

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

CSH CSH
Lic. ADMINISTRACION
Lic. Administración

MATERIA :

" SEMINARIO DE INVESTIGACION "

" LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA MERCADOTECNIA "

PROFESOR :

LIC. PEDRO SOLIS.

GRUPO :

H K - 61



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
SERVICIOS DOCUMENTALES
IZTAPALAPA

ALUMNA :

MARTHA DELGADO HERNANDEZ.

1986

✓ " LA PLANEACION ESTRATEGICA

EN LA

MERCADOTECNIA" ✓

P A R T E I

INTRODUCCION.

- I. ANTECEDENTES .
- II. CONCEPTOS DE MERCADOTECNIA Y PLANEACION ESTRATEGICA.
- III. PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADOTECNIA.
 - a). Misión de la Compañía.
 - b). Objetivos y Metas.
 - c). Estratégias de Crecimiento.
 - d). Carpeta del Plan de la Compañía.
 - e). Proceso de Mercadotecnia.
 - 1. Análisis de Oportunidad de Mercadeo.
 - 2. Selección del Mercado Objetivo.
 - 3. Estrátégia de la Mezcla de Mercadeo.
 - 4. Desarrollo de los Sistemas de Mercadeo.
- IV. ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.
 - a). Generación de Ideas.
 - b). Filtración de Ideas.
 - c). Desarrollo y Prueba de Conceptos.
 - d). Desarrollo de la Estrátégia de Mercadeo.
 - e). Análisis Comercial.
 - f). Desarrollo del Producto.
 - g). Prueba de Mercadeo.
 - h). Comercialización.
- V. ESTRATEGIAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.
 - a). Introducción.

- b). Crecimiento o Aceptación en el Mercado.
- c). Madurez.
- d). Declinación.

#85811

P A R T E I I

P L A N E S T R A T E G I C O

VI. ANALISIS DE LA ORGANIZACION INTERNA.

- a). Origen de la Empresa.
- b). Filiales.
- c). Recursos Humanos.
- d). Recursos Financieros.
- e). Instalaciones.
- f). Ventas.
- g). Actividades Empresariales.
- h). Social y Cultural.

VII. ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO.

- a). Clientes.
- b). Proveedores.
- c). Competidores.
- d). Fuentes de Financiamiento.
- e). Sindicato.

VIII. EVALUACION.

- a). Oportunidades.
- b). Peligros.
- c). Potencialidades.

d). Debilidades.

IX. ESTRATEGIAS MAESTRAS.

a). Misión.

b). Propósitos.

c). Objetivos.

X. ESTRATEGIA PROPUESTA.

XI. PROGRAMA DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

PARALLEL

ENFOQUE:

TEORICO - PRACTICO.

I N T R O D U C C I O N

Ninguna empresa es una entidad aislada, sino que todas interactúan con el medio ambiente en el que se desenvuelven: tipo de personas, economía que prevalece, insumos a su alcance, competencia comercial, etc.

Para poder hablar sobre la historia de la minería en nuestro país, es necesario recurrir a fuentes de información que nos legaron nuestros antepasados, como: Códice Mendoza, Códice Azoyu, Códice Xólotl, Lienzo de Jucutácato, Códice Florentino, etc., tiene también gran importancia las noticias que proporcionan sobre esta materia las cartas de Hernán Cortés y la historia de Bernal Díaz del Castillo; los descubrimientos Arqueológicos que muestran los objetos que dan testimonio de los metales utilizados (oro, plata, cobre, estaño y plomo) y por otra parte los múltiples objetos en los que se han podido encontrar la presencia y el empleo de minerales.

Sorprendente es analizar que los conocimientos alcanzados por el hombre prehispánico tanto para la localización de minerales como para la ulterior aplicación de técnicas de beneficio, presuponen procesos ininterrumpidos de muy considerable desarrollo cultural, por ejemplo: el aprovechamiento del cinabio que debe situarse en el período preclásico (antes de la era cristiana) o los trabajos de oro-plata, cabe señalar que se logró una perfección en la utilización de oro, que en México fue el único lugar donde se practicó el dorado sobre madera, el chapeo.

Para valorar la riqueza de los objetos elaborados en oro, bastaría leer las descripciones de las remesas de joyas dispuestas por Hernán Cortés a España.

Todo lo anterior da testimonio de la significación de la minería en el México antiguo.

La actividad productiva nacional se plantea en un sistema de economía mixta de mercado y planeación democrática bajo la dirección del Estado.

Es particularmente en el sector industrial donde adquiere cabal expresión el carácter mixto de nuestra economía, no sólo porque en él tiene especial participación el Estado, sino porque la industria constituye el motor dinámico de toda la economía.

La actividad productiva se realiza en función del objetivo superior de asegurar el bienestar y el progreso de las mayorías

Además de que supone reconocer que los mecanismos tradicionales de ajuste en los mercados, aunque indispensables, no siempre resultan suficientes para suscitar los cambios requeridos por la estrategia de cambio estructural global de desarrollo económico.

Existen problemas centrales en la realidad económica por lo que es necesario diseñar estrategias específicas para un cambio estructural en la industria y el comercio exterior.

Hay que tener en cuenta en primer lugar, que en cuanto a exportaciones desde el punto de vista del mercado mundial existe demanda para una serie de productos mexicanos en los que el

país tiene ventajas competitivas. Por lo tanto un tipo de cambio favorable (precios relativos adecuados) debería ser suficiente para convertir a la industria en exportadora, aunque no siempre son suficientes debido a que existen problemas estructurales de oferta, tales como: insuficiencia tecnológica, tamaños de planta ineficientes, que no aprovechan economías de escala, personal no especializado, hay deficiencia en control de calidad.

En síntesis, por problemas estructurales se entienden los obstáculos que se presentan por el lado de la oferta y de la estructura productiva.

La solución de estos problemas requiere, además de las políticas adecuadas de precios relativos, de composición y crecimiento de la demanda, de una estrategia de cambio estructural en la industria y comercio que se concentra finalmente en el fomento directo a la oferta productiva y en cambios a nivel de su estructura.

La investigación realizada, como se podrá constatar, está dividida en dos partes fundamentales: la teoría y la práctica.

La teoría trata desde lo que son los antecedentes de la Mercadotecnia hasta lo más actual como es la Planeación Estratégica, que nos servirá de base para llevar a cabo la investigación de campo en una empresa del sector privado.

La práctica, tiene un enfoque estructural, pues va dando los pasos necesarios para llegar a un resultado, que va a ser

la estrategia conveniente para el logro de los objetivos de la empresa, siendo ésta, la Compañía Minera Autlán S.A de C.V - perteneciente a la Industria Extractiva.

I. ANTECEDENTES

1900 - 1910 Ultimos años del porfiriato.

A partir del Siglo XX en el mundo entero se desarrolló un proceso de evolución social, industrial y el establecimiento de una economía de mercados.

En el Gobierno del General Porfirio Díaz, el crecimiento del ámbito de la economía de mercado estimuló la expansión económica. Una de las causas de dicha expansión se encuentra en las leyes de desamortización, que al romper la vieja organización comunal, productora para el autoconsumo, hicieron que gran parte de los campesinos se fueran a las haciendas a trabajar como peones, y determinaran que por lo menos ciertos bienes de origen agrícola y manufacturero, que antes se procuraban por sí mismos a través de la agricultura de subsistencias y de las artesanías primitivas, les fueron proporcionados por la producción capitalista mediante el intercambio.

El acontecimiento histórico más importante del período fue la construcción de los ferrocarriles, suceso que transformó toda la estructura económica, y donde sus efectos se hacen sentir en todos los sectores de la economía como: la explotación de regiones mineras y agrícolas, el resurgimiento de la minería, avance de la industria, de la agricultura, del comercio y de las finanzas, así como el inicio del acondicionamiento de los puertos marítimos y el desarrollo de telégrafos y teléfonos. Es así como el General Díaz dejó al país una red ferroviaria muy coherente y un medio de locomoción adecuado tanto para el transporte de mercancías y perso

nas como de tropas.

Para 1910 el crecimiento inducido por las exportaciones superficialmente exitosas llevaban dentro de sí las simientes de una inestabilidad interna tanto económica como política y social. Aunque produjo la primera gran integración de los mercados nacionales juntamente con un gran avance en el transporte y en las comunicaciones internas, la demanda interna era inadecuada para proporcionar un mercado amplio para la industria capaz de emplear una fuerza de trabajo creciente, ni tampoco las utilidades de la industria fueron suficientes para evitar una fuga gradual de las ganancias derivadas del sector exportador.

Esta década fue de vital importancia, puesto que fue el inicio del pensamiento mercadológico. Tomándose conceptos de otras áreas ya bien definidas como la Economía, Psicología, Sociología y la Administración Científica.

Un caso importante sobre Mercadotecnia en Estados Unidos es " el informe sobre distribución de productos agrícolas preparado por John Franklin Crowell para la Comisión Industrial"(1), el cual trata sobre problemas de distribución y control que aun en la actualidad son de gran importancia.

Por lo que toca a la Publicidad en el entorno internacional, existió antes de ésta etapa, pero ninguna puede considerarse de vital importancia para la mercadotecnia de Estados Unidos.

Respecto a México se dice que entre "1864 y 1965 está marcado el inicio de la publicidad propiamente dicha"(2). Los más importantes anunciantes fueron la Compañía Cervecera Toluca y México, S.A., la Cervecería Cuauhtémoc, la Cervece-

ría Moctezuma, la Cervecería Yucateca, el Palacio de Hierro y el Puerto de Liverpool; actualmente varias de estas siguen siendo muy importantes para la publicidad en México.

La publicidad se basaba principalmente en anuncios, revistas, gacetas y periódicos.

1910 - 1940 Crecimiento Económico (Recuperación y Reforma Institucional)

De 1911 a fines de 1920, México fue escenario de inquietud política y social. Los encuentros militares más serios ocurrieron durante los años de 1914 y 1915 cuando la mayor parte del país participó en el conflicto de clase contra clase, ejército contra ejército, región contra región y mexicanos contra extranjeros, siendo el temor y la incertidumbre el estado normal de la época.

Esto trajo como consecuencia repercusiones económicas, primordialmente en la agricultura de la que dependía el bienestar de la mayoría de la población.

La recuperación no se hizo esperar, después de que la economía alcanzó un punto bajo en 1915 respecto a la producción y exportación de metales, el tráfico ferrocarrilero, la venta de luz y energía eléctrica, la producción textil, el hierro y el acero y otras manufacturas; la economía se desplazó una vez más de una situación importadora a una situación exportadora en los casos del ganado y del arroz, además aumenta sus importaciones de maquinaria e implementos agrícolas, automóviles, productos de hierro y acero.

Pero aún no llegaba a la recuperación total cuando la economía fue golpeada por la depresión mundial de 1929. Se -

puede decir que de la noche a la mañana los mercados de las principales exportaciones de México se derrumbaron juntamente con ellos los ingresos y la demanda interna. Esta depresión estimuló la sustitución de importaciones y propicio la industrialización.

Es digna de mención la rápida recuperación de la economía a principios de los años treinta, especialmente en la manufactura y en otros sectores que servían a la agricultura nacional. Los ferrocarriles fueron nacionalizados, se aceleró el ritmo de la reforma agraria, la tierra empezó a ser expropiada (esto desde la administración provisional del Presidente Portes Gil que va del año 1929 a 1930) y que aumenta desde 1934 en el Gobierno de Lázaro Cárdenas. La industria petrolera es expropiada en 1938, en tanto que la agricultura se recuperaba rápidamente de los efectos de la depresión y de la reforma agraria.

En el período de 1935 a 1940 se formó la base actual del Sistema Político, se acabó con el predominio de los caudillos militares y se organizó en el partido oficial a obreros y campesinos, se formó la política de gastos públicos para orientarla al fomento económico y social; además se establecen los fundamentos del Sistema Financiero con la creación del Banco de México, las Instituciones Nacionales de Crédito Agrícola, Industrial y de Servicios Públicos y la Ley de Instituciones de Crédito; se dió impulso a la Reforma Agraria; y finalmente se creó la Comisión Federal de Electricidad, uniendo la inversión de energía a la actividad económica interna.

Para 1915, la publicidad así como la mercadotecnia en general ya había adquirido características diferentes, puesto que existía la participación de personas relacionadas con el-

aspecto económico de negocios y la publicidad que se requería en la práctica del mundo mercantil.

No fue sino hasta 1922 en Estados Unidos donde se inició la Publicidad por medio de la radio y en 1939 la introducción de la publicidad por medio de la televisión. Todas estas aportaciones de la ciencia fueron de gran relevancia en nuestro país para que en la década de 1920 a 1930 naciera el radiopor medio de una gran difusión, el cual da inició a la comunicación masiva, como se conoce actualmente.

Todo esto ha seguido un proceso de desarrollo y en 1921- llega a México el uso de los tubos de gas neón, que son utilizados en anuncios luminosos.

En 1922, para este entonces ya se cuentan con 25 agencias de anuncios, donde surge el dominio extranjero en la publicidad, que ha venido agudizandose hasta nuestros días.

En lo que se refiere a la Prensa, se fundan nuevos diarios, los cuales en la actualidad son insustituibles como son el caso de: El Nacional en 1916; El Excelsior en 1917; El Universal Gráfico en 1922; El Redondel en 1926; La Prensa en 1928 El Nacional en 1929; La Afición en 1930; Novedades en 1935; - Ultimas Noticias de Excelsior en 1936.

Otro medio de publicidad como es la Radio, en nuestro país ha tenido suma importancia ya que en 1923 empieza a transmitirse la estación CYL propiedad de El Universal; ya para el año de 1925 operaban 11 estaciones radiodifusoras: 7 en la capital y 4 en provincia, que a través de los años fueron en aumento.

La televisión va teniendo gran importancia para la publicidad, ya que desde 1935 empieza a experimentarse la trasmi -

sión de televisión en México.

1940 - 1970 Sustitución de Importaciones.

Durante el período de 1940 a 1955 podemos decir que fue una época de fuertes inversiones en obras de riego y en apertura de tierras, siendo el sector de crecimiento económico más dinámico, el agrícola, dando así la capacidad para importar - principalmente.

Por otra parte de 1955 a 1970, el Sector de Desarrollo más rápido fue el industrial (electricidad, petróleo y manufacturas), disminuyendo el aumento de las exportaciones y la capacidad para importar dependía más del turismo y del endeudamiento externo; al mismo tiempo el aparato productivo se orientó más hacia el interior, ampliando la infraestructura industrial y sustituyendo importaciones.

Afirmamos que lo más relevante de este período fue la Sustitución de Importaciones que se llevó a efecto no sólo mediante aranceles proteccionistas sino también mediante disposiciones de política fiscal y crediticia, la presión sobre compañías importadoras extranjeras (para que instalen plantas), y por medio de la acción directa: al establecer empresas que son propiedad del Estado y de las Instituciones de Fomento Industrial y Bancos.

Las razones de justificación para adoptar la política de Sustitución de Importaciones fueron:

- "1. Que el impuesto al comercio fue la primera forma de recaudación y relativamente la más fácil de imponer - por lo que era sencillo continuar con este tipo de -

restricción.

2. Que las restricciones a la importación son una respuesta natural a las dificultades en la balanza de pagos de un país en desarrollo.
3. Que la protección contra las importaciones es la política más apropiada para lograr la autosuficiencia.
4. Que las restricciones a la importación puede proteger a la industria de diversas maneras (porejemplo, induciendo a los empresarios locales y extranjeros a invertir en industrias sustitutivas de importaciones) por lo que ofrecen altos beneficios y se convierten en una fuente directa de ahorro para la expansión, - hace posible la provisión de equipo y maquinaria de importación a precios relativamente favorables y reservan un mercado establecido para la producción de las industrias."(3)

La Sustitución de Importaciones se puede presentar en dos formas:

- 1o. Orientado a la Sustitución de Bienes de Consumo (de uso final),
- 2o. Orientado a la Producción de Bienes Intermedios y de Inversión.

En el primer caso se corre el peligro de aumentar la dependencia del exterior ya que implica la importación de materias primas para manufacturar los bienes de consumo. Y en el segundo susutituye todo tipo de bienes, aunque en ambos casos se tienen implicaciones económicas diferentes, sobre todo en cuenta a la balanza de pagos.

No fue sino hasta los 60' cuando surgieron obras que se relacionaron a una explicación general de la mercadotecnia y presentando el tema tanto desde el punto de vista de la empresa como el social.

Respecto a la Publicidad, esta sigue su evolución, sin dejar de ser un medio elemental para las empresas que requieran a la publicidad y que también utilizan la Prensa. Surge El Esto Deportivo en 1941, el Primer retrograbado Ovaciones en 1947, el Diario de México en 1950, Diario de la Tarde en 1957, el Sol de México primer diario de offset y color en 1965 lo que motivó a las empresas a utilizar la publicidad por medio de la Prensa, sin dejar a un lado las Radiodifusoras y Televisión, que a partir de entonces su crecimiento era espectacular, ya que desde 1940 existían sólo 130 difusoras y al finalizar 1970 su aumento fue a 565.

Por lo que respecta a la publicidad utilizada a través de la televisión empiezan a surgir los canales de Televisión, como es la XHTV en 1950, donde sus primeros clientes fueron la Goodrich Euzkadi y Omega en donde casi todas sus programaciones eran compradas por Gran Advertising, donde esta última, empresa extranjera, da el surgimiento de los más poderosos medios de comunicación masivas.

Al año siguiente 1951 surge el Canal 2 con el primer programa de la XEWTV, en este mismo año la estación XHGC Canal 5, donde estas tres Teledifusoras posteriormente forman el primer gran monopolio y no fue hasta el año de 1968 que otros grupos de poder y la opinión pública logran abrir la estación XHDF TV Canal 13, junto con la XHTM TV Canal 8 del Grupo Monterrey, para 1969 surge el Canal 11 del Instituto Politécnico Nacional dedicado a transmitir programas culturales.

Los años de 1970 a 1975 se conoce también como de desarrollo impulsado por el sector industrial, la capacidad de importar se expande por causa de considerables incrementos en las exportaciones, endeudamiento externo, inversión extranjera y una mayor participación del Estado en la Economía.

Este período se caracteriza por la creciente inversión del sector público, la promoción de exportaciones y los estímulos a la inversión. No obstante que la industrialización tuvo un fuerte apoyo, en este tiempo quedó establecido que el objetivo era - no solo crecer sino también redistribuir el ingreso.

Durante este período la mayor parte del presupuesto publicitario se invirtió a través de periódicos, radio, televisión, revistas y anuncios por correo, aunque otras formas de propaganda también son muy populares, tales como: anuncios luminosos, carteles publicitarios en paredes, tranvías, trolebús, estaciones, películas y toda clase de artículos (calendarios, agendas, cajas de cerillos) e ideas (premios, concursos, muestras gratuitas).

La T.V. ha ganado creciente importancia en el campo de la publicidad, al igual que los periódicos, que también continúan ocupando una posición destacada. Como algunas compañías invierten sumas fabulosas en publicidad, el público tiende a creer - que estos costes resultan excesivos, lo cierto es que se ha confirmado estadísticamente que el coste de la publicidad es inferior al coste de las ventas personales.

La publicidad se emplea porque resulta un medio económico de llegar a un número elevado de clientes; en consecuencia ayuda al fabricante a vender más barato de lo que sería posible -

ble en otras circunstancias. En muchos casos, al incrementarse las ventas ha colaborado a la reducción de los costos de fabricación y venta.

Se admite que algunas campañas publicitarias son falsas o equívocas, pero las asociaciones de anunciantes, las agencias de publicidad y los organismos oficiales hacen lo posible para suprimir tales prácticas.

La publicidad moderna está basada en el estudio de la -- Psicología individual y colectiva. Puesto que su último fin -- es mover la voluntad ajena en determinada dirección, se impone el conocimiento de los procesos volitivos al objeto de -- provocar las reacciones necesarias para conseguir las realizaciones del acto pretendido. Se han estudiado una a una todas las fases psicológicas por las que pasa el presunto comprador antes de decidirse realizar la compra, y los medios de provocarlas y encauzarlas al fin deseado.

El proceso se inicia con la llamada de atención del anuncio publicitario y se cierra al realizarse el acto de voluntad buscado, después de pasar por una serie de fases intermedias.

Las fases deben de ser breves de fácil asimilación, sugestivas e intencionadas. En otro tiempo toda la preparación de un anuncio consistía a menudo, en la mera invención de un lema.

Hoy las agencias de publicidad son centros técnicos especializados que plantean complejísimas campañas de publicidad, estos centros además de poseer los conocimientos técnicos indispensables para dirigir una inteligente campaña publicitaria, cuentan con los elementos necesarios para reunir toda la información que cada caso requiere.

II. CONCEPTOS DE MERCADOTECNIA

Para lograr la sobrevivencia a largo plazo de cualquier empresa dentro del sistema económico, es elemental conocer los conceptos de Mercadotecnia y Planeación Estrategica y de esta forma formular el concepto de Planeación Estrategica en la Mercadotecnia.

Por tal motivo a continuación se enumeran algunos conceptos de diferentes autores.

CONCEPTOS DE MERCADOTECNIA:

KOTLER.- Define la mercadotecnia como " Aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de integración." (4)

WILLIAN STATON.- Nos dice que la Mercadotecnia es " Un sistema - de actividades de negocios diseñados para planear, fi- jar precios, promover y distribuir algo de valor, bie- nes y servicios que satisfagan necesidades para el bene- ficio del mercado y de los consumidores domésticos o - usuarios industriales actuales o potenciales " (5)

AMERICAN MARKETIN ASSOCIACION. La Mercadotecnia es " La realiza- ción de las actividades mercantiles que dirigen el flu- jo de los bienes y servicios del productor al consumi- dor o usuario." (6)

PAUL MAZUR.- La Mercadotecnia se define como " La creación y su- ministro de un nivel de vida a la sociedad". (7)

DRUKER.- Mercadotecnia es " La función que a través de sus estu- dios e investigaciones, establecerá para el ingeniero - diseñador y el hombre de producción, que es lo que el - cliente desea en un producto determinado. que precio es ta dispuesto a pagar por él y dónde cuándo lo necesita- ra." (8)

085811

PROFR. ALFONSO AGUILAR ALVAREZ.- Concibe la Mercadotecnia como _
" Aquella que estudia todas las técnicas y actividades_
que permiten conocer que satisfactor se debe producir y
que sea costeable y la forma de hacer llegar ese satis-
factor en forma eficiente al consumidor". (9)

Como podemos observar cada una de las anteriores definicio-
nes presenta un ángulo diferente, pero encaminadas hacia el mismo
fin por tal motivo será difícil de discutir cada uno de los con-
ceptos ya que se trata de una disciplina práctica, pero en base_
a los anteriores conceptos se formula el siguiente:

-La Mercadotecnia es un conjunto de actividades que de-
sarrollan las Empresas en el contexto de su mercado, -
dirigidas o encaminadas al logro de las satisfacciones
necesidades y deseos, del consumidor para contribuir -
al mejoramiento de los niveles de vida en general.

CONCEPTOS DE PLANEACION ESTRATEGICA :

KOTLER.- Dice que la Planeación Estrategica es " El proceso ge-
reñcial del desarrollo y mantenimiento de una adecuada
estrategia entre las organizaciones y las cambiantes -
oportunidades del mercado. Contribuye al desarrollo de
una clara misión de la Compañia, de los Objetivos y Me-
tas de una estrategia de crecimiento y de la Carpeta -
de planes de productos". (10)

STATON.- Define la Planeación Estrategica como " La selección de_
mercados metas y el desarrollo de programas de largo -
alcance para los elementos principales en la mezcla de
mercadotecnia, el producto, el sistema de distribución
la estructura de precios y las actividades promociona-
les". (11)

STEINER.- Dice que "Para entender la Planeación Estrategica formal hay que verla desde cuatro puntos de vista diferentes:

1.- Tratar con el porvenir de las decisiones actuales, observar la cadena de consecuencias de causas y efectos durante anticipos relacionados con una decisión real o intencionada que tomará el director.

La esencia de la Planeación Estrategica, consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

2.- La Planeación Estrategica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

3.- La Planeación Estrategica es una actitud en forma de vida, que requiere la dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

4.- Un sistema de Planeación Estrategica formal tiene tres tipos de planes, fundamentalmente que son: Planes Estratégicos, Programas a mediano Plazo, presupuestos a corto plazo y Planes Operativos"

(12)

Al analizar las anteriores definiciones de Planeación Estrategica, que dan cada uno de los autores antes mencionados, tratamos de englobar sus puntos de vista para de esta forma concluir con una definición que incluya los aspectos -

de más importancia para la Planeación Estratégica.

PLANEACION ESTRATEGICA.- Se ocupa de la supervivencia y crecimiento a largo plazo de la organización empresarial. Esta implica la selección de objetivos, el estudio de acontecimientos que pueden contribuir al logro de los objetivos y la identificación de los más factibles -- con los recursos que actualmente dispone la organización.

III. PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADOTECNIA

La Planeación en la Mercadotecnia debe de ir de acuerdo con la Organización o la Misión y objetivos de las unidades_estrategicas de negocios, basandose en ellas.

Dentro del proceso de Planeación Estrategica en la Merca dotecnia se desarrollan los siguientes pasos:

- 1.- Dirigir un analisis de situación, esto es:
¿ En dónde estamos ? y ¿ Hacia dónde vamos?
- 2.- Determinar los Objetivos. Estas metas tendran que ser específicas, realistas y consistentes.
- 3.- Seleccionar y medir los mercados específicos, esto es la identificación clara de los clientes potenciales y los actuales.
- 4.- Diseñar Tácticas y estrategias para la mezcla de mercado para saber ¿ Cómo llegara ? y ¿ A dónde se quiere ir ?
- 5.- Preparación de un Plan de Mercadotecnia esto será una guia para efectuar el proceso.
- 6.- La implementación y la evaluación, esto es verificar como se esta llevando a cabo, si se efectuó y los resultados de lo planeado.

En base a lo anterior se puede decir que la Planeación - Estrategica de la Mercadotecnia incluye el conocimiento adecuado de los siguientes puntos:

a) MISION DE LA COMPANIA

La misión nos responde principalmente a cuál es la tarea o el quehacer fundamental de la empresa; por lo que toda organización tiene una forma o razon de existir que la hace diferente a todas las demás.

Es de gran importancia la misión ya que es una de las responsabilidades de la Dirección de la Empresa, por lo que se tiene que formular con claridad y consistencia ya que esto permitirá el desarrollo interno de la organización.

Vista la empresa, en su relación con el medio ambiente en que opera, la misión proyecta perfectamente el porqué de la existencia de la organización, del ámbito en el cual se desarrolla lo que produce y sus demandantes.

Referente a su ámbito interno, es importante la misión por que es la base sobre la cual se realizan los objetivos, se determinan las metas y sobre todo se definen las estrategias y los programas.

En general la determinación de la misión de la empresa es la fase principal del proceso de desarrollo Institucional.

b) OBJETIVOS Y METAS

Los objetivos son resultados que se pueden cuantificar y que de alguna manera deben ser alcanzados y mantenidos por un tiempo largo,

La meta se podría definir como el lugar a donde llegó o llegará la compañía a través de una serie de objetivos.

En una empresa los gerentes tienen que establecer objetivos y metas específicas que serán aceptados por la alta gerencia, ésta por lo general, define las metas totales de la empresa para un cierto período.

"Los objetivos que la gerencia decide enfatizar pueden convertirse en metas, esto es, ellos pueden ser expresados en datos de magnitud y objetivos" (13)

c) ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Uno de los objetivos primordiales de la mayoría de las empresas es el crecimiento, ya que su deseo es aumentar ventas y utilidades. Para poder llevar a la práctica la estrategia de crecimiento se tiene que seleccionar una tasa objetiva de crecimiento y formular una estrategia para alcanzarla.

Para Kotler el crecimiento puede alcanzarse de dos maneras:

- " A través de gerenciar los productos actuales para crecer" o " agregar nuevos productos llenando la brecha -- restante de crecimiento " (14)

La primera forma que propone Kotler para lograr el crecimiento es que la empresa gestione que los productos ya existentes logren abarcar otros sectores del mercado. La otra alternativa es la diversificación para cubrir el mercado restante.

La estrategia de crecimiento puede ser vista desde -- tres niveles o principales clases de oportunidades de crecimiento, que son definidas de la siguiente manera:

- " El primer nivel identificar aquellas oportunidades disponibles para la compañía, en su actual esfera de operaciones"
- " El segundo nivel identifica aquellas oportunidades disponibles a través de la integración con las otras partes de su sistema de canal de mercadeo "
- " El tercer nivel identifica aquellas oportunidades situadas fuera del actual sistema de canal de mercadeo " (15)

A continuación se explicará en que consisten cada una de los niveles antes mencionados esas partes:

- () Staton, William. Mercadotecnia, Mc. Graw Hill, Méx. 1985, pags. 646
- () Kotler, Philip. Mercadotecnia, Prentice Hall, México 1985 p. 82
- () Ib.

Crecimiento Intensivo.

Existe cuando una compañía no ha ocupado completamente las oportunidades de sus productos sobre los mercados, esto es referente a:

- a) Penetración del mercado.- Esto sucede cuando la compañía busca que sus ventas se incrementen con sus actuales productos y mercados a través de una mercadotecnia agresiva.
- b) Desarrollo del mercado.- se da al incrementar ventas vía nuevos productos en sus mercados ya existentes.
- c) Desarrollo del producto.- Consiste en que la compañía busque ventas mayores fabricando mejores productos para sus actuales mercados.

Crecimiento Integrado.

Existe cuando la empresa va a tener un crecimiento fuerte en el futuro y/o si la organización incrementa su productividad, eficiencia o control, moviéndose hacia adelante, hacia atrás u horizontalmente, dentro de la empresa existen tres posibilidades de crecimiento:

- a) Integración hacia atrás.- Consiste en que una empresa busque la propiedad o en su caso el control, de ser posible de la mayor parte de sus suministros.
- b) Integración hacia delante.- Aquí la compañía busca el control o la propiedad de los sistemas de distribución.
- c) Integración Horizontal.- Esta trata de que la compañía se encargue de controlar o apropiarse de un competidor.

Crecimiento Diversificado.

Existe para una compañía, cuando sus sistemas de mercadotecnia no tiene alguna oportunidad de crecimiento o en su caso de utilidad o si las oportunidades existentes están fuera de su sistema y además son superiores a ella. Para su estudio el crecimiento diversificado se divide en:

- a) Diversificación concéntrica.- consistente en que la empresa busque nuevos productos que tengan concurso activo en tecnología y/o mercadotecnia con la línea de productos e--xistentes, los cuales por lo general atraigan nuevos tipos de clientes
- b) Diversificación horizontal.- aquí la compañía busca agregar nuevos productos que agraden a sus actuales clientes, aunque tecnológicamente no tengan relación con su actual línea.
- c) Diversificación de conglomerado.- consistente en que la compañía agrega nuevos productos para nuevas clases de clientes.

d) Carpeta del Plan de la Compañía.

La Carpeta de Negocios de la Compañía es aquella que se integra por los proyectos que la gerencia examina de acuerdo a las oportunidades y lo cual le sirve para la toma de decisiones.

Para esto la gerencia tendrá que evaluar todos los negocios actuales de la Compañía para que de esta manera pueda decidir cual debe levantar, mantener, disminuir o definitivamente eliminar. La decisión ayuda también a eliminar de la Carpeta los negocios no productivos y agregar los más adecuados.

Para integrar la carpeta de la compañía es de suma importancia primeramente seleccionar los negocios claves de la compañía o bien Unidades Estratégicas de los Negocios el cual contará con las siguientes características:

- Ser un negocio único.
- Tener su misión precisa.
- Contar con sus propios competidores.
- Contar con gerente responsable.
- Controlar ciertos recursos.
- Beneficiarse de un planteamiento estratégico.
- Planear independientemente de otros negocios.

Una vez seleccionados los negocios de la Compañía se pasa a un segundo punto que es Evaluar todas las Unidades Estratégicas de Negocios y así ver que recursos de apoyo necesita cada una de ellas.

085811

e) Proceso de Mercadotecnia.

Cualquier Organización, ya sea una empresa privada, pública, religiosa o militar, siempre tendrán que lograr un objetivo y para ello, primeramente elaborará un plan donde muestre los objetivos específicos de esa institución, y las estrategias que permitan alcanzarlos. - Más tarde tendrá que ejecutar dichas estrategias para así iniciar el camino hacia los objetivos fijados. Estos dos procesos planeación-ejecución nos llevan a definir el Proceso de Mercadotecnia como: "El proceso gerencial de identificación, análisis, selección y explotación de las oportunidades de mercadeo para cumplir con la misión y objetivos de la Compañía. Más específicamente, consiste en la identificación y análisis de las oportunidades de mercadeo, segmentación y selección de mercados objetivos, desarrollo de una estrategia de mezcla de mercadeo competitiva y diseño de los sistemas de gerencia de mercadeo que apoyen el planeamiento y control, información y personal de mercadeo". (36)

Es importante señalar que el Proceso de Mercadotecnia respalda al Proceso de Planeación Estratégica y relaciona más detalladamente el análisis y planeamiento de las oportunidades específicas de la Compañía y de los mercados.

El Proceso planeación-ejecución del Proceso de Mercadotecnia implica considerar las Etapas que éste incluye, las cuales son:

1. Análisis de oportunidad de mercadeo.
2. Selección del mercado objetivo.
3. Estrategia de la mezcla de mercadeo.

4. Desarrollo de los sistemas de mercadeo.

1. Análisis de oportunidad de mercadeo.

Para que cualquier organización tenga un gran éxito, debe preocuparse por las atractivas oportunidades ambientales, es decir, las oportunidades de la Compañía, las cuales se van a presentar mediante el esfuerzo de la organización.

Las oportunidades atractivas de mercadeo en una organización son responsabilidad del departamento de mercadeo. El personal especializado en mercadeo puede usar diversas técnicas para reconocer nuevas oportunidades, una de éstas técnicas puede ser sesiones de lluvias de ideas para desarrollar nuevas ideas.

2. Selección del Mercado Objetivo.

A la segunda etapa en el Proceso de Mercadeo Philip Kotler la define, "Como el conjunto de clientes bien definido cuyas necesidades - la Compañía desea satisfacer" (17)

Una vez que la organización tiene su mercado especialmente atractivo, puede surgir la interrogante de cómo entrar en aquél mercado, ya que cada mercado está integrado por diversos grupos de clientes y de necesidades. El paso a seguir sería el de segmentar el mercado, para que así la organización pueda decidir cual es la mejor parte del mercado para entrar.

3. Estrategia de la Mezcla de Mercadeo.

Respecto a esta tercera etapa Kotler la define diciendo que la -

Estrategia de la Mezcla de Mercadeo "Es la combinación particular de las variables controlables del mercado que la firma utiliza para alcanzar sus objetivos en el mercado objetivo" (18). Estas variables son las decisiones que la organización tiene en cuanto a la calidad de los productos, sus características, precios, presupuestos publicitarios, canales de mercadeo, los cuales al combinarse van a formar el medio por el cual la organización define y respalda su posición competitiva que busca ocupar en el mercado objetivo.

4. Desarrollo de los Sistemas de Mercadeo.

Finalmente, ya que la organización ha seleccionado su mercado objetivo y ha definido su posición competitiva ésta se encuentra en el momento adecuado para el desarrollo de los sistemas principales que necesita una organización, estas son a saber:

- a) **Sistemas de Planeamiento y Control de Mercadeo.**- Se refiere a que cada organización debe desarrollar planes para un período venidero y además que cubra sus metas, estrategias, programas de mercadeo y presupuestos; esto se hará mediante un sistema formal de planeamiento de mercadeo para alcanzar los máximos resultados.
- b) **Sistema de Información de Mercadeo.**- Este sistema exige gran cantidad de información continua sobre el macroambiente, clientes, intermediarios de mercadeo, competidores y otras fuerzas del medio ambiente de la organización, además esta información debe ser exacto, a tiempo y comprensivo.

c) Sistema de Organización del Mercadeo.- Cada organismo debe tener una organización que sea capaz de llevar de una manera eficiente diversas tareas de mercadeo, ya que el organismo necesita de una estructura organizacional que la dirija hacia la integración, innovación y un responsable planeamiento y control de mercadeo. y para que esto se lleve a cabo de la manera más eficiente se debe contar con el personal idóneo, con personas que tengan motivaciones y habilidades adecuadas y la personalidad que los lleve a realizar satisfactoriamente su trabajo de mercadeo.

IV. ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Estrategía del Desarrollo del Nuevo Producto.

La prosperidad de un negocio depende de la conservación y crecimiento de los beneficios, en ello reside el motivo por el cual se investigan y seleccionan nuevos productos que constituyan una expansión del negocio.

Con las modernas condiciones de la competencia, para una organización es riesgoso confiarse únicamente en sus productos existentes, por lo que debe pensarse en nuevos productos. Kotler nos dice que los nuevos productos se pueden obtener de la siguiente manera:

" Mediante la adquisición comprando la totalidad de una Compañía, o comprando una patente, o comprando alguna licencia para producir al gunos productos de ella. O puede seguir la ruta del Desarrollo de un nuevo producto conforme su propio departamento de investigación y desarrollo" (19)

Se entiende por proceso de desarrollo del producto a una serie de actividades a través de una cadena de puntos de decisión que se deben tomar.

Robert W. Frye, nos menciona que no es suficiente el hecho de desarrollar un nuevo producto, sino que deben establecerse varias estratégias, las cuales mencionaremos a continuación:

" 1. La Estrategía del Ajuste.- El comercializador tiene que determinar en qué grado el producto propuesto concuerda con las capacidades de su empresa" (20). Al respecto podemos decir que si la empresa va a considerar nuevos productos debe-

autoevaluarse en cuanto a sus fortalezas y debilidades en -
Mercadotecnia y en otras áreas como: producción, gerencia ge-
neral, finanzas y personal.

2. "La Estrategia de toma de posición.- El comercializador debe-
definir en qué forma el artículo propuesto se adapta a los -
productos competitivos" (21). En este punto podemos aña-
dir que el comercializador tratará de "colocar" y "proteger"
su producto en el mercado.
3. "La Estrategia de la Segmentación.- El comercializador tie-
ne que resolver qué partes del mercado total serán sus merca-
dos núcleo, cuáles serán sus mercados secundarios y cuáles -
otros no serán mercados lucrativos." (22). La segmentación
del mercado se encargará de dirigir un producto a un grupo -
de personas con ciertas características comunes; diseñar, fi-
jar un precio, distribuir y promover el artículo para esa --
sección, así los esfuerzos de mercadotecnia pueden ser más -
eficientes para un mercado segmentado.
4. "La Estrategia de las Características Físicas.- El comer-
cializador se ocupa de la forma en que luce la mercancía y -
cómo funciona ". (23) Esta Estrategia se relaciona bas--
tante con las Estrategias de segmentación.
5. "La Estrategia de la Marca Comercial.- El comercializador-
tiene que decidir cómo identificar el producto". (24) Al
respecto diremos que la marca comercial de un producto es su
símbolo, ya que la gente se comunica por medio de símbolos,

como las letras y las palabras, además la marca comercial debe comunicar las características reales del producto.

6. " La Estrategia del Envase.- El comercializador tiene que - indicar cómo proteger el artículo y convertirlo en algo atractivo para el mercado " (25). El propósito de la mercadotecnia con respecto al envase, es que éste debe hacer que el cliente lo escoja del anaquel, y además el envase debe lograr que el cliente repita su compra original. Para que se llegue a esto el envase tiene que ayudar a que el producto sea fácil, agradable y conveniente de usar.
7. " La Estrategia de Fijación del Precio.- El comercializador tiene que fijar un precio, que es una de las características más importantes para el consumidor " (26).

Es importante señalar también que actualmente las empresas necesitan del crecimiento, de un desarrollo continuo de productos nuevos y mejores, por lo que resulta más difícil y arriesgado no introducir innovaciones en los productos, pero al mismo tiempo resulta complicado el desarrollo adecuado de un nuevo producto, por alguno de los siguientes motivos:

- a) Escasez de ideas importantes sobre nuevos productos.
- b) Mercados fragmentados.
- c) Limitaciones Sociales y Gubernamentales.
- d) El costo del proceso de desarrollo de un producto nuevo.
- e) Índice elevado de fracasos en el mercado.
- f) Vida más corta de los productos que triunfan ".(27)

Para que no sucedan fracasos constantes, el Proceso de Desarrollo está conformado por ocho etapas, que a continuación se mencionan:

a). Generación de Ideas

El primer paso del nuevo producto es la generación de la idea, en la cual se realizan un caudal de ideas para posibles productos.

Las fuentes de ideas para nuevos productos son muchas y muy variadas, a veces los clientes escriben cartas a las compañías sugiriendo nuevos productos.

Sin embargo, los nuevos productos son el resultado de un trabajo arduo y un esfuerzo para desarrollar ideas.

Un método muy usado ~~es~~ Tormenta de Ideas las cuales facilitan el desarrollo de conceptos por medio de sesiones de discusión en grupo, aquí con frecuencia la idea más descabellada o audaz resulta ser la mejor.

b). Filtración de Ideas.

Ya realizada la generación de ideas, es necesario filtrar las mismas, o sea, escoger aquellas que sólo sean necesarias para lograr lo deseado, para lo cual no debe caerse en dos errores que son:

1. Error por omisión: consiste en desechar una idea que pudo ser buena, pero que por falta de planeación o visión no se llevó a cabo.
2. Error por comisión: es lo contrario a lo anterior, o sea, que se desarrolla una idea que no funciona y que de alguna forma la empresa puede llegar a la bancarota o a tener pérdidas cuantiosas.

c). Desarrollo y Prueba de Conceptos.

Ya hecha la filtración de ideas se pasa al desarrollo y prueba de conceptos, para lo cual es necesario definir lo --

to, la estrategia de distribución y el presupuesto mercadotécnico para el primer año.

La tercera, a parte de describir las ventas, también -- propone las ventas de utilidades en el largo plazo, y la estrategia de la mezcla de mercado a través del tiempo.

e). Análisis Comercial

El cuarto paso principal en el desarrollo del nuevo producto tiene que ver con la demanda general, el costo y sobre todo los estudios de utilidades. El propósito fundamental es determinar la contribución a largo plazo del nuevo producto propuesto, en el caso de la Cía. Minera Autlán se tendrían -- que seguir los pasos anteriores para saber si el polvo nodulizador que se pretende tendría éxito estando ya dentro del mercado.

Por otro lado con este análisis se pretende que existan utilidades cuantiosas.

El análisis comercial no es un proceso que se realiza -- al azar, más bien se trata de una proyección detallada y realista de las ventas máximas y mínimas y su impacto en la Cía. En el caso de la Cía. Minera Autlán que tratará de lanzar un nuevo producto para el que no existen datos de ventas sólo -- se pueden hacer estimaciones. Para que esto se llevè a cabo, los gerentes de la Cía. deberán estimar lo que costará la -- fabricación y distribución del nuevo producto, -- aunque la en ^{con una} presa cuenta flotilla de trailers que llegado el momento se -- pueden utilizar como medios de distribución-- en tanto no se puedan determinar los costos, no se puede decir que benefi -- cios tendrá la empresa.

En las cinco etapas anteriores del Desarrollo del Pro --

ducto se ocupó de recabar información.

f) Desarrollo del Producto.

Si en las anteriores etapas del desarrollo del producto no han surgido dudas sobre la posibilidad de comercializarlo, entra finalmente a la etapa de Investigación y Desarrollo en donde la idea se convierte en algo concreto y tangible.

Es aquí donde se desarrolla el producto para transformarse en algo más real que una simple imagen o dibujo, y se construye un prototipo o un modelo.

Es en esta etapa, durante la cual los mercadólogos buscan un nombre de marca acorde a la idea o al concepto, idean distintos envases que son convenientes para el producto.

Por su parte Kotler nos dice acerca de esta etapa: marca el primer intento por desarrollar el producto en forma concreta; representa una fuerte inversión y constituye la respuesta a la incógnita de si la idea del producto puede traducirse en una realidad técnica y comercialmente viable.

g). Prueba de Mercado.

Es el proceso mediante el cual se medirán las reacciones de los consumidores en relación al producto real. Estas reacciones nos indicarán la manera en que el producto será aceptado o no dentro del mercado.

"La cantidad de pruebas de mercado esta influenciada por el monto del costo y riesgo de la inversión, por un lado, por la presión del tiempo y el costo de la investigación por el otro"(29).

Los mercadólogos deben tener en mente que la prueba de -

mercado tiene por objeto representar al mercado nacional. Por lo tanto, la publicidad, las relaciones públicas, las ventas y otros deben representar a ese mercado.

Por lo que se espera que la prueba de mercado produzca -diversas utilidades a la compañía, siendo el motivo principal enterarse de las ventas potenciales del producto y probar anticipadamente planes distintos de mercadotecnia.

La duración de la prueba se da de acuerdo a las circunstancias esenciales que las rodean.

h). Comercialización

Es la etapa final del desarrollo del nuevo producto. Es aquí cuando el artículo o producto, esta ya produciéndose, se elige su nombre de marca y su presentación.

La comercialización representa una inversión importante, puesto que las instalaciones para producirlo deben estar listas.

Por lo general, el producto no entra enseguida al mercado a escala nacional, sino que primero se introduce al mercado regional.

"Bajo la decisión de lanzar un producto la compañía debe tomar cuatro decisiones básicas:

1. Cuándo (tiempo). Tiene relación si es el tiempo más -- apropiado para introducir el nuevo producto.
2. Dónde (estrategia geográfica). Aquí es saber si se lanza el producto en una localidad en particular, en una región, en el mercado nacional o en el mercado internacional
3. Para quién (próspectos del mercado objetivo). La compa-

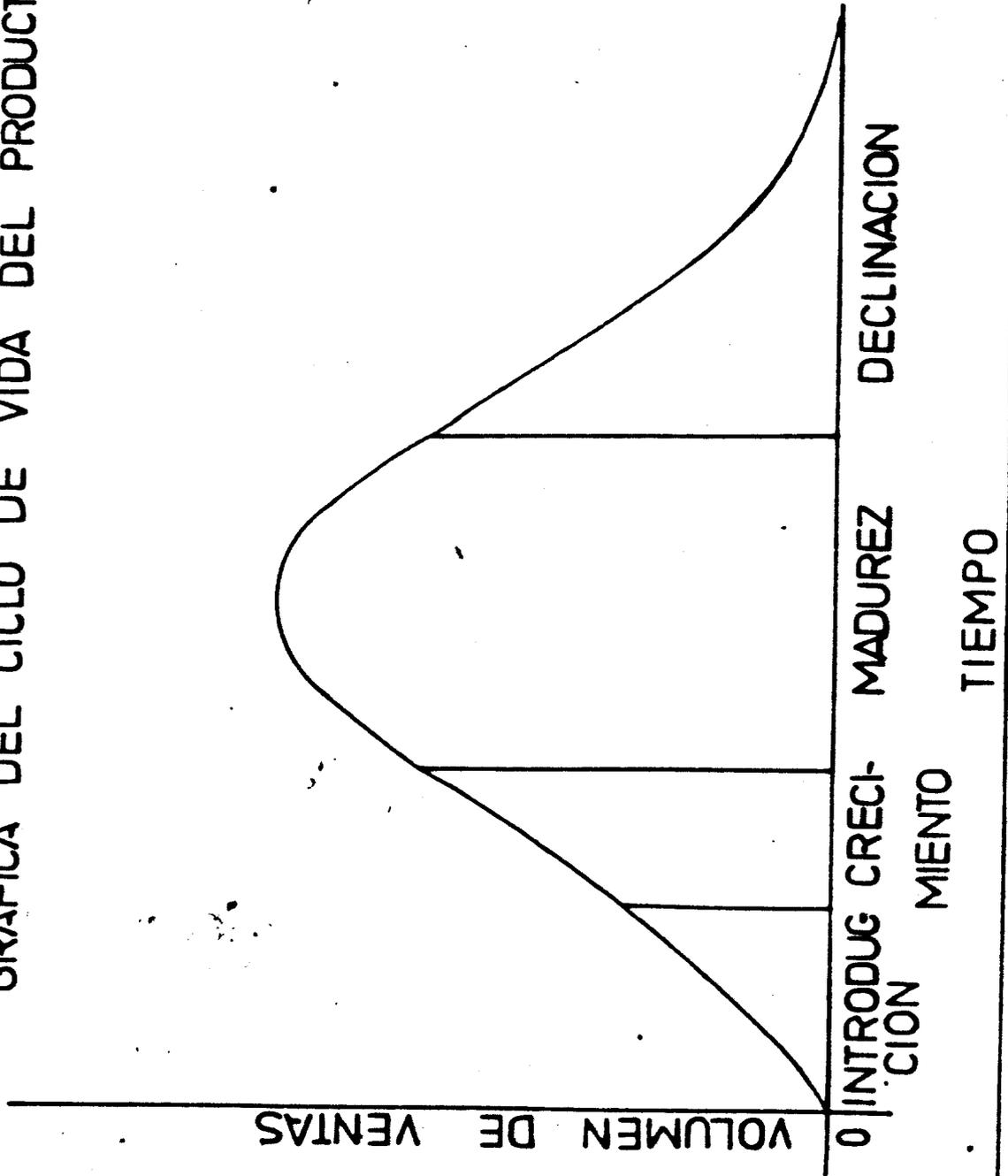
ñía debe dirigir sus objetivos de distribución y de promoción a los mejores grupos prospectos.

4. Cómo (estrategia introductoria de mercado). La etapa final es desarrollar la estrategia de mercadeo para introducir el nuevo producto en el mercado."(30)

Es indudable que el desarrollo del nuevo producto representa una inversión grande para cualquier compañía y la mayor parte de esta responsabilidad recae en el encargado de la Mercadotecnia.

El conocimiento de los deseos y necesidades de la gente que requiere de un nuevo producto constituye la clave para la entrada de ese producto nuevo al mercado.

GRAFICA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO





V. Estrategias del Ciclo de Vida del Producto

085811

Ya realizada la estrategia de Desarrollo del Nuevo Producto, empieza su ciclo de vida, por lo que sus distintas etapas requieren de una revisión constante de ellas mismas así como de sus recursos, por lo que es de gran importancia que la gerencia tenga una visión clara para poder reconocer en que parte del ciclo de vida se encuentra su producto, su medio competitivo y las estrategias de mercadotecnia existentes en cada una de esas etapas.

El ciclo de vida del producto se define en función de su volumen de ventas y el tiempo, como se muestra en la gráfica.

Este cambio que se suscita es de gran importancia, ya que nos da indicaciones sobre como debe ajustarse en un momento dado la mezcla de mercadotecnia para satisfacer mejor las necesidades y los deseos de los consumidores.

Ahora se examinarán las etapas del Ciclo de Vida del Producto y diversas estrategias de mercadotecnia que son apropiadas.

a). Introducción

"Es un período de bajo crecimiento en las ventas a medida que el producto es introducido en el mercado"(31)

Observando la gráfica presentada podemos decir que las ventas van en aumento, aunque con lentitud, debido, a que el producto no es aceptado completamente. Durante esta etapa hay pocos competidores. La introducción de un nuevo producto se caracteriza por altos costos de publicidad, ya que se trata de abarcar grandes cantidades de público. Al haber muchos artículos

los de consumo, implica publicidad en programas de televisión de alto costo, por ejemplo, la Chrysler ha introducido modelos nuevos a través de la publicidad de sus Programas Especiales o Películas de Estreno.

Los nuevos productos presentan también un problema de distribución, ya que los mayoristas y minoristas no se arriesgan con nuevos productos y los mercadólogos deben estar dispuestos a ayudarlos con descuentos de publicidad o promoción.

Desde el punto de vista de la Estrategia de Mercadotecnia, el objetivo principal es desarrollar la idea o concepto del producto e introducir una prueba del producto entre los consumidores.

Los gerentes pueden seguir las siguientes estrategias:

- + Fijar el precio del producto a un nivel elevado para recuperar rápidamente la inversión y dejar un margen para bajas de precios.
- + Fijar un precio bajo para alcanzar una gran aceptación entre los consumidores, como es el caso de las plumas BIC.

b). Crecimiento o Aceptación en el Mercado.

Algunos autores dividen esta etapa en dos partes: Crecimiento rápido y Crecimiento lento, por lo que para darle la importancia que requiere, nosotras también le daremos esa división.

Crecimiento Rápido:

En este lapso las ventas ascienden a un ritmo acelerado conforme los consumidores aceptan y solicitan el producto que se trate.

Por otra parte podemos decir que no todos los productos llegan a esta etapa de introducción. Aunque esto puede tener ciertas consecuencias, porque si el producto tiene éxito al satisfacer las necesidades de los compradores, muchos competidores entraran pronto al mercado con productos muy similares.

En lo que respecta a su distribución, se procura tener más lugares donde se pueda efectuar las ventas para el producto para esta etapa, aquí es más fácil que acepten el producto.

En la etapa de crecimiento rápido, su estrategia es desarrollar un mercado fuerte y un lugar específico para su distribución. La empresa se expande para atraer segmentos más especializados.

En lo que toca a la promoción, se crea la preferencia de marca, más que la aceptación del producto.

La publicidad se orienta de un modo muy marcado hacia los medios masivos (televisión, radio, prensa) para que mayor gente conozca el producto.

Crecimiento Lento:

Aquí las ventas siguen aumentando, sólo que ahora lo hacen a un ritmo menos acelerado. Se cubren los mercados hasta el punto que todo el que quiera el producto lo encuentra en cualquier lado.

Las utilidades son más fáciles de obtener, puesto que los precios bajan todavía más en esta etapa. Si algún competidor quiere introducir un producto similar, se encuentra con dificultades, pues tiene que competir con precios bajos que no resistiría su empresa.

Aquí la estrategia cambia, ahora lo conveniente es con--

servar y reforzar la posición que se tiene además de crear la lealtad a la marca entre los clientes y los vendedores.

En esta etapa, es de vital importancia la mercadotecnia porque se tiene que enfocar hacia la perfección de producto, nuevas oportunidades de mercado y en la revisión de las promociones empleadas.

c) Madurez

Es aquí donde las ventas se nivelan, da la impresión que todos ya tienen el producto. Las ventas son muy sensibles a los cambios económicos ya que suben o bajan según las fuerzas económicas.

Las ganancias por ventas bajan y es necesario que se basen en el ahorro de costos.

Durante la etapa de madurez, hay dos estrategias principales: la defensiva y la ofensiva.

En la Estrategia Defensiva el objetivo es conservar la parte del mercado del producto, enfrentándose a la competencia y evitar que su categoría se vea desgastada por otros substitutos. El enfoque que se tiene es, cortar los costos de producción y eliminar puntos débiles tanto en el producto como en el servicio. Se hace hincapié en algunas reformas al envase para atraer al consumidor que ya se ha familiarizado con el producto.

La Estrategia Ofensiva se enfoca hacia los cambios para mejorar. Los encargados de investigaciones de mercado tratarán de encontrar mercados nuevos y otros que no fueron atendidos y nuevas formas de atraer el interés del uso de producto entre los clientes existentes, aquí se presta atención a la -

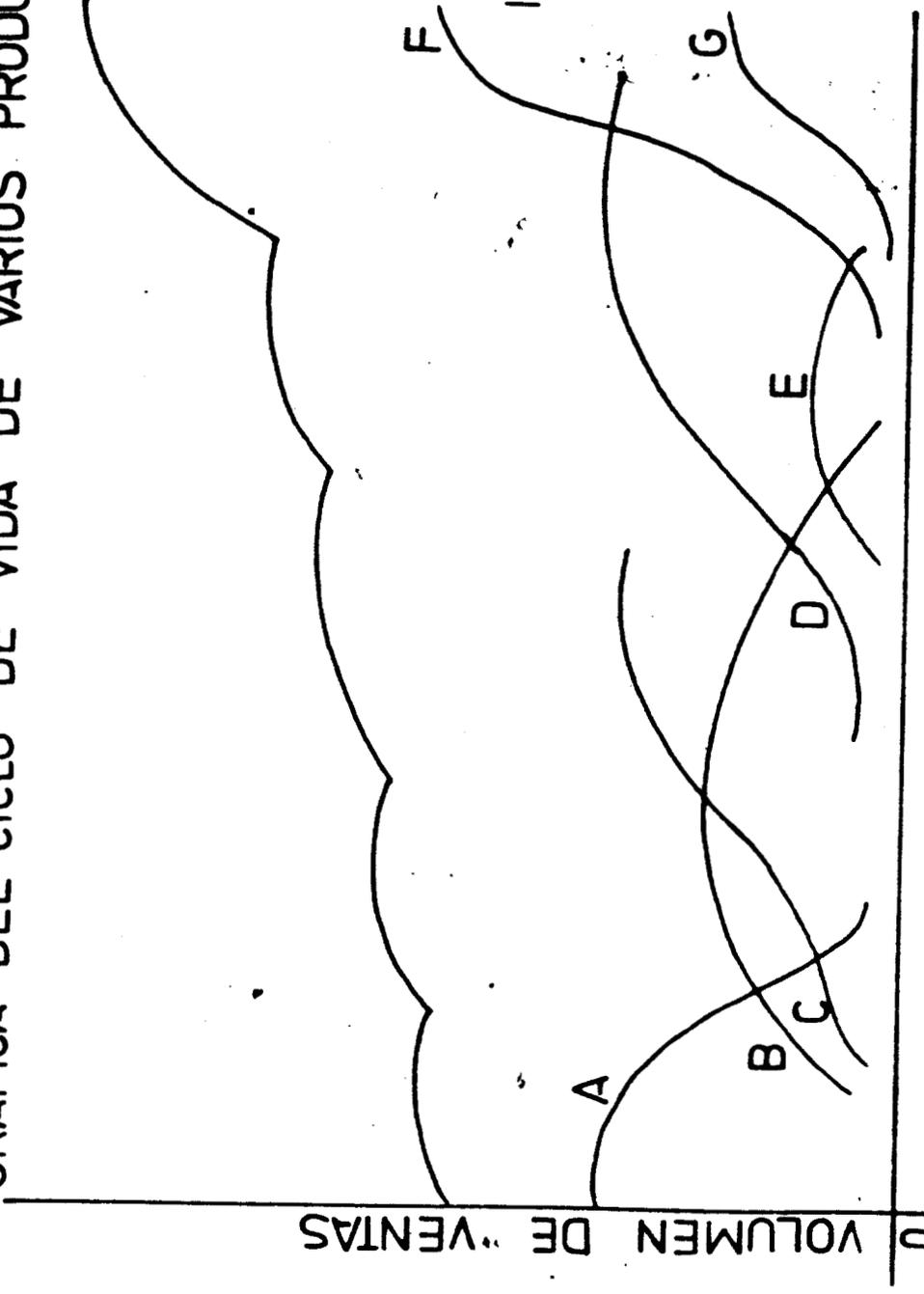
GRAFICA DEL CICLO DE VIDA DE VARIOS PRODUCTOS

COMPANÍA
EN GRAL.

PRODUCTOS
INDIVIDUALES

0 VOLUMEN DE "VENTAS"

TIEMPO





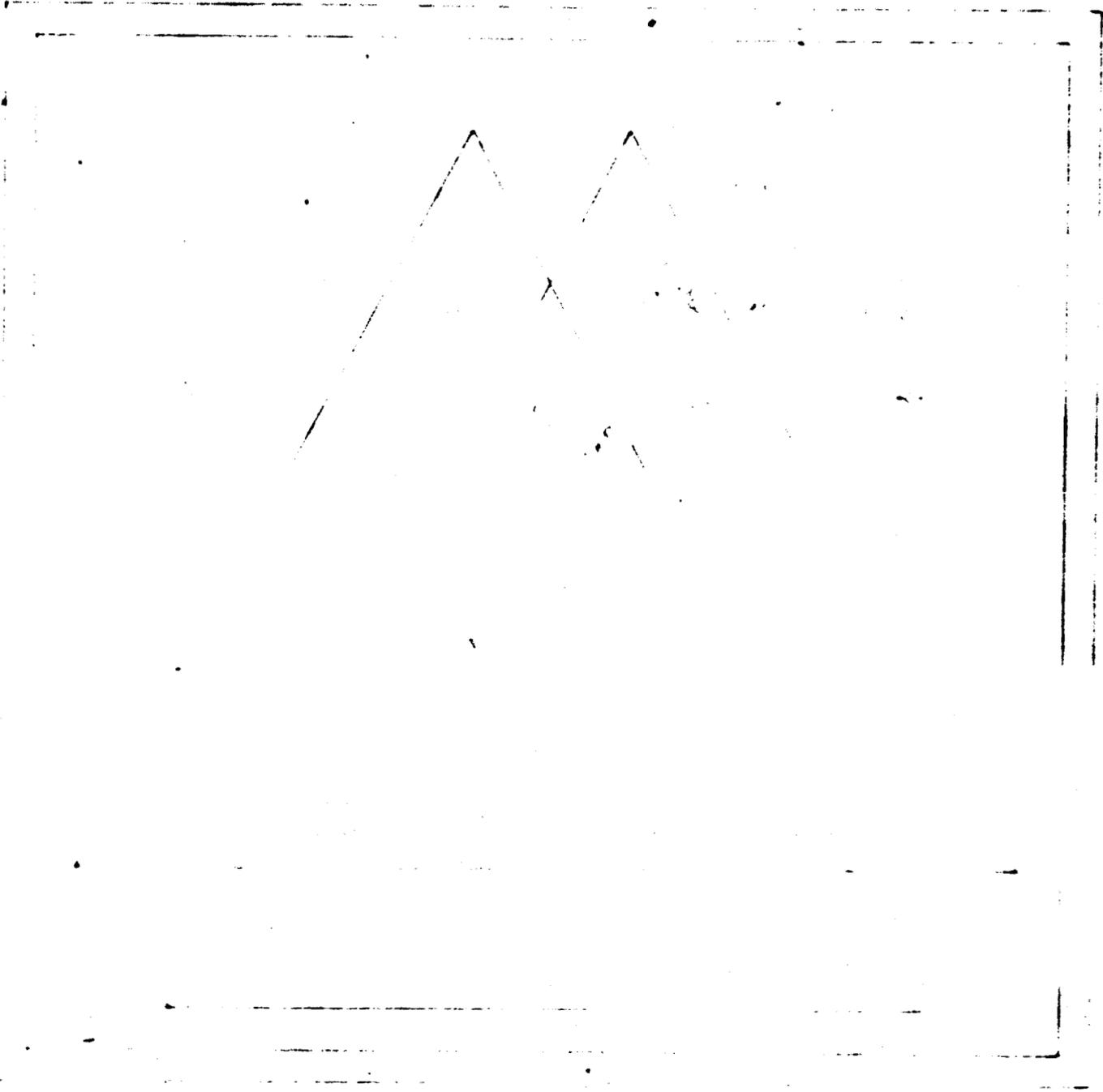
mejora en cuanto a la calidad del producto, por ejemplo "ajax con olor a limón"; también se pueden agregar características tangibles al producto y finalmente los cambios de estilo que se acompañan muy seguido por cambios en el embase u otras características del producto, tal es el caso de la venta de chicles bomba en donde el mercado saturado, registró un aumento considerable con el surgimiento de Bubble Gum. Conforme los productos se acercan a la madurez los fabricantes deben buscar adiciones de productos nuevos para contrarrestar la disminución prevista y la desaparición del producto existente, para evitar esto las compañías sacan otros productos que se desarrollen en todas las etapas del ciclo de vida, como se puede observar en la gráfica.

e). Declinación

Las ventas bajan, las ganancias se reducen casi siempre y los competidores desaparecen. La estrategia adecuada es explotar el producto para obtener la mayoría de las ganancias antes de eliminarlo. El hecho de que el producto se encuentra en la última etapa no significa que deja de ser rentable y por el contrario puede ser en beneficio para los fabricantes que permanecen en el mercado.

PARALLEL





COMERCIO MINERA "AJTLAN" S.A. DE C.V.



CIÓN INTERNA.

- Origen de la Empresa.
- Filiales.
- Recursos Humanos.
- Instalaciones.
- Ventas.
- Actividades Empresariales.
- Social y cultural.

ANÁLISIS DEL
MEDIO AMBIENTE
EXTERNO

- Clientes.
- Proveedores.
- Competidores.
- Fuentes de financiamiento.
- Sindicato.

EVALUACION DEL AMBIENTE

- Oportunidades.
 - Peligros.
- COMPANIA:
- POTENCIALIDADES.
 - Debilidades

PLAN ESTRATEGICO.

ESTRATEGIAS
MAESTRAS

- Misión
- Propósitos.
- Objetivos

ESTRATEGIA
PROPUESTA

PROGRAMA DE
LA ESTRATEGIA
PROPUESTA

VI Análisis de la Organización Interna.

a) Origen de la Empresa.

En sus inicios esta empresa fue eminentemente familiar, en donde el Ing. Enrique Madero Olivares hasta hace algunos años ocupaba el puesto de Presidente Ejecutivo, debido a su edad avanzada ha dejado el control de la Compañía a su hijo el Ing. Enrique Madero Bracho.

Es importante señalar que actualmente la Mina de San Francisco en Autlán, Jalisco, se encuentra inactiva debido a que sus recursos se han agotado, en la actualidad la explotación se lleva a cabo en:

- = La mina Molango en el estado de Hidalgo.
- = Hornos en la Ciudad de Teziutlán, Puebla.
- = Tamós, cerca del puerto de Tampico.

Debido a su buena organización y excelente productividad la Compañía Autlán se ha extendido en otras ramas como:

- + Comercial Autlán.
- + Transportes Autlán.
- + Melates Internacionales Co.

Hablando financieramente, la empresa tiene como AVAL a NAFINSA, ya que ésta detenta el 34% de sus acciones.

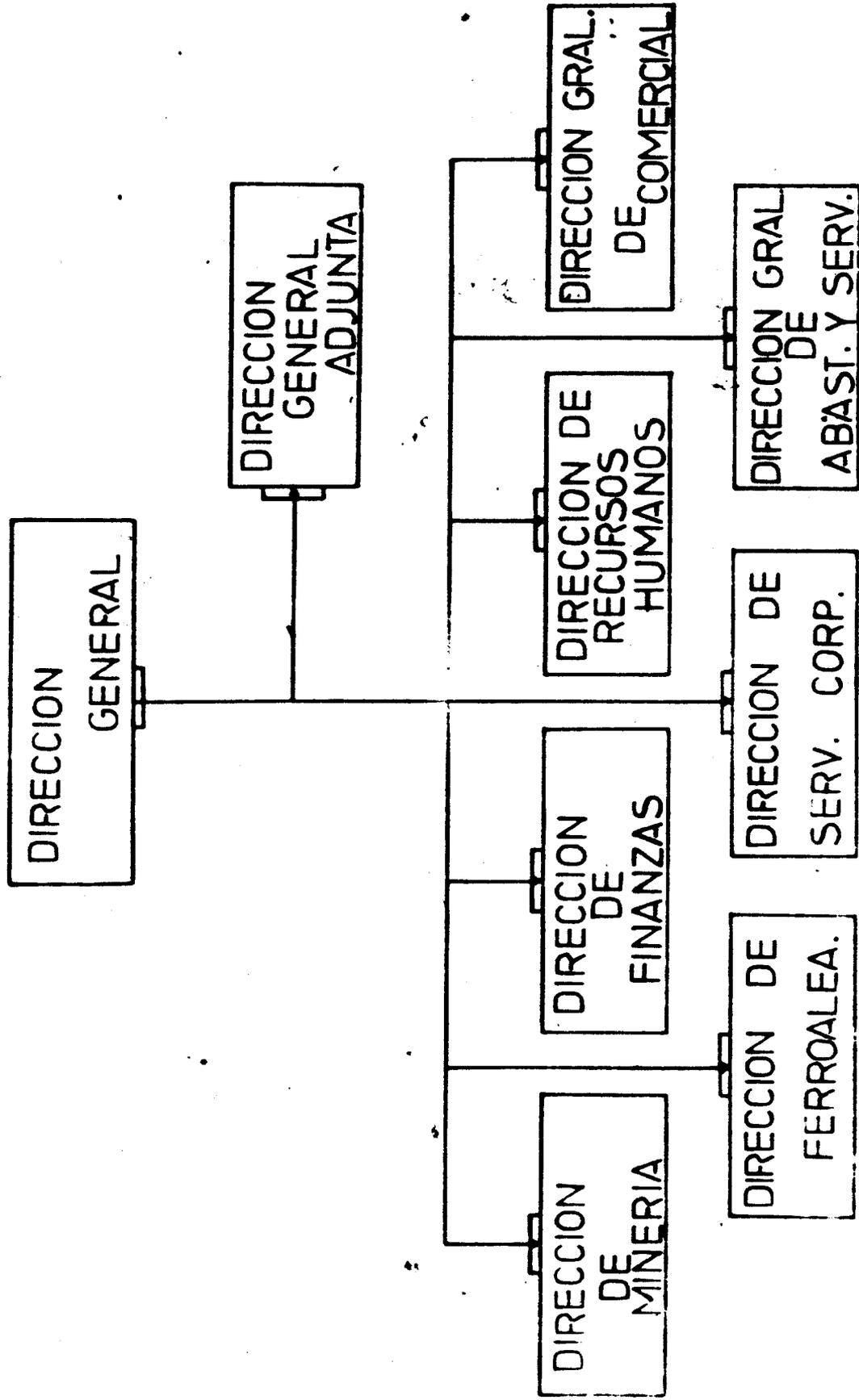
Es así como la Compañía Minera Autlán ingreso a la Bolsa Mexicana de Valores aproximadamente hace diez años. Por tal motivo el Grupo Autlán está formado por empresas que se dedican a la explotación y producción de minerales y concentrados que se destinan a: *Misión*

- + Su transformación de metales en forma de ferroaleaciones de manganeso y de silicio para su venta a las industrias de acero y de fundición en México, así como en Estados Unidos, Venezuela, Colombia y Centro América.
- + Su venta directa en forma de nódulos de manganeso a las industrias de ferroaleaciones y del acero de Japón, Venezuela, Estados Unidos y Francia.
- + Su venta directa en forma de mineral bióxido de manganeso a la industria productora de pilas secas en México y en diversos países del mundo.
- + Para el logro de su cometido, Minera Autlán es concesionaria de los yacimientos de manganeso localizados en el área de Molango, estados de Hidalgo, en donde explota en la Mina Tetzintla carbonatos de manganeso en un horno rotatorio por los procesos de calcinación y semireducción en forma de nódulos de manganeso que constituyen la materia prima principal para la fabricación de ferroaleaciones de manganeso. Dentro de la misma área explota la Mina de Nonoalco que produce y concentra mineral bióxido de manganeso natural para la fabricación de pilas secas.
- + Asimismo tanto en el área de Molango como en la de Matamoros, en el Estado de Puebla, Minera Autlán explota yacimientos de cuarzo para la fabricación de aleaciones de silicio.

- + Para la transformación de los minerales en ferroaleaciones, Minera Autlán es propietaria y opera en México las plantas de fundición de Aire Libre y Copper, en Teziutlán, Estado de Puebla., de Tamós al Norte del Estado de Veracruz cercana a Tampico y de Mobile en el Estado de Alabama, E.E.U.U. y es accionista mayoritaria de Hornos Eléctricos de Venezuela, con una capacidad eléctrica conjunta de 196 megavatios distribuidas en un total de 17 hornos sumergidos, incluyendo dos hornos con treinta megavatios actualmente en construcción en la planta Tamós la que también cuenta con una refinería de manganeso de medio carbono por el proceso de reducción con oxígeno.
- + En la realización de estas operaciones, el grupo Autlán se ha convertido en la mayor empresa productora de ferroaleaciones en América Latina y es la segunda productora de minerales de manganeso en el Continente.
- + Las funciones de distribución y venta de suproducción de ferroaleaciones en los Estados Unidos de América la realizan el grupo directamente a través de su subsidiaria Autlán Metal Internacional Co.
- + Para apoyo de sus operaciones, La Minera cuenta con una empresa de Transporte especializado que opera un total de 56 trailers de los cuales 36 son de su propiedad, así como una empresa de fletamento naviero, que negocia y opera la contratación del transporte marítimo que requiere.
- * + En la realización de sus operaciones, las empresas del Grupo Autlán están integradas, por un total de 2,604 personas distribuidas en 10 centros de trabajo en México, Estados Unidos y Venezuela.

ORGANIGRAMA

COMPAÑIA MINERA AUTLAN S. A. DE C. V.



ORGANIZACION Y ADMINISTRACION

085811

Continuando con la estrategia de racionalización de la organización y con el fin de hacerla más efectiva y eficiente, de asignar con mayor claridad las funciones y responsabilidades y de agilizar la toma de decisiones, se realizó en 1984 diversos cambios a la estructura organizacional, quedando el Grupo de Dirección integrado en la siguiente forma:

PRESIDENTE EJECUTIVO	-----	Ing. Enrique Madero -- Bracho
DIRECTOR GENERAL	-----	C. P. Jorge Morales - Treviño
DIRECTOR GENERAL ADJUNTO	-----	Ing. Lizardo Galván - Gómez

(Proyectos, Asesoría Técnica, Geología, Asesoría de Mantenimiento, Control de Inversiones).

DIRECTOR DE FERROALEACIONES	-----	Ing. Agustín Torres -- Montoya
-----------------------------	-------	-----------------------------------

(Producción y Planeación de Plantas Tamós, Teziutlán y Hornos Eléctricos de Venezuela).

DIRECTOR DE MINERIA	-----	Ing. Roberto Díaz Flores.
---------------------	-------	---------------------------

(Producción y Planeación de las Unidades Molango y Nonoalco).

DIRECTOR DE FINANZAS	-----	C.P. Pablo Dubart Aranzubia
----------------------	-------	-----------------------------

(Tesorería, Planeación Financiera, Control Presupuestal, Contraloría, Información Financiera).

DIRECTOR SERVICIOS ----- C.P. Julio Padilla Bardella
CORPORATIVOS.

(Sistema, Auditoría Interna, Jurídico, Planeación Extraté-
gica, Estudios Económicos).

SUBDIRECTOR . ----- Lic. Gerardo Angulo Jiménez
RECURSOS HUMANOS.

(Políticas de personal, Reclutamiento, Capacitación y Desa-
rrollo, Relaciones Laborales, Círculos de Productividad, -
Seguridad Industrial, Servicios Internos).

GERENCIA GENERAL DE COMERCIA-- Ing. Gustavo Madero Garza
LIZACION.

(Ventas, Servicios a Clientes, Tráfico y Embarqués, Cobran-
za, Mercadotecnia).

GERENCIA GENERAL DE ADQUISI--- Ing. Enrique Madero Garza
CIONES.

(Adquisiciones, Materias Primas, Maquinaria, Materiales y-
Refacciones, Transportes Terrestres).

Se debe destacar la magnífica integración y efectivi-
dad alcanzada por el Grupo de Dirección, cuya labor y es--
fuerzo ha sido determinante para obtener los resultados.

En congruencia con los avances para incrementar la --
eficiencia y productividad en Minería y Ferroaleaciones, se
ha dado especial atención a la modernización y complementa-
ción de las funciones administrativas y de apoyo.

En 1984 se inició un importante programa de equipamien-
to, para actualizar los sistemas de información y control -
de operaciones, a fin de lograr una mejor administración y-
mayor rapidez y seguridad en la toma de decisiones.

Asimismo, se reforzó el Departamento Jurídico y de Auditoría Interna, para adecuarlos a los actuales requerimientos de la empresa.

Es importante también mencionar que para lograr el objetivo de asegurar la permanencia y desarrollo de la compañía se ha dado la mayor prioridad y énfasis al Proceso de Planeación Estratégica en el que participan activamente todos los ejecutivos que integran el Grupo de Dirección. Los resultados y aportaciones obtenidos hasta la fecha son ya de gran importancia y trascendencia para el éxito de la empresa.

PRINCIPALES PRODUCTOS

- Productos de Minería.
- Productos de Ferroaleaciones.

PRODUCTOS DE MINERIA

a) Nodulos Manganeso (MnO): Es el único Manganeso Nodulizado en el mundo y sus características son excelentes por estar libre de finos, bajo en fósforo y libre de alcalis da finos.

Los Nódulos de Manganeso se utilizan en la fabricación de ferroaleaciones y acero, en donde se requiere del Mn como elemento aleado. El contenido de magnesio y su baja humedad, - aunados a la alta dureza del Nódulo, lo convierte en un elemento ideal de adición en los hornos eléctricos.

b) Bióxido de manganeso grado batería (MnO²): Se utiliza para la fabricación de pilas secas como desporalizante. Su contenido de oxígeno aprovechable lo hace apto para fabricación de pilas secas de alta duración y de descarga eléctrica confiable.

PRODUCTOS DE FERROALEACIONES:

- a) Ferromanganeso alto carbón (FeMn a.c.): Se utiliza como de sulfurante y desoxidante del acero, comunicándole tenacidad y resistencia a la abrasión, aumenta también su resistencia a altas temperaturas.
- b) Silicomanganeso (iMn): Cambia las propiedades del ferro manganeso y el ferrosilicio en una sola aleación, más -- económica por unidad de elemento. Protege la eficiencia del manganeso como elemento de aleación. Contiene poco carbón, por lo que su aplicación es recomendable en acero de bajo - carbón.
- c) Ferrosilicio (FeSi) 45% y 75%: Desoxidante muy fuerte y económico del acero. Incrementa la resistencia al choque. El límite de elasticidad le da resistencia a la oxidación. a altas temperaturas.
- d) Ferrosilicio Magnesio grado 50, 60, 90: Las aleaciones con contenido de magnesio y cerio se usan para nodulizar el hierro dúctil. El cerio da neutralización a los elementos indeseables y ayuda en el control de carburos. Aumenta la eficiencia de la nodulización.
- e) Ferromanganeso medio carbón (FeMn m.c.): Se utiliza como elemento de aleación en la fabricación de aceros de media aleación y para fabricar acero para lámina de embutido profundo. En la fabricación de aceros de medio y bajo carbón.
- f) Ferrocromo alto carbón (FeCr a.c.): Incrementa las propiedades de dureza y resistencia al desgaste, aumenta la resistencia a la corrosión, a la abrasión y a la oxidación a altas temperaturas.

b).- FILIALES DE LA COMPANIA MINERA AUTLAN

El grupo Minero Autlán con el fin de abastecer de mineral de Molango a las distintas con el fin de abastecer de mineral de

de trailers y una terminal marítima cuyo objeto principal es facilitar la exportación de sus productos.

Las empresas subsidiarias que actualmente dependen de Compañía Minera Autlán, S.A. de C.V., son las siguientes:

- Industrial Minera Teziutlán, S.A.
- Inmobiliaria Molango, S.A. de C.V.
- Autlán Manganeso, N.V.
- Materiales Metalúrgicos, S.A. de C.V.
- Autlán Metales International
- Ametico, S.A.
- Autlán Manganeso, Corporation
- Maratines, S.A. de C.V.
- Talleres Moralillo, S.A. de C.V.
- Minera Autlán, S.A. (Panamá)
- Hornos Eléctricos de Venezuela, S.A.
- Arrendadora Autlán, S.A. de C.V.
- Servicios Autlán, S.A. de C.V.
- Talleres Autlán, S.A. de C.V.
- Talleres Tempoal, S.A. de C.V.

A continuación se menciona como ejemplo algunas de las empresas subsidiarias en el extranjero:

- Hornos Eléctricos de Venezuela, S.A.: Esta empresa en la que Autlán es accionista tiene a su cargo la operación y administración. En el ejercicio que terminó el 31 de octubre de 1984, produjo 19,512 toneladas de ferroaleaciones, habiendo logrado aumentos en su productividad y reportó utilidades por 4.3 millones de bolívares que contrasta favorablemente con la pérdida 3.2 millones de bolívares del ejercicio anterior. A consecuencia del control de cambios que prevalece en Venezuela, la empresa se encuentra en posición de gran liquidez.

- Autlán Metals International Co.: La empresa está dedicada a la comercialización y distribución de los productos en el mercado norteamericano, ha dejado de realizar estas actividades en virtud de que se cambió la estrategia para reducir costos e inventarios, habiendo contratado la comercialización de productos en Estados Unidos con Mexalloy Internacional Inc. como distribuidor independiente, logrando con ello, resultados satisfactorios.

- Autlán Manganese Corp. N. V.: La empresa está ubicada en Mobile, Alabama, suspendió sus actividades en diciembre de 1981, en virtud de que la baja en el precio del silicio, manganeso y el aumento en el costo de la energía eléctrica suministrada por Alabama Power, Co. en Estados Unidos, hicieron incosteable su operación.

La empresa está en el proceso de liquidar y vender sus activos. En julio de 1984 se vendió el terreno que ocupa la planta, habiendo obtenido una utilidad extraordinaria de \$389 millones de pesos.

c).- RECURSOS HUMANOS

PERSONAL: La empresa considera fundamental el justo -- equilibrio entre los factores de la producción como requisito para preservar la paz social y la continuidad de sus operaciones.

El grupo Autlán se ha fijado los siguientes objetivos:

- a) Propiciar la superación de su personal brindándole oportunidades de capacitación y de progreso, seguridad de su empleo y remuneración adecuada.

b) Lograr y mantener las mejores condiciones de higiene y de seguridad industrial para la protección del personal.

El personal del grupo Autlán, al cierre de 1984, se integraba por 2,430 personals.

CAPACITACION: En 1984 se impartieron 118 cursos a los que asistieron 621 empleados y 135 cursos para los trabajadores en los que participaron 932 personas, siendo un total de 12,043 horas-curso y 98,520 horas-hombre. Los beneficios de estos esfuerzos para la superación de los colaboradores y para mejorar la productividad son palpables.

Por otro lado, la compañía Minera Autlán efectuó en 1985 2 cursos de seguridad para Supervisores en Teziutlán, Puebla y en la Unidad Molando, Hidalgo, en las cuales se utilizaron técnicas audiovisuales, de práctica y dramatización, dándole un enfoque dinámico.

Durante los meses de abril y mayo de 1985, la compañía minera impartió 2 cursos en las oficinas de la Ciudad de México, "Curso para combatir incendios" y "Curso de primeros auxilios". Estos son el primer paso para integrar brigadas de emergencia, las cuales están constituidas por personal adiestrado para atender inmediatamente a los posibles lesionados, así como controlar incendios y evacuar edificios en caso de emergencias. Los cursos son teórico-prácticos, es decir, a base de pláticas y simulacros.

SEGURIDAD INDUSTRIAL: Este aspecto continúa siendo de alta prioridad y atención para proteger la integridad física de los trabajadores. Los accidentes con tiempo perdido sufridos en 1984 se presentan a continuación:

	1983	1984	%
Unidad Molango	14	5	- 70
Unidad Nonoalco	5	0	-500
Planta Teziutlán	10	21	110
Planta Tamós	39	36	- 8
T o t a l :	<u>68</u>	<u>62</u>	<u>- 9</u>

d). RECURSOS FINANCIEROS

Para efectos comparativos el balance general y el estado de resultados consolidados, incluye en las cifras ajustadas por la inflación y las cifras determinadas sobre la base de costos históricos (incluyendo la revaluación de activo fijo), por los años de 1984 y 1983.

Con relación a los intereses, la compañía acostumbra a capitalizarlos sobre préstamos obtenidos para financiar nuevas instalaciones hasta que termina su construcción.

Respecto a la depreciación, amortización y agotamiento se calculan para efectos contables de la siguiente manera:

- Plantas industriales, aplicando al valor neto de reposición los factores determinados de acuerdo con las vidas útiles de los activos.

UTILIDAD NETA: La utilidad neta está sujeta a los acuerdos de las asambleas generales de accionistas y a lo dispuesto por la Ley de Sociedades de las empresas, que establecen se destine el 5% de la utilidad neta anual para incrementar la reserva legal hasta que dicha reserva sea igual al 20% del capital social.

Al realizar el análisis del estado comparativo de pérdidas y ganancias del año de 1980 observamos que para este año se tuvo una pérdida de 76.3 millones de pesos, para el año siguiente, es decir, en 1981, continué con una pérdida anual de 2.0 millones, lo que comparándola con el año anterior es en menor proporción; para el año de 1982 con la crisis económica de nuestro país, su situación financiera continúa con pérdidas siendo ésta de 1,287.9 millones de pesos, como se podrá observar es mayor con respecto del año 1981. En el siguiente año podemos decir que mejoró su situación financiera obteniendo para 1983 una utilidad neta de 147,2 millones y finalmente para 1984 continúa dicha empresa mejorando su situación financiera, siendo ésta de una utilidad de 1,800.0 millones de pesos.

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS, CORRESPONDIENTE A LOS AÑOS -
DE 1980, 1981, 1982, 1983 y 1984.

Dentro de los factores el principal problema y quizá el mayor para todas las empresas, en particular para la Compañía Minera Autlán, ha sido la devaluación a la que se ha enfrentado constantemente el país, ya que los préstamos obtuvieron un mayor interés desde febrero de 1982 fecha en la que tuvo origen una de las principales devaluaciones y que efectuó considerablemente su capital.

Los Estados Financieros considerados de los años antes mencionados incluyen las cuentas de las compañías y de todas sus subsidiarias de las que posee directa o indirectamente -- más del 50% de sus acciones.

Las compañías prepararon hasta el 31 de diciembre de -- 1982, su información financiera sobre la base de costos histó

RAZONES FINANCIERAS

	1 9 8 0	1 9 8 1
1).- Activo Circulante = Pasivo Circulante =	2'485.800 2'524.800 = 1.01 veces	2'938.200 2'491.100 = 1.17 veces
2).- Activo Fijo Neto = Pasivo a L.P. =	3'617.500 2'557.100 = 1.31 veces	5'526.900 4'830.200 = 1.14 veces
3).- Activo Total = Pasivo a L.P. =	6'162.700 2'557.100 = 2.41 veces	9'193.700 4'830.200 = 1.90 veces
4).- Capital Contable = Pasivo a L.P. =	880,800 2'557.100 = 34.44 %	1'872.900 4'830.200 = 38.77 %
5).- Pasivo Total = Capital Contable =	5'281.900 880.800 = 5.99 veces	7'321.300 1'872.400 = 3.91 veces
6).- Ventas Netas = Capital Contable =	2'623.200 = 2.97 veces 880.800	2'985.700 = 1.59 veces 1'872.400
7).- Util Neta del Ejer = Activo Total	_____ o _____	_____ o _____
8).- Utilidad Neta = Capital Contable	_____ o _____	_____ o _____
9).- Utilidad del Ejer = Ventas Netas	_____ o _____	_____ o _____

1 9 8 2

1 9 8 3

1 9 8 4

$\frac{9'617.300}{6'271.600} = 1.53 \text{ veces}$

$\frac{12'476.637}{3'603.160} = 3.46 \text{ veces}$ $\frac{12'935}{2'455} = 5.27 \text{ veces}$

$\frac{16'170.500}{18'030.200} = 0.89 \text{ veces}$

$\frac{27'412.791}{36'002.627} = 0.76 \text{ veces}$ $\frac{43'563}{53'729} = 0.81 \text{ veces}$

$\frac{26'926.700}{18'030.200} = 1.49 \text{ veces}$

$\frac{42'678.892}{36'002.627} = 1.18 \text{ veces}$ $\frac{59'768}{53'729} = 1.11 \text{ veces}$

$\frac{2'627.900}{18'030.200} = 14.57 \%$

$\frac{3'073.105}{36'002.627} = 8.53 \%$ $\frac{3'585}{53'729} = 6.67 \%$

$\frac{24'301.800}{2'627.900} = 9.24 \text{ veces}$

$\frac{39'605.787}{3'073.105} = 12.88 \text{ veces}$ $\frac{53'729}{3'585} = 14.98 \text{ veces}$

$\frac{7'682.000}{2'627.900} = 2.92 \text{ veces}$

$\frac{13'877.697}{3'073.105} = 4.51 \text{ veces}$ $\frac{23'114}{3'585} = 6.44 \text{ veces}$

_____ o _____

$\frac{147'173}{42'678.892} = 0.34 \%$ $\frac{1'800}{59'768} = 3.01 \%$

_____ o _____

$\frac{147'173}{3'073.105} = 4.78 \%$ $\frac{1'800}{3'585} = 50.20 \%$

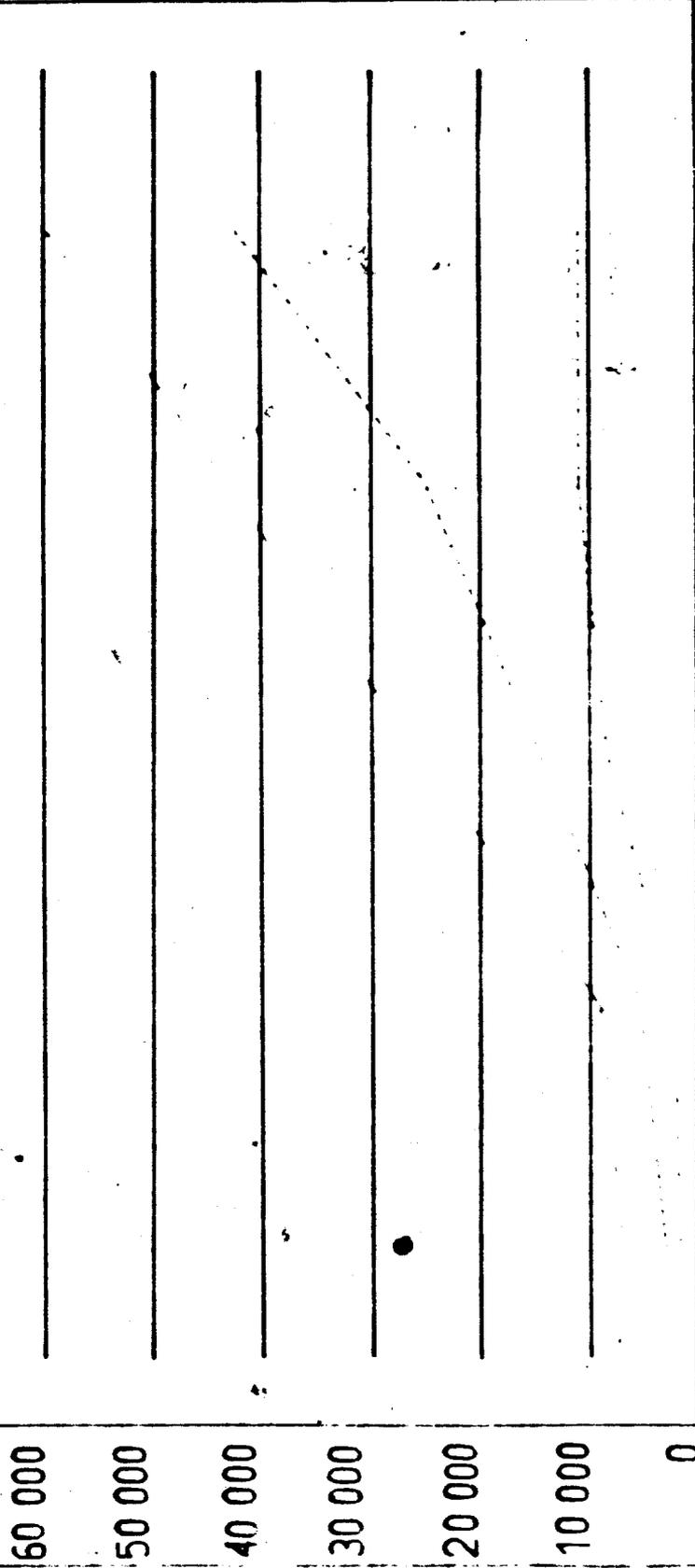
_____ o _____

$\frac{147'173}{13'877.697} = 1.06 \%$ $\frac{1'800}{23'114} = 7.78 \%$

CRECIMIENTO DEL ACTIVO

ACTIVO CIRCULANTE ACTIVO FIJO NETO SUMA ACTIVO

MILLONES DE PESOS



1980 1981 1982 1983 1984





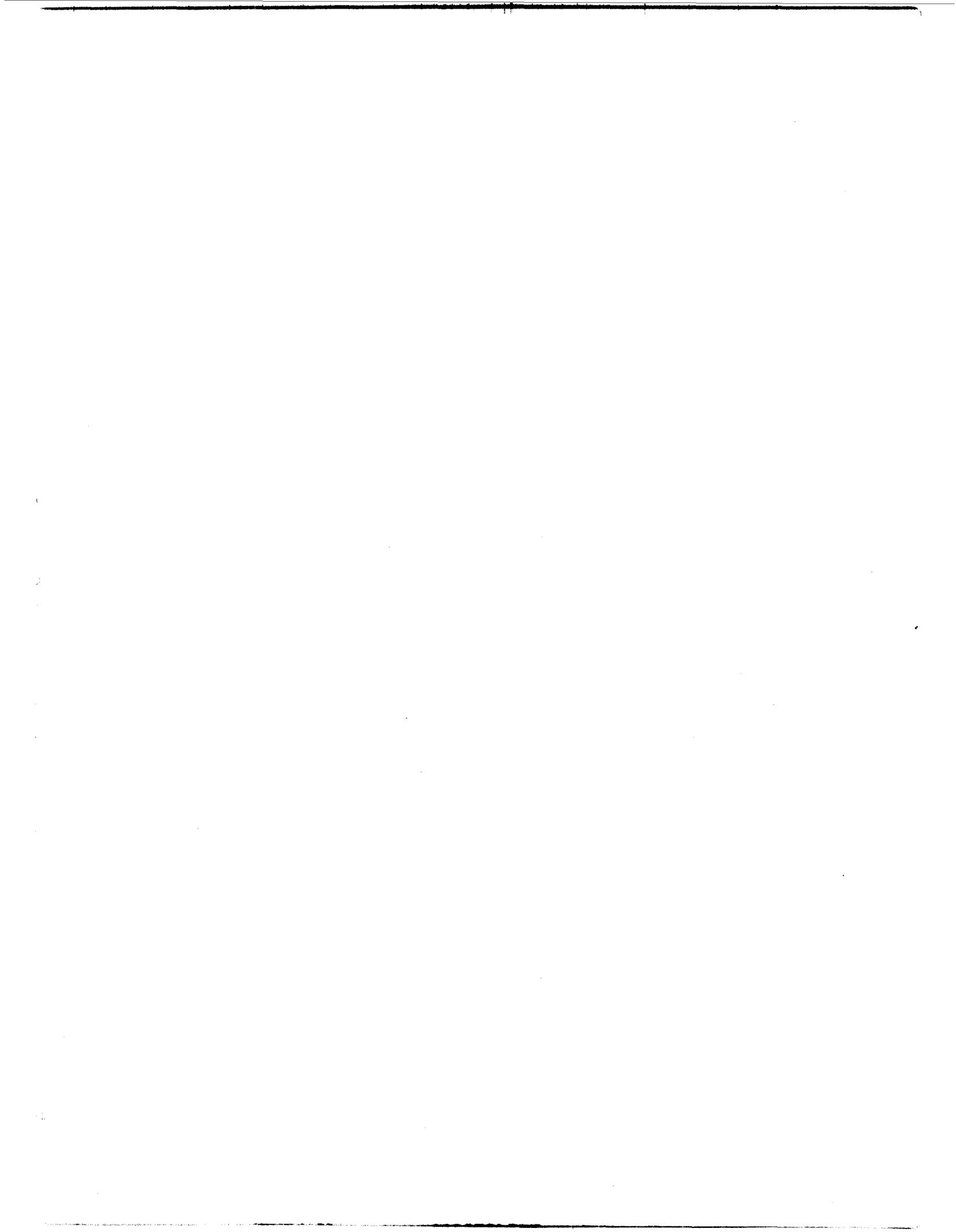


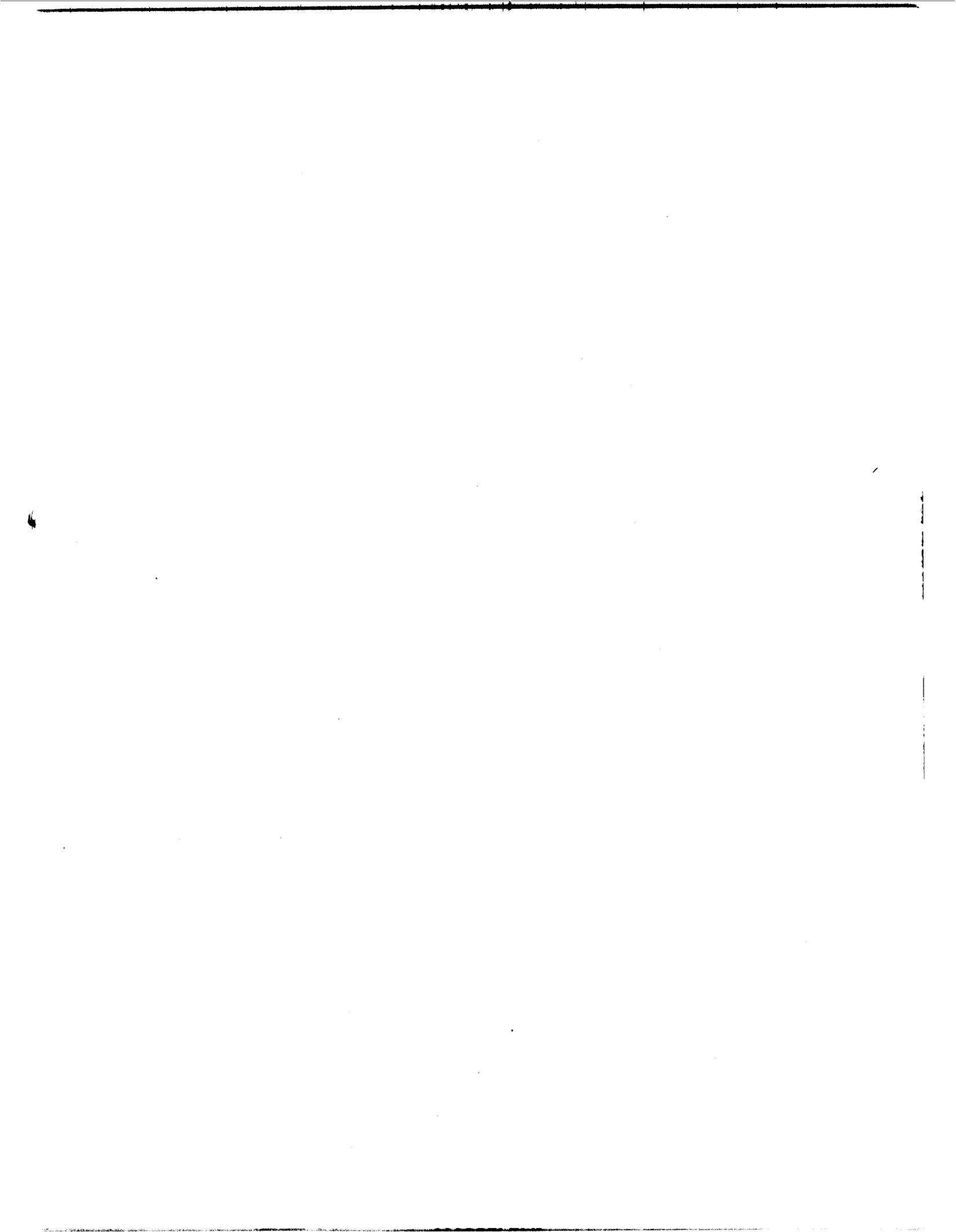












22% respecto a 1983, debido al incremento en la demanda adicional del mercado nacional ya que se quedarón pérdidas pendientes de embarcar - por demoras en la llegada de los barcos en el mes de diciembre de 1984.

Las ventas de exportación fueron a los siguientes países: Estados Unidos, Japón, Colombia, Guatemala, El Salvador y Ecuador.

El importe total de las ventas de ferroaleaciones fue de ----- \$ 16,132.7 millones de pesos, superiores en \$ 6,563.3 millones de pesos, equivalente al 68% de incremento respecto al ejercicio anterior.

g). ACTIVIDADES EMPRESARIALES,

MINERIA: De acuerdo a la producción, productividad, reservas de mineral, geología y exploración.

PRODUCCION: La producción total de la empresa ha sido de acuerdo al cuadro siguiente:

MILES DE TONELADAS METRICAS

TOTAL PRODUCCION	1984	1983	%
Carbonatos de manganeso	647.4	573.5	12.9
Nódulos de manganeso	431.3	286.6	50.5
Manganeso grado batería	19.2	32.1	(40.2)

Cuenta con las siguientes Unidades:

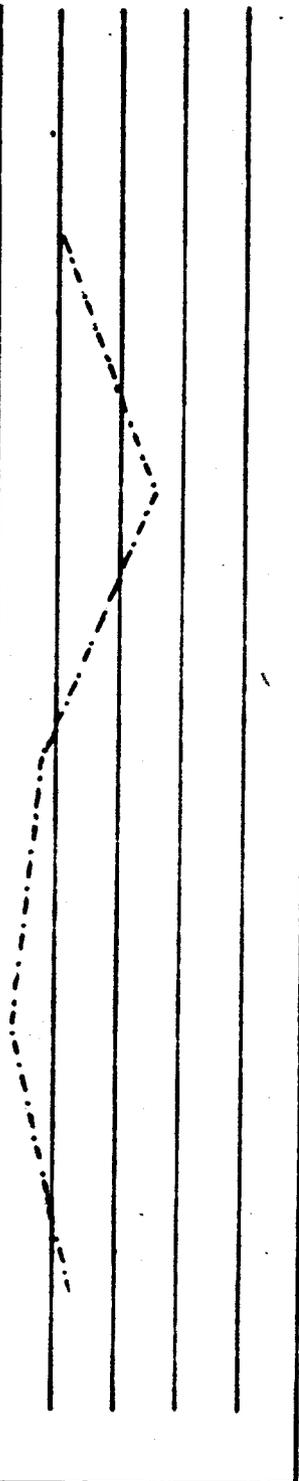
1. Unidad Molango: La operación minera de ésta unidad superó - con éxito los problemas ocurridos en 1983; lo cual permitió-

PRODUCCION DE NODULOS

MILES DE TONELADAS

600
500
400
300
200
100
0

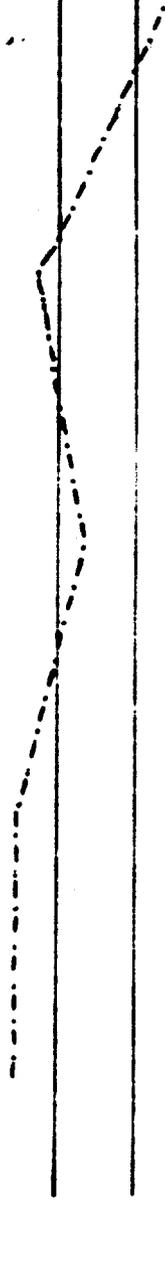
1980 1981 1982 1983 1984

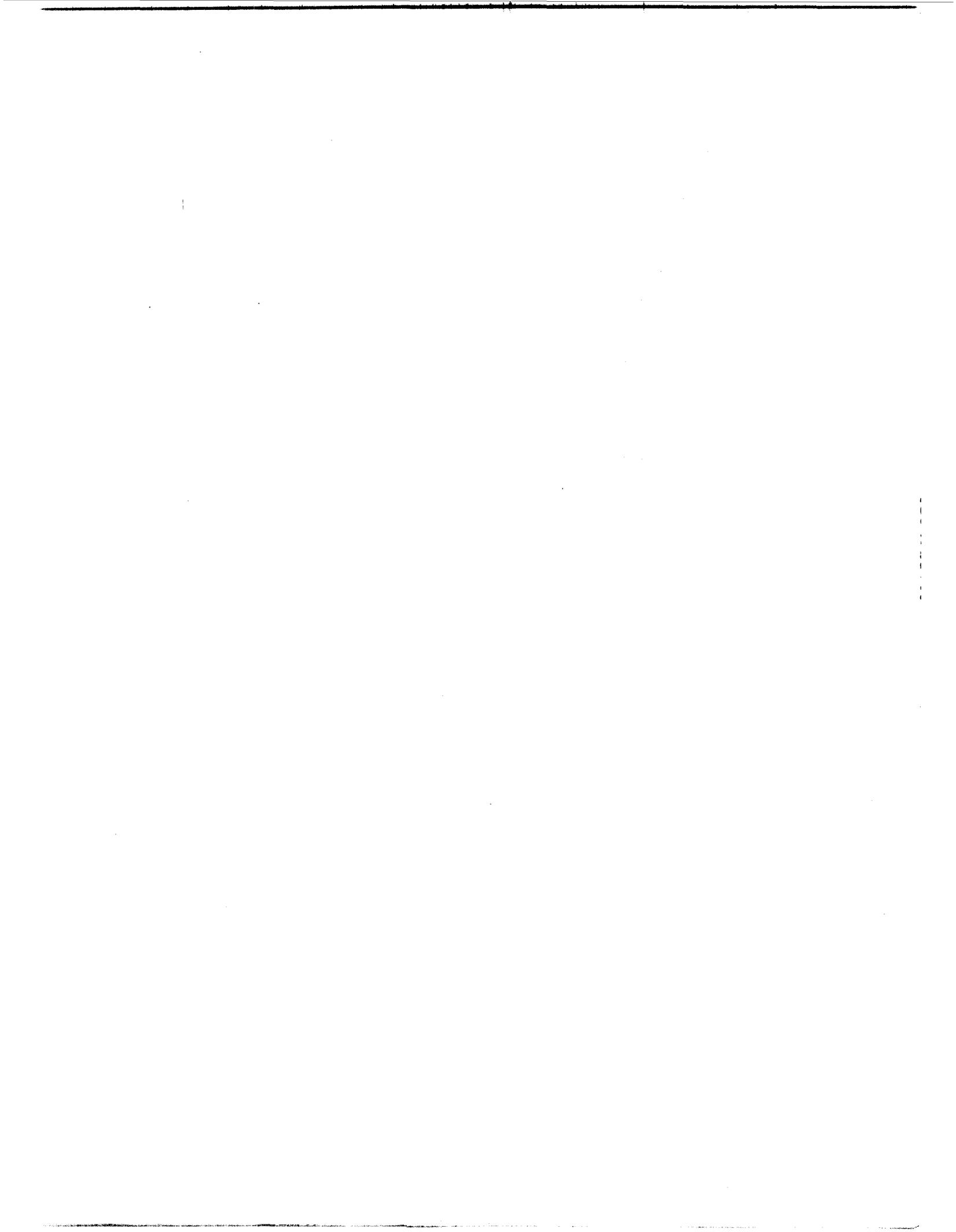


PRODUCCION GRADO BATERIA

MILES DE TONELADAS

40
30
20
10
0





obtener los resultados mencionados.

2. Unidad Nonoalco: La disminución en la producción de óxido de manganeso se debió, fundamentalmente, a la necesidad de reducir inventarios que se tenían acumulados de ejercicios anteriores, así como se reprocesaron minerales de baja ley extraídos con objeto de racionalizar al máximo la explotación de las reservas de mineral disponible.

PRODUCTIVIDAD: Los aumentos de producción logrados en las operaciones mineras son resultado de los esfuerzos realizados para incrementar la productividad y eficiencia mediante una mejor estructura organizacional y entrenamiento del personal, tanto en cantidad como en calidad; mayor disponibilidad y utilización de la maquinaria y equipo mediante mejor mantenimiento preventivo y correctivo; sustitución de equipo obsoleto por nuevos con mayor eficiencia.

La productividad, medida por toneladas producidas hombre-turno, mejoró 9% en la extracción de carbonatos y 18% en el proceso de nodulación.

En los actuales momentos de dificultad son muchas las soluciones que la creatividad humana ha puesto a funcionar. En Autlán, la Dirección de Desarrollo Organizacional ha dado entrada a una posible solución al iniciar el Programa de Círculos de Productividad, la cual se ha desarrollado a través de la Gerencia Corporativa de Capacitación.

Para poder comprender lo que es Círculos de Productividad hay que definirlo: son aquellos grupos de personas que se integran voluntariamente para aislar, analizar y solucionar los problemas de una

Estrategia

área determinada con el objeto de mejorar los resultados esperados, - encauzados a calidad, disminución de costos, en aumento en la producción y optimizar los recursos con que cuentan utilizando para ésto -- técnicas específicas de solución de problemas.

La formación de estos Círculos es importante porque si entre varios integrantes dan solución a un problema específico, los resultados son más rápidos y eficientes.

Los Programas de Círculos de Productividad fueron creados en Japón en 1953, bajo la dirección del Dr. Kaoru Ishikawa.

En la actualidad, se encuentran trabajando en la empresa 55 personas en las diferentes etapas de implementación del Programa de Círculos de Productividad: dos grupos en la Planta Teziutlán; dos en la Unidad Molango; uno en la Unidad Noncalco y dos en la Oficina Matriz.

RESERVA MINERAL: Las reservas probadas de carbonatos de manganeso, se elevaron al rango de 32 millones de toneladas métricas, que -- permiten a los niveles de producción de la capacidad instalada actual del horno de nodulación, mantener 29 años la operación, la política -- al respecto es asegurar 20 años de producción.

La empresa considera que existen, en el Distrito de Molango, reservas probables del orden de 200 millones de toneladas métricas económicamente susceptibles de tratamiento con los procesos metalúrgicos actuales.

GEOLOGIA Y EXPLORACION: La gerencia de Geología y Exploración, -- como parte importante de los objetivos básicos de la empresa, intensi

ficó en 1984, las actividades de exploración y examen de prospectos - tendientes a asegurar el abastecimiento a mediano y largo plazo, de los insumos minerales de manganeso silicoso y cuarzo que la empresa - requiere para la operación de su división de ferroaleaciones.

FERROALEACIONES.

PRODUCCION: El comportamiento de la producción de ferroaleaciones, de las plantas de Teziutlán y Tamós durante 1983 y 1984, se muestra a continuación:

	MILES DE TONELADAS METRICAS		
	1984	1983	%
Ferromanganeso Alto Carbón	117,026	102,395	14.3
Ferromanganeso Medio Carbón	20,895	20,539	1.7
Silicomanganeso	32,823	36,814	(10.8)
Ferrosilicio	20,942	21,074	(0.6)
Ferrocromo	6,863	2,518	172.6
FeSi Manganeso	1,736	1,128	53.9
	<u>200,285</u>	<u>184,468</u>	<u>8.6</u>
Menos:			
Consumo de Ferromanganeso			
Medio Carbón	26,677	24,905	7.1
Finos p/Reproceso	<u>10,185</u>	<u>10,188</u>	<u>-</u>
TOTAL VENDIBLE	163,423	149,375	9.4

PRODUCCION DE FERROALEACIONES

MILES DE TONELADAS

200

150

100

50

0

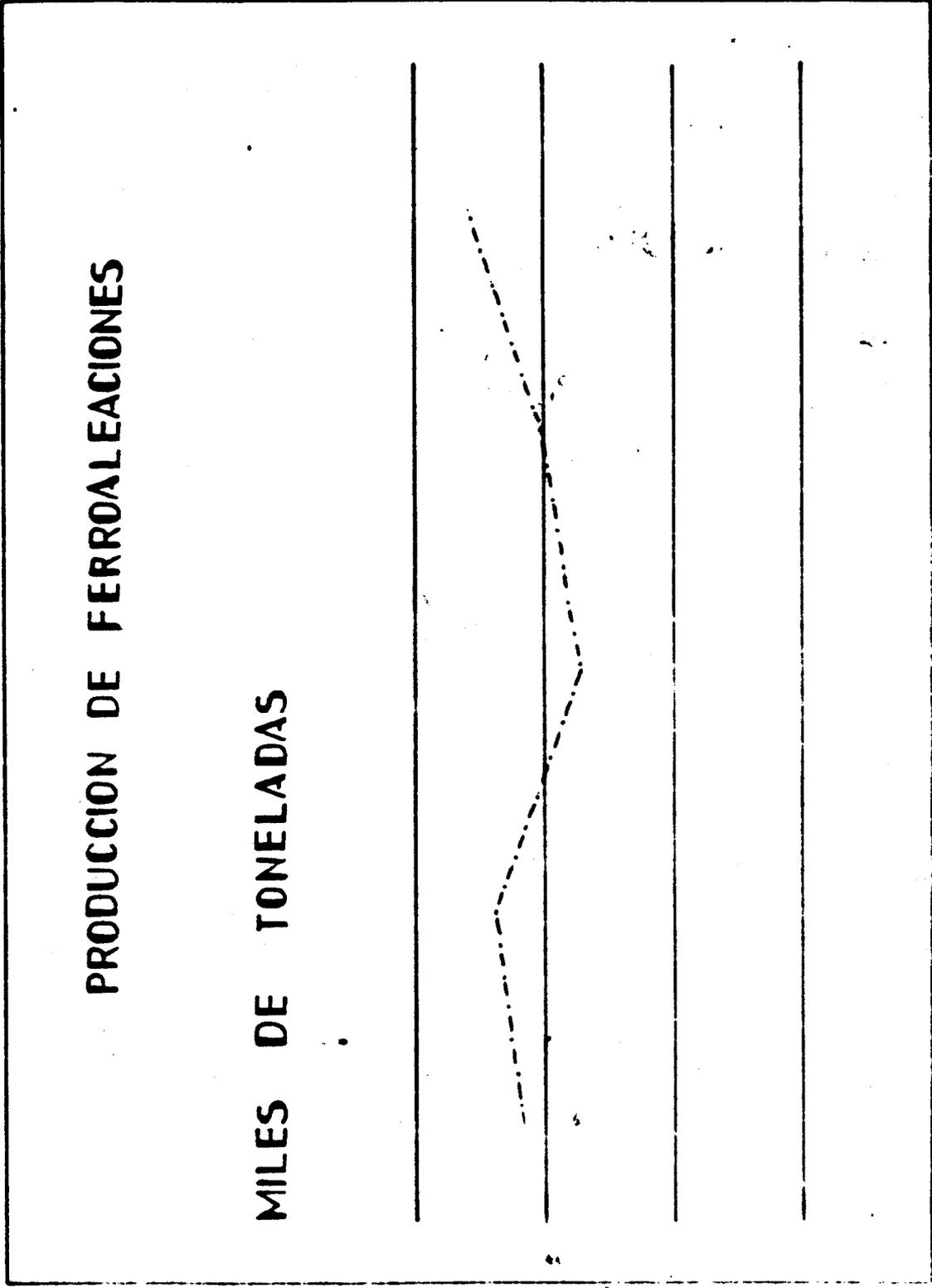
1980

1981

1982

1983

1984





PRODUCTIVIDAD.

Dentro de los objetivos generales, se encuentran los de aumentar la eficiencia y productividad de las plantas por lo cual durante 1984 se logró:

- a) La modernización del horno 7 de Teziutlán, que consistió — principalmente en la sustitución de electrodos de grafitos— de pasta Soderberg, lo cual permitió aumentar el tiempo de— operación y ampliar la capacidad del mismo. Se debe señalar que, tanto la ingeniería como la ejecución de la moderniza— ción fue realizada por los técnicos y trabajadores, demos— trando así su amplia capacidad y experiencia. Esta moderni— zación fue implantada en los hornos 5 y 6 de la Planta de Te— ziutlán.
- b) En la Planta de Tamós se llevaron a cabo diversas modifica— ciones al horno 13, con el objeto de disminuir la reactancia y pérdida de la energía eléctrica utilizada en el proceso,— cuyos nuevos resultados contribuyen a mejorar la capacidad y eficiencia. Este programa también se implantó en el horno — 12.
- c) En el horno 9 se modificó el sistema de colado, logrando ma— yor eficiencia y productividad.

PREMIO INTERNACIONAL A LA CALIDAD.

El 28 de noviembre de 1984, en Río de Janeiro, Brasil, la Compa—

ña fue distinguida con el IX Trofeo Internacional a la Calidad, que otorga el Grupo "Editorial Office" y el "Trade Leader's Club", quien tiene como objetivo premiar año con año a aquellas empresas que por la calidad de sus productos obtienen grado de excelencia en el mercado internacional.

h). SOCIALES Y CULTURALES.

En la Compañía Minera Autlán, se procura que reine la paz, que no exista el sentimiento de menosprecio hacia quien gana menos, sin envidia hacia quien gana más. Con un concepto correcto de lo que es educación, al dar una orden y al recibirla. Sin esos aires de suficiencia que resultan hirientes, se procura que exista una comunicación entre la autoridad y el empleado.

Para el logro de las adecuadas relaciones sociales se imparten cursos de capacitación ya que la Minera Autlán siempre a tenido como meta el que sus trabajadores se capaciten.

VII. ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO.

a) CLIENTES.

La preocupación e interés de la empresa por el incremento de --- clientes ha sido motivo para ampliar el mercado nacional como el in--- ternacional. Es así como la exportación de manganeso son realizadas principalmente a los Estados Unidos, Noruega, Francia, España, Portugal, Japón, Alemania, Venezuela, Colombia, Brasil, Perú, Argentina y Costa Rica.

En lo que se refiere al mercado nacional de ferroatomientos aumentó como consecuencia del incremento de la producción de acero en el año de 1983, por lo que se elevaron las ventas, las cuales trajeron como consecuencia disminución de exportaciones debido a la obligación que tenía la empresa Minera Autlán de abastecer primeramente el mercado nacional, siendo sus principales clientes Altos Hornos de México, Siderúrgica Lázaro Cárdenas, Ray-O-Vac, Duracel, Aguila Negra y Eveready.

De esta forma el mercado nacional abastece un 80% y el internacional un 20%.

b) PROVEEDORES.

Debido a que es una Compañía Minera que se dedica a la explotación de manganeso, ferroatomientos y minerales no ferrosos, éste únicamente requiere de :

- Maquinaria.
- Tecnología.

- Herramientas.

y algunos materiales o sustancias químicas para su transformación, - algunos de éstos aprovisionamientos se obtienen de proveedores nacionales e internacionales.

c) COMPETIDORES.

Dentro de sus principales competidores se tienen:

- a) Industrias Peñoles, S.A. y Subsidiarias.
- b) Industrial Minera México, S.A.
- c) Compañía Minera de Cananea, S.A.
- d) Minera Frisco, S.A. de C.V. y Subsidiarias.
- e) Mina de San Luis, S.A.

A continuación se dá la utilidad neta de cada una de ellas:

	1983
1. Industrias Peñoles, S.A. -----	\$ 11,054,019
2. Industrial Minera México, S.A. -----	\$ 6,139,611
3. Cía. Minera de Cananea, S.A. -----	\$ (933,116)
4. Cía. Minera Autlán, S.A. de C.V. -----	\$ 147,173
5. Minera Frisco, S.A. de C.V. -----	\$ 1,530,215
6. Mina de San Luis, S.A. -----	\$ 1,976,414

Industrias Peñoles es una de las que ha ofrecido un mayor margen de utilidad, ya que se dedica a la extracción de oro, plata, cobre, - zinc (quedándose así de manifiesto una importante potencialidad de -- que dispone la empresa).

a). FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Los ingresos de las empresas fueron afectados debido a que se -- suspendieron todos los envíos para su nueva cotización.

Ante esto el Gobierno ha decidido llevar acabo programas de control los cuales sustentan una política de ajuste cambiario gradual para evitar variaciones bruscas a partir de 1982.

El programa de reestructuración económica adoptado por el nuevo-gobierno, se centró en el control de las importaciones a través del - permiso previo, y concediendo divisas sólo para un monto limitado de importaciones; por otro lado, trataría de promover las exportaciones de producción no petroleras con el propósito de generar un superávit mayor en la balanza comercial, para cumplir con las obligaciones financieras del exterior.

Para 1984 el gobierno adoptaría una nueva postura encaminada al desarrollo de la producción, la preservación, consolidación y expansión de la Planta productiva, en México, vía la eliminación de las -- restricciones a las importaciones y exportaciones.

Así el gobierno mexicano establecería a través de FICORCA (Fidei comiso de Riesgos Cambiarios) un mecanismo que permitiera a las compañías establecidas en México, la contratación de nuevos créditos a mediano y largo plazo para cubrirse con el riesgo cambiario de estas -- operaciones.

Entre otras medidas se encuentran también los programas de crédito y financiamiento de otros organismos públicos.

Los programas de crédito de Bancomex, se ejercen principalmente-

en moneda extranjera, aprovechando las líneas de crédito preferenciales que el banco ha negociado a escala internacional. El programa se complementará con recursos en moneda nacional, provenientes de la generación interna de la institución, de la emisión de aceptaciones bancarias en el mercado nacional y del redescuento de las operaciones en los fideicomisos de fomento que ha instituido el gobierno federal para impulsar las actividades prioritarias.

Los rasgos más significativos de los programas crediticios son:— por un lado el financiamiento para la exportación, al respecto el Plan Nacional de Desarrollo señala, que es imperioso exportar de manera permanente evitando supeditar dicha actividad a la disponibilidad de excedentes internos, con ellos se propone no sólo consolidar la posición del país en materia de comercio exterior, sin aumentar considerablemente la importación relativa y de la diversificación de las exportaciones.

En cuanto a las importaciones, Bancomex otorga financiamiento para la elaboración de productos que tienen demanda real y potencial en el extranjero, así como, mejores condiciones de venta para los productos pequeños y medianos asegurando la recuperación de dichos financiamientos a través de IMPEXNAL (Impulsora y Exportadora Nacional), — que lleva un control estricto de los inventarios y de las cuentas por cobrar que representan las garantías de estos tipos de crédito. Con esto se brinda la experiencia y la infraestructura de IMPEXNAL a la industria pequeña y mediana, que no está en disponibilidades de contar con los departamentos de comercialización propio que impulsan sus ventas de exportación. A través de IMPEXNAL se lleva una importación conjunta de materias primas, es decir que al unificar los volúmenes —

de compras de diversas industrias se logran adquirir lotes más grandes, mejorando así las condiciones de compra y los gastos de transporte.

Esto se logra mediante IMPEXNAL que firma convenios de suministros con empresas en las cuales se establece el compromiso de adquirir un determinado volumen, con estos convenios, la IMPEXNAL efectúa las compras del exterior utilizando créditos del Bancomex, cuya garantía está representada por los Certificados de Depósito que ampara dicha mercancía. El industrial retira paulatinamente estas mercancías liquidando el precio de adquisición correspondiente.

e). SINDICATO.

Durante 1984, al igual que durante toda la historia de la empresa, las relaciones con el Sindicato de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y Similares de la República Mexicana, han sido muy cordiales y satisfactorios; todas las negociaciones se han llevado al cabo dentro del marco legal y con alto espíritu de responsabilidad, de respeto mutuo, de comprensión y justicia logrando la solución satisfactoria, para ambas partes de todos los asuntos que se presentaron.

En las sesiones que se realizaron entre los representantes de la empresa y del Sindicato Nacional de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y similares de la República culminaron el proceso de negociación del aumento general a los salarios tabulados, el cual fue un 33%

Anteriormente se habían reunido representantes de la empresa y del Comité Ejecutivo General del Sindicato para llevar a cabo una revisión extraordinaria de los salarios de los trabajadores; el resulta

do de esta reunión fue la decisión de incrementar un 20% los salarios de los trabajadores en la Unidad Molango, Unidad Nonoalco y Planta Tamós, así como \$ 110.00 pesos a los trabajadores de la Planta Teziutlán.

Por la situación actual en la que atraviesa nuestro País, la Compañía Minera Autlán se encuentra afectada económicamente por lo que se ha visto en la necesidad de hacer un recorte en su personal.

VIII. EVALUACION

AMBIENTE.

a). OPORTUNIDADES:

- Cuenta con liquidez y solvencia.
- Se mantiene estable en el mercado.
- Investigaciones sobre posibles financiamientos.
- Acondicionar sus plantas para creación de nuevos productos.

b). PELIGROS:

- Problemas estructurales de oferta, tales como: insuficiencia—
tecnológica, tamaño de planta insuficientes que no aprovechan
economías de escala, personal no especializado y deficiencia —
en control de calidad.
- Inestabilidad cambiaria.
- Disminución de ferroaleaciones en el mercado internacional, —
sustituidas por fibras.
- La falta de investigaciones de campo para la localización de—
nuevas minas que sustituyan a las ya explotadas.

COMPañIA.

c). POTENCILIDADES:

- Estrategias* {
- Renovación de maquinaria y equipo de trabajo para la transfor-
mación.
 - Grupos donde se trabajan Círculos de Productividad.
 - Dependencia de los productos actuales para lograr una diversi-

ficación.

- Existencia de desechos de manganeso para la elaboración de --
nuevos productos.

d). DEBILIDADES:

- La falta de control administrativo debido a la distancia entre las Plantas.
- La comunicación gerencial para la toma de decisiones.
- No depender de un sólo cliente, ya que cuenta con compradores tanto nacionales como internacionales.
- La aceptación del nuevo producto en el mercado.

IX. E S T R A T E G I A S M A E S T R A S

MISION Y PROPOSITOS

a). MISION FORMAL DE LA EMPRESA.

Contribuir al desarrollo de México y de los países en donde se es-
tablezca y a la realización y mejoramiento de sus empleados y trabaja-
dores mediante el desarrollo de una operación de crecimiento, eficien-
cia y productividad, que sirva a los mercados de México y de otras á--
reas del mundo, por medio de empresas propiedad de la Compañía o Subs*í*-
diarias; realizando las actividades de Minería, industrialización y co
mercialización de sus minerales y derivados; teniendo el compromiso de
generar una utilidad aceptable para sus accionistas por el uso de su -
capital.

b). PROPOSITOS REALES DE LA EMPRESA.

- a) En el reconocimiento a la persona humana como elemento fundamental de toda empresa, en el respeto a su dignidad y a su prioridad sobre todo interés de grupo o de orden económico.
- b) En la existencia de un régimen de derecho que garantice las libertades fundamentales del hombre incluyendo la libertad de empresa y la propiedad privada, que estimulen la creatividad y el interés para el trabajo.
- c) En un sistema económico de libre competencia y de mercado como mecanismo más adecuado para propiciar la eficiencia, el desarrollo económico y la justicia social.
- d) En el justo equilibrio entre los factores de la producción como requisito para preservar la paz social.
- e) En la necesidad imperiosa de preservar el equilibrio ecológico para mantener el medio ambiente.

c). OBJETIVOS

OBJETIVOS NACIONALES Y ECONOMICOS

- a) Hacer a México tan autosuficiente como sea económico -- en el abastecimiento de manganeso y sus derivados, ferroaleaciones y sus materias primas, manteniendo una -- óptima generación de utilidades para formar capital -- que contribuya al desarrollo económico.
- b) Crear empleos para el beneficio social de la población de México.
- c) Ayudar a mejorar la balanza de pagos de México, incrementando las exportaciones de los productos de la empresa con el mayor valor agregado posible y reduciendo al mínimo las importaciones de equipo relacionado con la operación de la empresa.
- d) Propiciar que el ambiente socio-económico sea favorable para la existencia y desarrollo de la empresa.

Largo
plazo

SOCIALES Y COMUNITARIOS

- a) Contribuir al progreso y desarrollo de las regiones y comunidades en donde está establecida.
- b) Preservar y en su caso mejorar las condiciones ecológicas en las localidades en donde opera.
- c) Lograr y mantener las mejores condiciones de higiene y de seguridad industrial para la protección del personal y del equipo.
- d) Propiciar la superación del personal brindándole oportunidad de capacitación y de progreso, seguridad de su empleo y remuneración adecuada.

Corto
plazo

RENTABILIDAD Y DESARROLLO

- a) Obtener la mayor utilidad como medida de su productividad, eficiencia y capacidad competitiva, a fin de generar el capital necesario para financiar su desarrollo y compensar adecuadamente su personal.
- b) Satisfacer a sus clientes en cuanto a calidad y servicio, con la mayor eficiencia y excelencia.
- c) Lograr el volumen de producción necesario para satisfacer el mercado doméstico y el de exportación en forma permanente en condiciones competitivas.
- d) Asegurar la permanencia y desarrollo de las empresas - del grupo mediante:

1. Personal altamente capacitado técnica y profesionalmente.
2. Realización de sus operaciones con la tecnología más moderna y avanzada.
3. Una sólida situación financiera.
4. Una adecuada participación del mercado doméstico y de exportación.
5. Niveles adecuados de reservas minerales.
6. Estricto apego al marco jurídico y a la ética de todos sus actos.

Elvategía

I. ESTRATEGIA PROPUESTA

Si se pretende la vida de la empresa, se debe tomar -- en consideración, que ésto no es una tarea fácil ya que -- una decisión de este tipo requiere del análisis tanto de -- los problemas presentes como los que en un futuro se pudieran presentar a la organización.

La estrategia resultante tendrá necesariamente que -- fundamentarse tanto en planes como en programas a realizar.

En base a lo anterior y al análisis situacional se ha
llegado a la conclusión de que la alternativa más viable a
seguir, es la implementación de una estrategia de "diversi
ficación" vía otros productos, para el mismo y nuevo merca
dos, tanto a nivel nacional como internacional.

El programa de diversificación podría ser llevado a --
cabo si éste es respaldado con los recursos provenientes --
de la comercialización, venta y distribución, ya que los--
estados financieros y estadísticas de la compañía así lo --
señalan.

Para avanzar en los objetivos básicos de "hacer a Mé- xico autosuficiente en el abastecimiento de manganeso y -- sus derivados; de ayudar a mejorar su balanza de pagos, in crementando las exportaciones y productos de la empresa, -- con el mayor valor agregado posible...y de lograr una diver sificación estratégica de negocios", hubo avences importan tes en los siguientes proyectos que, por su vinculación -- al manganeso, su dimensión y rentabilidad, es posible rea- lizarlos.

En lo referente al resto de productos se podría mejorar el manganeso en la Planta Piloto Semi-industrial logrando tanto la producción de la planta para su evaluación con los clientes potenciales fabricantes de materias alcalinas, así como el entrenamiento del personal operativo en la afinación del proceso para obtener un producto que se compare con las características del mejor Bioxido de Manganeso Electrolítico, lo cual permitirá tanto sustituir importaciones como la exportación de este producto.

Respecto al aprovechamiento de los desechos de Manganeso que hay en la unidad molango, como es el polvo de chimenea de horno de nodulización el cual se podría utilizar como fertilizante y fumigicida en la agricultura y como nutriente en la industria de alimentación animal. Su mercado potencial de este producto es la sustitución de importaciones y la exportación.

Las proyecciones del flujo de efectivo y de los estados de los resultados del Grupo Autlán se revisarían cada 6 meses. Aún cuando existen determinados riesgos que podrían afectar los resultados previstos, con lo anterior las proyecciones financieras que tiene la empresa estará en capacidad de cumplir sus compromisos dentro de los plazos a los que reestructurando los créditos. Asimismo las utilidades netas tendrán un crecimiento en los ejercicios futuros.

La estrategia completa el desarrollo integral, se le va a dar prioridad a todas y cada una de las actividades -- que lleva a cabo la empresa, aprovechar las oportunidades y anticiparse a las empresas externas e internas; así como --

las provenientes del medio ambiente dentro del cual ejerce su actividad la empresa.

Por último, el resultado satisfactorio de nuestra estrategia propuesta debe sin lugar a dudas estar acorde con los objetivos generales de la empresa (incrementar los beneficios de la Entidad y hacer partícipes de ellos no sólo a los accionistas, sino también a los trabajadores, empleados, clientes, etc.)

XI. PROGRAMA DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA

El recurso de la estrategia de la empresa se va propagando, y aunque no todas las empresas se han beneficiado con su introducción, cada vez hay más evidencia que confirma, los beneficios potenciales de la planeación estratégica. Es por esto que hemos aceptado que las empresas pueden sobrevivir y crecer adaptándose paulatimamente a los cambios graduales ocurridos en el medio ambiente.

La estrategia debe ayudar a unir a la organización -- despertando entre los miembros del grupo administrativo -- una creencia común en la eficiencia de los principales programas de acción y el compromiso general de poner en práctica esos programas con éxito.

En la productividad intervienen factores decisivos -- como la organización industrial, el desarrollo tecnológico y la capacitación de los Recursos Humanos.

Algunos de los objetivos de Productividad y Capacitación que proponemos para la Cía. Minera Autlán, son:

- I.- Incrementar la productividad por medio de una mayor capacitación de los R.H. de manera que estos accedan a niveles más altos de calificación y remuneración que repercutan en mejores sistemas de organización del trabajo y en un incremento de la calidad de vida del sector laboral.
- 2.- Lograra que los beneficios de la capacitación y la productividad alcancen a un mayor número de -- trabajadores de sus plantas.

- 3.- Que la Cía. Minera Autlán mejore en cantidad y calidad la producción a partir de una buena utilización de los Recursos Humanos, naturales, tecnológicos y financieros.
- 4.- La Cía. Minera Autlán evaluará las necesidades de capacitación y adiestramiento de Recursos Humanos de sus plantas, atendiendo tanto aspectos de corto plazo como la incorporación y asimilación de tecnologías.
- 5.- La Cía. Minera Autlán deberá mantener una estrecha coordinación y consulta con la Secretaría de Educación Pública, el CONACYT y la Universidades e Institutos de Educación Superior para la formación de Recursos Humanos idóneos para el desarrollo de ésta al capturarlos.
- 6.- Intensificar las campañas de seguridad e higiene dentro de sus plantas.
- 7.- Seguir manteniendo el objetivo de que la Empresa sea rentable a largo plazo por lo que tiene que renovarse, buscar nuevos recursos para desarrollar sus recursos actuales.
- 8.- Mejorar el nivel de competencia tanto nacional como internacional mediante:
 - a) Mejoramiento de cantidad y calidad al mismo ritmo de la industria extractiva, para que la Cía. Minera Autlán pueda mantenerse en el mercado.
 - b) Incrementar utilidades que proporcionen recursos financieros para que posteriormente puedan-

ser reinvertidos en la Organización.

9.-La Cía. Minera Autlán debe aprovechar los apoyos - en política gubernamental sobre importaciones y sobre exportación, donde el Gobierno con fin de racionalizar y sustituir el número de importaciones, dispone una cierta cantidad de divisas, para el sector privado. Donde SECOFIN asignará el permiso previo, así como la cuantificación de cantidades para cubrir importaciones.

El financiamiento de esta estrategia va a depender de el control que los ejecutivos tengan sobre la misma en los aspectos que efectúan su área, por lo cual es necesario delimitar su responsabilidad en el logro de los mismos objetivos generales de la empresa.

CONCLUSIONES

Si bien es cierto que la Revolución Mexicana instauró las condiciones básicas para la industrialización, esto no significa que existiera durante muchos años un concepto de Mercadotecnia. Sabemos que en otros países ya existían preceptos universales de lo que es Mercadotecnia e implicaría poco a poco una mejor aplicación de lo que sería la Planeación Estratégica.

Es pues menester que todo lo referido en este estudio; el concluir que tomando en cuenta nuestra realidad actual, que lo que sucede no es un problema de aptitud sino de actitud, una actitud que deben tener los dueños de empresa, los gerentes de empresa, los directores y de una u otra forma las personas que tienen a su cargo la responsabilidad de todo lo que son los intercambios de bienes y servicios. Aún cuando es difícil a una persona que haya accedido a una Gerencia de Mercadotecnia y su experiencia radica ya de 20 años, no se le puede cambiar el concepto de lo que él vende no son llantas, sino seguridad y economía.

Cuando las empresas entiendan que no deben de producir por producir, sino primero identificar las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades dentro del medio ambiente que se tiene; después el tipo de satisfactores realmente necesarios. Entonces sí producir un bien o servicio.

Nuestro país por el momento pasa por un estado de alerta acerca de la importancia de la Mercadotecnia, en nuestra economía y en la empresa individual.

Ahora es cuando nos damos cuenta de no tener ningún problema al fabricar cierto tipo de artículos, pero seguramente

vamos a tener problemas al tratar de venderlos. Es ciertamente desafortunado y se paga un precio bastante alto, el que debemos enfrentarnos a un declive económico severo.

Este es el caso de México en el que tanto los estudiosos de Mercadotecnia, como todas las personas apreciaran la verdadera naturaleza y el valor de la Mercadotecnia.

Si la crisis dura mucho tiempo los cambios en la manera de vivir, en la manera de pensar y sobre todo en el comportamiento de compra del consumidor, tendrá esto implicaciones muy importantes dentro de los programas de Mercadotecnia en México.

Por lo tanto el Gerente de Mercadotecnia en México deberá estar abierto al cambio, no vivir del pasado, ser adaptador, innovador, juicioso y realista.

Consideramos a la Mercadotecnia como uno de los componentes del proceso de la Planeación Estratégica, ya que la Estrategia de Mercadotecnia funciona juntamente con las estrategias: financiera, tecnológica, de producción y de recursos humanos para el mejor desarrollo de planes estratégicos, por lo tanto, vemos que actualmente se le está dando mayor importancia a la Planeación Estratégica debido a que muchas organizaciones están resintiéndolo los efectos de los cambios en sus negocios.

Por lo que la tarea de la Planeación Estratégica va a consistir en analizar el medio ambiente futuro de negocios, en desarrollar planes o estrategias opcionales, con las cuales hacer frente a las posibilidades en servir de guía para la asignación de los recursos y en mejorar las ventajas competitivas.

Y más que todo quisiéramos que las personas realmente - experimentadas y con conocimientos sólidos (tanto teóricos como prácticos), que se sienten a escribirlos o a transmitirlos en una aula Universitaria y representen así mayor desarrollo profesional a los que vienen después de ellos.

o Ahora por lo que respecta al caso práctico tratado en esta investigación, la estrategia que se propone al grupo Autlán y en especial a la Minería es la Diversificación, vía nuevos productos mediante la reutilización de los desechos que se forman con sus actuales productos, para introducirse así a nuevos mercados con los cuales no participa.

Uno de los productos denominado Grado Bateria es utilizado en pilas y éste es factible mediante una mejora en su proceso operativo para ser utilizado en pilas alcalinas, no se necesitará de una infraestructura para su preparación evitando así grandes erogaciones para la empresa, tendrá una participación en el mercado de pilas alcalinas reduciendo así su importación.

o Existe un proceso en Ferroaleaciones en el cual se produce un desecho parecido al bióxido de manganeso electrolítico y mediante un pequeño reproceso puede adquirir características ideales. Este elemento actualmente es importado reduciendo con ello la dependencia del exterior. Como es un desecho y su costo de obtención es muy bajo puede competir con los del extranjero. Este producto se utiliza en la industria química en procesos energéticos como es la producción de energía calorífica y energía eléctrica.

Otro desecho que puede ser reutilizado es el polvo de manganeso que resulta del horno de nodulización, este es un hor-

no rotatorio que forma en su interior pequeñas bolas de manganeso, las cuales al ir chocando las piedras en crudo se desprende un polvo que puede ser utilizado en fertilizantes, fumigicidas y nutrientes para animales.

En el caso de fertilizantes, en cantidades adecuadas sirve para la respiración de la plantas conservándola en ella, a su vez ésta sirve de alimento para los animales que también requieren del manganeso para acelerar sus procesos de metabolismo.

En fumigicidas el manganeso concentrado resultaría tóxico para animales como para plantas.

En nutrientes alimenticios para ganado podría ser utilizado por Albamex y Purina para la fabricación del alimento.

Como se puede observar los desechos que aparentemente resultan inútiles se les puede dar un nuevo uso e incurrir así a nuevos mercados como son el químico, el alimenticio y el agróbpecuario, esto no incurrirá en mayores gastos que los de una comercialización y distribución.

Podrá competir a cualquier precio puesto que su producción no cuesta.

De hecho el Grupo Autlán ha empezado con la diversificación ya que cuenta con ^{una} inmobiliaria Autlán, aerotaxis Autlán, autotransportes de carga Autlán, para no depender así de un solo producto como el manganeso y sus derivados.

NOTAS

- (1) Bartels, Robert. El Desarrollo del Pensamiento en Mercadotecnia, CECSA, México, 1964, p.190.
- (2) Bernal Sahagún, Victor M. Anatomía de la Publicidad en México, 7a. ed., Nuestro Tiempo, México, 1985, p.97.
- (3) Solis, Leopoldo. La Realidad Económica Mexicana: Retrospección y Perspectivas, 12a. ed., Siglo XXI, p.185.
- (4) Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia, 3a. ed., Diana, México, 1981, p.21.
- (5) Staton, William. Mercadotecnia, Mc. Graw Hill, México, -1985, p.7.
- (6) Aguilar Alvarez de Alba, Alfonso. Elementos de Mercadotecnia, CECSA, México, 1968, p.13.
- (7) Ib.
- (8) Ib.
- (9) Ib.
- (10) Kotler, Philip. Mercadotecnia, 12a. ed., Prentice Hall, México, 1985, p.641.
- (11) Staton, Op. cit., p.641.
- (12) Steiner, George. Planeación Estratégica, 3a.ed., CECSA, México, 1985, pp.20-21.
- (13) Staton, Op. cit., p.646.
- (14) Kotler, Op. cit., p.82.
- (15) Ibid., p.90.
- (16) Ibid., p.94.
- (17) Id., Mercadotecnia, p.
- (18) Frye, Robert. Estrategias básicas de Mercadotecnia, 1a. ed., México, Trillas, 1982, p.280.
- (19) Id., Mercadotecnia, p.
- (20) Id., Estrategias básicas de Mercadotecnia, p.280.
- (21) Ib.
- (22) Ib.
- (23) Ib.
- (24) Ib.
- (25) Ib.
- (26) Ib.
- (27) Id., Dirección de Mercadotecnia, pp.250-252.
- (28) Id., Mercadotecnia, p.366
- (29) Ibid., p.369
- (30) Ibid., pp.372-373.
- (31) Id., Dirección de Mercadotecnia, p.291

B I B L I O G R A F I A

LIBROS Y MANUSCRITOS.

- Aguilar Alvarez De Alba, Alfonso. Elementos de la mercadotecnia, -
la. reimpr. enero, C.E.C.S.A., 1968, 111 pp.
- Bell, L. Martín. Mercadotecnia, conceptos y estrategias, s. ed., -
C.E.C.S.A., 1982, 605 pp.
- Bosch García, Carlos. La técnica de investigación documental, 9a.
ed., Edicol, 1979, 69 pp.
- Cázares Hernández, Laura; Christen, María (et al) . Técnicas ac-
tuales de investigación documental, 5a. reimpr., Trillas,
1985, 164 pp.
- Frye, W. Robert. Estrategias básicas de mercadotecnia, la. ed., -
Trillas, 1982, 391 pp.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. La mi-
nería en México, s. ed., s. Ed., 1984, 176 pp.
- Kenneth, J. Albert. Manual de administración estratégica, última-
impr. agosto, McGraw-Hill, 1985.
- Kotler, Philip. Mercadotecnia, última ed. agosto, Prentice-Hall -
Hispanoamericana, S.A., 1985, 766 pp.
- Kotler, Philip. Dirección de mercadotecnia, 3a. ed., Diana, 1983,
622 pp.
- López Altamirano, Alfredo; Osuna Coronado Manuel. Introducción a-
la investigación de mercados, 7a. reimpr., Diana, 1982, -
218 pp.
- Mercado, H. Salvador. Mercadotecnia programada, 7a. ed., Centro -
de Investigaciones para el Desarrollo de México, México,-
D.F., 1984, 390 pp.
- Poder Ejecutivo Federal. Programa Nacional de Fomento Industrial-
y Comercio Exterior 1984-1988, 2a. ed., s. Ed., 1984, --
229 pp.
- Poder Ejecutivo Federal. Plan Global de Desarrollo, 1983-1988, --
la. ed., s. Ed., 1983, 430 pp.

- Porter, E. Michael. Estrategia competitiva, C.E.C.S.A.,
- Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales, 8a. ed., UNAM, 1985, 280 pp.
- Solis, Leopoldo. La realidad económica mexicana: Retrovisión y -- perspectivas, 12a. ed., Siglo XXI, 185 pp.
- Sutton, C.I. Economía y estrategias de la empresa, 1a. ed., Limusa, 1983, 235 pp.
- Smith, A. Theodore. Estrategia dinámica en los negocios, McGraw--Hill.
- Staton, J. William. Mercadotecnia, ed., McGraw-Hill, , pp.
- Steiner, George. Planeación estratégica, 3a. impr. C.E.C.S.A., -- 1985, 366 pp.
- Vance, Packard. Las formas ocultas de la propaganda, s.ed., Sudamericana, 1983, 285 pp.
- Vera Blanco, Emilio. México 50 años de revolución mexicana, Tomo I, F.C.E., 1960, 261 pp.

DICCIONARIOS Y ENCICLOPEDIAS.

- Diccionario pequeño Larousse, Ed. Heraclio Fournier, S.A., 1974, -- 1566 pp.
- Diccionario de sinónimos, Ed. Valle de México, 1980, 212 pp.
- Diccionario Enciclopédico Labor, s.ed., Labor, S.A., Tomo V, --- 827 pp.
- Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, 1a. ed., Aguilar, 1979, Volúmen 7, 763 pp.
- Enciclopedia Universal Ilustrada, Europeo Americana, s. ed., España-Calpe, S.A., Tomo VII, 1480 pp.