores es que son sumamente activos, aún cuando no hay crisis, ya que invierten mucho tiempo en evitar que ocurran las cosas.

En las organizaciones donde hay este tipo de personas se aprecian más las maneras que la eficacia.

Se preocupan de los convencionalismos, las costumbres, las reglas y la conducta correcta, y sobre todo aprecian más la conformidad que la creatividad. Los planes que se generan con estas bases tienden a convertirse en sistemas autocráticos y democráticos.

Persiguen la estabilidad con casi nulos cambios en sus planes, ya que un cambio considerablemente grande puede poner en peligro el equilibrio de la organización.

- Aquel planeador del futuro es casi el que domina la administración actual, ya que lo que menos desea es volver a las antiguas normas, pues casi se la pasa tratando de acelerar el cambio para explotar las oportunidades que pudieran venir con él.

Este tipo de personas piensa que la tecnología es la principal causa del cambio, y que ésta es buena, por lo que ven con buenos ojos la tecnología, además no desean establecerse para ir la pasando, ya que son perfeccionistas, y en su búsqueda de lo mejor ponen toda su confianza en la ciencia y en la tecnología, y son muy inclinados a usar al programación lineal, la planeación estratégica y la elaboración de presupuestos por programas, los análisis de riesgos y los estudios de costo-eficiencia.

091458

Las organizaciones con este tipo de planeadores predicen el futuro y se preparan para él, por lo que dan los pasos necesarios para minimizar o evitar las amenazas del futuro, y de ser posible explotar todas las oportunidades futuras.

- La llamada interactiva¹, es la planeación que llevan a cabo aquellos administradores que no desean retornar a un estado previo, prolongar la situación actual, ni acelerar la llegada del futuro.

Los interactivistas creen que el futuro puede ser influenciado por lo que uno hace y por lo que los demás hacen, y piensan que el futuro está sujeto a la creación. De aquí que consideran a la planeación como el diseño de un futuro deseable de la invención de los métodos para llegar a él.

Los efectos de la tecnología, dependen según ellos, de la forma como se les utilice, y la ciencia, para ellos, involucra la búsqueda de las relaciones entre situaciones que aparentemente son diferentes.

¹ Ackoff. Op. cit. p.p. 88-98

2.3 FUNCIONES DEL RESPONSABLE.

Una función importante del ejecutivo de la planeación es la de asegurar que el sistema diseñado para la organización sea el adecuado!

Deberá de contar con la ayuda de otras personas para el diseño del sistema.

También determinará si se necesita nombrar un ejecutivo planeador corporativo, y si es así, establecer sus responsabilidades.

El ejecutivo corporativo deberá estar cerca de él, ya que los dos se encargarán de elaborar los programas de la planeación de los diferentes niveles de la organización.

Aún así, el ejecutivo de la planeación deberá estar mucho más involucrado en el proceso de la planeación, ya que el formulará por escrito y personalmente los objetivos básicos de planeación para la compañía.

El ejecutivo debe reunirse personalmente con los directivos para hablar de los planes que se han preparado, y así hacerlos participes del proceso planeado.

Deberá estar al tanto del desenvolvimiento que vayan teniendo los diferentes programas en todos los niveles.

El papel del planificador es alentar el diseño, la administración y la implementación del proceso de planeación, durante la

¹ Steiner, Op. cit. p.p. 86-88

fase del diseño el planeador debe estimular y aleccionar a los participantes, para liberarlos de las restricciones que pudieran bloquear su imaginación y creatividad¹, ya que los que intervienen en el proceso de la planeación pueden, por alguna razón, no estar dispuestos a modificar mucho el actual estado de cosas.

El planeador frecuentemente tendrá que verificar el proceso, para asegurarse que el sistema diseñado tenga capacidad de adaptación, de acuerdo a las características de la empresa.

¹ Ackoff, Russell L. El Arte de Resolver Problemas, México, Ed. LIMUSA, 1982, p.p. 7-29

CAPITULO III

COMO DESARROLLAR E IMPLANTAR UNA PLANEACION ESTRATEGICA

CAPITULO III

COMO DESARROLLAR E IMPLANTAR UNA PLANEACION ESTRATEGICA

Los objetivos expresan a donde se propone llegar la compañía; la estrategia es el proyecto general para lograrlo.

La estrategia comprende los principios fundamentales del plan para el crecimiento de la compañía en la industria en la que se desarrolla.¹

Se pueden observar a continuación algunos aspectos determinantes para la implantación de una planeación estratégica:

Los motivos para que una empresa busque el crecimiento pueden ser:

- La supervivencia.- Dentro de la industria, la firma que no hace proyectos para su crecimiento probablemente no logre seguir viviendo. La compañía que no se renueva se encontrará un día con que trabaja una línea cansada de productos.
- El mandato de los propietarios.- En muchos casos el crecimiento puede ser lo que esperan los accionistas de la compañía, más que un motivo requerido por la economía de la supervivencia. Esto plantea a la dirección el problema de buscar alternativas productivas al crecimiento.
- El prestigio y el poder.- Muchas empresas adoptan ciertas políticas de crecimiento más allá del nivel necesario para la supervivencia de la compañía, o para responder al mandato de los propietarios sólo por granjearse más

¹ Kotler. Philip, Dirección de Merdadotecnia, 2a. ed., México, Ed. LIMUSA, 1982, p.p. 302-303

prestigio y poder, lo que traerá como consecuencia que la compañía reciba mayor atención en varios aspectos (más créditos, privilegio para estar en grupos selectos, etc.,).

- Identificación de las diversas alternativas de crecimiento.- Cuando una compañía se esfuerza por crecer, basándose en alguna de las razones anteriores, debe llevar a cabo una planeación severa, que cubra todos los aspectos requeridos para el crecimiento, en otras palabras, lo que se necesita es que la compañía sepa distinguir sus oportunidades básicas a largo plazo, hacer un análisis de su porvenir en cada alternativa con los recursos que tiene, y tomar la decisión que mejor armonice con la realización de sus objetivos a largo plazo.
- Identificación de la mejor alternativa de crecimiento.- La compañía puede tomar elementos de dos o tres tipos de estrategia y combinarlos. Por otra parte, la mayor parte de las compañías quizá estimen conveniente adoptar principalmente una sola estrategia.

Para el desarrollo e implantación de una planeación estratégica es necesario considerar ciertos puntos, que de ser ignorados pueden crear serias dificultades en varios ámbitos de la empresa, así pues, el análisis que de ellos se haga nos reducirá los riesgos inherentes al proceso de la planeación:

- La planeación oportuna en la empresa.

La alta dirección debe investigar constantemente el medio ambiente con el fin de no pasar por alto nuevas oportunidades en el mercado, con nuevos productos y/o nuevas inversiones, se debe estar dispuesto a tomar decisiones con un alto riesgo.

- La adaptación.

La toma de decisiones estratégicas será modificada después por medio de decisiones sucesivas, lo que significa una redefinición de la estrategia básica.

Una serie de decisiones retroalimentará el sistema en sus diferentes etapas.

En la práctica existe en las organizaciones un sin fin de combinaciones de los modelos de planeación estratégica, sobre todo basados en la edad y tipo de empresa.

- Los diferentes estilos.

Para la implantación de la planeación se pueden seguir varios estilos, principalmente el perceptivo y el receptivo¹, pudiendo evaluarse de forma intuitiva (sin necesidad de análisis profundos de la información) o sistemática (revisión metódica de toda la información).

Lo que nos indica que las personas enfocan los problemas de la planeación en formas diferentes.

- Análisis de la situación.

El análisis de la información es fundamental en el establecimiento de nuestra planeación, ya que con el evaluaremos datos pasados, presentes y futuros, permitiéndonos establecer una base para seguir el proceso de la planeación.

El análisis debe llevarse a cabo tanto interna como externamente, esto es, que no sólo deberá elaborarse sobre una base

¹ Steiner, Op. cit. p. 115-122

formal, sino que deberá observarse el medio ambiente, explorándolo continuamente (se puede estar al tanto con las publicaciones referentes a nuestra empresa, el producto o productos que trabajamos y nuestros mercados, o por medio de entrevistas indirectas con otros directivos de otras empresas, en reuniones, convenciones, seminarios, etc.,).

Uno de los objetivos del análisis de la situación es identificar y analizar las tendencias y fuerzas que más impactarían en nuestra planeación, por lo que es importante identificarlas antes de que nos puedan afectar.

- Clientes y mercados.

Para nuestra planeación es fundamental llevar a cabo un análisis de nuestros clientes y mercados¹, tomando en cuenta numerosas consideraciones como son: frecuencia de compra del producto por los clientes; quienes son nuestros clientes más fuertes; si su comportamiento es estable o cambiante; con respecto al mercado, si es creciente o decreciente; la distribución geográfica de nuestros clientes; mercados potenciales no explotados; posibilidades de integraciones verticales u horizontales, etc.,

← Nuestros recursos.

Es importante evaluar nuestros recursos, tanto financieros, materiales y humanos, y ver la eficacia de su uso (instalaciones, sistemas de mercadotecnia y distribución, desarrollo de nuevos productos, etc.,) Esto nos dará una panoramã actual y confiable.

Los puntos anteriores nos mostrarã debilidades, oportunidades y pelĩgros, por lo que consecuentemente nos darã posibles estrategias necesariamente evaluadas en base a diferentes criterios.

¹ Ibidem. p. 131

CAPITULO IV

EVALUACION Y RETROALIMENTACION DEL SISTEMA

CAPITULO IV

EVALUACION Y RETROALIMENTACION DEL SISTEMA

4.1 LA SELECCION DE UNA ESTRATEGIA

La selección de una estrategia no puede ser definida directamente sobre el conjunto heterogéneo de productos y mercados donde se desarrolla la empresa; la estrategia parte del análisis el cual por subconjuntos homogéneos se hace de la empresa en términos de: productos, mercados y competencia. Ese análisis basa su formulación en:

- El medio ambiente en donde se desarrolla la empresa
- La empresa particularmente considerada

Medio Ambiente

La estabilidad ambiental característica de otros tiempos ha pasado, y la época actual se singulariza por cambios rápidos donde las restricciones a condicionantes económicas, políticas y sociales pesan determinadamente sobre la empresa.

Conocer la situación en vigor y las tendencias del medio ambiente es determinante en el proceso para decidir medidas que en materia estratégica toma la dirección de la empresa. Para ello es necesaria la información.

La información conocida va a permitir a la empresa:

- a. Antes que todo, una "auto-ubicación", más precisa respecto a su disposición dentro de un mercado.

- b. Una ubicación más detallada de la posición de la competencia
- c. El descubrimiento de oportunidades

El presupuesto, en materia financiera, para obtener la información estará influido por:

- a. La calidad y cantidad de la información en poder de la empresa.
- b. La importancia estratégica de la información buscada.
- c. La actitud de los dirigentes empresariales hacia el riesgo.

La Empresa

Un análisis de las fuerzas y oportunidades de la empresa es lo imperativo para la selección de la o de las oportunidades que deben ser explotadas.

Para ello será necesario efectuar el diagnóstico económico, financiero y humano de la empresa.

El diagnóstico es un instrumento privilegiado para analizar la situación de una empresa (no sólo en casos problemáticos), su uso periódico en una empresa que marcha normalmente, constituye un verdadero "chequeo" de su situación actual y una base para su planeación.

Su primera gran utilidad consiste en que obliga a la dirección a plantearse preguntas originales de las cuales conducen a una reflexión alejada de la realidad cotidiana de la empresa. La segunda es que el diagnóstico intenta una visión global y

dinámica de la empresa permitiendo el descubrimiento de insuficiencias e inestabilidades y el cálculo del impacto en el equilibrio de la misma, de aquí su empleo como medio para poner en evidencia la falta de armonía en el interior con su medio ambiente.

El Diagnóstico

El diagnóstico es un procedimiento de orden general que permite al dirigente de la empresa tener una visión clara, simple y precisa sobre el conjunto del negocio.

Su base es el conocimiento de la organización. Conocimientos previos y adquiridos durante el estudio específico del caso. Para obtenerlo, será necesario recurrir a los medios de investigación de los cuales dispone la empresa, tales como:

- los hechos
- las cifras
- los hombres

No debe olvidarse que para establecer un diagnóstico es indispensable saber escuchar, porque sólo así será posible fijar las contradicciones y conflictos, base de las anomalías en la organización.

a. Los Hechos

Es el medio de investigación más delicado y difícil de entender, debido a los problemas expuestos para definirlos. No hay definición para los hechos sucedidos dentro de una empresa. La importancia de un hecho depende de la sensibilidad del analista.

091458**b. Las Cifras**

Todos los estados financieros, análisis y/o reportes de naturaleza numérica constituyen un medio para el diagnóstico. Deberá considerarse que estarán elaborados de acuerdo a las características y necesidades específicas de cada institución.

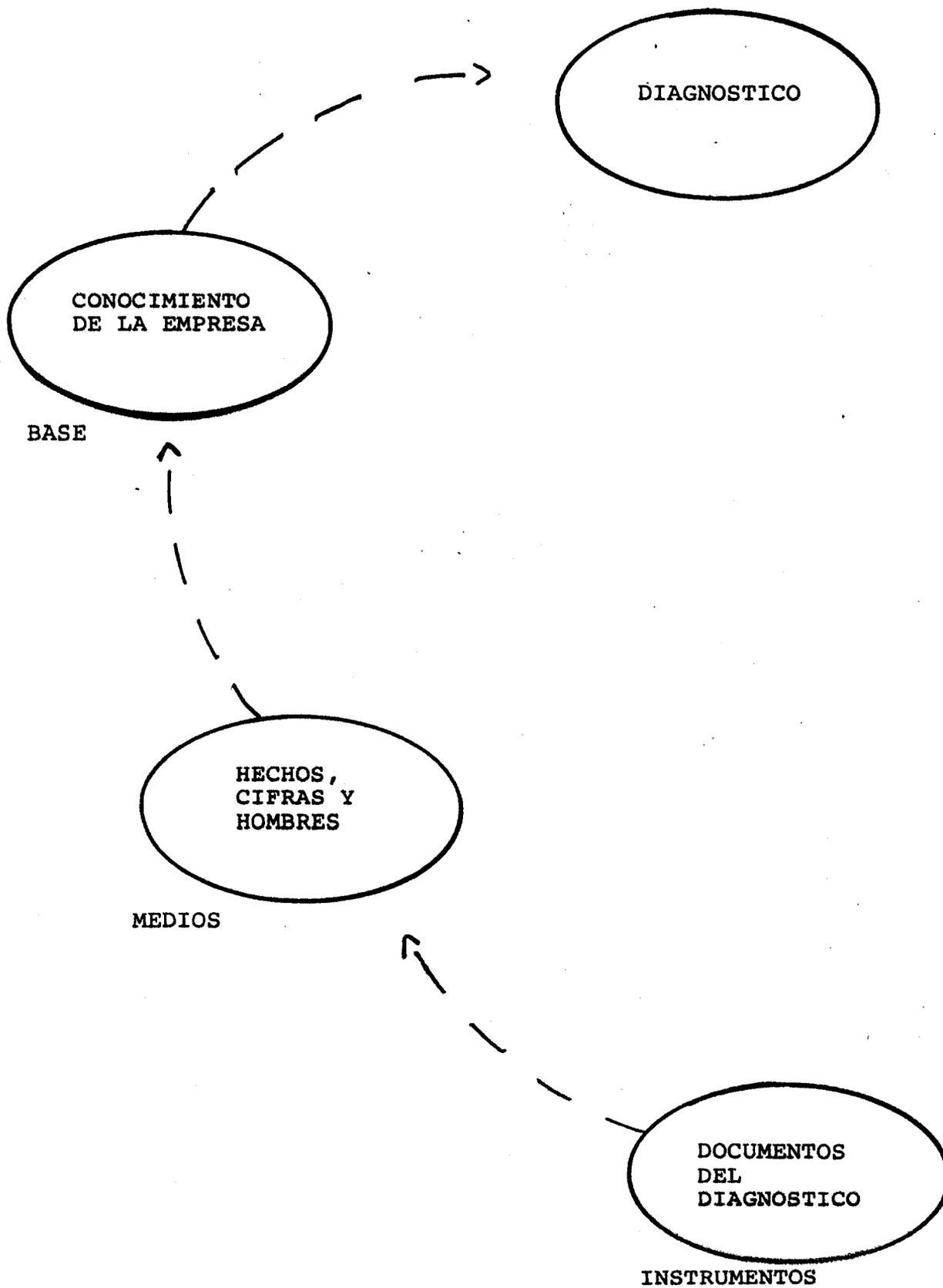
No debe omitirse al considerar adicionalmente dentro del valor limitado de las cifras, las diversas influencias que sufren además de la actitud libre de la empresa. Así tenemos la legislación que debe ser acatada por la organización, las restricciones económicas imperantes, los problemas monetarios, etc.

c. Los Hombres

El potencial humano de la organización es el motor que condiciona su futuro. De aquí la importancia de su evaluación individual y colectiva, tanto en el plan de capacidad técnica como el de valor humano.

Una forma de obtener la información más aproximada a la realidad, será limitar su cantidad a dos de los aspectos más importantes de una empresa:

1. El análisis individual de la capacidad técnica, sueldos y salarios, así como expectativas.
2. Análisis grupal de los equipos de trabajo a fin de evaluar su integración.



4.2 SELECCION ESTRATEGICA

Como se ha desarrollado, el camino recorre el pensamiento estratégico, vemos como cada paso está articulado al anterior y va constituyendo el armazón que fundamenta la planeación estratégica.

Estos pasos corresponden a los denominados *elementos de la planeación estratégica*. Los elementos de la planeación estratégica así analizados, van a ayudar a la dirección de la empresa a responder las siguientes preguntas y a resolver, debido a la exactitud de su enfoque, los problemas que su respuesta plantea¹.

¿QUE HACER?

La respuesta a esta pregunta la encontramos en la definición de los objetivos de la firma (misiones). Objetivos-misiones, establecidos en términos amplios, los cuales conciliarán los objetivos personales de los diversos grupos influyentes en términos de crecimiento, áreas de desarrollo, rentabilidad, etc.

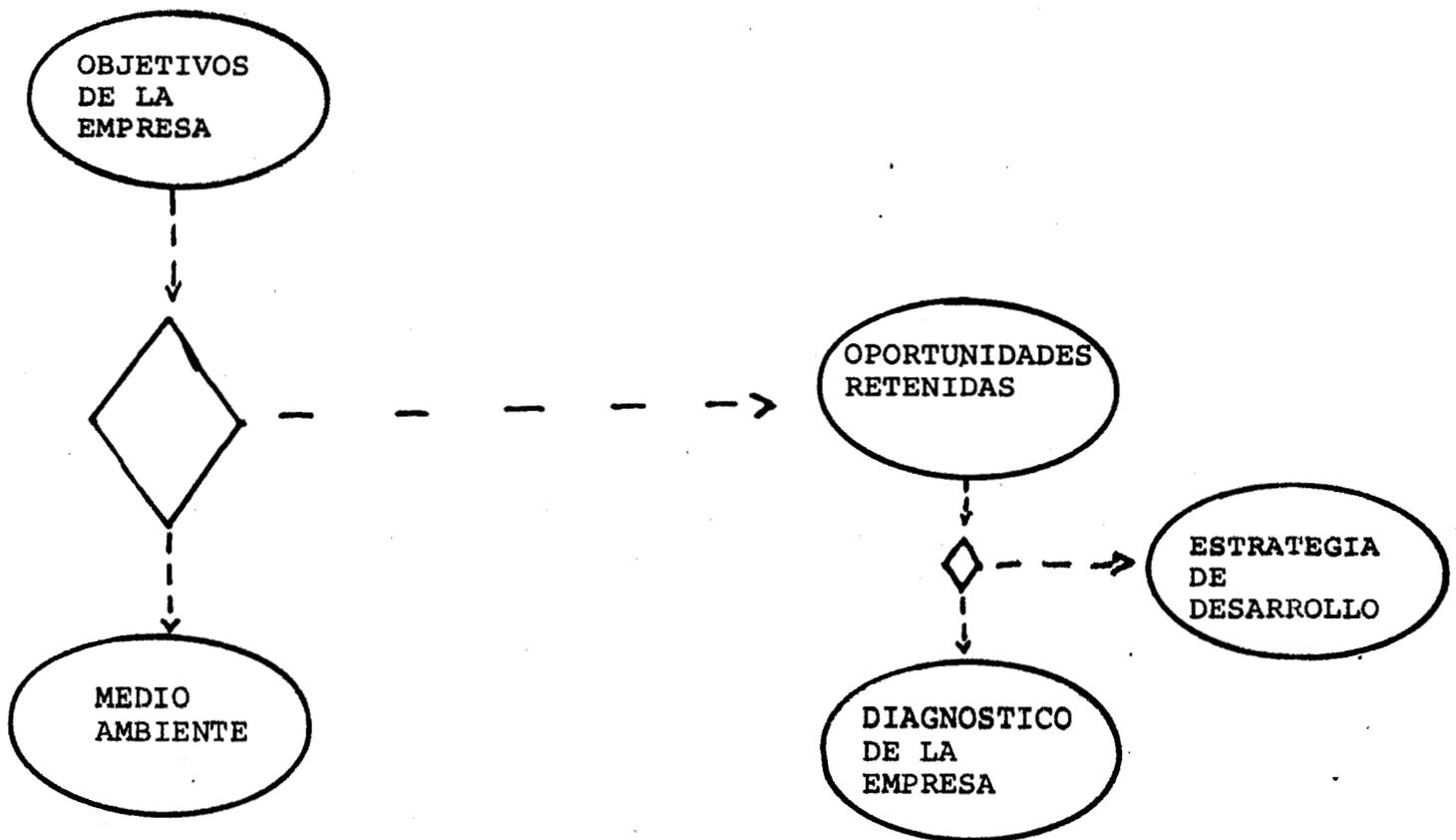
¿CUALES SON LAS OPORTUNIDADES?

La respuesta a esta interrogante la encontramos en este caso en el estudio del medio ambiente. Este estudio va a permitirnos definir cuáles son los peligros y oportunidades que se presentan dentro del sector o sectores de explotación actual, cuáles son las oportunidades de explotación en otros sectores.

1 Steiner, Geoge A. *Planeación Estratégica*, CECSA, México, 1983.

¿QUE HACER CON EXITO?

La respuesta a tal cuestión la encontramos al confrontar las respuestas de las dos preguntas anteriores, y en el resultado del diagnóstico de la empresa, el cual nos permitirá discernir claramente cuáles son sus fuerzas y debilidades. Esta tercera interrogante pretende guiarnos hacia una síntesis del estudio estratégico, pues nos conduce a seleccionar las oportunidades que cumplen con los objetivos de la firma, siendo susceptibles de ser explotadas exitosamente conforme al estudio de fuerzas y debilidades.



4.3 FORMULACION ESTRATEGICA

La estrategia puede ser desarrollada conforme a dos grandes orientaciones: la expansión y la diversificación.

La expansión persigue reforzar la posición de la empresa. Este reforzamiento puede realizarse en tres diferentes formas a saber:

- A través de la penetración, entendida como un desarrollo de la empresa en ámbito de su actual mercado, en combinación con su actual producto.
- b. Por medio del desarrollo, comprendiéndolo éste como orientado al mercado actual, pero haciendo uso de nuevos productos que constituyen o complementan los anteriores.
- c. Mediante la extensión, la cual intenta el desarrollo de la empresa partiendo de su actual producto pero ligado a nuevos mercados.

Por último, la diversificación busca una nueva orientación en el desarrollo de la empresa, al perseguir un crecimiento a través de la incursión de nuevos mercados con diferentes productos.

En este caso hay un cambio simultáneo en los mercados y productos de la empresa, la cual se inicia en una o más nuevas experiencias.

Una vez delimitada la estrategia global, deberá procederse a definir los objetivos estratégicos en términos de:

- a. Mercados
- b. Finanzas
- c. Etc.

Es decir, habrá que pasar de los objetivos-misiones de la firma expresados en términos generales, a los objetivos estratégicos.

- a. Los objetivos estratégicos, expresados en términos de mercadotecnia, van a preocuparse antes que todo, de precisar el o los mercados, objetivos a donde se dirigirán los esfuerzos de la empresa y la posición deseada dentro de los mismos.
- b. Los objetivos estratégicos expresados en términos financieros van a señalar: el tipo de rendimiento de la inversión y de independencia financiera que perseguirá la empresa. Estos objetivos serán la base para establecer las estrategias de la empresa en cuanto a la inversión y al financiamiento.
- c. El integrar los objetivos de la firma, así como las estrategias definidas en términos mercadotécnicos y financieros, determinará también la estrategia empresarial en materia de organización. Su importancia radica sobre el hecho de que ella delimitará la capacidad y la habilidad de la firma para coordinar exitosamente sus actividades.

La estrategia de organización establecerá las bases para crear la estructura y los mecanismos que permitan obtener un patrón de conducta integrado, eficaz y eficiente, por parte de todos los grupos de la organización, así como de las tareas interdependientes que se realicen.

4.4 PELIGROS EN LA PLANEACION

Steiner nos menciona una lista de cincuenta peligros latentes en la planeación estratégica, a continuación se mencionan diez de los más importantes, según una encuesta realizada por el mismo autor¹:

1. La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de la planeación a un planeador.
2. La alta dirección está absorbida por los problemas actuales de tal manera que no dedica el tiempo suficiente a la planeación a largo plazo y el proceso pierde la importancia entre los demás directivos y el personal.
3. Fracasar en desarrollar metas adecuadas para la empresa como base para la formulación de planes a largo plazo.
4. Fracasar en que el principal personal de línea no adopta el involucramiento necesario en el proceso de planeación.
5. Fracasar en usar los planes como normas para medir el desempeño directivo.
6. Fracasar en crear un clima adecuado y no resistente a la planeación dentro de la organización.
7. Suponer que la planeación corporativa completa está separada del proceso directivo completo.

1 Steiner, George A. Planeación Estratégica. CECSA, México, 1983.

8. Introducir tanta formalidad en el sistema que éste carece de flexibilidad, vaguedad y sencillez y que limita la creatividad.
9. Fracaso de la alta dirección en revisar con los jefes de los departamentos y divisiones los planes a largo plazo, elaborados por los mismos.
10. El rechazo constante por la alta dirección del mecanismo de planeación al tomar decisiones intuitivas que conflictan con los planes formales.

Razones por las que se discontinua la planeación

La mayoría de los casos en los que se discontinúa un proceso de planeación convencional, se deben a una remoción de la persona o personas claves. Las reubicaciones, las renunciaciones y la contratación de personal pueden interrumpir la planeación convencional.

La aparición de crisis también conduce a la discontinuación de la planeación. Aunque las crisis no interrumpen totalmente a la planeación, pueden retrasarla seriamente. Esto es más probable que ocurra en la planeación convencional que en la interactiva.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Normalmente, tanto los individuos como las organizaciones tienen una serie de propósitos, lo que ocasiona algunas complicaciones para el establecimiento de los objetivos.

Trasladando esta idea a la estructura de una empresa grande, y por lo tanto compleja, tenemos que por la gran cantidad de miembros es muy difícil que exista un acuerdo respecto a un conjunto único de objetivos, y más aún que se puedan establecer ciertas prioridades con respecto a los mismos.

La jerarquización de los objetivos más bien, estará determinada por el medio ambiente en que se desenvuelva el grupo, así como el tipo de actividades que realice.

Por lo anterior, no debe olvidarse que tanto los objetivos como las estrategias son el resultado de toda operación llevada a cabo en el interior de la empresa, y por lo tanto reflejarán hacia el exterior todas aquellas fuerzas interrelacionadas con que cuenta la empresa.

La diferencia entre planeación a largo plazo y otros tipos de planeación es su amplitud e impacto potencial enfocado a determinada empresa.

La planeación normal se diferencia de la PLANEACION ESTRATEGICA porque esta última engloba todas las funciones integrantes de una empresa.

Con respecto a la naturaleza de planeación: lo que se lee y estudia raras veces sigue la ruta más provechosa; depende de imponderables como qué se tiene a mano, en dónde se estudia, en qué se trabaja y las discusiones con los demás.

La aplicación de la PLANEACION ESTRATEGICA es inevitable en nuestros tiempos; no obstante, debe enfrentarse a un gran problema -la incertidumbre y la decisión- características de la planeación estratégica, este problema no ha sido plasmado aún en un marco teórico con alguna solución posible, ya que cada empresa tiene problemas diferentes y la experiencia de los dirigentes de la organización será lo que la saquen a flote, para ésto tiene que hacerse uso del aprovechamiento de las oportunidades y tomando en cuenta sus fuerzas y debilidades.

Para poder seleccionar una buena estrategia es inevitable conocer a fondo su medio ambiente, tanto externo como interno, lo cual redundará en resultados favorables para el futuro de la empresa y de los integrantes de ésta.

SEGUNDA PARTE

CAPITULO VI

ANTECEDENTES CASO PRACTICO

SEGUNDA PARTE

091458CASO PRACTICO
EMPRESA GIDE, PIEL DEL MAR

La segunda parte de esta investigación tiene por objetivo realizar un análisis estratégico de la organización GIDE Piel del Mar, ésta es una empresa mediana ubicada en la Col. Mixcoac, México, D.F.

En el primer apartado se muestra un enfoque general de la industria de la piel en México. En el Capítulo 2 se vislumbra tanto el ambiente interno como externo en el cual se encuentra el ente económico estudiado. Después en el Capítulo siguiente se mencionan las oportunidades, peligros, debilidades y potenciales de la empresa. Llegando finalmente a la formulación de estrategias y selección de la estrategia más viable.

El resultado al que se llegó tiene por objetivo la estructuración administrativa y financiera de un grupo de empresas que permitan su planeación y desarrollo a largo plazo, utilizando sus recursos humanos y económicos más eficientemente y ofreciendo a sus accionistas y proveedores de recursos un vehículo más diversificado y seguro de sus inversiones.

CAPITULO VI

ANTECEDENTES CASO PRACTICO

6.1 HISTORIA DE LA PIEL

La industria de la piel en la actividad económica de nuestro país es muy importante, no sólo porque su materia prima proviene del sector agropecuario sino además por la gran variedad de sus productos, su principal competidor es la industria química, ya que ésta constituye la piel por productos (plásticos) de más bajo costo, aunque de menor calidad.

Dentro de la industria del cuero, resalta la actividad artesanal, siendo para ésta uno de sus mayores problemas la materia prima y el control de calidad. El costo del producto se eleva a causa de estos dos factores ya que al no haber materia prima suficiente la capacidad instalada no trabaja al máximo. La escasez de la materia prima, también ha ocasionado, que lo que anteriormente se exportaba, en la actualidad se tenga que importar.

En la empresa que nos ocupa, dado el mercado potencial de su materia prima, podemos observar que tiene ventaja sobre sus competidores ya que al abastecerse de materia prima nacional, sus costos son más bajos, teniendo con ésto un índice de rentabilidad más alto, además de que la diversidad de sus productos le permite observar un mercado más amplio.

Esta industria se caracteriza por contener empresas pequeñas y medianas, ya que el capital contable de trabajo, en un 99% va de 25 mil a 3 millones doscientos mil pesos, destina su

producción principalmente a la industria del calzado, y en forma complementaria a la fabricación de muebles y artículos deportivos.

6.2 CREACION DE LA EMPRESA

La empresa se inició con la búsqueda de nuevos negocios con características básicas de éxito, que tuvieran mayor probabilidad de nacer y crecer en condiciones desfavorables.

GIDE inició sus operaciones en agosto de 1985, ésta es una organización integrada verticalmente desde el curtido de pieles exóticas, en particular piel de pescado (mero y gallineta) hasta el diseño, corte y manufactura de producto terminado.

Dada la suficiencia de pieles provenientes del mar, a la tecnología de curtido con la que se opera y a la capacidad de la talavartería existente, la empresa se desarrolla continuamente garantizando la calidad del producto y la competitividad en precios.

La filosofía empresarial de este ente económico se fundamenta en los siguientes principios:

- Capacidad para asumir riesgos y actuar bajo incertidumbre.
- Apertura mental para aceptar nuevos conceptos y aplicarlos.
- Equilibrio de juicio para decidir sobre bases reales dinámicas.

CAPITULO VII

SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

CAPITULO VII

SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

7.1 LA INDUSTRIA DE LA PIEL EN EL MEXICO ACTUAL

Planta Procesadora de Pieles

Descripción

La oscaría, suelo y carnaza se obtienen curtiendo las pieles de diferentes especies de animales, principalmente el ganado vacuno, ya que éste posee ciertas características, tales como resistencia y durabilidad y mayor superficie aprovechable que lo hacen más ventajoso en relación a otros tipos de pieles; siendo este tipo de piel el de mayor volumen procesado en México.

También se utilizan las pieles de porcinos, caprinos, equinos e incluso de algunos tipos de pescado, no olvidando las de algunos reptiles como la delagarto y de tortuga.

Evaluación General

Gran atractivo económico representa la implantación de industrias de curtiduría en México, ya que la producción actual enfrenta un mercado cautivo nacional, debido a que la producción actual arroja un déficit de más de mil millones de pesos.

Localización

La localización de la planta queda supeditada a una zona donde la existencia de agua no representa ningún problema, ya que se requiere aproximadamente de 400 litros de agua por cuero procesado.

Los vientos dominantes en la zona son otro factor importante en la localización, debido al olor que se desprende del proceso de curtiduría, ambos factores deberán ser analizados cuidadosamente para ubicar adecuadamente una planta.

Tratamiento de aguas

El tratamiento de aguas representa un renglón sumamente importante a considerar, ya que por las disposiciones legales vigentes y la responsabilidad moral de cada industrial por evitar la contaminación del medio ambiente, existe la obligación de efectuar un tratamiento de las aguas residuales de las curtidurías y tenerías, pues éstas representan grandes volúmenes con elevados contenidos de materias tóxicas, salinidad y materias orgánicas desagradables.

El valor de las oscarias (pieles ya curtidas y tratadas) varía también de acuerdo con la calidad de las pieles utilizadas y del proceso empleado.

Operaciones básicas y equipo que se utiliza

a. Recepción y lavado de cueros y pieles

Lavaderos

b. Descarnado

Máquina para aflojar

Máquina para descarnar

Utensilios de corte

Cardos

c. Encalado

Piletas de cemento

Sistema de agitación

Motores

- d. Depilado, raspado y desencalado
 - Máquinas para cortar pelo o cerda
 - Máquinas para esmerilar
 - Piletas de cemento

- e. Curtido
 - Tambores para curtido con motores acoplados
 - Máquina para sacudir
 - Caldera de vapor

- f. Dividido
 - Máquina para dividir cueros
 - Máquina para abrir cueros

- g. Raspado o calibrado
 - Máquinas para esmerilar

- h. Teñido o pintado
 - Compresoras de aire
 - Equipo de pintura
 - Tinas para teñido

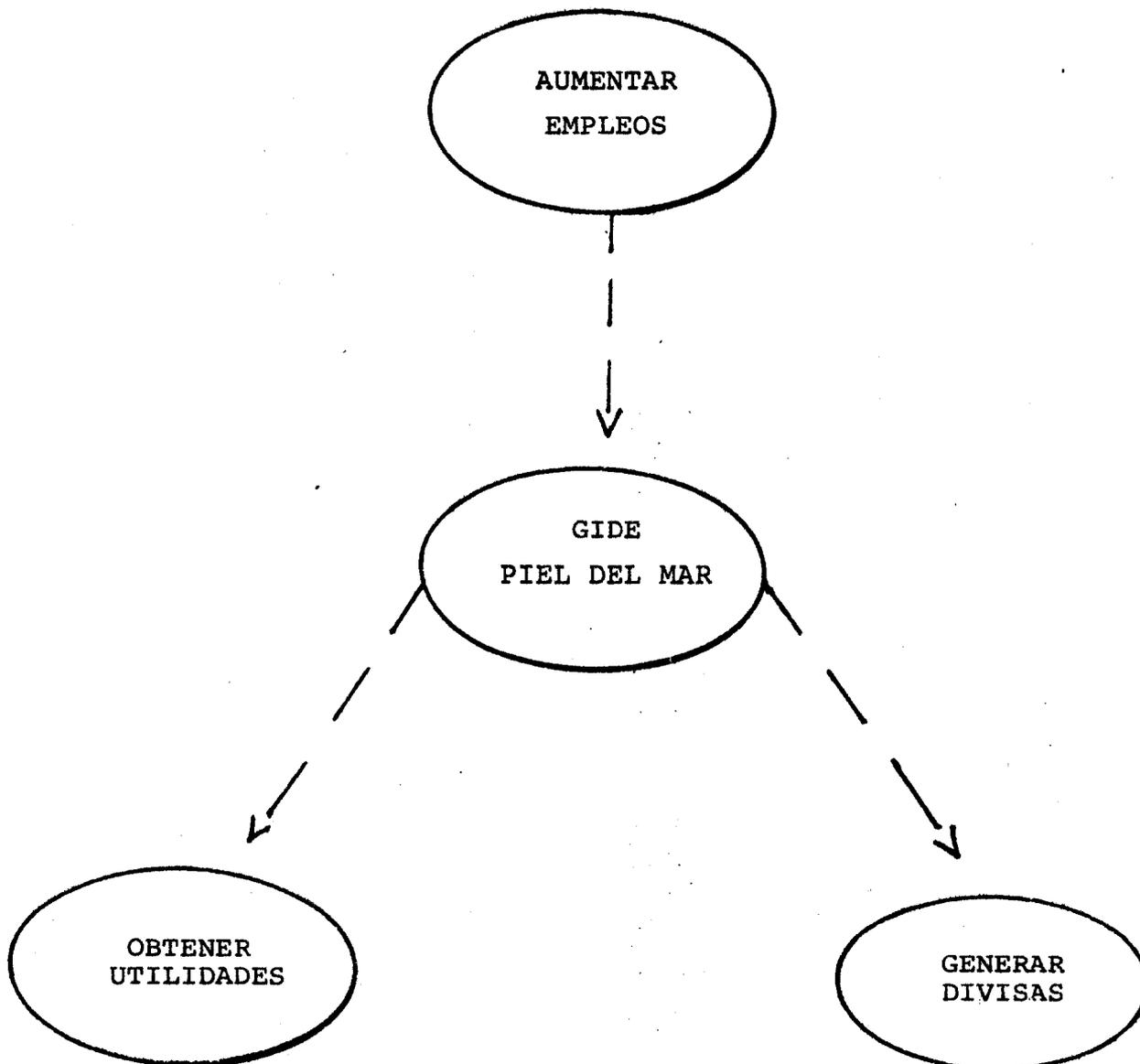
- i. Aceitado

- j. Secado y planchado
 - Máquina para pulir
 - Máquina para lustrar
 - Máquina para planchar (prensa hidráulica)
 - Péndulo para planchar suelas y carnazas

- k. Medición
 - Máquina para medir cueros y pieles

7.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los objetivos de GIDE Piel del Mar se centran en el crecimiento de las ventas, enfocándose en el desarrollo profesional y económico de su personal, así como, en el servicio adecuado al cliente.



7.3 MACROAMBIENTE

En los últimos años han aumentado abundantes y crecientes debilidades, la crisis de la economía mexicana ofrece novedosas dificultades que requieren su urgente atención, principalmente el deterioro generalizado de las condiciones de vida del pueblo mexicano y la estructura productiva.

Los planes de ajuste económico aplicados en México durante 1985 para controlar los grandes desequilibrios que hicieron crisis en 1982 fracasaron, debido principalmente a la relación adversa con la economía internacional.

Según la CEPAL, durante 1985 la política económica de México se debatió entre los objetivos de reactivar la producción y el empleo para atender las demandas económicas y sociales insatisfechas y continuar el proceso de ajuste.

En julio del año pasado, las autoridades mexicanas promovieron un brusco aumento del tipo de cambio y en agosto se aceleró el proceso de liberalización comercial con recortes del gasto público.

"El desempleo abierto pasó de una tasa de 8% en 1982, a 15.8%. Para este año se calcula que alcanzará el 17%, es decir entre estos cinco años se han perdido cerca de dos millones de puestos de trabajo y fue imposible dar acomodo a 2 400 000 demandantes de empleo en todo el país. La desocupación superó ya los 6 millones de personas.

En el campo siete millones cuatrocientas personas están en condiciones de trabajar, de esas 4 200 mil son posesionarios, propietarios o usufructuarios de tierras.

El resto, 3 200 mil no tienen tierra y son solamente jornaleros, incluyendo en esa cifra a 800 mil campesinos cuyas parcelas no sirven a veces ni para el autoconsumo".¹

Las acciones de política económica para 1987 mantuvieron la esencia de lo hasta ahora realizado en la materia: más del 55% del presupuesto será destinado al pago de la deuda externa; las metas inflacionarias se mantienen clavadas; la promoción de las exportaciones no petroleras continua siendo un importante objetivo apoyado en el tipo de cambio subvaluado, importa señalar que con estas acciones se toman en cuenta y corrigen los errores del pasado.

Con respecto a la situación económica por la que atraviesa México es bueno precisar los principales problemas:

- Elevada inflación que ha rebasado todos los pronósticos
- Crisis general de la economía con todas sus consecuencias
- Incremento del desempleo y subempleo
- Mala distribución del ingreso generado en el país entre personas y regiones
- Orientación de la economía a la especulación, descuidándose el aparato productivo y especialmente la producción de bienes básicos.
- Elevada deuda externa tanto pública como privada

1 Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

- Incremento de la dependencia económica que significa un obstáculo para el desarrollo económico independiente del país.
- Deterioro del poder adquisitivo del dinero, que se traduce en menor consumo para muchos mexicanos.
- Pérdida de la confianza en el peso, lo que provoca devaluaciones del mismo y el deseo de poseer dólares; esto es, pérdida de la soberanía monetaria.
- Impresionante salida de divisas del país, que significa descapitalización.
- Deficiencias en el aparato productivo nacional, que se orienta hacia la producción de bienes suntuarios, descuidándose la producción de bienes básicos.
- Problemas de producción, distribución y comercialización de productos agropecuarios¹.

1 Méndez Morales, José Silvestre. 100 Preguntas y Respuestas en Torno a La Economía Mexicana. Océano. México, 1985. p. 169.

- Relación con el PIB

La industria de la curtiduría y artículos de piel está constituida por el conjunto de empresas, que a partir de procesos independientes o integrados, transforman el cuero crudo en pieles o insumos industriales, fabricando todo tipo de artículos a partir de este insumo y otras materias primas textiles, plásticas y metálicas.

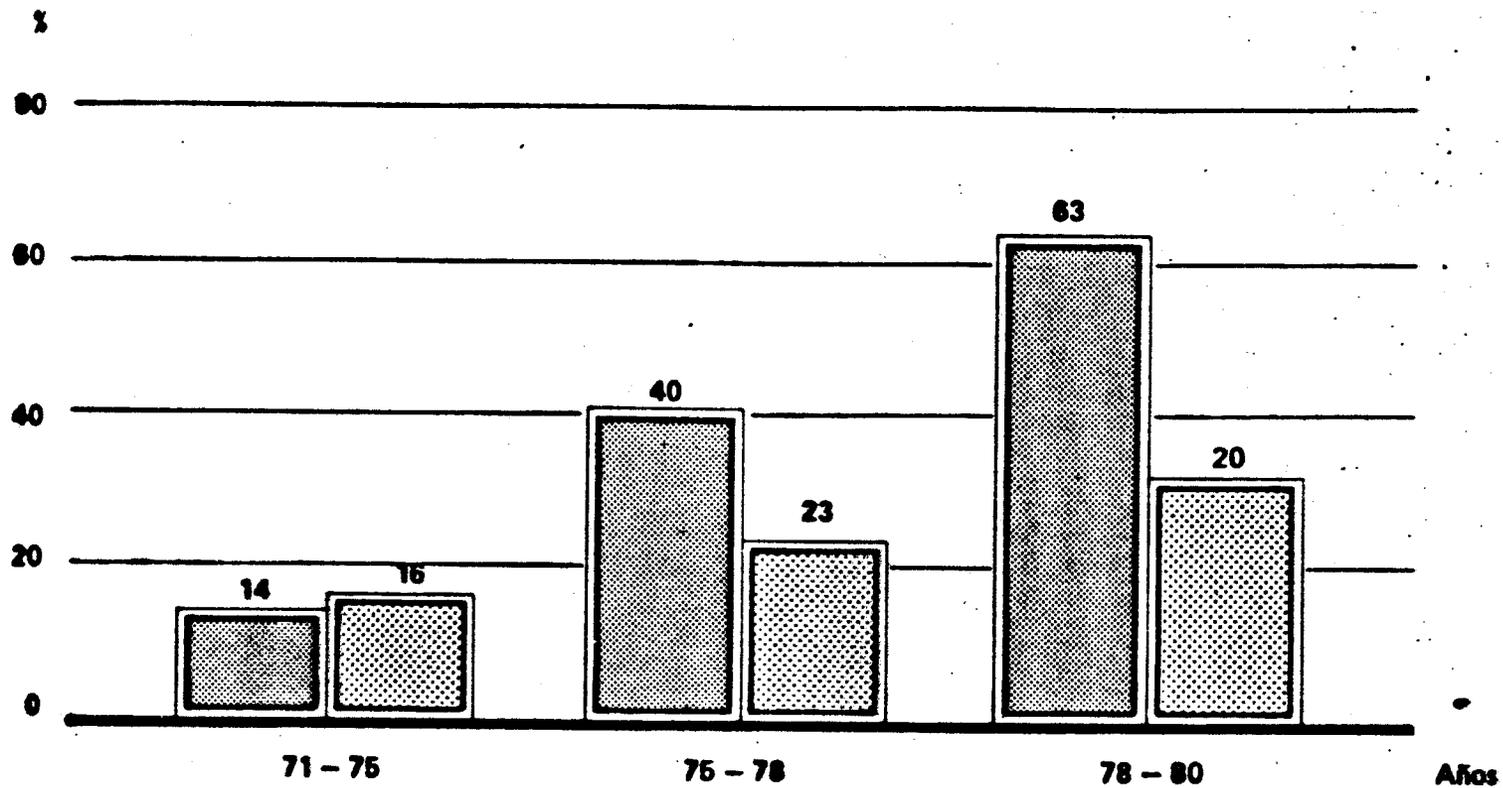
La participación de la rama dentro del PIB de la economía ha mostrado una tendencia decreciente. Durante el período 1970-1980, el PIB de la economía creció a una tasa media anual del 5.6%, en tanto el de la rama fue de 4.8%. Tal situación se reflejó en una pérdida en su participación en el PIB nacional, que del 0.73%, en 1970, pasó al 0.67% en 1980.

- Evolución de la Rama

En la industria de la curtiduría el número de empresas experimentó una reducción al pasar de 530 en 1970 a 357 en 1980 por la desaparición de las pequeñas empresas.

La generación de empleos en la industria de la curtiduría creció a un ritmo del 4% en el lapso de 1970-1980, dando ocupación aproximadamente a 59 276 empleados al final del período.

La producción de cuero crudo en el período 1970-1980 creció a una tasa media de 3.7% anual al pasar de 105.5 miles de toneladas en 1970 a 152 en 1980, destacando el lapso 1975-1979 en el que se presentó un dinamismo mayor y se obtuvo una tasa de crecimiento del 5% (ver Tabla 1)



 Industria de la Curtiduría

 PIB Nacional

Fuente: S.P.P. Escenarios Económicos de México, Perspectivas de Desarrollo para Ramas Seleccionadas, 1981-1985.

EVOLUCION DEL INDICE DE PRECIOS DEL PIB Y DE LA INDUSTRIA DE LA CURTIDURIA

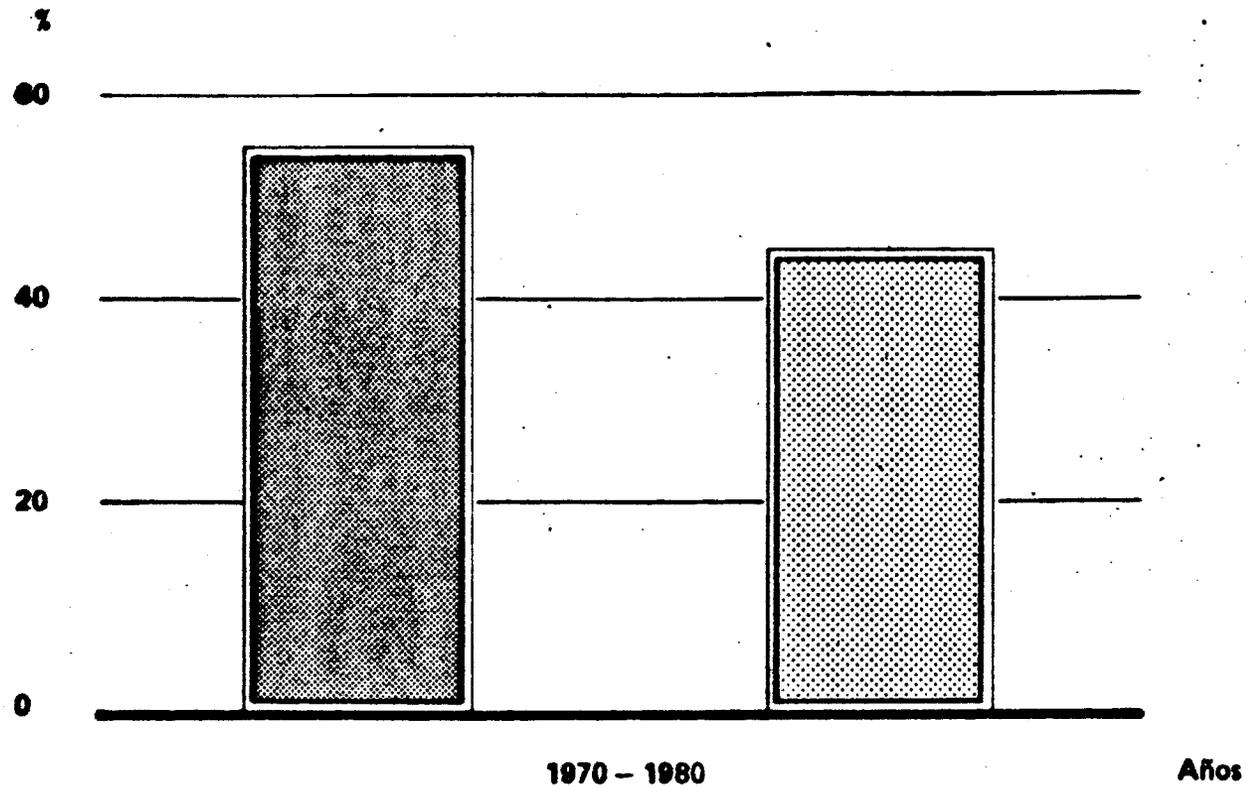
Los cueros procesados aumentaron su producción a una tasa media anual de 6.2% en el mismo lapso, donde resaltan los incrementos logrados en 1972 y 1977, de 14% y 17%, respectivamente.

La demanda de cuero crudo evolucionó a un ritmo de 3.1% en promedio anual en el lapso analizado, representando las importaciones aproximadamente el 30% de la demanda interna; por su parte el mercado del cuero procesado incrementó su demanda a una tasa media anual de 6.7%, de manera que las participaciones de este producto en el mercado doméstico prácticamente ha permanecido constante; debe señalarse que el cuero crudo importado pasa a formar parte de la producción nacional de cuero procesado.

Durante el período 1971-1975 la evolución del índice de precios de la industria de la curtiduría fue a una tasa media anual del 13.5%, inferior a la de la economía en general, que alcanzó para el mismo lapso el 14.5%.

En el período 1975-1978 los precios de esta rama aumentaron a un ritmo de 41.6%, casi el doble que el observado por el índice general de precios, más acentuado fue el incremento registrado en 1980 del 63%, tasa dos veces superior a la de los precios de la economía en su conjunto (ver Fig. 3).

Durante los años 1970-1980, la participación de las importaciones de cuero procesado en el consumo doméstico fue prácticamente marginado al pasar de 3.5% en el primer año a 1.8% en el último, las exportaciones constituidas por cueros procesados de calidad, distintos a los cueros importados, tendieron a su vez a disminuir el déficit de la balanza comercial de la industria de la curtiduría (ver Cuadro 2).



 PIB Nacional

 Rama

Fuente: S.P.P., Escenarios Económicos de México, Perspectivas de Desarrollo para Ramas Seleccionadas, 1981-1985.

FIG. 3 TASA MEDIA ANUAL DE CRECIMIENTO
1970-1980

CONCEPTO	1970	1975	1976	1977	1978	1979	1980
CUERO							
-- CRUDO	105.5	120.3	104.8	136.5	141.6	146.9	152.0
-- PROCESADO	60.4	81.2	83.9	97.0	101.9	106.5	110.1

Fuente: S.P.P. Censo Industrial 1970 y 1975

CUADRO 1. EVOLUCION DE LA PRODUCCION DE LA RAMA
(Miles de toneladas)

ASPECTOS DEL MERCADO NACIONAL

Demanda

Actualmente el mercado nacional se abastece aproximadamente de 500 empresas dedicadas a la curtiduría de pieles.

La producción nacional alcanza la cifra de 25'500 mil pieles, de las cuales 15 millones corresponden a ganado bovino, nueve millones a ganado ovicaprino y 1'500 mil a pieles de reptil.

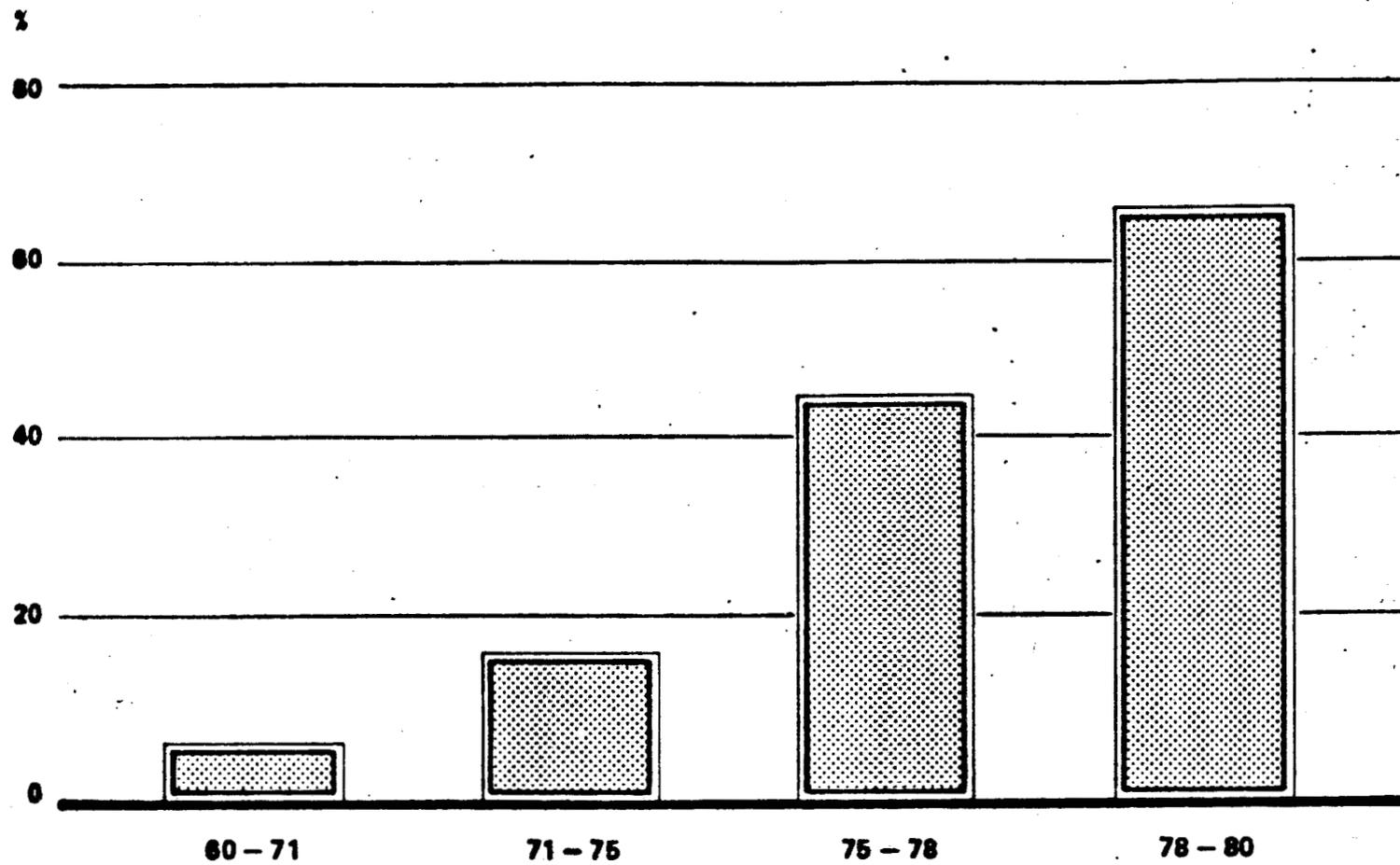
La producción nacional de pieles, siendo materia prima de productos de consumo, resulta en la actualidad insuficiente para cubrir la demanda del país, situación que indica la necesidad de mejorar la eficiencia de los actuales productores y de incrementar la industria de la curtiduría en el país.

Como ya se indicó, siendo las pieles materia prima de productos de consumo, su demanda tiene relación directa con el incremento de población.

En México esta situación presenta halagadoras perspectivas para esta industria.

Precios

El precio de las pieles sin curtir varía de acuerdo al control de calidad que se tenga durante su proceso, incluyendo el momento de destace del animal, ya que sino se efectúa con los cuidados adecuados, puede sufrir horadaciones, bajando su valor notablemente.



Fuente: S.P.P. Escenarios Económicos de México, Perspectivas de Desarrollo para Ramas Seleccionadas, 1981-1985.

CRECIMIENTO DEL INDICE DE PRECIOS DE LA INDUSTRIA DE LA CURTIDURIA

Situacion Internacional

La producción mundial de cuero crudo aumentó a una tasa de 2% durante el lapso 1968-1979, alcanzando en el último año un total de 6.2 millones de toneladas. Estados Unidos produjo el 21% del volumen mundial, seguido de la India con el 13%, Argentina con el 7% y Brasil con el 6%, México participó con el 1.5% ocupando el noveno lugar.

Pronósticos

Se prevé que la demanda de cuero hasta 1985 alcanzó un volumen de 125 mil toneladas.

De acuerdo a lo anterior y en base al factor histórico de conversión en el proceso de curtido de 1.9 kilos, la demanda de cuero crudo evolucionará a un ritmo promedio anual de 2.6%, con lo que alcanzará en la segunda mitad de la década actual un volumen de 236 mil toneladas.

Se ha previsto que el sacrificio de ganado bovino aumenta a una tasa media de 3.7%, misma tasa que se espera para la producción de cuero crudo (Ver Cuadro 2).

De materializarse las expectativas del mercado, se espera que las importaciones disminuyan su participación en el consumo nacional, de 30% en 1979, a 22.5% en 1985, o sea que se requerirán 53 mil toneladas de cuero del exterior.

CONCEPTO	1970	1975	1976	1977	1978	1979	1980
IMPORTACIONES	2 100	1 100	2 900	3 800	3 300	1 900	2 100
EXPORTACIONES	400	200	200	800	1 000	1 000	900
DEFICIT	1 700	900	2 700	3 000	2 300	900	1 200

Fuente: S.P.P. Anuarios Estadísticos de Comercio Exterior, 1970-1979.

CUADRO 2 COMERCIO EXTERIOR DE LA INDUSTRIA DE LA CURTIDURIA
(Toneladas)

Perspectivas

Los factores que pueden limitar las posibilidades de la industria para abastecer la demanda, tiene un origen de carácter estructural, dado que están representados por la factibilidad de incrementar la tasa histórica de sacrificios de bovinos, así como la de importar el volumen de cueros necesarios para eliminar el déficit previsto.

El otro factor radica en el precio, ya que la industria ha enfrentado serias dificultades para el abasto de esta materia prima, toda vez que el precio nacional se enfrentaba al problema de estar por encima del precio internacional.

Si esta situación prevalece en el mediano plazo, las posibilidades de la industria de la curtiduría se verá seriamente limitada, una situación de equilibrio entre los precios nacionales e internacionales sería una de las condiciones necesarias para que la industria estuviera en su capacidad de abastecer la demanda nacional y principalmente sostener su participación en el mercado internacional.

Plan Nacional de Desarrollo (1983-1988)

Contenido del PND esquemáticamente:

<ul style="list-style-type: none"> - Principios Políticos Diagnóstico Propósito y Objetivo Estrategia 	<p>Política del Edo. Mexicano</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentación de la Estrategia 	<p>Contexto Nacional e Internacional</p> <p>Propósito Nacional, Objetivos de Desarrollo</p> <p>Estrategia Económica y Social</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Participación de la Sociedad en la Ejecución del Plan 	<p>Política Económica General</p> <p>Políticas Sectoriales</p> <p>Políticas Regionales</p> <p>Vertiente Obligatoria</p>

"El Estado organiza un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la Nación..."

Art. 26 Constitucional.

El PND es el documento de mayor jerarquía en la planeación nacional; constituye el marco general para la integración de los programas del sistema nacional de planeación democrática

tica instituido constitucionalmente en correspondencia al artículo citado, el cual registra los señalamientos principales de la consulta popular y los incorpora a todas las políticas adoptadas. Esta caracterización del Plan se refleja en sus contenidos.

El PND está estructurado en tres grandes apartados:

- I. Marco de Referencia para el Diseño de Estrategias
- II. Instrumentación de Estrategias
- III. Participación de la Sociedad en la Ejecución

I. Marco de Referencia para el Diseño de Estrategias

El primer apartado contiene los principios políticos del Proyecto Nacional que, actualizado conforme a los retos del presente, y en base en el análisis del contexto nacional e internacional, se define un gran propósito nacional, del cual se derivan cuatro objetivos de mediano plazo que habrán de orientar a el PND y al SNPN. A partir de ello, se propone una estrategia para el desarrollo económico y social destinada a recobrar la capacidad de crecimiento y mejorar la calidad del desarrollo a través de dos líneas fundamentales de acción: La reordenación económica y el cambio estructural.

II. Instrumentación de Estrategias

El segundo apartado establece la política económica general, los escenarios macroeconómicos posibles y el uso de instrumentos de carácter global de que dispone el Estado para avanzar hacia los objetivos nacionales; los elementos y

prioridades que habrán de orientar la política social en los años siguientes; los lineamientos de las políticas sectoriales, que se desprenden de la estrategia de desarrollo económico y social y las líneas de política regional.

III. Participación de la Sociedad en la Ejecución del Plan

El tercer apartado señala las formas en que habrá de integrarse la participación social a la ejecución y evaluación de las acciones definidas por el Plan.

Estrategia Económica y Social del PND

La estrategia económica y social del PND, busca superar las dificultades presentes y abrir la salida estratégica del país hacia una sociedad igualitaria. Para cumplir con su cometido se orienta en torno a dos líneas fundamentales de acción estrechamente relacionadas entre sí:

- La reordenación económica y el
- Cambio estructural

La reordenación económica constituye la respuesta estratégica para enfrentar las manifestaciones de la crisis y ojear las condiciones mínimas para el funcionamiento normal de la economía.

La línea estratégica de cambio estructural, se orienta a iniciar transformaciones de fondo en el apartado productivo y distributivo y en los mecanismos de participación social dentro de éste, para superar las insuficiencias y desequilibrios fundamentales de la estructura económica.

Enfocándose a la rama que compete la empresa que se está evaluando en el PND le corresponde lo siguiente:

Los recursos marítimos por su gran potencial representan para México un sector prioritario de desarrollo por lo cual los objetivos centrales para la política pesquera expuestos en el PND son:

- Contribuir a mejorar la alimentación de la población.
- Generar empleos, especialmente en zonas y grupos mas rezagados.
- Captar divisas mediante la exportación de productos pesqueros.
- Promover el desarrollo regional y comunitario y mejorar los niveles de vida de los trabajadores que se dedican a la pesca.

Los lineamientos a seguir son los siguientes:

- Estimular la participación del sector privado.
- Impulsar las sociedades cooperativas.
- Fomentar la capacitación de productores.
- Fomentar la acuacultura y la pesca rural.

Con respecto a la industrialización se tiene lo siguiente:

- Para las pesquerías masivas y de exportación se utilizarán procesos adelantados con moderna tecnología.

- Para especies artesanales se impulsarán productos de fácil conservación y costo bajo.

Por otro lado se pretende impulsar pesquerías y productos que permitan el abastecimiento del mercado local y regional.

En la actualidad se carece de una adecuada política de financiamiento ya que se observa un alto índice de irrecuperabilidad y falta de oportunidad en el otorgamiento de los mismos.

El PND pretende propiciar una estrecha coordinación entre la Secretaría de Pesca y el Banco Nacional Pesquero para lo siguiente:

- Prioridad de crédito a sectores involucrados.
- Crédito en monto suficiente y con oportunidad.
- Establecimiento de mecanismos eficientes para su recuperación.
- Programa de asesoría en materia de financiamiento pesquero.

En este contexto se pretende fortalecer la actividad pesquera aprovechando al máximo los excedentes generados por el mismo sector, se busca también una mayor y eficiente canalización del crédito (interno y externo) para apoyar el sector social y privado.

En base a estos cuatro lineamientos de la política a seguir por parte del estado, se vislumbra una gran perspectiva para la empresa que nos ocupa ya que por una parte se tiene

asegurada la materia prima a bajo costo, perspectivas de financiamiento y por otra, planeando a futuro, se tendría un mercado accesible para la exportación.

7.4 MEDIO AMBIENTE MERCADOTECNICO

Principales competidores

Como resultado de una investigación hecha directamente en la empresa y con posibles candidatos de la competencia, tenemos como resultado que a nivel nacional sólo existen tres empresas que se dedican única y exclusivamente al curtido de piel de pescado. Por lo tanto, no se tiene el peligro a corto plazo de competidores potenciales.

Dado lo anterior, la participación en el mercado de estas empresas es nula, ya que sólo se dedican a la curtiduría.

7.5 MEDIO AMBIENTE INTERNO

Situación Financiera

A continuación se muestra en la siguiente tabla las razones financieras durante el período de estudio de la empresa GIDE Piel del Mar, S.A. de C.V. además de 14 figuras, en las cuales se plasma gráficamente los resultados del razonamiento financiero.

TIPO DE RAZONES	MAR-86	JUL-86	NOV-86
RAZONES FINANCIERAS			
- Capital de trabajo	10 830	24 620	36 101
- Prueba del Acido	0.88	0.93	1.30
- Efectivo	0.08	0.11	0.17
- Rotación de cuentas por cobrar	2.30	4.02	5.75
- Período de realización de cuentas por cobrar	27	41	62
- Rotación de inventarios	0.49	0.38	0.45
- Período de realización de los inventarios	254	519	792
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO			
- Deuda	15	22	22
- Estructura	0.28	0.24	0.30
- Activo Fijo	0.08	5	6
RENTABILIDAD			
- Margen de utilidades de ventas	15	19	25
- Rotación de la inversión o índice	0.56	0.81	0.61
- Rentabilidad de la Inversión	13	10	20
- Rentabilidad de la inversión propia	16	13	11

CUADRO COMPARATIVO DE LAS RAZONES FINANCIERAS DURANTE EL
PERIODO DE ESTUDIO DE LA EMPRESA GIDE PIEL DEL MAR, S.A. de C.V. :

(Miles de Pesos)

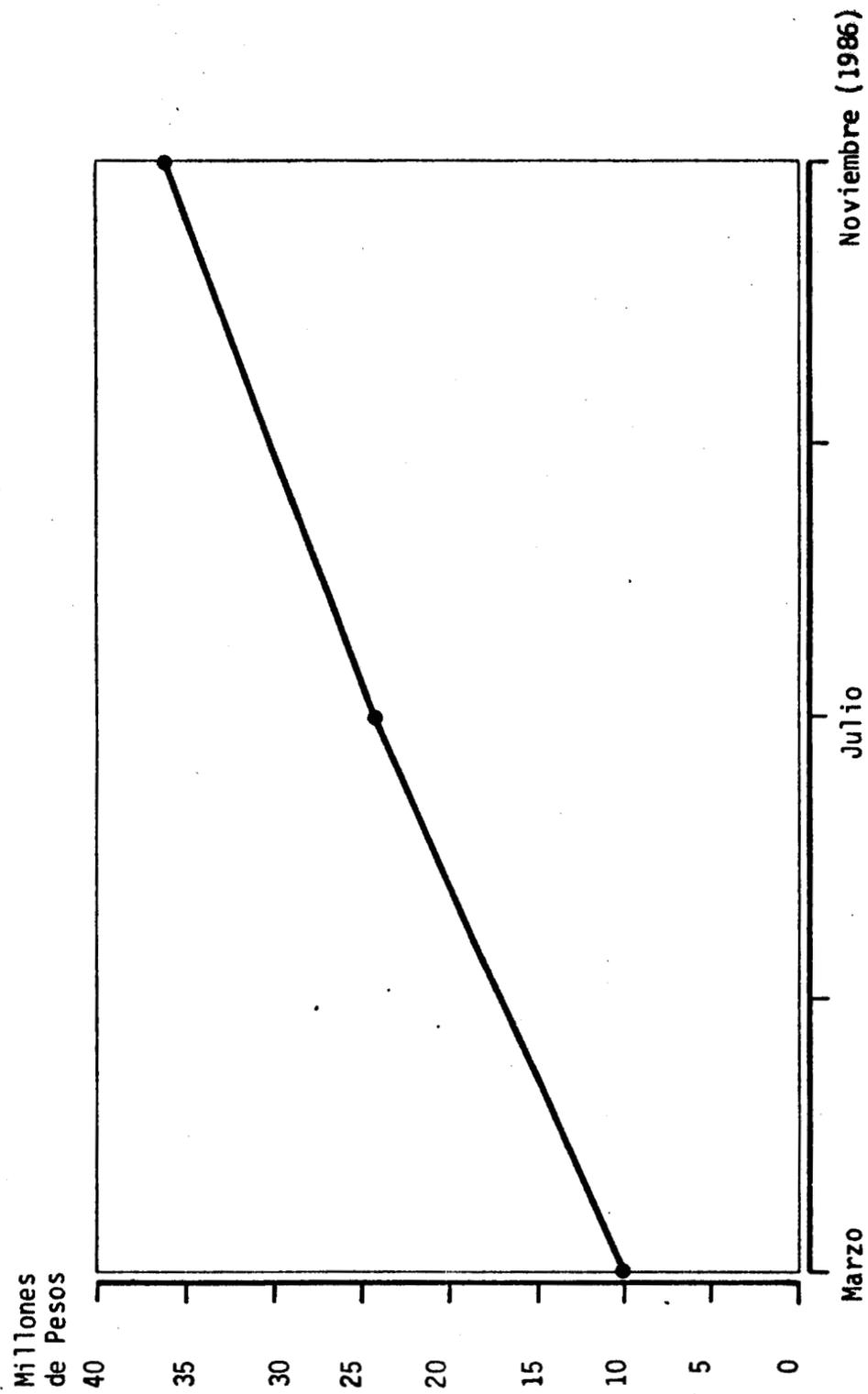


FIG. 1 CAPITAL DE TRABAJO

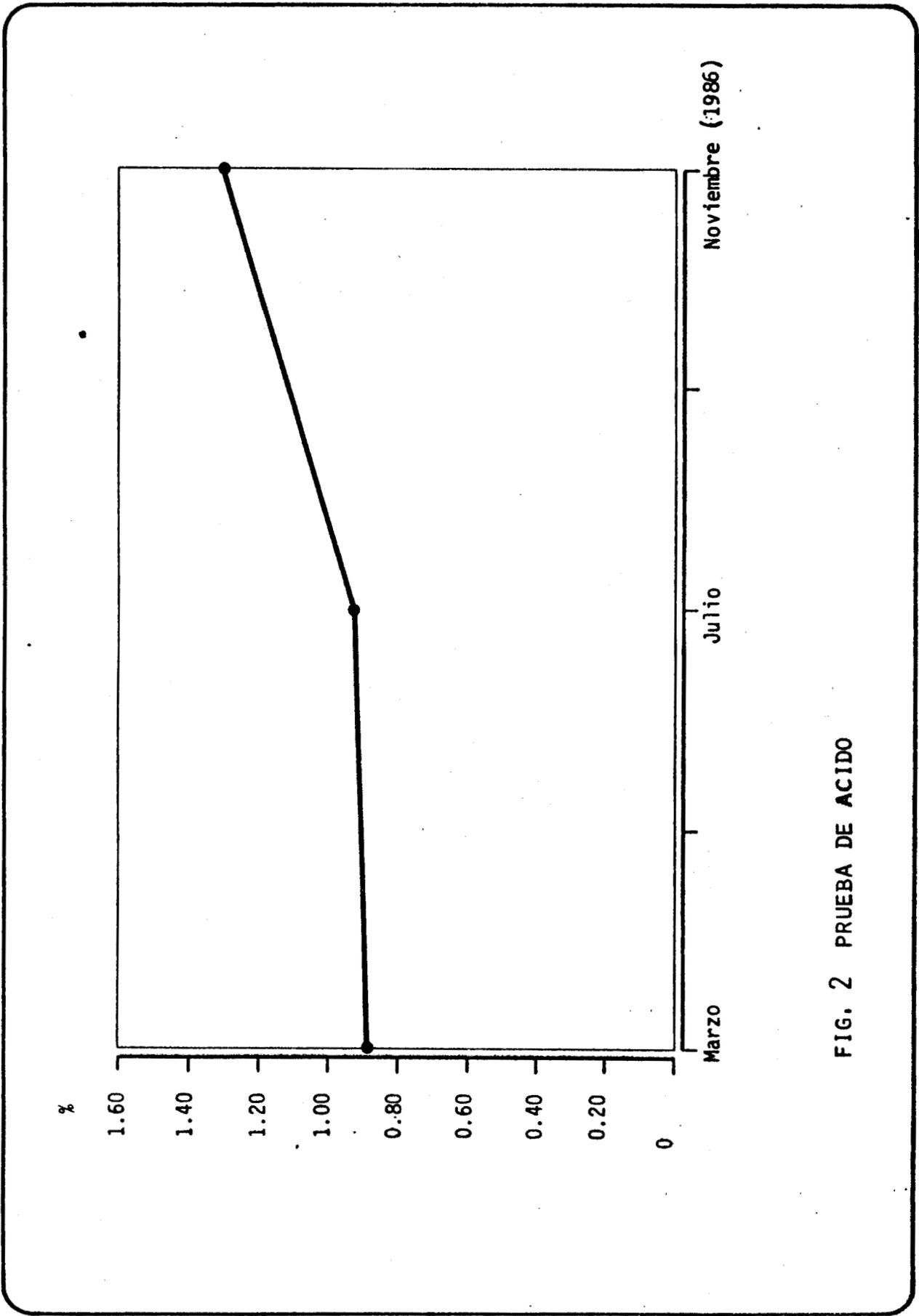


FIG. 2 PRUEBA DE ACIDO

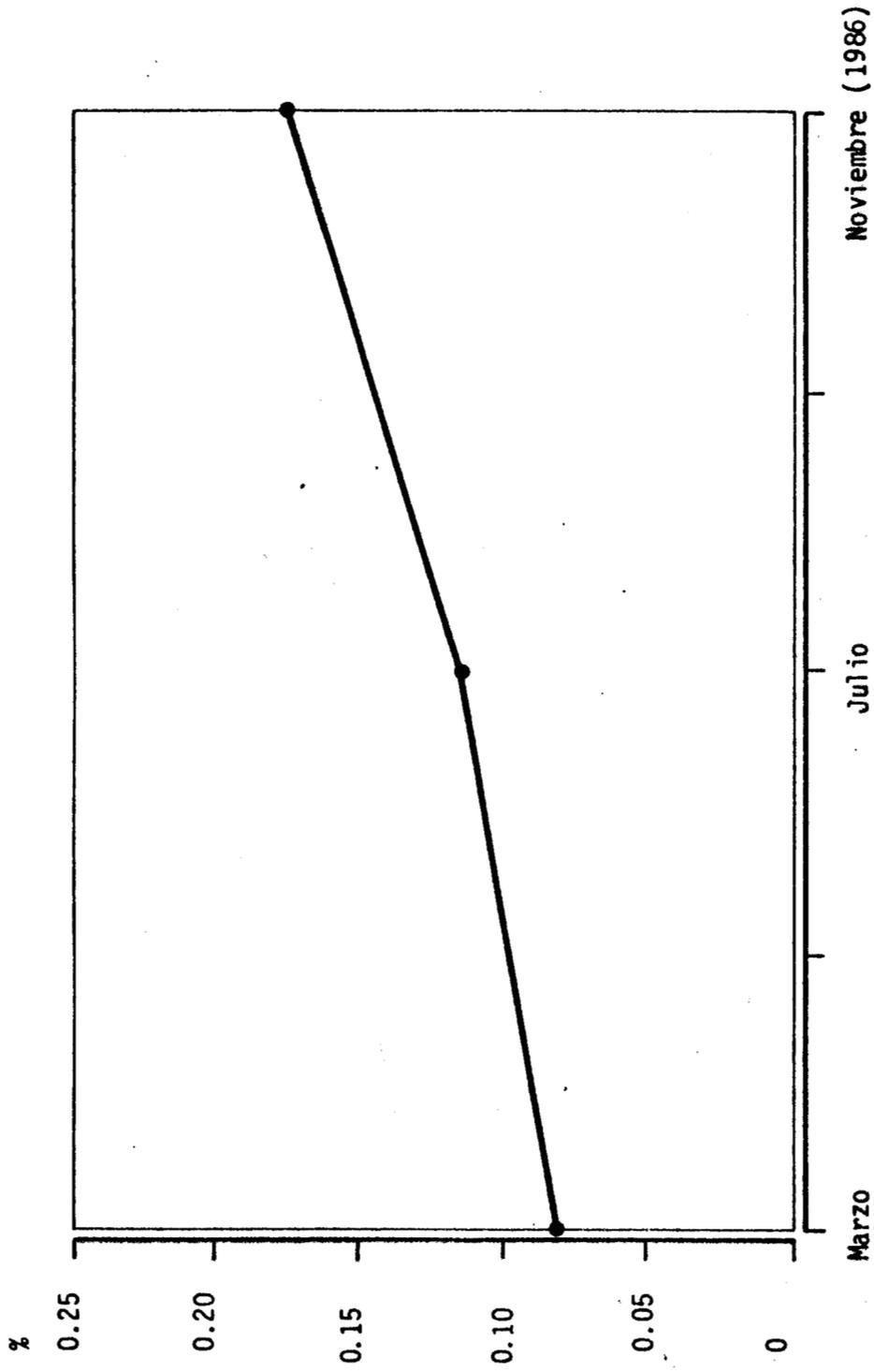


FIG. 3 ERECTIVO

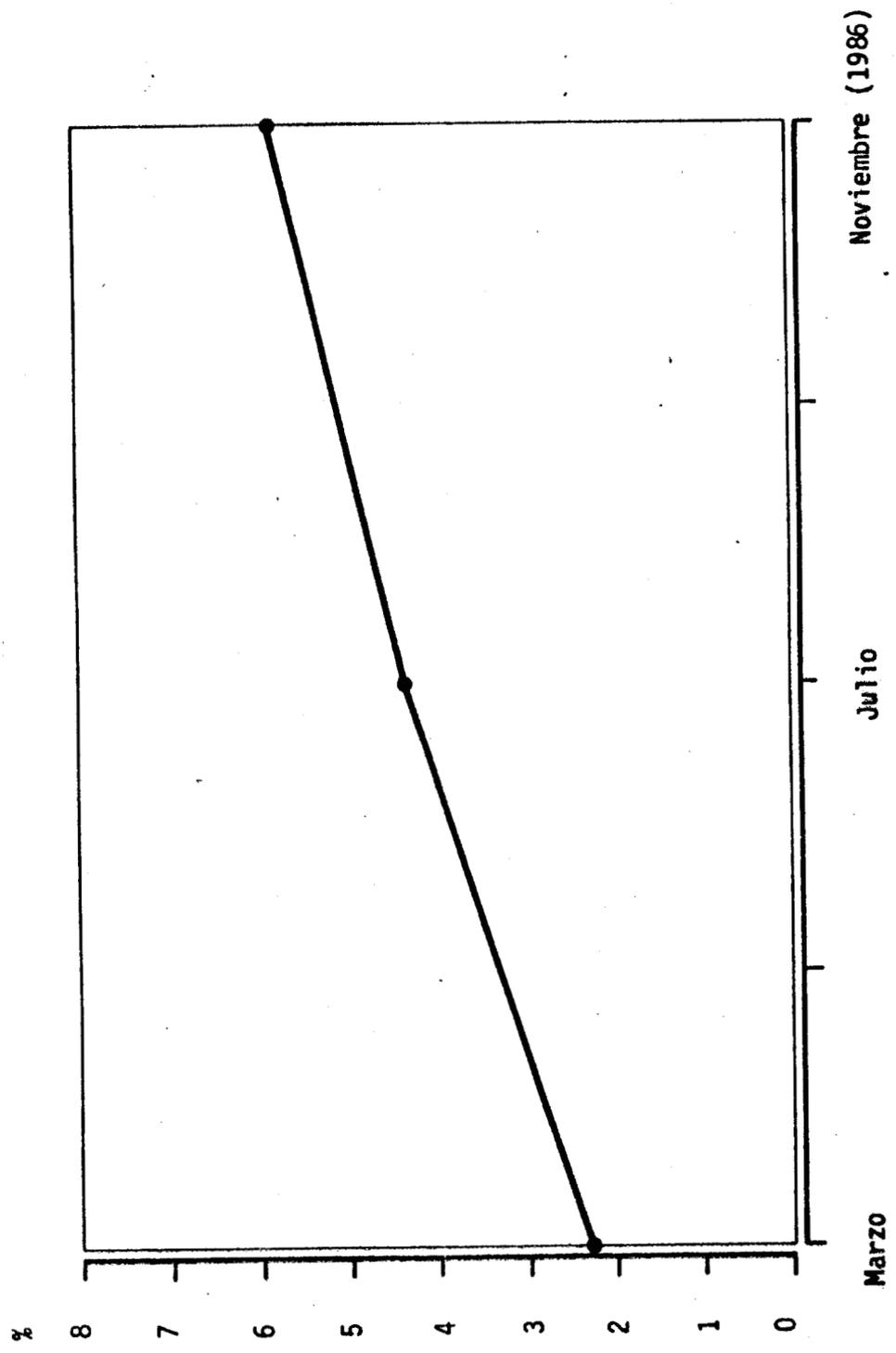


FIG. 4 ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

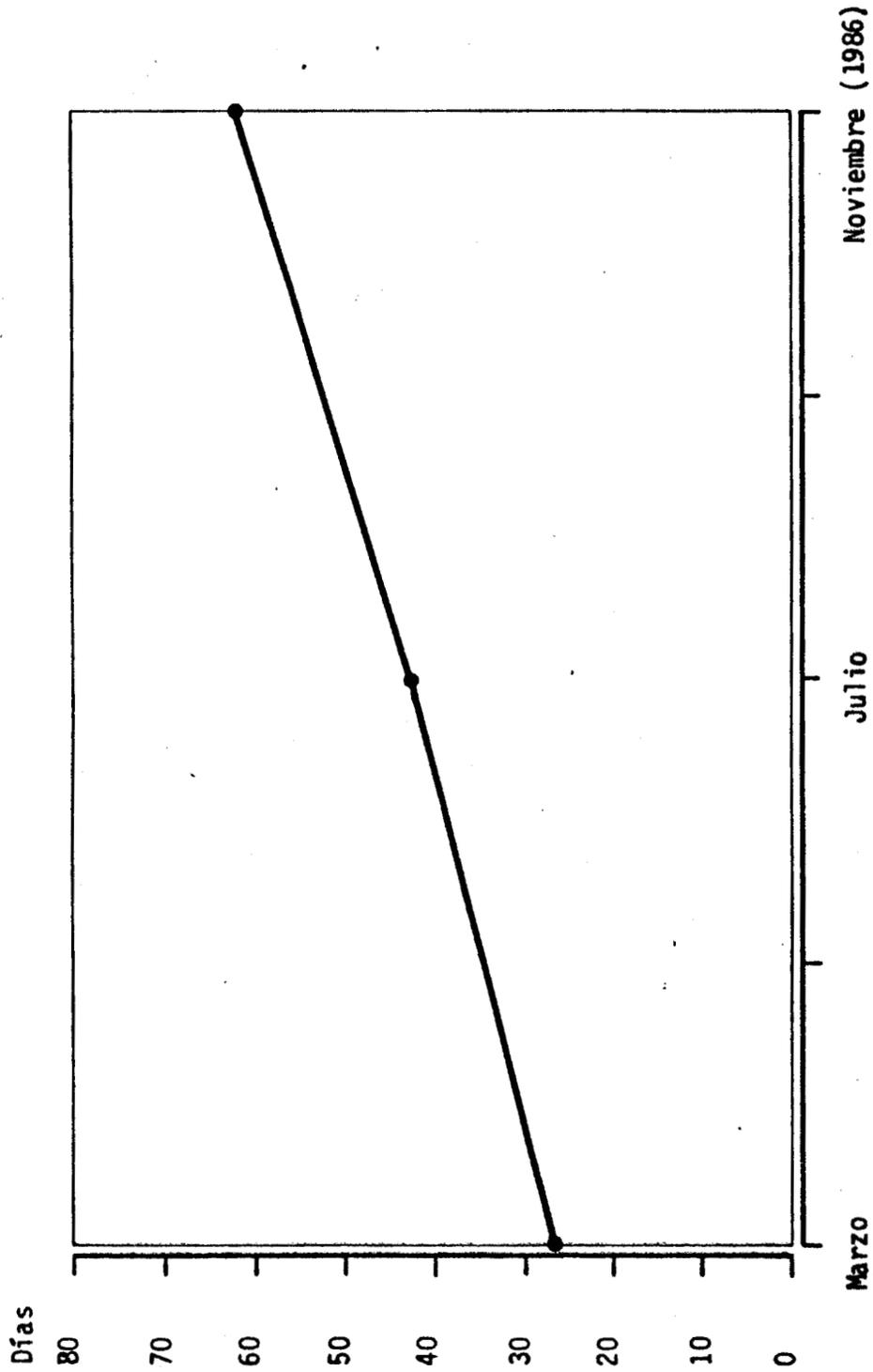


FIG. 5 PERIODO DE REALIZACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

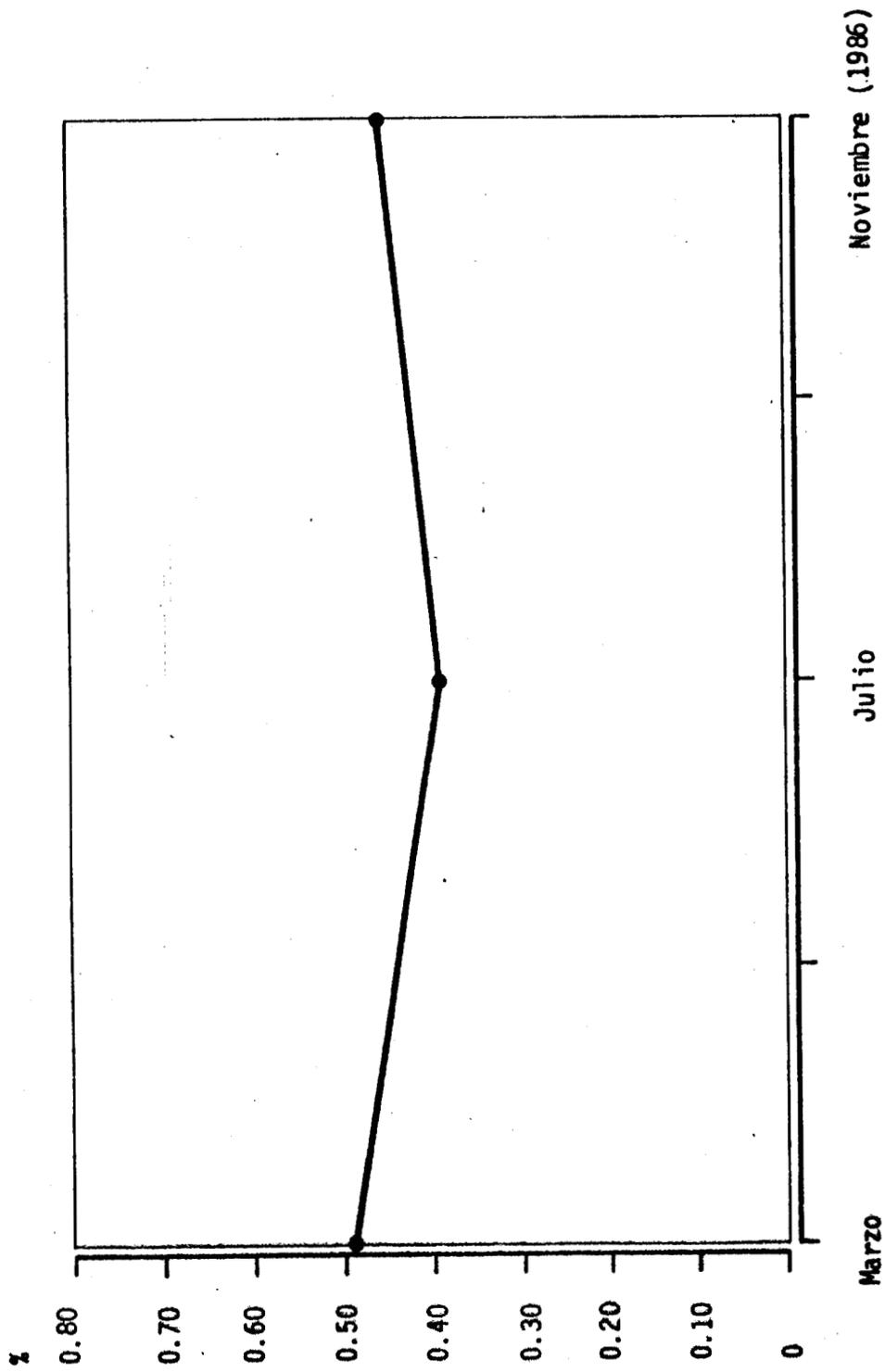


FIG. 6 ROTACIÓN DE INVENTARIOS

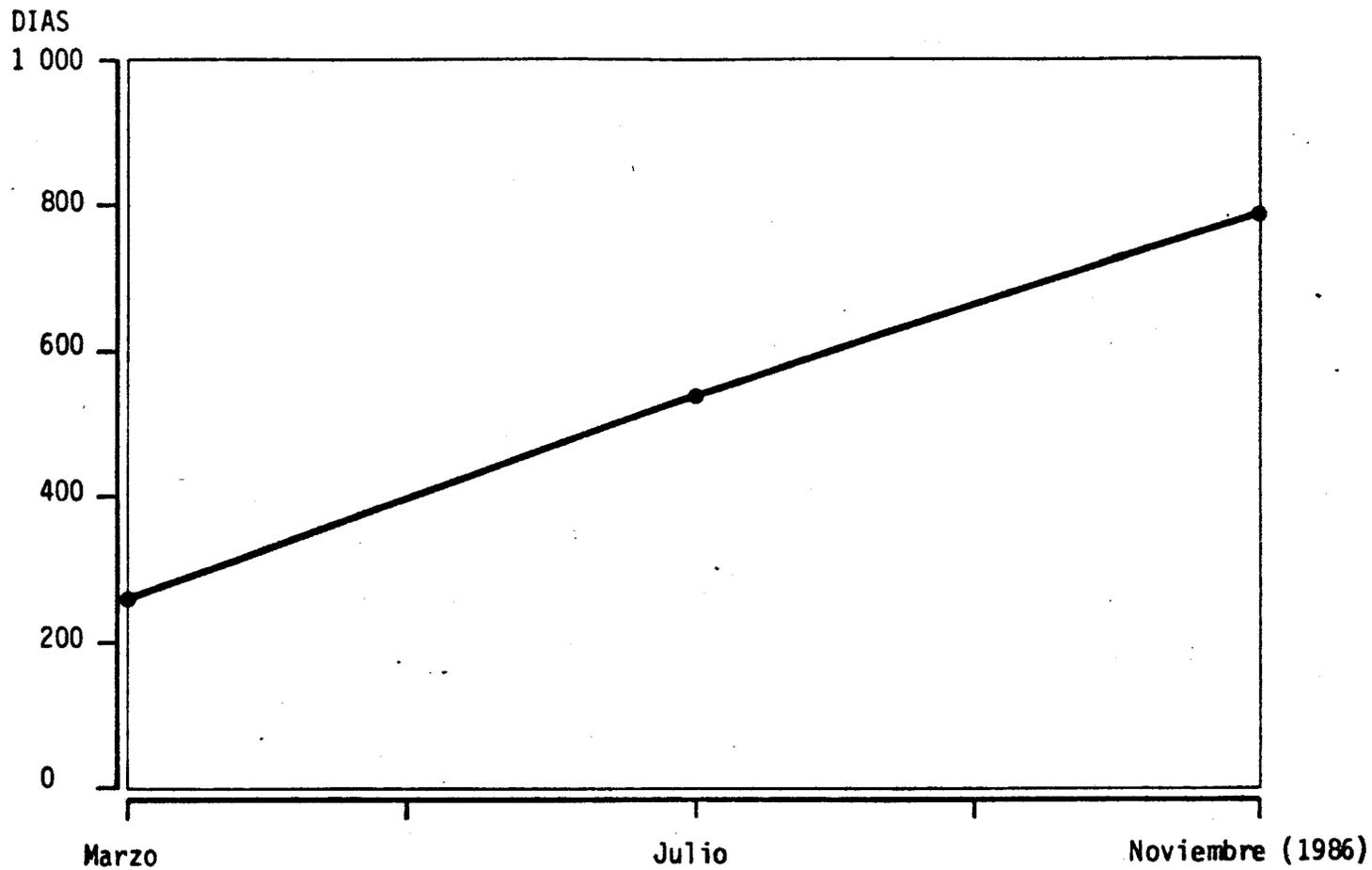


FIG. 7 PERÍODO DE REALIZACIÓN DE LOS INVENTARIOS

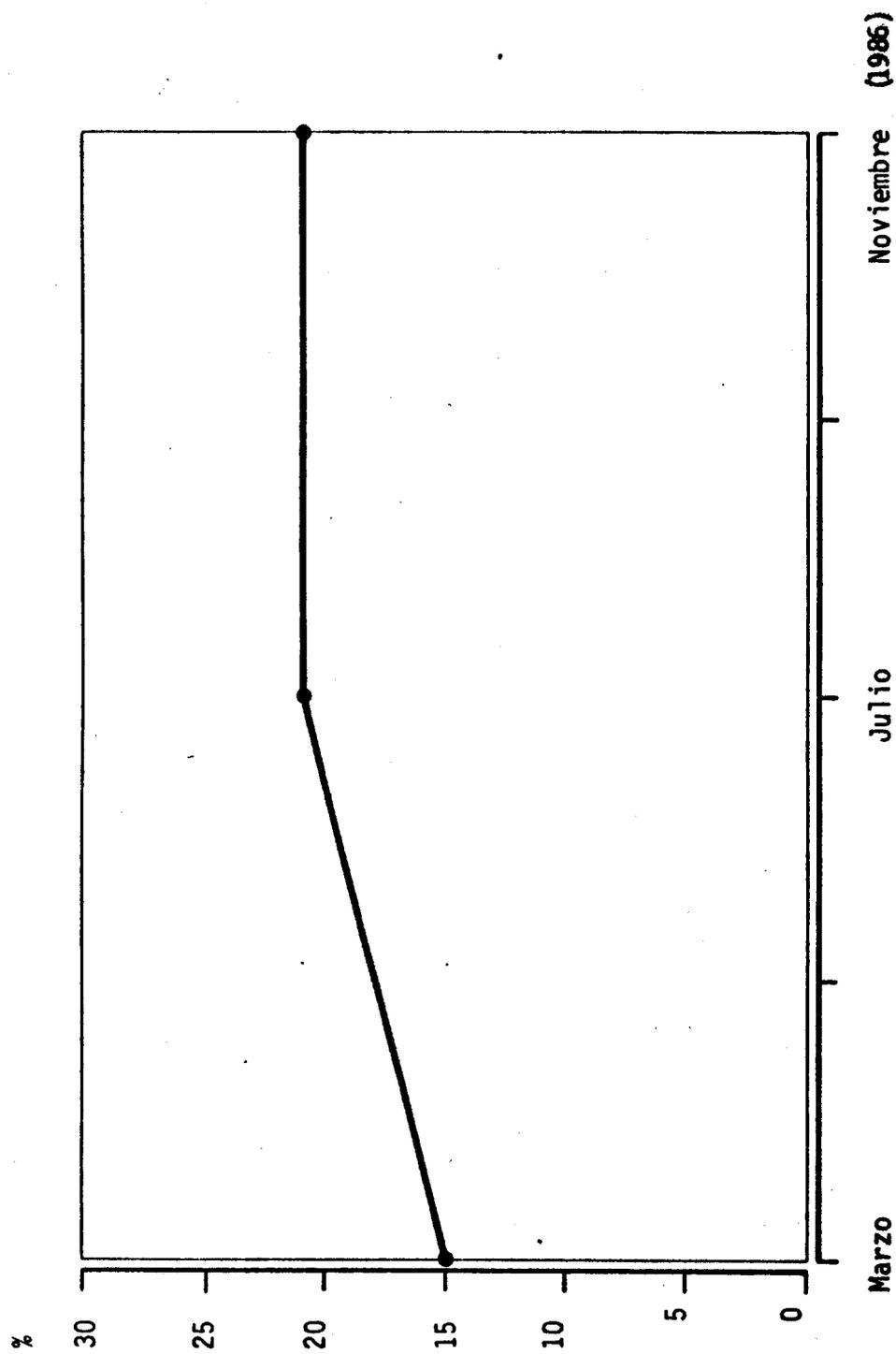


FIG. 8 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

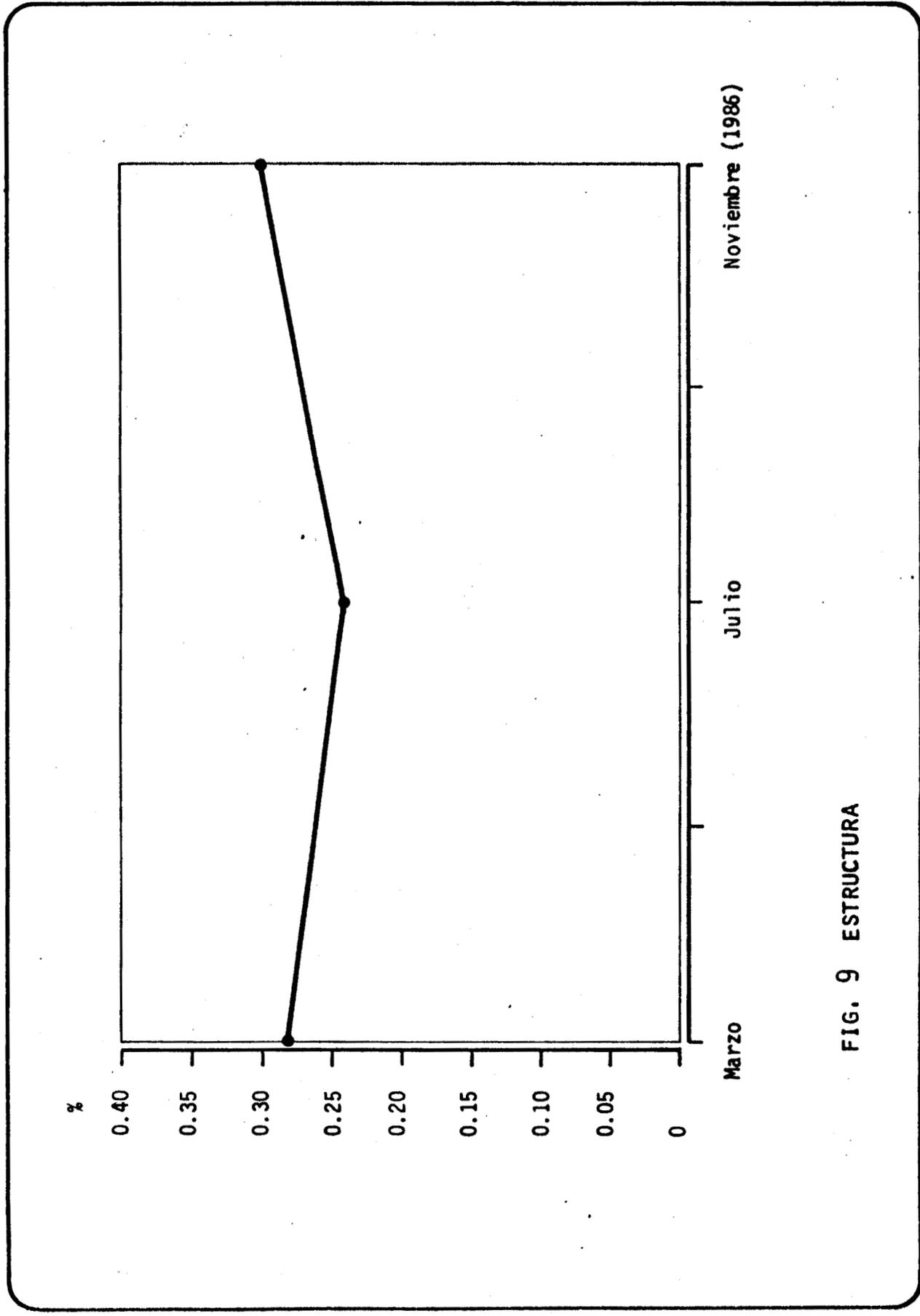


FIG. 9 ESTRUCTURA

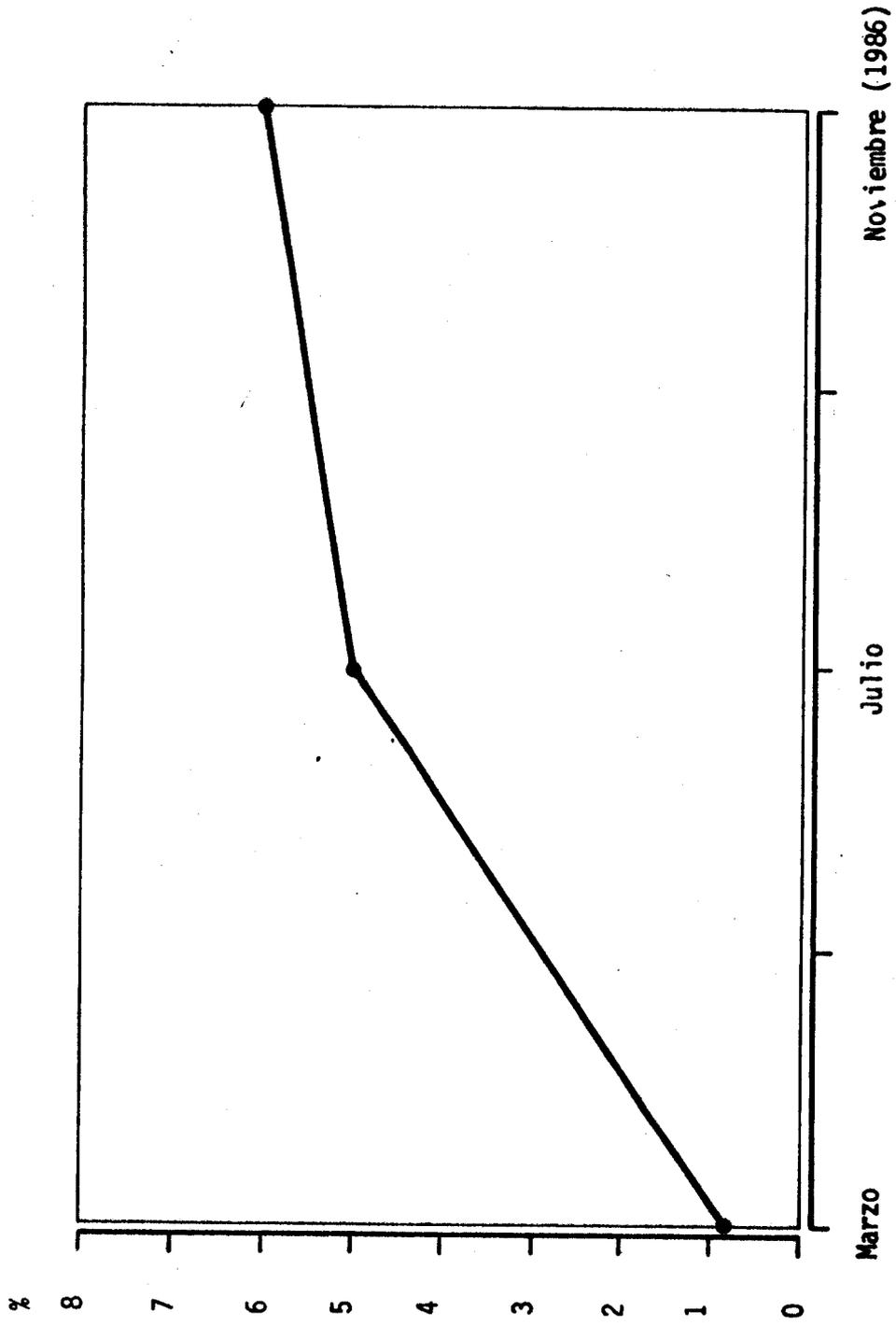


FIG. 10 ACTIVO FIJO

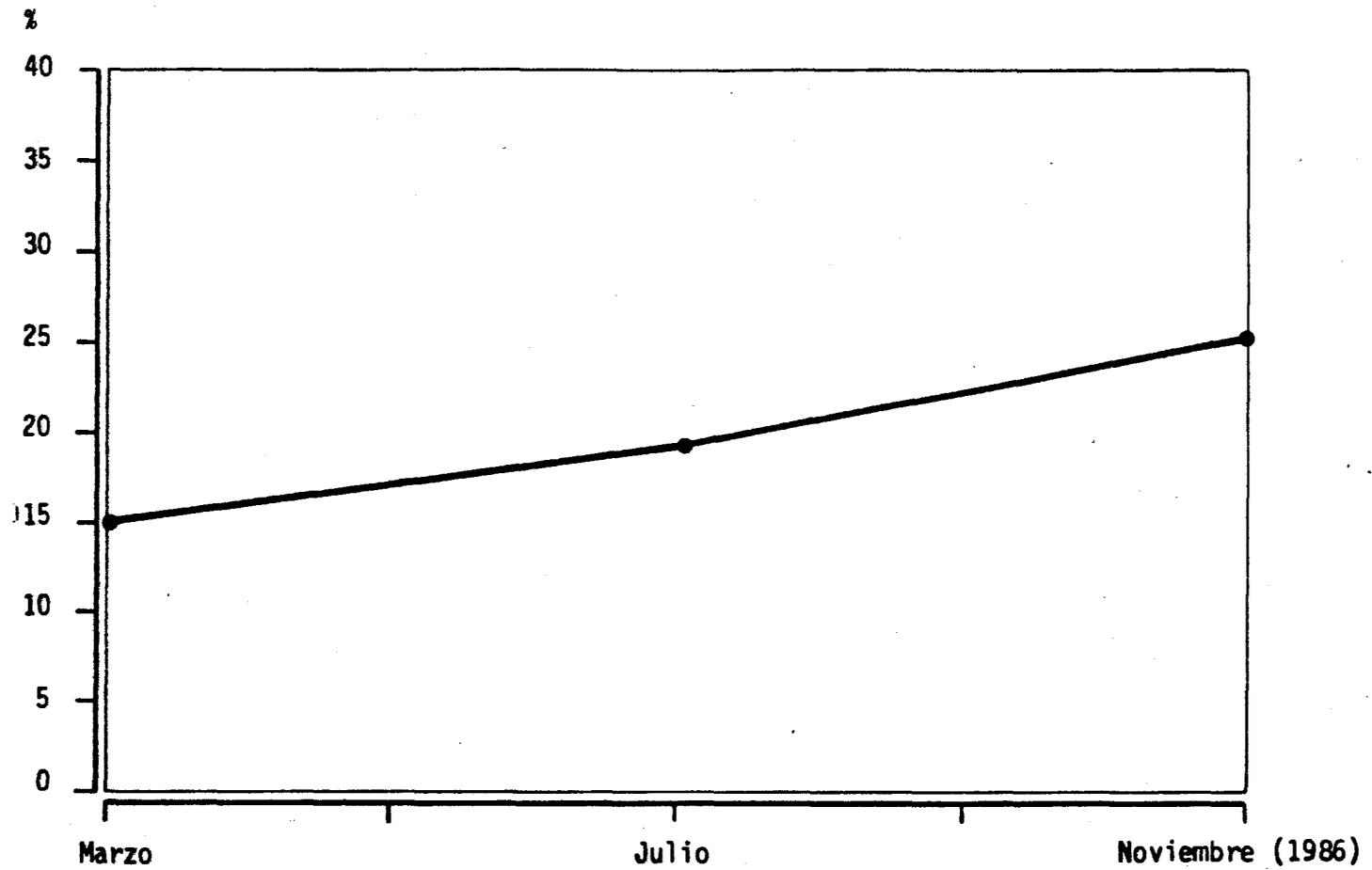


FIG. 11 MARGEN DE UTILIDADES DE VENTAS

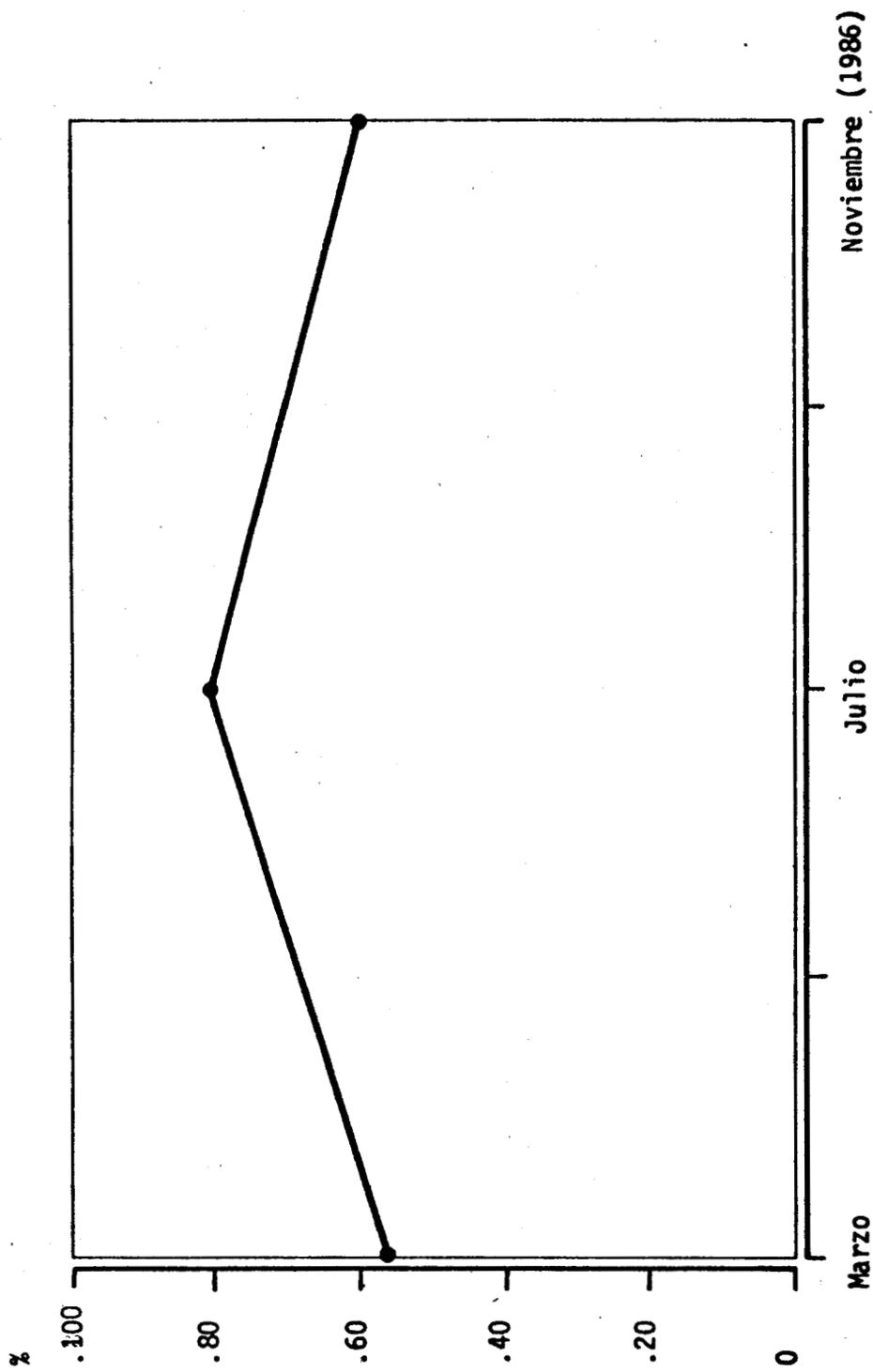


FIG. 12 ROTACIÓN DE LA INVERSIÓN

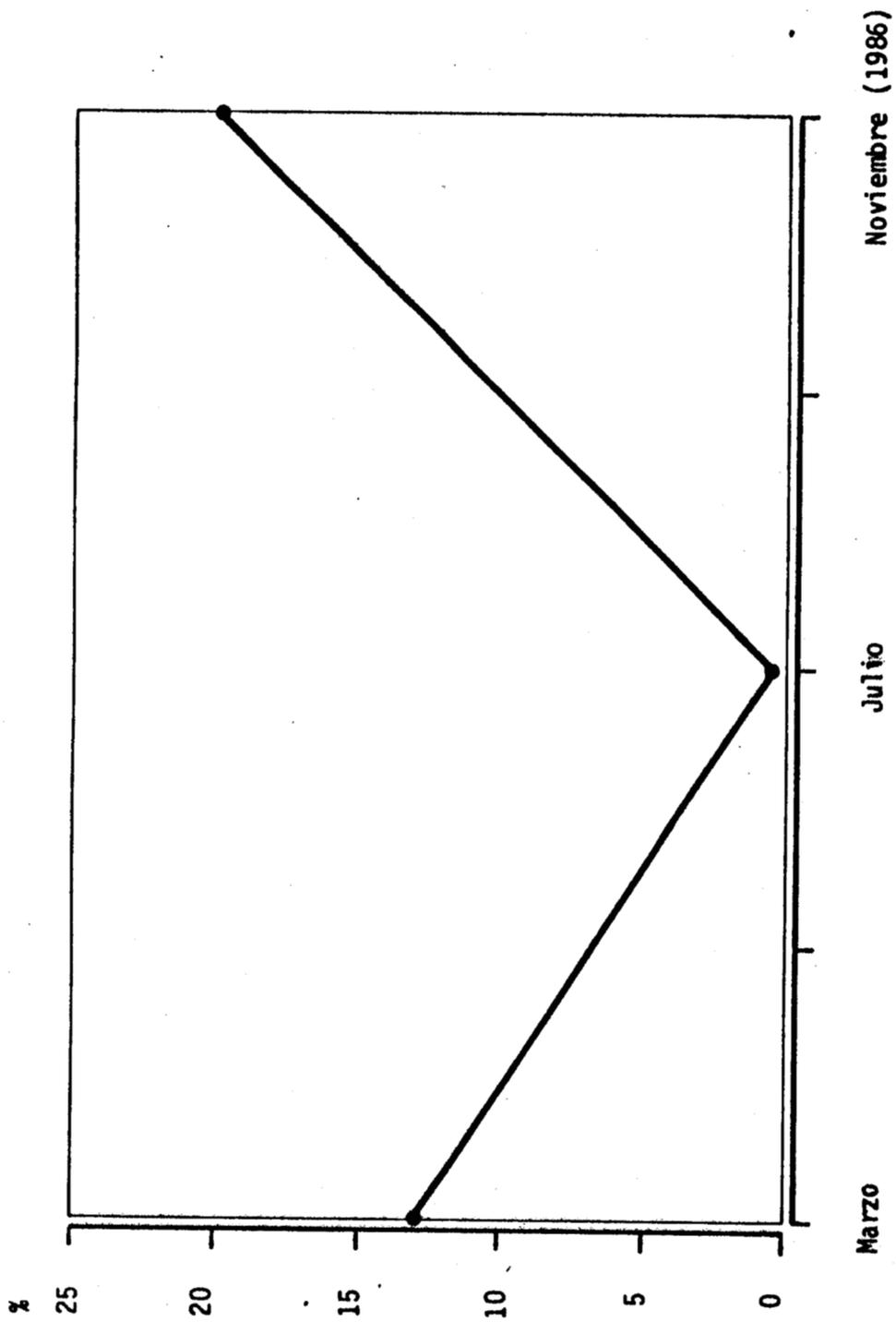


FIG. 13 RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN

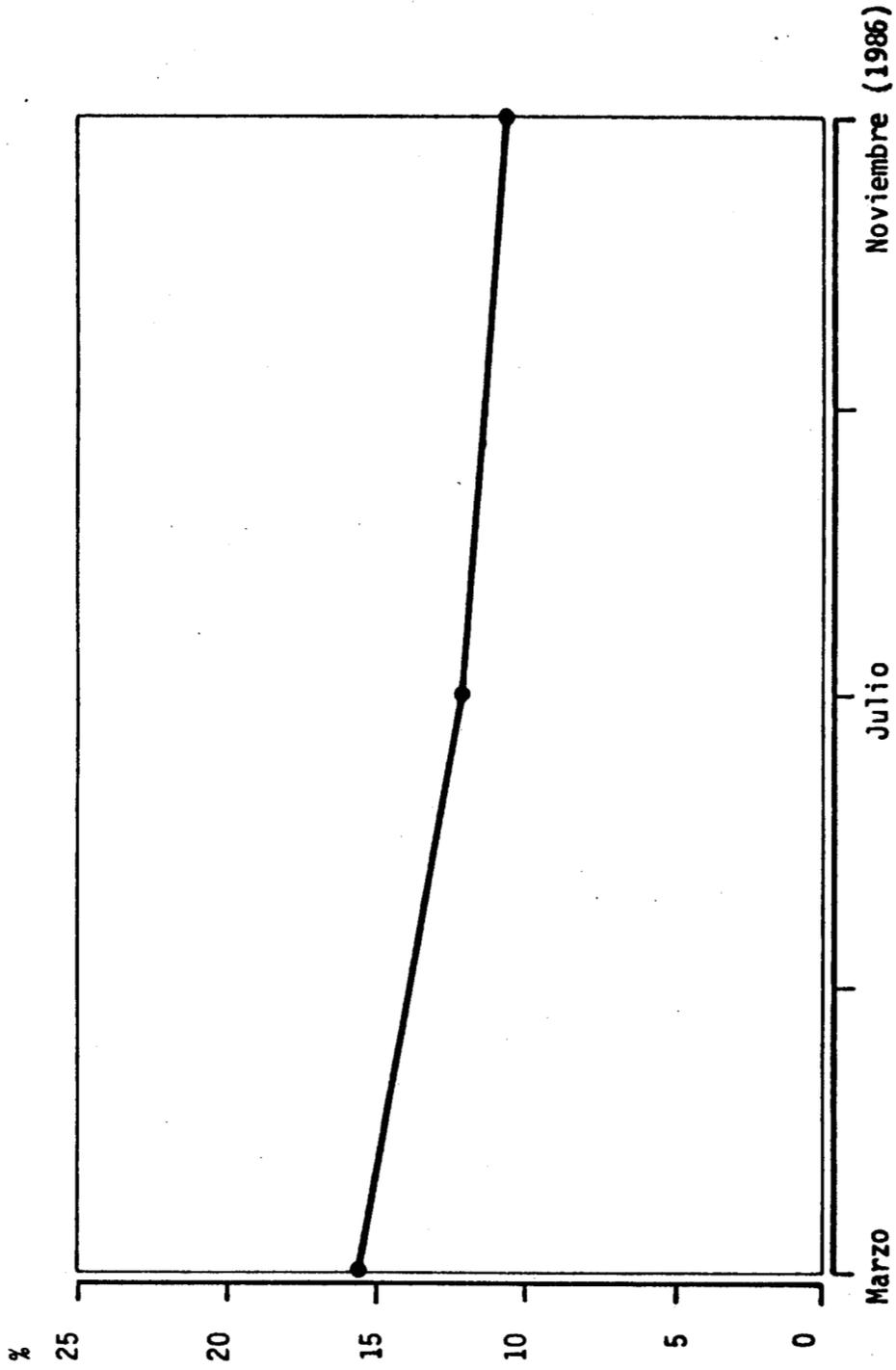


FIG. 14 RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN PROPIA

Recursos Humanos

El personal de GIDE Piel del Mar en su planta de producción, sus oficinas administrativas y de ventas asciende a 50 personas, hasta el momento, de los cuales 15 son empleados y 35 son obreros.

Con respecto a problemas laborales, la empresa no se ha enfrentado a ninguno hasta ahora.

El aspecto integración es considerado de gran importancia en esta empresa, ya que éste depende en buena parte de que los individuos que laboran en ella participan en el logro de las metas de dicha entidad económica.

Dado el tamaño de la empresa y el poco tiempo de su creación, actualmente se está llevando a cabo un programa de capacitación y adiestramiento tanto en el aspecto tecnológico como administrativo, los cuales tendrán efecto a corto plazo.

Es preocupación vital la de los directivos de esta empresa el que su personal se encuentre motivado para llevar a cabo sus actividades desde los obreros que se dedican a la curtición de la piel hasta los agentes que se encargan de promover y vender los diferentes productos que se elaboran.

- Línea de Joyería
 - Aretes 2 modelos
 - Pulseras 4 modelos
 - Llaveros 1 modelo
- Línea de Calzado 2 modelos
- Línea de Trajes de Baño
 - Traje completo 4 modelos
 - Bikini 2 modelos

En todas las líneas se manejan diversos colores como: el tradicional negro, gris, café, beige y vino; sin dejar atrás los colores llamativos y que están de moda como el plúmbago, palo de rosa y verde. Todos los modelos se elaboran con piel de gallineta y mero con cualquier color.

Dentro de la línea de bolsas se tienen estilos conservadores y modernos, de vestir e informales que combinados con los diferentes terminados -brillante, agata y mate- le dan al modelo un toque diferente y distinguido. Los modelos de más éxito son: morral grande, clasique, lei chica y media luna, todos ellos dentro del estilo informal; cashé romana, cashé florentina, cashé uno plizada grande y cartera de noche, en el estilo formal. Junto con los modelos de mayor demanda se elaboran otros para ofrecer opciones que satisfagan al cliente.

La línea de cinturones ofrece para el gusto femenino tres modelos, siendo el cinturón hebilla redonda el más elegido. También se cuenta con modelos para el gusto masculino.

Los accesorios complementarios como la marroquería, la joyería y el calzado, tienen una demanda por igual, aunque la línea de calzado presenta problemas porque su producción resulta insuficiente.

Existe gran variedad de modelos en la línea de vestir, de estilo formal e informal. Según se usen en coordinado o individual. Los modelos más favorecidos por el cliente son: chamarra dama cancún, falda conjunto recta, pantalón dama, chamarra caribe juvenil y saco cruzado.

El estrato social al que está dirigido el producto es de un nivel alto y en algunos casos medio alto. Por ello se creo la línea ejecutiva con el fin de llegar al gusto masculino.

Otra línea que causa impacto por sus modelos novedosos y de gran colorido son los trajes de baño en todos sus estilos.

Por otro lado, la competencia por parte de otros fabricantes es nula, ya que la empresa cuenta con el proceso de la piel cruda hasta que se convierte en producto terminado y finalmente a la distribución de dichos productos.

CAPITULO VIII

ANALISIS OPEDEPO

CAPITULO VIII

ANALISIS OPEDEPO

8.1 OPORTUNIDADES

Dentro de este punto, podemos destacar algunas oportunidades, que a nuestra consideración son visibles y pueden ser aprovechadas por la empresa GIDE Piel del Mar, ya que éstas pueden ayudar a incrementar el nivel y desarrollo del grupo.

- Novedad y diversidad de los productos

Los productos que maneja esta empresa son una novedad en el mercado, esta característica ha permitido tener una aceptación fenomenal, hasta el momento se ha atacado sólo a un 25% del mercado nacional y un pequeñísimo porcentaje al mercado internacional.

Además se cuenta con una gama extensa de productos, desde joyería con aplicación de la piel hasta prendas de vestir, con estas variables consideramos que a largo plazo se puede atacar sobre todo el mercado exterior con muchas posibilidades de éxito.

- Poca competencia de piel de pescado

Tanto a nivel nacional como internacional la competencia realmente no ocupa un porcentaje que pueda por el momento causar ruido a la empresa.

- Calidad del producto

Un factor interesante es el hecho de que este producto está dirigido hacia la clase alta de la sociedad, la cual realmente no le afecta la crisis, en cuanto a su poder adquisitivo, que actualmente se vive en el país. Por ende, se ha dado especial importancia a la calidad del producto lo cual permite la entrada sin problemas al Acuerdo General, sobre Aranceles Aduaneros y Comercio. Por tanto, ésto permite la entrada a nuevos mercados.

- Entrada al GATT

El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) es un pacto entre países para el desarrollo de políticas de liberalización del Comercio Internacional que se ha transferido de hecho en organismo. Aunque de los 23 firmantes diez eran países en vías de desarrollo y posteriormente el número de éstos ha crecido el GATT, es esencialmente una organización de países ricos. Por ésto el mayor logro del GATT ha sido la eliminación de las formas tradicionales de restricciones al comercio internacional entre países industrializados.

Las cuotas de importaciones en esos países, casi han dejado de existir como barreras al comercio, a la vez que las siete rondas sucesivas de negociaciones redujeron los aranceles de modo significativo. La ronda Kennedy redujo los derechos de importación en los principales países industrializados, en un promedio del 35% para manufacturas sujetas a derechos arancelarios y del 20% para productos agrícolas. Para 1988 cuando entren en efecto las reducciones

gestionadas en la ronda de Tokio será muy bajo el nivel de protección arancelaria en los países industriales. Además un volumen considerable de productos manufacturados, en los países en desarrollo, entre libre de impuesto en los países industriales bajo planes generalizados de preferencias.

El ingreso de México en el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) en marzo de 1985 Héctor Hernández Cervantes pugna por firmar un convenio comercial bilateral con Estados Unidos bajo normas similares a las del GATT.

En la visión gubernamental, sólo tiene bendados: un acceso ampliado de los productos mexicanos en el mercado internacional, el fortalecimiento de la industria nacional, la protección afectiva de la planta productiva y el empleo y la defensa de los intereses comerciales del país.

Las razones básicas que aconsejan la adhesión al acuerdo son:

- El GATT es el principal instrumento multilateral de negociación del comercio internacional y sólo en el México encontrará mayor certidumbre a su esfuerzo explotador.
- En él quedan salvaguardados los intereses industriales y comerciales del país y garantizan el acceso para sus exportaciones, al tiempo que ofrece lo necesario para proteger la planta productiva y el empleo nacionales.
- El GATT es un instrumento eficaz para resolver pacíficamente las controversias que pudieran suscitarse con otros miembros contratantes.

- Entrar en el GATT es participar activamente vía la negociación multilateral en el proceso de ajuste de la economía y el comercio internacionales.

La participación de México en el GATT integra una estrategia de reorganización de las relaciones económicas con el exterior, así como los resultados comerciales concretos de la apertura que el GATT viene a consagrar, tardarán un tiempo en hacerse sentir a plenitud.

La idea de las autoridades al liberalizar el comercio y abrir lo más que se pudiera las puertas a las importaciones era que, en correspondencia, los productos mexicanos tuvieran la misma facilidad para ingresar en los mercados.

Por último con el ingreso al GATT, México pasaría a integrarse al mercado abierto de noventa naciones.

8.2 PELIGROS

Alguno de los factores que podemos destacar dentro de este punto son los siguientes:

1. La deuda externa

"El problema de la deuda externa se ha aliviado, pero su solución no es definitiva. El pago de intereses es muy alto e implica riesgos ante pérdidas eventuales de ingresos de divisas por exportaciones, turismo o ante probables encarecimientos de las tasas de interés", declaró el Presidente Miguel de la Madrid en su cuarto

informe de gobierno rendido el pasado 1° de Septiembre, tras la firma de la 2da. reestructuración de pagos de la deuda que agobia al país.

En dicho informe mencionó estrictamente en lo que se refiere a la deuda externa, que asciende ya a \$105,000 millones de dólares que "no creo que la solución de estos problemas sea la confrontación o el desconocimiento de las obligaciones pactadas. Insistiremos en el camino del diálogo, la negociación y en la búsqueda de nuevas formas que satisfaga equitativamente los intereses reales del sistema económico internacional, haciendo ver que para pagar es necesario crecer".

El peso de la deuda representa un fuerte problema para la economía mexicana. Diversos especialistas señalan que el monto de las deudas del país serán a fines de 1986 el valor total de los bienes y servicios exportados por México en 1985.

2. Fenómeno Inflacionario

A la fecha el fenómeno inflacionario no se ha podido controlar, hasta estos días se calcula en un 110%.

3. Impuestos Compesatorios

El principal mercado para los excedentes de nuestros productos está representado por Estados Unidos, sin embargo, la industria norteamericana solicitó a su gobierno que gravara con impuestos compensatorios a las importaciones de dichos productos, con el objeto de impulsar la producción interna.

8.3 DEBILIDADES

- Consideramos a largo plazo se cuente con cierta competencia la cual puede ser potencial y por lo tanto significativa.
- Por lo novedoso de la piel utilizada para los productos, se puede pensar remotamente que no tendría la misma demanda.
- Actualmente la empresa trabaja en su mayoría por medio de pedidos y en base a éstos se manda producir, esta política es muy riesgosa dado que se debe tener la suficiente capacidad instalada para producir la demanda requerida.

8.4 POTENCIALIDADES

- El producto en general tiene aceptación en un mercado en crecimiento.
- Dadas las políticas y filosofía de la empresa, ésta cuenta:
 - Con un grupo esforzado de investigación y desarrollo.
 - Personal altamente capacitado tanto a nivel técnico como ejecutivo.
 - El personal en general está muy motivado, lo cual permite que se tengan excelentes resultados en cada una de las áreas que conforman la empresa.

CAPITULO IX

FORMULACION DE ESTRATEGIAS

CAPITULO IX

FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Considerando tanto las oportunidades, los peligros, las debilidades y potencialidades de la empresa, a continuación se enuncian una serie de estrategias, las cuales pueden coadyuvar al desarrollo y rendimiento de la empresa en estudio.

- Modernización de los sistemas productivos para abatir costos.
- Utilización de los estímulos fiscales que proporciona el estado.
- Lograr un desarrollo organizacional óptimo, tal que permita la excelente utilización de los recursos humanos con que cuenta la empresa.
- Revisión permanente de los sistemas de reclutamiento de personal, selección, colocación, inducción y capacitación con el fin de que se cubran en forma óptima las necesidades de recursos humanos.
- Integrar un programa dinámico de sueldos y salarios para que la empresa esté en posibilidades de reclutar y mantener personal con suficiente motivación que desempeñe sus labores con satisfacción. El programa deberá comprender las tres etapas siguientes:

- a. Análisis de Puestos
- b. Valoración de Trabajos
- c. Calificación de Méritos

Asimismo, la táctica implica la realización, análisis y evaluación de aspectos tales como:

- Políticas
 - Sistema de Valuación de Puestos
 - Encuestas de Salarios Regionales y Censales
 - Clasificación de Salarios
 - Sistema de Calificación de Méritos (apreciación de resultados)
 - Influencia de la antigüedad en los salarios
 - Sistemas de incentivos
 - Análisis de rotación contra salarios
- Identificar mediante técnicas de Desarrollo Organizacional por lo menos semestralmente el "Clima Organizacional", es decir, el grado de satisfacción o insatisfacción del personal en cuanto a los siguientes aspectos:
- a. Conformidad
 - b. Responsabilidad
 - c. Normas
 - d. Liderazgo
 - e. Cordialidad
 - f. Recompensas
 - g. Claridad de la organización

Deberán implementarse indicadores tales como informes, periódicos, registros especiales, estadísticas, etc. que verifiquen y comprueben que las actividades realizadas por el personal, se realizan de acuerdo a lo planeado, asimismo revisarse los siguientes sistemas de control:

- a. Asistencias
 - b. Puntualidad
 - c. Producción
 - d. Localización en la planta
 - e. Seguridad
 - f. Ausentismo y sus causas
 - g. Fuerza de trabajo (en todos los niveles de la empresa).
-
- Atacar nuevos mercados, de preferencia inclinarse hacia la exportación, dadas las oportunidades actuales en el sistema económico del país.

 - Estudiar y evaluar la posibilidad de exportar la tecnología del curtido de piel del mar.

 - Actualmente se vislumbra claramente como se mostró en el análisis de los Estados Financieros que la empresa es 100% rentable, además de que solamente se ha atacado una porción muy pequeña del mercado potencial, consideramos que el ciclo de vida de este producto es muy satisfactorio. Por lo tanto a continuación se formula una estrategia con el fin de lograr los mejores beneficios para ésta.

9.1 SELECCION DE LA ESTRATEGIA

Tomando en cuenta todas las oportunidades anotadas en el análisis OPEDEPO sugerimos oportuno y rentable la integración de diversas empresas a GIDE, con el propósito de lograr un desarrollo Estratégico apoyado en una estructura corporativa sólida que se base en remuneraciones acordes con la evolución de ese desarrollo.

Los objetivos particulares serán:

- Integrar empresas a GIDE que le permitan garantizar un crecimiento lógico alrededor de su giro principal.
- Lograr una estructura corporativa flexible que se adecúe organizativamente para operar eficientemente las empresas integradas.
- Establecer un sistema de remuneración basado en el desarrollo de las mismas y en las posibilidades financieras.

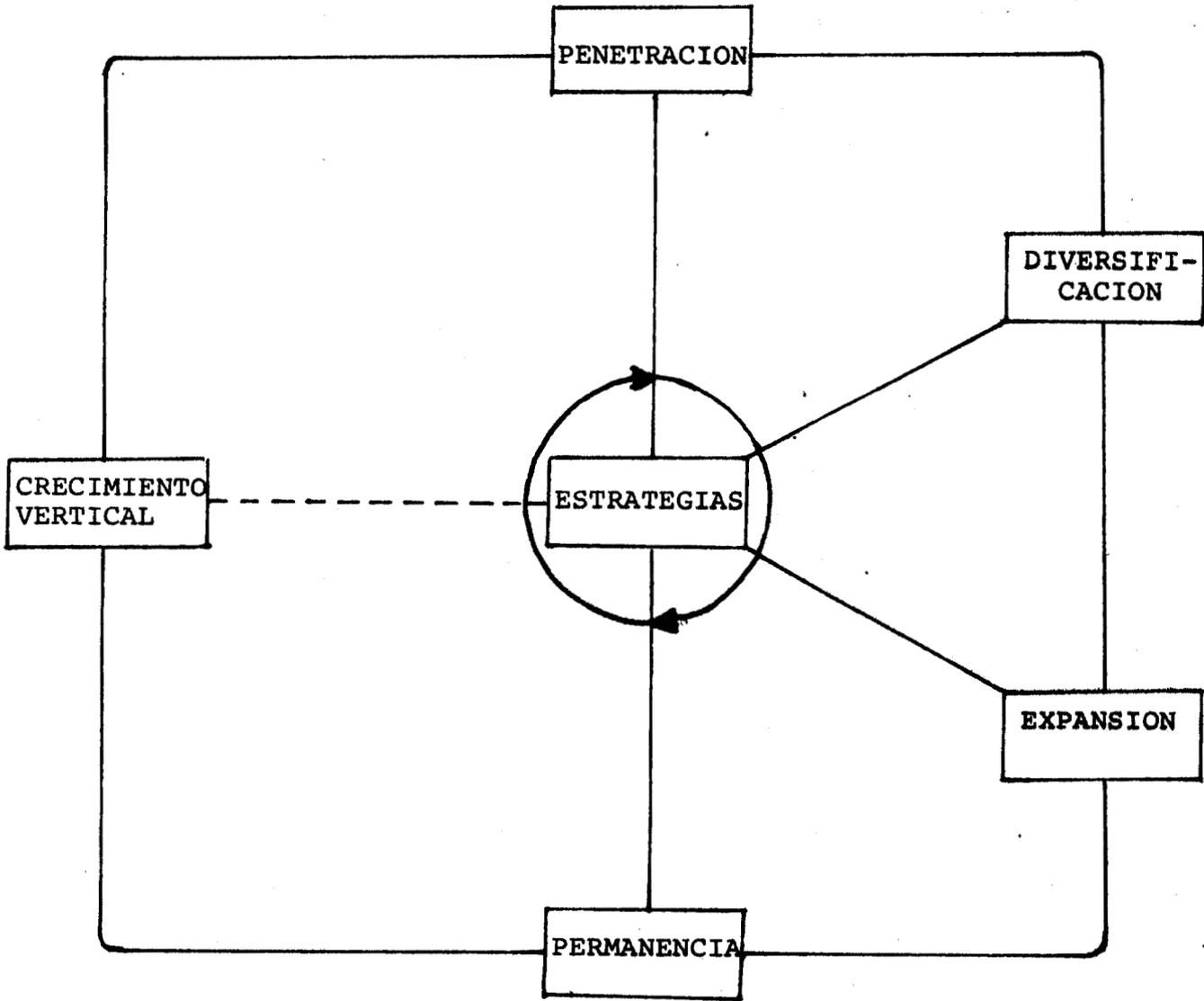
Considerando que el propósito principal de GIDE Piel del Mar es desarrollar la explotación industrial y comercial de pieles de pescado, las empresas integradas a GIDE deberán abarcar las siguientes actividades:

- Extracción
- Explotación
- Transformación
- Industrialización
- Comercialización

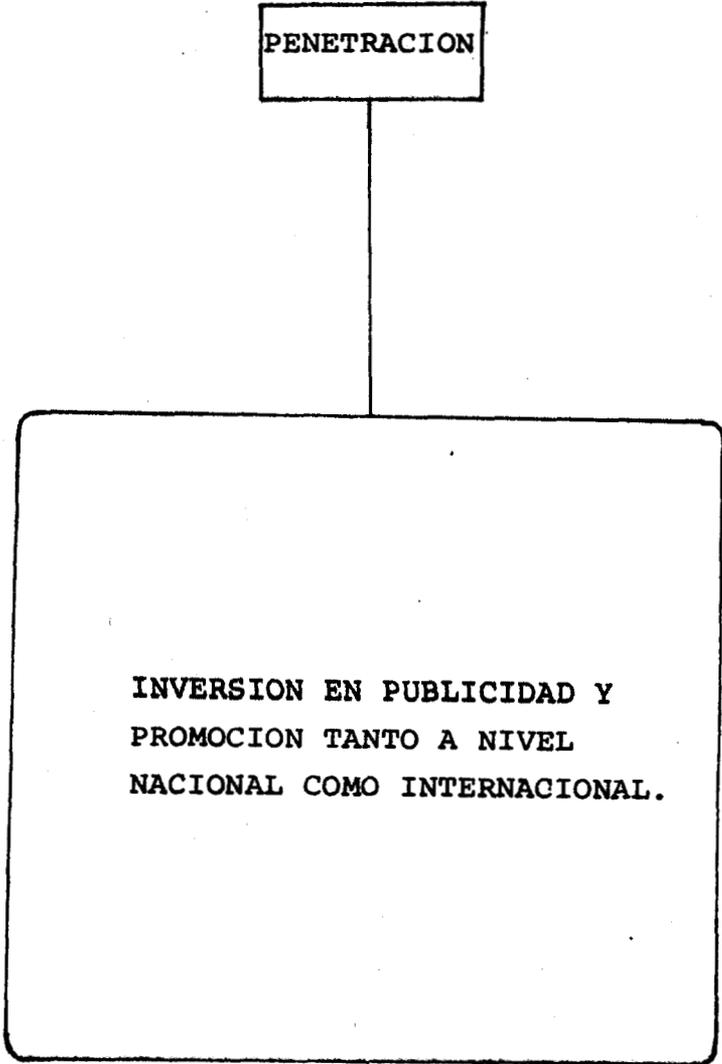
Entre las empresas se servicios, podrán estar:

- Diseño
- Mercadotecnia
- Investigación de Tenería
- Comercio Internacional
- Transporte
- Administrativos y Contables

PLAN ESTRATEGICO INTEGRADO



PENETRACION



```
graph TD; A[PENETRACION] --- B[INVERSION EN PUBLICIDAD Y PROMOCION TANTO A NIVEL NACIONAL COMO INTERNACIONAL.];
```

INVERSION EN PUBLICIDAD Y
PROMOCION TANTO A NIVEL
NACIONAL COMO INTERNACIONAL.

DIVERSIFI-
CACION

CREACION DE NUEVOS PRODUCTOS
AD-HOC CON LA MODA.

INTEGRACION DE EMPRESAS A
GIDE, DEDICADAS A: EXTRACCION,
EXPLOTACION, TRANSFORMACION,
INDUSTRIALIZACION, COMERCIA-
LIZACION.

EXPANSION

MANTENER LA FILOSOFIA DEL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL CON
EL FIN DE CONTAR CON PERSONAL
MOTIVADO, DANDO COMO RESULTADO
UNA BUENA PRODUCTIVIDAD →
OPTIMIZACION DE TODOS LOS
RECURSOS.

PERMANENCIA

CRECIMIENTO
VERTICAL

ESTABLECIMIENTO DE TENERIAS
EN ZONAS ESTRATEGICAS DEL
TERRITORIO NACIONAL, QUE
PERMITAN LA PRODUCCION IDONEA
PARA SATISFACER LA DEMANDA
FUTURA

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. Ackoff, Russell. *Cómo Resolver Problemas*. Limusa. México. 1980.
2. Ackoff, Russell. *Planeación de la Empresa del Futuro*. Limusa. México. 1981.
3. Bancomext. *Financiamiento para la Producción de Artículos Manufacturados de Exportación*. México. 1986.
4. FOGAIN. *Características de la Industria Mediana y Pequeña en México*. Tomo 2. México, 1974.
5. Fremont & Kart, James E. Resenzweig. *Administración de las Organizaciones. Un Enfoque de Sistemas*. Mc Graw Hill, México, 1981.
6. Harold Koontz, Cyril O'Donnell. *Elementos de Administración*, Mc Graw Hill, México. 1984.
7. IMCE. *Prontuario de Investigaciones de Mercado. Pielés y Cueros*. Sector Comercio y Fomento Industrial. México. 1985.
8. Levitt, Theodore. *Comercialización Creativa*. CECSA. México. 1986.
9. Méndez Morales, José Silvestre. *100 Preguntas y Respuestas en Torno a la Economía Mexicana*. Oceáno. México. 1985.

10. Nacional Financiera. *Guión de Proyecto Industrial No. 13*
Fábrica de Pieles Curtidas y Teñidas. México. 1980.
11. Nacional Financiera. *Perfiles Industriales.* México, 1980.
12. Ouchi, William. *Sociedad M. Fondo Educativo Interamericano.*
México. 1986.
13. Kotler, Philip. *Dirección de Mercadotecnia. 2a. Ed.,*
Limusa. México. 1982.
14. Sachs, Wladimir M. *Diseño de un Futuro para el Futuro.*
Fundación Javier Barros Sierra, A.C., México. 1980.
15. Steiner, George A. *Planeación Estratégica.* CECA. México.
1983.
16. Sutton, C.J. *Economía y Estrategias de la Empresa.*
Limusa. México. 1983.