

Martin's Toys.

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“MARTIN’S TOYS”

ESTUDIO DE CASO

**Que para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

P r e s e n t a

IGNACIO GOMEZ MAYA

**Director: Maestro Ricardo Arturo Herrera Barré de Saint-Leu
Lectores: Maestro Jorge Smeke Zwaimna
Maestra Rocío Gutiérrez Fernández**

México, D.F.

2006

CONTENIDO CASO MARTIN'S TOYS

1.	INTRODUCCIÓN CASO MARTIN'S TOYS	4
2.	EL CASO	6
2.1.	PLANTEAMIENTO	6
2.2.	INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA DEL CASO	8
2.2.1.	<i>Definición de Visión</i>	8
2.2.2.	<i>Definición de Misión</i>	8
2.2.3.	<i>Filosofía de la empresa</i>	9
2.2.4.	<i>Reportes financieros 2003 y 2004</i>	10
2.2.5.	<i>Modelo de negocio</i>	16
2.2.6.	<i>Proceso de fabricación de las promociones (mayo 2005)</i>	16
2.2.7.	<i>Análisis FODA (2005)</i>	22
2.2.8.	<i>Certificación ISO 9000</i>	23
2.2.9.	<i>La responsabilidad de la empresa</i>	23
3.	MATERIAL DE ENSEÑANZA	25
3.1.	FUNDAMENTOS PARA UTILIZAR EL PRESENTE CASO EN UN CURSO	25
3.2.	OBJETIVOS DEL CASO	25
3.3.	SINOPSIS	26
3.4.	PUNTOS RELEVANTES INMEDIATOS	27
3.5.	PUNTOS A TENER EN CUENTA DURANTE EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	27
3.6.	ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	28
3.7.	PLAN DE CLASE (ACTIVIDADES VS TIEMPOS; AGENDA).....	28
3.8.	SUGERENCIAS DE MATERIAL PARA LECTURA Y RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	29
3.9.	PREGUNTAS Y RESPUESTAS PARA DISCUSIÓN EN CLASE	31
4.	SOLUCIÓN DEL CASO	35
4.1.	HECHOS Y SU ANÁLISIS	35
4.2.	ESCENARIOS DE NEGOCIO (PROPUESTOS POR LOS AUTORES)	37
4.2.1.	<i>Escenario de negocio 1:</i>	38
4.2.2.	<i>Escenario de negocio 2:</i>	39
4.2.3.	<i>Escenario de negocio 3:</i>	40
4.3.	ESCENARIOS POLÍTICOS Y ECONÓMICOS (PLANTEADOS POR LOS AUTORES)	41
4.3.1.	<i>Escenario realista</i>	41
4.3.2.	<i>Análisis PEST 2005 para escenario realista</i>	43
4.3.3.	<i>Escenario optimista</i>	45
4.3.4.	<i>Análisis PEST 2005 para escenario optimista</i>	46
4.3.5.	<i>Escenario pesimista</i>	48
4.3.6.	<i>Análisis PEST 2005 para escenario pesimista</i>	49
4.4.	MEDIDAS A TOMAR FRENTE A COMBINACIÓN DE ESCENARIOS	52
4.5.	SELECCIÓN DE ESCENARIOS MÁS FACTIBLES	55
4.5.1.	<i>Primera combinación: escenario de negocios 2 y económico realista</i>	55

4.5.2.	<i>Análisis FODA (2005)</i>	55
4.5.3.	<i>Análisis Porter (análisis de las cinco fuerzas)</i>	56
4.5.4.	<i>Segunda combinación: escenario de negocios 2 con escenario económico optimista</i>	59
4.5.5.	<i>Análisis FODA (2005)</i>	60
4.5.6.	<i>Análisis Porter (análisis de las cinco fuerzas)</i>	61
4.5.7.	<i>Tercera combinación: escenario de negocios 3 con escenario económico pesimista</i>	64
4.5.8.	<i>Análisis FODA (2005): escenario de negocios 3 y económico pesimista</i>	64
4.5.9.	<i>Análisis Porter: (análisis de las 5 fuerzas)</i>	65
4.6.	ANÁLISIS FORD BASADO EN CUESTIONARIO FUNDES PONDERADO (ANEXO 5)	68
4.6.1.	<i>Escenario actual (primavera 2005)</i>	69
4.6.2.	<i>Escenario futuro: (5 años)</i>	69
4.6.3.	<i>Gráfica análisis FORD:</i>	70
4.7.	ANÁLISIS FORD BASADO EN CUESTIONARIO JASMER PONDERADO (ANEXO 4) ...	70
4.7.1.	<i>A: En el escenario de negocios 2 con escenario económico realista:</i>	71
4.7.2.	<i>B: Escenario de negocios 2 con escenario económico optimista:</i>	71
4.7.3.	<i>C: Escenario de negocios 3 con escenario económico pesimista:</i>	71
4.7.4.	<i>Gráfica Análisis FORD basado en cuestionario ponderado (anexo 4)</i>	72
4.8.	CONCLUSIONES	73
4.9.	RECOMENDACIONES.....	76
4.10.	ENFOQUE DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	83
Anexo 1.	Información sobre la industria del plástico	89
Anexo 2.	Información Macroeconómica	94
Anexo 3.	Desarrollo Sustentable	100
Anexo 4.	Análisis FORD: metodología Lic. Hugo Jasmer	109
Anexo 5.	Análisis FORD: metodología FUNDES México	127
Anexo 6.	Consideraciones para las relaciones comerciales con China	148
Anexo 7.	Consideraciones para las relaciones comerciales con Brasil	156
Anexo 8.	La Industria del Plástico en México – perspectivas 2006.....	161
Anexo 9.	Fusion Applications: Delivering Greater Business Insight.....	201

1. INTRODUCCIÓN CASO MARTIN'S TOYS

Toda empresa que ha logrado sobrevivir por más de 20 años, tiene mucho que enseñarnos, a través de su actuar en los momentos de crisis y éste es el caso de Industrias Plásticas Martín. El entorno siempre cambiante obliga a las empresas a tomar decisiones e implementar estrategias que garanticen su permanencia y mejora. Muchas logran esto enfocándose en lo que saben hacer mejor o diversificándose. Esta empresa ha logrado sortear las crisis económicas resultado de los cambios políticos de México, identificando necesidades específicas que otras empresas tienen en esos momentos (nicho de mercado (determinado)).

Con frecuencia, las decisiones del director parecieran intuitivas o provenientes de un sexto sentido no replicable, pero esa habilidad está basada en su experiencia y atención a diferentes aspectos del entorno nacional e internacional (economía, política, sociedad, industria, ciencia y tecnología).

Al estudiarla desde fuera, como casi toda empresa, presenta posibilidades de mejorar ya sea focalizándose o internacionalizándose. Llevar la experiencia de trabajo personal a la situación de toma de decisión estratégica de una empresa, es una herramienta de aprendizaje que permitirá a los alumnos tanto valorar diferentes respuestas, como diseñar la implementación de ellas. La visión de los compañeros y el profesor amplían nuestro acervo de herramientas eficaces, mismas que podemos aplicar en nuestro diario hacer en las empresas en las que nos desenvolvemos.

La mayoría de las estrategias implementadas a lo largo de los 20 años mencionados, aún cuando eficaces, no responden a nuevas tendencias. La competencia global ha llevado a las empresas a revisar todas las ideas de cómo se administra un negocio para que pueda seguir creciendo. Se ha buscado hacer más eficientes los procesos y se han encontrado formas diferentes de hacerlo. El clarificar el concepto mismo de negocio (¿qué haces? ¿qué vendes? ¿a quién se lo vendes? ¿cómo ganas dinero?), nos ayuda a tener en mente lo que no debemos ni podemos perder de vista para ser exitosos. Evaluarlo permite dirigir los esfuerzos a incrementar las ganancias y a decidir qué procesos o que partes de estos, no aportan. Hay varias opciones: contratar una empresa que los lleve a cabo por nosotros (“out sourcing /consultoría”); hacer un análisis interno con una metodología probada para hacer ajustes dentro de la empresa y, como resultado de esto, separar la empresa en dos o tres que sean altamente eficientes, o ya sea manteniéndolas dentro del mismo grupo, venderlas o incluso comprar alguna más; desarrollar nuevos negocios, etc. Todo esto ha de hacerse con el fin de destacar en nuestro nicho de mercado frente a nuestros competidores (¿qué es lo que haces? ¿qué es lo que deberías hacer?).

La elaboración del presente trabajo toma como base la metodología diseñada por Michael R. Leenders, Louise A. Mauffette-Leenders y James A. Erskine.¹ La aplicación de dicha metodología de casos de estudio para utilización en salón de clase, por parte del profesor, consiste en un diálogo metódico que implica expresar las ideas lo más claramente posible, interrumpir sólo para alentar el correcto rumbo del análisis y llegar al fondo del asunto desarrollando el tema central.

Pretendemos dar al profesor tanto la metodología de resolución del caso, como la solución del mismo, proveyéndole también la información macroeconómica nacional e internacional

¹ Presentada en el libro *Writing Cases, cuarta edición*, de la Richard Ivay School of Business de The University of Western Ontario.

más relevante, analizada en el momento planteado, para la toma de decisión en la empresa, debido a la influencia que ejerce sobre las variables que la afectan directamente.

Inicia con el texto que se entregará a los estudiantes, la información financiera y el proceso de fabricación de las promociones dentro de la empresa.

En el material de enseñanza para el profesor se incluye la identificación de los puntos relevantes, sugerencias didácticas, material de lectura tanto para los alumnos como para el docente, información complementaria para orientar el análisis de los alumnos, y también preguntas y respuestas que motiven la discusión en clase.

La solución del caso plantea la importancia de la planeación estratégica integral y de su implementación para dirigir un crecimiento sostenible y, una vez planteada la misión y visión, con base en diferentes análisis como son el FODA, el de las Cinco Fuerzas de Porter, el de Producto-Mercado, por ejemplo, con el método de los escenarios que conllevan el análisis financiero, se estudian los resultados de los planes de acción propuestos.

Los anexos contienen información complementaria sobre el entorno tanto nacional como internacional además de elementos que apoyan el diagnóstico financiero de las actividades actuales y futuras de la empresa y su posible réplica de modelo de negocio en otros países.

2. EL CASO

2.1. Planteamiento

Martin's Toys

En diciembre de 2005 el director general de Martin's Toys (Industrias Plásticas Martín) pondera la situación de su empresa y las estrategias a seguir ante la incertidumbre económica, política y social creada, por las próximas elecciones, en el país y los posibles sucesos en el entorno mundial.

El dueño y director de la empresa está consciente de que sin innovación no subsiste en el muy corto plazo, y por lo tanto su incógnita base es decidir cuál plan de acción sería el más viable para crecer manteniendo la responsabilidad social de la empresa en conjunto con su conciencia ambiental y de desarrollo sustentable además de evaluar el impacto en los valores de la empresa al adaptarse a otra cultura, en el caso de replicar su modelo de negocio en otro país.

Las estrategias implementadas para superar la última gran crisis que había enfrentado, ayudaron a la empresa a:

- lograr los objetivos de la planeación estratégica
- aumentar la presencia en el mercado aprovechando que las grandes empresas recurrieron al uso de las promociones para sostener su nivel de ventas durante una crisis económica
- incrementar la capacidad de producción
- aumentar las ventas ya que sus productos nacionales eran más baratos que los importados debido, a la diferencia de precios entre México y el exterior
- obtener mayor utilidad al disminuir el precio del petróleo y por ende el de la materia prima (plástico)

La empresa cuenta con un esquema de ventas en el cual, lejos de tener un ejército de representantes, trabaja con solo cinco personas. Sus clientes más importantes, clasificados por el director mismo como “AAA”, son algunas de las mayores empresas del mercado, y su principal producto son las promociones.

Lo que más agrega valor al negocio es el servicio completo que ofrece a sus clientes: el concepto, el plan, los productos y el mecanismo de comunicación de la promoción. Cuenta

ahora con un área de diseño que desarrolla 40 productos nuevos por mes. La capacidad creativa se refleja también en la innovación en los servicios. Su esquema de fabricación altamente flexible, se adapta a la variedad de los productos, modificando la distribución de la maquinaria y, en especial, el área de empaque.

Actualmente cuenta con dos plantas de producción; la primera y matriz dedicada a la fabricación de promociones, y la segunda (una co-inversión con una empresa de alimentos líder en el país) en la que se produce exclusivamente material de consumo de la asociada.

El entusiasmo y visión de negocios del Lic. Martín ha sido compartido por otros miembros de su familia que hoy en día participan en la empresa, y quienes han ido adaptando su preparación profesional a las actividades de Martin's Toys. Actualmente uno de sus hijos, el Ing. Miguel Ángel Martín, es el director de operaciones y otra de sus hijas es parte del equipo de diseño.

Ha logrado internacionalizarse al promover sus servicios en EU y en países de América Latina, sin un alto impacto en las ventas. Pero recientemente, ha iniciado una sociedad con una compañía china con el fin de fabricar moldes en conjunto. Ambas compañías fabrican y distribuyen artículos promocionales en sus respectivas regiones.

Necesita aumentar sus ventas para garantizar la continuidad de su empresa ante la competencia que representan las compañías de otros países con intención de incursionar en el mercado nacional, y al mismo tiempo, competir en otros mercados.

Otro de los retos de Martin's Toys es el de aumentar su competitividad a través de factores que lo distinguen de sus competidores nacionales principales con la puesta en marcha de las siguientes estrategias:

- apoyar el incremento de ventas del cliente al ayudarlo a introducir exitosamente un nuevo producto a través de las promociones
- ayudar al cliente a migrar productos de un segmento de mercado a otro en el que represente más negocio
- utilizar la capacidad tecnológica de otro lugar del mundo en conjunto con lo que se puede producir localmente
- integrar productos terminados con las ventajas que represente cada punto global de origen de las piezas

Las opciones que visualiza hoy en día para poder crecer son las siguientes:

- reproducir su esquema de negocio en un país cuya economía sea similar a la de México para garantizar el éxito
- fabricar sus productos en países donde el costo de fabricación sea mínimo (adquisición, maquila, alianza estratégica)

Martín's Toys ha desarrollado tanto una cultura empresarial como una filosofía y misión particulares. En cuanto al tema de responsabilidad social, uno de los principales intereses del Lic. Martín es el de crear fuentes de empleo en México, para así desarrollar el nivel de vida de la población fomentando la economía local.

2.2. Información complementaria del caso

2.2.1. Definición de Visión

“En cinco años, ser uno de los principales proveedores de servicios de promoción a nivel continental, replicando su modelo de negocios en países de economías fuertes, aprovechando economías de escala y distribuyendo las funciones base de la empresa (diseño, fabricación y empaque) optimizando los costos, siendo reconocida por operar bajo un esquema de responsabilidad social y sustentable.”

2.2.2. Definición de Misión

“Ser líderes en la innovación, fabricación y comercialización de juguetes miniatura y/o artículos promocionales a nivel continental”, especializados en:

- elaborar productos de excelente calidad y presentación que incrementen el valor percibido de los ya mencionados productos o de los servicios de nuestros clientes
- ofrecer servicios y entregas puntuales
- usar materiales, diseños y colores novedosos
- emplear tecnología y métodos para el mejoramiento de los procesos
- otorgar márgenes de retribución adecuada a nuestros accionistas y empleados
- cuidar el medio ambiente y fomentar el desarrollo de la economía nacional

2.2.3. Filosofía de la empresa

Definición de Valores

- Respeto: consideración a la integridad humana de nuestros colaboradores y nuestro entorno

- Confianza: desempeño de nuestras labores con fidelidad, exactitud y puntualidad, buscando retribuir al cliente y mejorar nuestras relaciones en la empresa

- Innovación: renovación constante de la empresa; búsqueda continua de mejores soluciones, servicios y productos

- Perseverancia: constancia en nuestras acciones y firmeza en nuestras convicciones

- Honestidad: actuación íntegra buscando mantener una relación equitativa con todos aquellos con los que interactuamos

2.2.4. Reportes financieros 2003 y 2004

	2003				2004			
	Cantidades		Porcentajes		Cantidades		Porcentajes	
Activo								
Circulante								
Caja	32.20	24,650.63	0.03%	19.91%	35.00	32,984.21	0.03%	23.79%
Bancos Moneda Nacional	2,352.00				4,321.37		3.12%	
Bancos Moneda Extranjera	6,477.48		5.23%		7,118.11		5.13%	
Inversiones	15,788.95		12.75%		21,509.73		15.52%	
Clientes Nacionales	4,520.72	7,093.85	3.65%	5.73%	1,644.02	3,326.52	1.19%	2.40%
Clientes Extranjeros	2,573.14		2.08%		1,682.50		1.21%	
I.V.A. Acred y Retenido por Fletes	1,228.67		0.99%		1,357.64		0.98%	
Deudores Diversos e Intereses x Cobrar	97.29		0.08%		104.06		0.08%	
Antic a Prov Nacionales	860.32	4,136.89	0.69%	3.34%	930.08	5,859.05	0.67%	4.23%
Antic a Prov Extranj	3,276.57		2.65%		3,467.27		2.50%	
Almacén Materia Prima	4,724.31	17,842.17	3.82%	14.41%	5,135.12	19,545.64	3.70%	14.10%
Almacén Semi Terminados	10,918.65		8.82%		14,196.32		10.24%	
Almacén de Prod. Terminados	2,199.21		1.78%		214.20		0.15%	
Mercancía en Tránsito	0.00		0.00%		0.00		0.00%	
I.V.A. Acreditable Pendiente de Pago	4,132.37		3.34%		4,541.06		3.28%	
I.S.R. A Favor	16.95		0.01%		18.43		0.01%	
Credito al Salario	24.81		0.02%		26.96		0.02%	
Pagos Indevidos e IMPAC a Fav	54.20		0.04%		58.92		0.04%	
Suma Activo Circulante		59,277.84		47.87%		66,360.79		47.87%
Fijo								
Moldes y Troqueles	30,102.99		24.31%		33,080.21		23.86%	
Dep. Acum.	-2,065.05	28,037.93	-1.67%	22.64%	-2,256.89	30,823.32	-1.63%	22.23%
Maquinaria	34,277.13		27.68%		36,857.13		26.59%	
Dep. Acum.	-6,329.04	27,948.09	-5.11%	22.57%	-6,769.02	30,088.10	-4.88%	21.70%
Equipo de Transporte	4,953.84		4.00%		5,298.23		3.82%	
Del Acum.	-1,899.29	3,054.55	-1.53%	2.47%	-1,988.78	3,309.44	-1.43%	2.39%
Equipo de Oficina	2,226.16		1.80%		2,419.74		1.75%	
Dep. Acum.	-243.89	1,982.27	-0.20%	1.60%	-265.10	2,154.64	-0.19%	1.55%
Equipo de Cómputo	502.48		0.41%		543.23		0.39%	
Dep. Acum.	-382.55	119.93	-0.31%	0.10%	-413.57	129.65	-0.30%	0.09%
Construcciones	2,925.20		2.36%		3,128.55		2.26%	
Dep. Acum.	-616.13	2,309.07	-0.50%	1.86%	-658.96	2,469.59	-0.48%	1.78%
Construcción en Proceso	0.00		0.00%		0.00		0.00%	
Maquinaria en Tránsito	0.00		0.00%		2,089.79		1.51%	
Suma Activo Fijo		63,451.85		51.24%		71,064.54		51.26%
Diferido								
Depósitos en Garantía	0.00		0.00%		0.00		0.00%	
Primas y Seguros		11.68		0.01%		12.84		0.01%
Gastos de Instalación	1,226.01		0.99%		1,347.26		0.97%	
Amortización acum.	-144.09	1,081.91	-0.12%	0.87%	-158.35	1,188.91	-0.11%	0.86%
		1,093.59		0.88%		1,201.75		0.87%
Total Activo		123,823.28		100.00%		138,627.07		100.00%

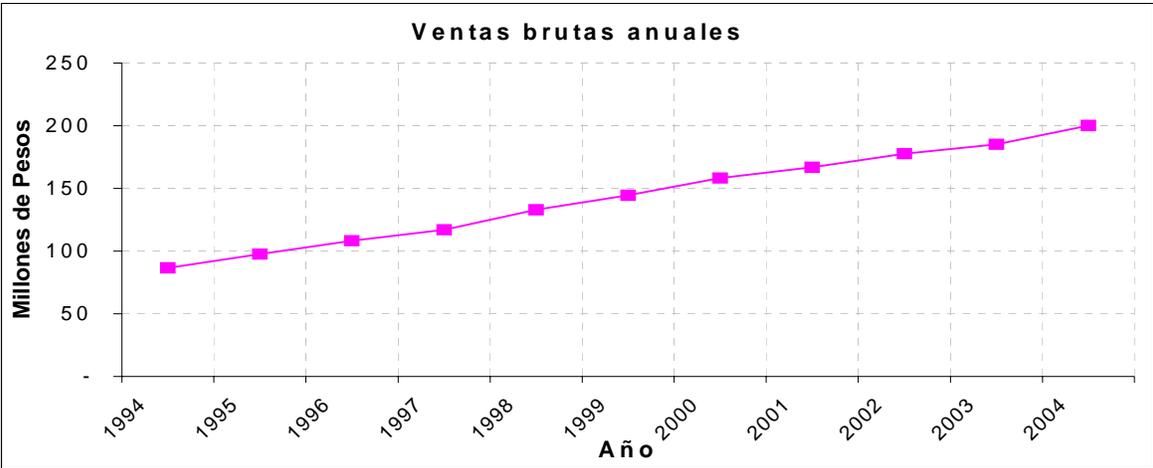
	2003				2004			
	Cantidades		Porcentajes		Cantidades		Porcentajes	
Pasivo								
Corto Plazo								
Impuestos por Pagar	1,277.94		1.03%		1,374.12		0.99%	
I. V. A. Retenido Pendte. de Cobro	204.10		0.16%		218.28		0.16%	
Proveedores Nacionales	4,109.09		3.32%		4,348.24		3.14%	
Proveedores Extranjeros	21,833.59	24,215.33	17.63%	19.56%	22,972.80	27,325.98	16.57%	19.71%
Accredore Diversos	2,381.74		1.92%		4,353.18		3.14%	
Anticipo de Clientes	0		0.00%		0		0.00%	
P. T. U.	702.17		0.57%		775.88		0.56%	
Dividendos Decretados	0		0.00%		0		0.00%	
Suma Pasivo a C/P		30,508.62		24.64%		34,042.51		24.56%
Capital								
Capital Social	66,139.14		53.41%		72,330.65		52.18%	
Reserva Legal	0		0.00%		0		0.00%	
Resultado del ej. Ant.	11,691.65		9.44%		15,302.56		11.04%	
Resultado del ejercicio	15,483.85		12.50%		16,951.36		12.23%	
Suma Capital		93,314.65		75.36%		104,584.56		75.44%
Total Pasivo y Capital		123,823.28		100.00%		138,627.07		100.00%

	2003		2004			
	Cantidades	Porcentajes	Cantidades	Porcentajes		
Ventas		185,122.17	100.00%		200,132.08	100.00%
Ventas Nacionales	180,292.88	97.39%			194,911.22	97.39%
Ventas por Exportación	1,739.71	0.94%			1,880.77	0.94%
Ventas por Comercio Exterior	3,089.58	1.67%			3,340.09	1.67%
Devoluciones y Descuentos Sobre Ventas:		506.55	0.27%		541.76	0.27%
Ventas Nacionales	413.00	0.22%			441.71	0.22%
Ventas Internacionales	93.55	0.05%			100.05	0.05%
Ventas Netas		184,615.62	99.73%		199,590.31	99.73%
Costo de Producción de lo Vendido		154,450.73	83.43%		168,927.79	84.41%
Materia Prima	119,151.29	64.36%			130,505.52	65.21%
Inventario Inicial	5,589.41	3.02%			6,589.41	3.29%
Compras Nacionales	75,552.86	40.81%			82,752.31	41.35%
Compras de Importación	51,301.16	27.71%			56,786.76	28.37%
Compras en el Extranjero	3,550.03	1.92%			3,922.68	1.96%
Total de compra de materia prima	130,404.05	70.44%			143,461.75	71.68%
Inventario Final	17,842.17	9.64%			19,545.64	9.77%
Mano de Obra	11,566.88	6.25%			12,738.85	6.37%
Gastos de Fabricación	23,732.57	12.82%			25,683.41	12.83%
Gastos Indirectos de Fabricación	15,900.48	8.59%			17,189.71	8.59%
Maquila y Avabado de Artículos	1,662.82	0.90%			1,787.98	0.89%
Material de Empaque	6,169.26	3.33%			6,705.72	3.35%
Utilidad Bruta		30,164.89	16.29%		30,662.53	15.32%
Utilidad en Venta de Activo		0.00	0.00%		0.00	0.00%
Utilidad Antes de Operación		30,164.89	16.29%		30,662.53	15.32%
Gastos de Operación		11,560.54	6.24%		12,634.48	6.31%
Gastos de Venta	3,071.08	1.66%			3,356.38	1.68%
Gastos de Administración	8,489.46	4.59%			9,278.10	4.64%
Utilidad Después de Operación		18,604.34	10.05%		18,028.05	9.01%
Otros Ingresos y Otros Gastos		379.72	0.21%		409.88	0.20%
Utilidad Antes de C.I.F.		18,984.06	10.25%		18,437.93	9.21%
Costo Integral de Financiamiento		-578.71	-0.31%		1,728.13	0.86%
Productos Financieros	4,028.91	2.18%			4,386.32	2.19%
Gastos Financieros	4,607.61	2.49%			2,658.19	1.33%
Recargos	25.48	0.01%			27.64	0.01%
Diferencia en Tipo de Cambio a Cargo	4,504.79	2.43%			2,548.27	1.27%
Comisión Bancaria	77.34	0.04%			82.28	0.04%
Utilidad Antes de I.S.R. Y P.T.U.		18,405.35	9.94%		20,166.06	10.08%
Gravámenes		2,921.50	1.58%		3,214.70	1.61%
I.S.R. Del Ejercicio	2,219.33	1.20%			0.00	0.00%
P.T.U. Del Ejercicio	702.17	0.38%			2,438.82	1.22%
					775.88	0
Utilidad Neta		15,483.85	8.36%		16,951.36	8.47%

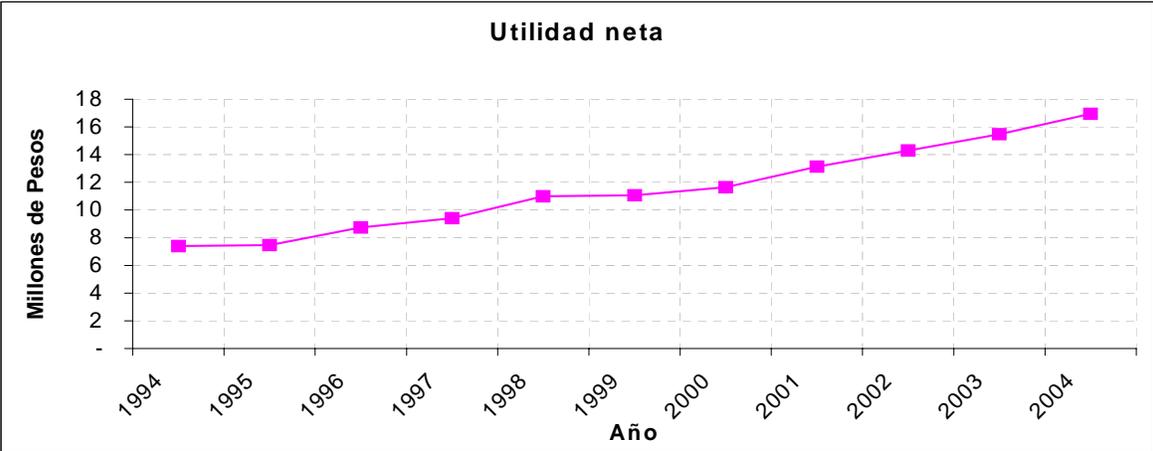
Con ventas anuales de más de 200 millones de pesos en 2004 y una utilidad / ventas (\$16,951 / \$200,132 en miles de pesos) de 8.47%, cuentan con una cartera selecta de clientes calificadas por ellos mismos como triple A: Bimbo, Nestlé, Kellogg's, Coca-Cola, Alpura y Saba. Estos representan el 80% de las ventas.

También cuentan con un mercado tradicional donde destacan los productos para fiestas en puntos de venta que son propiedad de la empresa. Estas ventas garantizan su continuidad en caso de no llegar a tener suficientes pedidos de los clientes triple A. En cuestión de exportaciones y comercio exterior, tanto el año pasado como el antepasado, el porcentaje sobre las ventas fue del 2.61%.

Los pasivos de la empresa son de aproximadamente el 25% del capital (de corto plazo pues se financia con sus proveedores) y tienen la política de crecer con recursos propios.



Gráfica de Ventas brutas de 1994 a 2004



Gráfica de Evolución de la utilidad de 1994 a 2004

La rotación de cuentas por cobrar mejoró de 2003 a 2004 debido a que hicieron acuerdos con sus clientes para recibir pagos parciales en vez de esperar los plazos de 30 ó 60 días normales para cobrar. Esto también se ve reflejado en el flujo de caja.

Dependen de los personajes de películas de moda, de las temporadas y de las licencias: 80% del producto debe contar con licencias para no tener problemas y 20 por ciento deben estar muy bien diferenciados de manera que al niño le den ganas de jugar con el juguete y de compartirlo o competir con él con sus amigos.

Se depende mucho de los estrenos de las películas que vienen, del número de estas y de que los clientes ya cuenten con las licencias. El mercado de México es muy amplio: 32 millones de consumidores son niños. Constantemente se deben buscar y diseñar cosas divertidas con las que los niños puedan interactuar.

2.2.5 Indicadores Financieros 2003 y 2004

Martin's Toys
Razones financieras 2003 y 2004

	2003	2004	indicador
LIQUIDEZ			
Circulante (Activo Circulante / Pasivo a Corto Plazo)	1.94	1.95	veces
Prueba del Ácido (Activo Circulante - Inventarios) / Pasivo a Corto Plazo	1.36	1.38	veces
Capital Neto de Trabajo (Activo Circulante - Pasivo a Corto Plazo)	28,769.21	32,318.28	miles de pesos
EFICIENCIA O PRODUCTIVIDAD			
Rotación de Inventario (Costo de Ventas / Inventario)	8.7	8.6	veces en el año
Edad promedio de inventario (360 / Rotación de Inventario)	42	42	días
Rotación de Cuentas por Cobrar (Ventas Netas / Cuentas por Cobrar)	25.7	46.2	veces en el año
Período promedio de cobro (360 / Rotación Cuentas por Cobrar)	14	8	días
Rotación de Cuentas por Pagar (Compras Netas / Cuentas por Pagar)	5.4	5.3	veces en el año
Período promedio de pago (360 / Rotación Cuentas por Pagar)	67	69	días
Rotación del activo (Ventas Totales / Activo Total)	1.5	1.4	veces en el año
Ciclo Financiero (Edad Promedio de Inventario + Periodo Promedio de Cobro - Periodo Promedio de Pago)	- 11	- 19	días
ENDEUDAMIENTO			
Endeudamiento (Pasivo Total / Activo Total)	24.64%	24.56%	porcentaje
Patrimonio (Capital Contable / Activo Total)	75.36%	75.44%	porcentaje
RENTABILIDAD, UTILIDAD O LUCRATIVIDAD			
Margen Neto (Utilidad Neta / Ventas Netas)	8.39%	8.49%	porcentaje
Indicador Dupont o Rendimiento sobre Inversión (Utilidad Neta / Activos Totales)	12.50%	12.23%	porcentaje
Rendimiento sobre capital (Utilidad Neta / Capital Contable)	16.59%	16.21%	porcentaje

Liquidez

La razón circulante muestra que se pueden pagar 1.95 veces las obligaciones a corto plazo.

La razón ácida, muestra que una vez descontados los inventarios de materia prima, producción en proceso, y productos terminados que aún no se venden, la liquidez baja a 1.38 para hacer frente a los compromisos del corto plazo.

De acuerdo al balance general, el excedente de liquidez reflejado en capital neto de trabajo, se debe a que se tienen invertidos en los inventarios de semi-terminados probablemente hecho para asegurar el precio de materia prima y las utilidades planeadas.

Eficiencia o productividad

EPI 42 días + PPC 8 días = 50 días – PPP 69 días = - 19 días

En promedio, la empresa está cobrando 8 días después de vender y se está apalancando con los proveedores pues su plazo promedio de pago es de 69 días (más de dos meses) después de la compra de la materia prima.

La rotación de activos, de 1.4 veces, indica que las ventas pueden desplazar el total de los activos más de una vez; es decir, que los activos son productivos: el capital social representa el 36% de las ventas generadas.

Endeudamiento

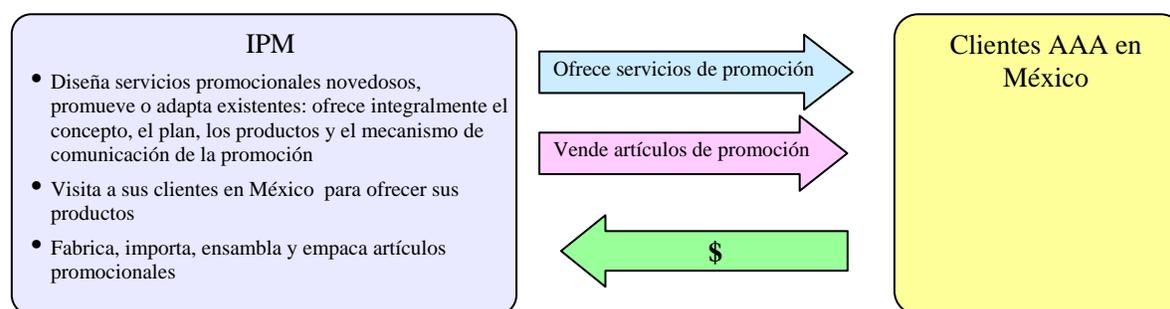
La empresa expresa que tiene muy poco endeudamiento, no acostumbra estar apalancada. La mayor parte del financiamiento proviene de sus proveedores.

Rentabilidad, utilidad o lucratividad

El margen neto es del 8.49% en relación con las ventas, el rendimiento sobre la inversión total, es del 12.23 % y la rentabilidad comparada con el capital contable es del 16.21%, lo que muestra una lucratividad buena, ya que se ha mantenido conforme a su expectativa en el tiempo y conforme al presupuesto..

2.2.5. Modelo de negocio

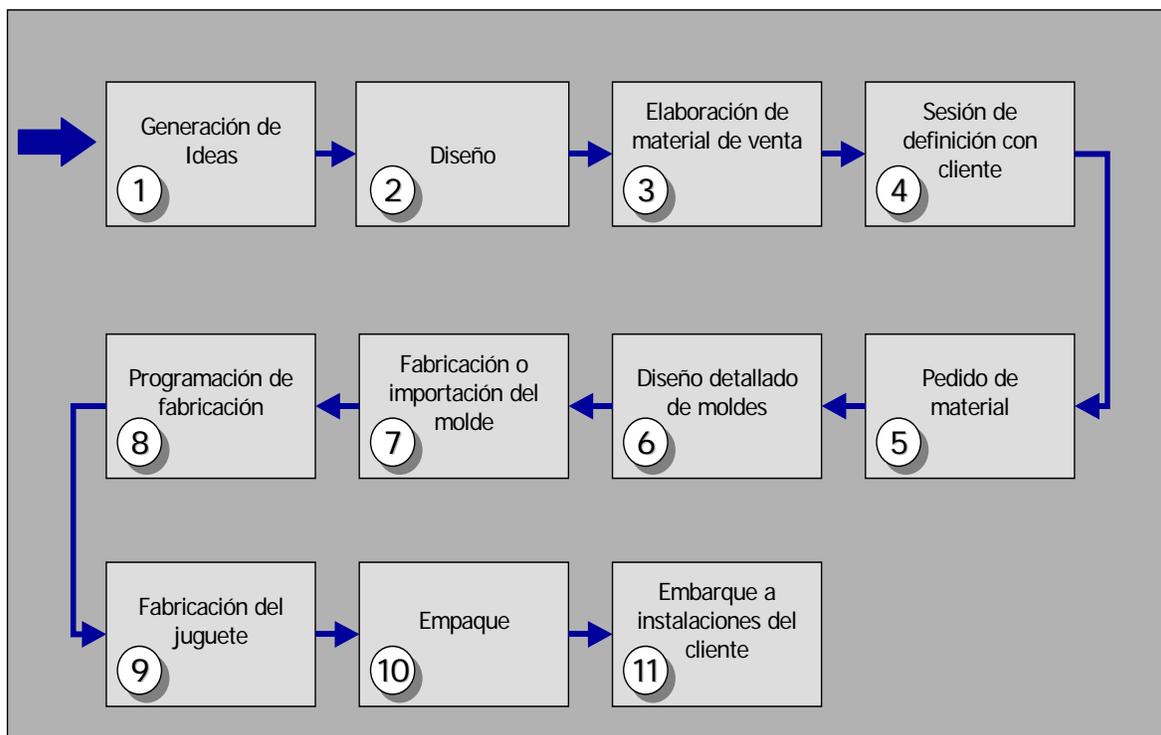
Modelo de negocio



2.2.6. Proceso de fabricación de las promociones (mayo 2005)

Existen prácticas dentro de la planta que denotan madurez en el control del proceso de fabricación. Cuentan con inventarios de materia prima para dos semanas de producción como máximo. La calidad de los materiales es garantizada por los pocos proveedores con que cuentan: el 80% de los materiales vienen de PEMEX, Basf y Exxon. El 20% restante es con proveedores pequeños que tienen su nicho en el mercado de productos y servicios.

Los procesos de Industrias Plásticas Martín se muestran en la gráfica siguiente (2005):



Gráfica de los Procesos de Industrias Plásticas Martín 2005

La empresa realiza sistemáticamente, con su equipo de diseño, sesiones para generar ideas. Toman como base los productos e ideas que el Lic. Martín y su hijo traen de visitas a ferias y exposiciones en México y en el extranjero, a las que asisten entre 3 y 4 veces al año, además de considerar personajes de películas o eventos internacionales tales como el mundial de futbol o las olimpiadas.

De esas sesiones surgen conceptos de juguetes o juegos y después se empieza a trabajar en afinar el diseño del mismo. Además de un proceso interno de evaluación de prototipos, invitan a niños a que jueguen con los juguetes, y el equipo de diseño se dedica a observar el éxito de sus productos en la medida que los niños prefieran uno u otro.

Después de ese ejercicio, el equipo de diseño define la forma en que se va a integrar la idea como un servicio completo de promoción y producen también material audiovisual para mostrar el producto a sus clientes.

Mantienen sesiones de discusión con los clientes de cómo será la promoción de forma tal que se satisfaga su requerimiento para posicionar un nuevo producto, cambiarlo de segmento o impulsar las ventas de uno ya existente, de acuerdo con el estudio de mercado del cliente. En estas sesiones, tanto el producto como el concepto sufren transformaciones. Hay vaivenes de propuestas y contrapropuestas hasta que se llega a un acuerdo. Con el concepto final, el cliente comienza los procesos de comunicación y publicidad para preparar la llegada de la promoción al mercado.

Por parte del equipo de Industrias Plásticas Martín, comienza el proceso de diseño detallado, fabricación y entregas a los distintos puntos previamente establecidos con el cliente.



Proceso de diseño

Industrias Plásticas Martín cuenta con software para diseñar las piezas en tercera dimensión y después exportarlas a un equipo electro-desvastador para producir moldes de inyección; que tiene interfaz con computadora que transforma el diseño en instrucciones de control numérico para el equipo.



Producción del Molde

Después de que el molde es generado, se utiliza tantas veces como requiera el ritmo de fabricación, lo cual implica montarlo en una o varias líneas de inyección. La empresa cuenta con equipo que, si bien no es del líder mundial, sí utiliza la tecnología de punta. Es marca Demag, de alta precisión y con alimentación de plástico integrada.

Cuenta con interfaz hombre-máquina que además de permitir configurar el proceso de fabricación, provee de información al operador de las condiciones en que se encuentra fabricando. También brinda diagnóstico del funcionamiento.



Producción del juguete

La empresa transforma y prepara el área de empaque en función del requerimiento específico del producto específico modificando la distribución del equipos para facilitar las operaciones del personal. El empaque debe hacerse con especificaciones sanitarias y con la calidad solicitada por el cliente.

Por otro lado, no se olvidan de mantener los costos dentro del presupuesto. En el mejor de los casos, el proceso de empaque se puede satisfacer con los equipos de alta velocidad y totalmente automatizados. Éstos se ocupan para empaquetar productos como tarjetas promocionales (como los de la campaña de apoyo para la Cruz Roja, tarjetas que contienen información de jugadores de fútbol o de personajes de dibujos animados que la moda ha impuesto) que fueron elegidos para ser parte de la promoción.



Empaque altamente automatizado

El proceso de empaque es muy delicado y cuando es necesario, se efectúa producto por producto. Cuando el proceso es complicado, por los cuidados que deben tomarse para satisfacer las especificaciones, además de los cambios físicos en las líneas de empaque, puede recurrirse a la contratación de personal eventual.



Empaque altamente manual

Se documenta cada lote empacado para evitar confusiones en el proceso de embarque y distribución, lo que también facilita la identificación durante el uso que el cliente ha dispuesto para la promoción. Como parte final del proceso de empaque, también se cuenta con equipo detector de metales (identificación de rebabas metálicas en las piezas plásticas).



Inventario de Producto Terminado

El último punto de contacto entre la empresa y el cliente, es el proceso de embarque, donde se indica el punto de entrega del producto en cantidad y condiciones.



Zona de embarque a las instalaciones del cliente

2.2.7. Análisis FODA (2005)

<p>Fuerzas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Experiencia</i> – participa en el mercado de promociones desde hace 10 años ▪ <i>Nunca se ha hecho una entrega fuera de tiempo</i> ▪ <i>Acrescienta su cartera de cliente y se considera “proveedor confiable” a través de buena publicidad de boca en boca entre ejecutivos de empresas</i> ▪ <i>Uso de materiales de fabricación desarrollados con tecnología de punta – 10 tipos: a través de procedimientos de inyección para elaborar productos de una gran variedad de texturas, durezas, efectos visuales y especiales. (única empresa que inyecta EVA+P y TPR fuera de China)</i> ▪ <i>Alta productividad (comparada con otros) – rendimiento en “golpes por minuto”, 20% superior; (menor tiempo de respuesta y costos)</i> ▪ <i>Licencia para fabricación de artículos con Copyright (Disney, Hanna-Barbera, NFL, WB, Nickelodeon)</i> 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Lanzamiento de películas infantiles:</i> información sobre productos nuevos sin control sobre fechas, periodos o personajes – surge oportunidad de crear nueva línea de artículos apoyada en campañas de medios del creador del concepto o licencia - diversificación y nuevos ingresos. ▪ <i>Firma de acuerdos comerciales con otros países:</i> acceso a mercados de economías mayores al lugar de febricación; más facilidad, menos costos, trámites de exportación menos complicados, mayor interés y conveniencia para clientes ▪ <i>Baja en el precio del petróleo:</i> menores costos de materia prima = menores costos a clientes ▪ <i>Surgimiento de crisis económicas:</i> caída de ventas de nuestros clientes = mayor número de promociones para evitar reducción de ventas; gran beneficio a IPM
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Carencia de herramientas y personal capacitado para la fabricación de moldes sofisticados - proveedores extranjeros a altos costos</i> ▪ <i>Bajo nivel en salarios para ejecutivos – (comparación con empresas agremiadas al IMPI *) produce fugas de personal</i> ▪ <i>Deficiencia en los datos del sistema de inventarios – la información refleja datos incorrectos (inventarios reales diferentes a datos del sistema) - costos innecesarios y errores de planeación de la producción</i> ▪ <i>Falta de integración de equipos de trabajo – falta de colaboración si existen problemas personales que afectan la producción</i> ▪ <i>Carencia de una línea de decorado – clientes recurren a China para este proceso</i> <p>*Instituto Mexicano del Plástico Industrial</p>	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Privatización del sector eléctrico-</i> problemas de suministro – paros de producción, incrementos de tarifas y costos ▪ <i>Regulación de normas – con relación al tamaño de los juguetes para evitar peligro a niños menores de 3 años (muy pequeños ahora), se tendrían que hacer más grandes y costosos pero se podría exportar a EEUU</i> ▪ <i>Creciente competencia – 2,500 empresas que procesan plástico en México, competencia potencial</i> ▪ <i>Velocidad de cambios de tendencias del mercado – vida del juguete muy pequeña; pasa la moda, no se vende más</i> ▪ <i>Surgimiento de juguetes electrónicos altamente sofisticados - los clientes podrían decidir no hacer más promociones si ya no tienen impacto al compararlos con las novedades</i>

2.2.8. Certificación ISO 9000

Industrias Plásticas Martín cuenta con certificación ISO 9000, cuyos principios fundamentales son los siguientes:

- organización enfocada al cliente
- liderazgo y participación de las personas
- método de procesos y de administración por sistemas
- mejora continua y toma de decisiones basada en hechos
- relaciones mutuamente benéficas con los proveedores

La obtención de dicha certificación brinda los siguientes beneficios:

- mayor conocimiento de los procedimientos para lograr una mejor calidad y mejor procedimiento de control de la documentación
- satisfacción superior del cliente y ventaja competitiva sobre quien no tiene esta certificación además de menor cantidad de auditorías por parte de los clientes
- menos errores y desperdicio resultando en más ganancias
- empleados más motivados y un cambio positivo en su actitud y también mejor comunicación inter-compañías

2.2.9. La responsabilidad de la empresa

Existe una serie de actividades que ponen de manifiesto la responsabilidad de la empresa hacia las diferentes entidades con las que se relaciona en la sociedad:

- Estado: pese a la posibilidad de efectuar prácticas comunes en la empresa mexicana, el Lic. Martín prefiere pagar impuestos de forma regular porque sabe que representan recursos para la administración del país.
- Proveedores: han optado por trabajar en un esquema ganar-ganar en el cual efectúan compras anticipadas o con esquemas de pago muy bien definidos y al corto plazo, quedando el inventario en las bodegas del proveedor para ser entregado a IPM con el esquema de Just in time.
- Clientes: prefieren trabajar con clientes exclusivos, en relaciones de largo plazo, lo que les representan una estrategia de venta enfocada al volumen. Mantiene una relación íntima con ellos para definir las características finales de los productos. Han desarrollado un esquema de confianza que ven capitalizado en un mínimo de cuentas por cobrar (1 a 2% de las ventas).
- Empleados: se tiene preferencia por personal femenino (95%) por su habilidad en tareas manuales y por tener más facilidad de entendimiento y comunicación que los hombres. También buscan tener gente del rumbo para no complicarles el traslado y a la vez ser una fuente de empleo de la zona, la cual evidentemente lo necesita.

- Sindicato: tiene una relación muy cercana; no se han presentado huelgas en 25 años. En ese tiempo, ha tenido cuatro reclamos que han sido resueltos en la primera entrevista.
- Medio Ambiente: actualmente cuentan con torres de enfriamiento de circuito cerrado con las que se minimiza el consumo de agua a unos cuantos litros por semana, con una eficiencia de casi el 100%. No hacen emisiones a la atmósfera. Cambian aceite de sus máquinas cada año: una compañía toma el aceite anterior, lo reprocesa si está bien o lo repone, llevándose el ya utilizado para disponer de este de la mejor manera.
- Socios: aunque la primera planta de Industrias Plásticas Martín es 100% de la familia, comparten propiedad con su socio en la segunda. La empresa líder en panificación y alimentos decidió que el desempeño de esa planta no era competitivo y de acuerdo a la habilidad administrativa, eficiencia laboral y creatividad demostrada por el Lic. Martín, decide venderle una parte. La relación con el dueño de la otra parte de la empresa es muy cercana y hay mucha confianza. Se ha ido reforzando con el tiempo y reflejo de ello es la buena relación de negocios.
- Socios comerciales: tiene un joint-venture con una compañía china para desarrollar o compartir nuevos productos; mientras Industrias Plásticas Martín se encarga del mercado en América, sus socios comerciales cubren Europa y Asia.

3. MATERIAL DE ENSEÑANZA

3.1. Fundamentos para utilizar el presente caso en un curso

El interés académico y formativo de utilizar éste caso es para:

- proporcionar prácticas valiosas en la identificación de los temas y alternativas estratégicas
- elaborar planes de acción para incrementar el sentido analítico de negocios, adquiriendo conocimiento profundo de una compañía y la industria a la que pertenece
- involucrar a profundidad al alumno, en una empresa existente y el ramo industrial en. que se ubica, adquiriendo a través de ello, una experiencia de análisis estratégico cercana al mundo real

3.2. Objetivos del caso

- Situar al alumno en la posición del Gerente General para la toma de decisiones estratégicas, analizando la información disponible de la empresa y su entorno, para definir un plan de acción que sea viable y que le permita incrementar la presencia y la participación del mercado en un marco global
- Orientar al alumno para que perciba la importancia de estar al tanto de las variables que afectan su empresa o negocio ya que en caso de la necesidad de tomar una decisión con poco tiempo, no tendrá la posibilidad de obtener ni analizar toda la información relevante
- Aplicar la elaboración de escenarios alternos para analizar los resultados económicos en el corto y largo plazo, dentro y fuera de la empresa
- Aprender sobre la industria del plástico y de la experiencia de formación y trabajo de sus compañeros al escuchar y discutir sus sugerencias de solución del caso

3.3. Sinopsis

Nombre del caso: Martin's Toys

Materia: Planeación Estratégica

Nivel del estudiante: Maestría

Rubro	CARACTERISTICAS DEL CASO
1. Contenido del Curso	
▪ Teorías/Conceptos	planeación estratégica, mercadotecnia, finanzas, micro y macro economía, ética, responsabilidad social de la empresa y desarrollo sustentable
2. Decisiones	encontrar la forma de crecer en volumen y presencia manteniendo los valores con los que se identifica la empresa
3. Estrategias	evaluación del contexto económico evaluación de la capacidad de pago de la empresa planeación estratégica análisis del entorno de la empresa
4. Tomador de decisiones	Lic. Miguel Ángel Martín, Ing. Miguel Ángel Martín
▪ Responsabilidad	director general y director de operaciones
▪ Antigüedad en puesto	25 y 5 años
▪ Edad	54 y 30 años
▪ Sexo	masculino
5. Área funcional	finanzas contraloría operaciones ventas
6. Presencia geográfica	México, Centroamérica
7. Giro	servicios
8. Producto/Servicio	servicios promocionales y manufactura de artículos relacionados
9. Tamaño de la organización	dos fábricas
10. Unidades de negocio	2
11. Tipo de propiedad	Una unidad de negocio es privada, 100% uni-familiar y la otra es una asociación con otra empresa.
12. Estructura legal	Sociedad Anónima
13. Empleados	300, el 70% son flotantes

3.4. Puntos relevantes inmediatos

- Estrategia de solución
 - identificar factores de mayor importancia
 - establecer el alcance y profundidad del análisis
 - esclarecer la información necesaria para elaborar el análisis

- Análisis de la empresa
 - ventas
 - costos/gastos
 - utilidades
 - producción
 - estados financieros
 - responsabilidad social
 - filosofía
 - misión
 - visión

- Análisis del entorno
 - identificar las variables económicas que impactan el proceso de toma de decisiones
 - ponderar el impacto
 - estudiar el momento político
 - identificar la situación de la industria y su competencia
 - analizar los conceptos y la práctica de la responsabilidad social y el desarrollo sustentable a escala global
 - evaluar el impacto de las decisiones tomadas en el ámbito de la responsabilidad social, tanto dentro como fuera de la empresa

- Planeación estratégica
 - aumento de la presencia en el mercado
 - exploración de nuevos nichos de mercado
 - desarrollo de nuevos productos y servicios
 - establecimiento de alianzas estratégicas
 - reproducción del modelo de negocio en otros países

3.5. Puntos a tener en cuenta durante el proceso enseñanza-aprendizaje

- Entender los puntos clave del caso
- Identificar las habilidades, formación académica y la experiencia profesional de los alumnos

- Establecer el tiempo necesario para llevar a cabo el análisis cuantitativo

3.6. Organización de los equipos de trabajo

Los equipos de trabajo se integrarán tomando en cuenta la formación académica y la experiencia laboral de los integrantes del grupo, procurando grupos multidisciplinarios, para enriquecer el análisis desde diferentes puntos de vista.

3.7. Plan de clase (actividades vs tiempos; agenda)

Día	Actividades
1	<p>Designar los equipos de trabajo</p> <p>Entregar el caso a los alumnos para su lectura y análisis</p> <p>Identificar las condiciones de la empresa en el momento de la toma de decisiones</p> <p>Recomendar el intercambio de puntos de vista fuera de clase tanto con compañeros como con personas experimentadas en el tema</p> <p>Plantear la metodología del caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hacer la lectura rápida del caso para darse una idea de la situación e identificar los temas y problemas relevantes que se deben analizar • llevar a cabo una lectura concienzuda para digerir los hechos y las circunstancias • desarrollar respuestas tentativas a las preguntas de estudio • analizar detalladamente la información complementaria y filtrarla determinando la relevancia • decidir cuáles son los temas estratégicos a tratar • iniciar del análisis cuantitativo • aplicar los conceptos y técnicas necesarias para el análisis del caso • respaldar el diagnóstico y las opiniones con evidencia y razones bien fundamentadas con los datos (qué, quién, cuando, cómo, dónde y porqué) <p>Convertir el análisis en acciones razonablemente aplicables</p>

2	<p>Identificar los eventos y personajes relevantes del caso</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ el gerente general y los directores de áreas funcionales (sus características) ▪ necesidad de crecer en presencia y participación de mercado ▪ análisis de las alternativas para lograrlo ▪ fomentar, en el alumno, de la reflexión que permita hacer el planteamiento y análisis de esquemas de solución (estados pro forma; árbol de decisiones; escenarios económicos considerando variables internas y externas, análisis FODA, 5 fuerzas de Porter y PEST ▪ asignar al alumno la investigación de los elementos no identificados para la siguiente clase
3	<p>Presentación de solución del Caso por parte de los equipos de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ evaluar las soluciones y su implementación ▪ discutir las diferentes soluciones presentadas ▪ identificar las variables cuantitativas relevantes: ventas, utilidad, tasa de interés, precios de materia prima y rendimiento sobre inversión, en función del modelo de negocio ▪ considerar las variables cualitativas relevantes: conflictos internacionales y nacionales en aquellos lugares que tengan impacto en la decisión; apertura comercial o falta de ella; situaciones políticas del país (cercano el cambio de sexenio); riesgo país, globalización y negocios internacionales

3.8. Sugerencias de material para lectura y recopilación de información.

GARCÍA-MARZÁ, Domingo, “Ética empresarial - del diálogo a la confianza”, Editorial Trotta, Madrid, 2004

GÓMEZ, PÉREZ, Rafael, “Ética Empresarial Teoría y casos”, Prólogo de Tomás Calleja, Ediciones Rialp, S. A., Madrid, España, 1999

McCARTHY-PERRAULT, “Marketing- Un enfoque global”, Apéndice A, “Fundamentos de la economía”

McCARTHY-PERRAULT, “Marketing – Un enfoque global”, Apéndice B, “Aritmética para marketing”

REYES IBARRA, Horacio, “Desarrollo sustentable y calidad de vida”, Universidad Iberoamericana Plantel Golfo Centro, Puebla, 1999

STEINER, George A., “Planeación Estratégica”, capítulo 8 “El análisis de la situación”

STEINER, George A., “Planeación Estratégica”, capítulo 11 – “Planeación de contingencias y exploraciones de futuros alternativos”

THOMSON & STRICLAND, "Strategic Management", Anexo C "A Guide to Case Analysis"

<http://www.tutor2u.net/business/strategy>

Información sobre la industria del plástico

Anexo 1

Información macroeconómica

Anexo 2

Desarrollo sustentable

Anexo 3

Análisis FORD: metodología FUNDES México (cuestionarios proporcionados por el Lic. Apolinar Basilio)

Anexo 5

Análisis FORD: metodología Lic. Hugo Jasmer

Anexo 4

Consideraciones para las relaciones comerciales con China

Anexo 6

Consideraciones para las relaciones comerciales con Brasil

Anexo 7

La Industria del Plástico en México - perspectivas 2006

Anexo 8

Fusion Applications: Delivering Greater Business Insight

Anexo 9

3.9. Preguntas y respuestas para discusión en clase

¿Qué es el Desarrollo Sustentable?

R.- Puede definirse como aquél que satisface las necesidades de la presente generación sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades (ONU, Comisión Brundtland, 1987). Comprende todos los factores que intervienen para que una sociedad pueda desarrollarse adecuadamente. Supone reencaminar los esfuerzos de crecimiento y desarrollo hacia un proceso que permita legar a las generaciones venideras, de manera equitativa y con pleno respeto al medio ambiente, el mismo acceso a los recursos naturales y la misma oportunidad de mejor calidad de vida que ha disfrutado hasta ahora una porción apenas pequeña de la humanidad.

El desarrollo sustentable sólo es posible cuando las personas, devenidas en ciudadanos con capacidad autoreflexiva y gozando de *autonomía* para su organización y actuación, se convierten en *sujetos* de desarrollo.

Las inversiones socialmente responsables son aquellas que a los tradicionales criterios financieros, añaden criterios sociales y medioambientales permitiendo a los inversionistas combinar objetivos financieros con valores sociales, vinculados a ámbitos de justicia social, desarrollo económico, paz y medio ambiente.

¿Qué se entiende por globalización?

R.- Una apertura generalizada de cauces al intercambio comercial y a los movimientos de capital, a la difusión del conocimiento y a los aprovechamientos tecnológicos. Es un proceso cuya prioridad son las personas, que respeta la dignidad humana y que considera a todos los seres humanos iguales.

La solidaridad es el reconocimiento de la pertenencia a una misma humanidad y a una ciudadanía global, así como la aceptación voluntaria de las responsabilidades que ello conlleva. Representa un compromiso consciente para resolver las desigualdades entre los países y dentro de los mismos: en un mundo interdependiente, la existencia de pobreza u opresión en cualquier lugar constituye una amenaza para la prosperidad y la estabilidad de todos.

El desarrollo sustentable y la globalización van de la mano. El desarrollo económico y social no puede ya concebirse sin políticas ambientales integrales ni prescindiendo del objetivo de equidad en el uso de los recursos del planeta, tanto los humanos como los materiales; a su vez, el mejoramiento del ambiente requiere del desarrollo económico y social integral.

La globalización será lo que nosotros hagamos de ella. Sus resultados dependerán de las políticas, normas e instituciones que rijan su curso, de los valores que inspiren a sus actores, y de la capacidad de los mismos para influir sobre el proceso.

¿Qué organismos internacionales se han creado para hacer viable el Desarrollo Sustentable?

- R.- ONU (Organización de Naciones Unidas)
- OIT (Organización Internacional del Trabajo)
- OIE (Organización Internacional de Empleadores)
- PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo)
- CCI (Centro de Comercio Internacional)
- ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial)
- CNUCED (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo)
- UNESCO (Programa de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura)
- PNUMA (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente)
- UNHCR (Alto Comisionado de la ONU para los Derechos Humanos)
- BM (Banco Mundial)
- OMS (Organización Mundial de la Salud)
- OMC (Organización Mundial del Comercio)

¿Cuál es la situación de México ante la globalización y el desarrollo sustentable?

Indicadores de México

Indicadores positivos	Indicadores negativos
herencia cultural	distribución de riqueza - pobreza
recursos naturales	modelo actual de desarrollo
reformas económicas	agricultura
ubicación geográfica	ambiente / recursos humanos
industria	micro, pequeñas y medianas empresas
transformación de la administración	desempleo / subempleo
nacionalismo	falta de un liderazgo eficaz
características personales	educación
población Indígena	apatía y falta de conciencia
	malinchismo

¿Cuáles son los desafíos para las empresas en el Siglo XXI?

R.-

AGENDA XXI

I <u>Dimensión socio económica</u> <ul style="list-style-type: none">. cooperación internacional. pobreza. consumo. demografía. salud. asentamientos humanos. medio ambiente y desarrollo	III <u>Fortalecer grupos principales</u> <ul style="list-style-type: none">. la mujer. la infancia y juventud. los indígenas. las ONG's. autoridades locales. trabajadores y sindicatos. industria y comercio. comunidad científica y tecnológica. agricultura
II <u>Conservación y gestión de recursos para el desarrollo</u> <ul style="list-style-type: none">. atmósfera. tierra. deforestación. la montaña. agricultura. biodiversidad. biotecnología. océanos. agua dulce. químicos tóxicos. desechos peligrosos. desechos sólidos. desechos. radioactivos	IV <u>Medios de ejecución</u> <ul style="list-style-type: none">. financiamiento. transferencia de tecnología. ciencia. educación. cooperación internacional. acuerdos institucionales. instrumentos jurídicos. toma de decisiones

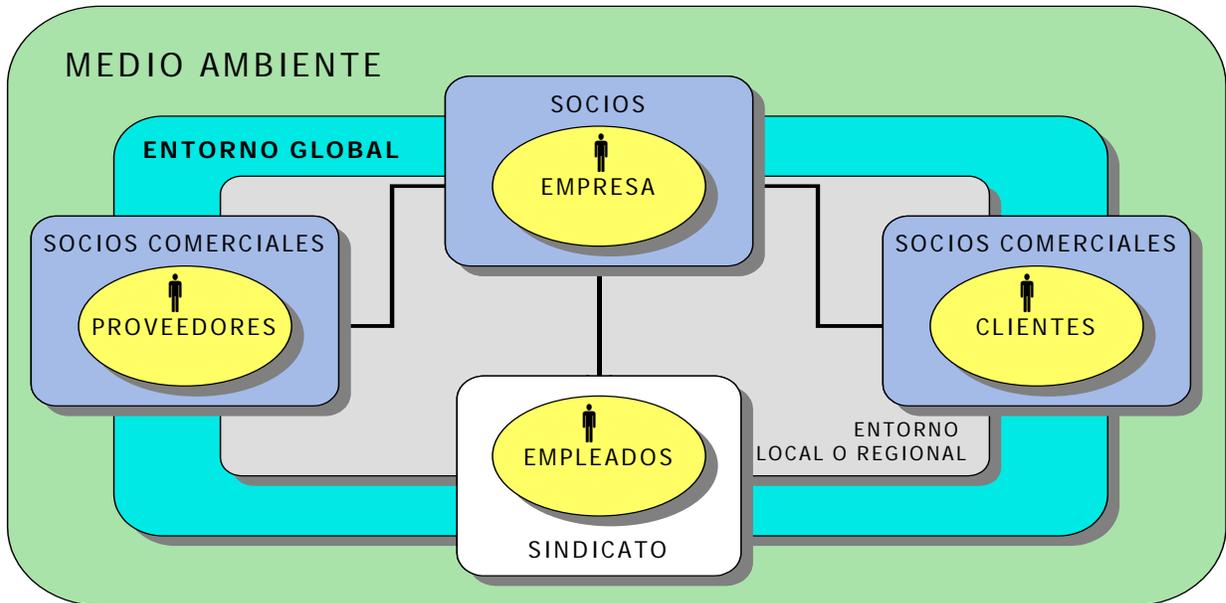
¿Cuál es el nuevo papel de las empresas en la sociedad?

R.- Las empresas hoy en día son agentes importantes en las decisiones del gobierno y ejercen su influencia teniendo como base la responsabilidad social en los diferentes ámbitos de su influencia.

Las cámaras y asociaciones tienen el peso de agentes encargados de lograr que las acciones gubernamentales sean en beneficio de la comunidad. No son ya simplemente los que obedecen las normas y lineamientos dados por el gobierno.

Dichas asociaciones también impulsan el desarrollo y están alertas al actuar de nuestros sistemas de gobierno al mismo tiempo que piden lo necesario para fomentar el desarrollo de las diferentes industrias tanto en referencia a las políticas de educación y de financiamiento, como en relación a directrices varias de desarrollo económico nacional y regional.

¿Cuáles son los ámbitos de influencia y responsabilidad de las empresas?



- Estado
- Proveedores
- Clientes
- Empleados
- Sindicato
- Medio Ambiente
- Socios
- Socios comerciales

4. Solución del caso

4.1. Hechos y su análisis

HECHO	ANÁLISIS
Tiene pocos clientes y está enfocado a los clientes “AAA”.	Segmento de mercado pequeño muy definido (en México) y muy rentable; tiene una fuerza de ventas muy pequeña y eficiente; pequeño margen de utilidad por pieza: volumen más alto de ventas maximiza el beneficio.
Está enfocado al mercado de las promociones. Su negocio consiste en integrar un servicio: crear el concepto, el plan, el producto (diseño y fabricación parcial o total) y mecanismo de comunicación.	Actividad de su empresa no muy bien identificada
Han elegido la estrategia de innovar para producir conceptos novedosos en su mayoría, enfocados a niños (juguetes, tarjetas).	Diferenciación clara de ventaja competitiva; requiere fomentar y actualizar el talento en su personal creativo; necesita fabricar y comercializar ampliamente cada promoción en poco tiempo, para estar adelante de sus competidores; el interés del consumidor en la promoción es corto.
Su fuerte no es la manufactura.	Estructura de fabricación que responde a pedidos de cliente (gran flexibilidad): puede tercerizar la fabricación de las promociones o sus partes; puede partir el negocio en dos, uno que sea el de la producción, ensamble y empaquetado, y otro para crear conceptos de promociones y su comercialización.
Cuenta con dos plantas en México.	Producción por planta según cliente meta: no requiere instalar más fábricas si subcontrata la manufactura.
Está trabajando con una empresa china para desarrollar moldes.	Aprovecha, a través de la globalización, fortaleza de socios extranjeros para diferenciarse de competidores locales.
Necesita aumentar las ventas (y la utilidad)	Creciendo, se aumenta la riqueza de la empresa

<p>para garantizar la continuidad de la empresa y evitar ser absorbida por otra mayor.</p>	<p>y la de sus beneficiados.</p> <p>Formas de aumentar ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ saturando el mercado ▪ buscando otros mercados <p>Formas de aumentar utilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ aumentando precios (mismo mercado u otro) ▪ reduciendo costos <p>Formas de reducir costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ insumos sustitutos de menor precio (materiales, maquinaria y mano de obra) ▪ capacidad de negociación más fuerte, tanto con proveedores locales como con internacionales ▪ tecnología (capacitación y equipo más eficiente)
<p>Han comenzado a incursionar en el mercado internacional de América sin impactar sustancialmente sus ventas.</p>	<p>Análisis de mercados similares al nacional para capitalizar los conocimientos y experiencia con el fin de apoyar desarrollo y crecimiento de la empresa</p>
<p>No tiene deudas.</p>	<p>Solvencia y flexibilidad para obtener recursos financieros – mayor capacidad de adaptación y provecho de oportunidades</p>
<p>Tiene experiencia para manejarse en crisis económicas.</p>	<p>Identificó posibilidades de crecer aprovechando su liquidez, misma que puede aprovechar para incursionar en países con crisis económica. se crean empleos que aumentan la capacidad de compra en el consumidor fomentando la economía local, aumentando las ventas de la empresa cliente, con el servicio de las promociones y al mismo tiempo, creando un negocio que provea el servicio de forma local</p>
<p>Materia prima: plástico (precio en función del petróleo)</p>	<p>Precios de producción de una parte del servicio integrado están sujetos a mercado del petróleo.</p> <p>Hay posibilidad de encontrar materias primas sustitutas como los bio-plásticos</p> <p>Los plásticos no son fácilmente reciclados.</p> <p>Tiene la oportunidad, a través del área de</p>

	<p>diseño, de producir promociones que tengan un segundo uso e ideas para promover la cultura de reciclaje.</p> <p>Pueden volverse captadores de productos desechados para reciclarlos a cambio de un servicio social</p>
<p>Quiere crecer con responsabilidad social, conciencia ambiental y con enfoque de desarrollo sustentable.</p>	<p>Calidad de vida para los empleados</p> <p>Tener en mente que la empresa es para generar riqueza</p> <p>Está acorde con las tendencias mundiales y lo puede utilizar de bandera para promocionar su negocio. Se convierte en una empresa atractiva para inversionistas responsables y para mantener relación con empresas con filosofía similar, principalmente sus clientes.</p>
<p>Su hijo está siendo entrenado para tomar el control de la empresa.</p>	<p>Líderes en formación: continuidad asegurada</p> <p>Tiene que fomentar el desarrollo de líderes en su empresa, identificando sus capacidades y habilidades, para contar con un grupo de diferentes puntos de vista que enriquecen la toma de decisiones y las soluciones.</p> <p>Tener personal capaz facilita la replicación del modelo de negocio.</p>

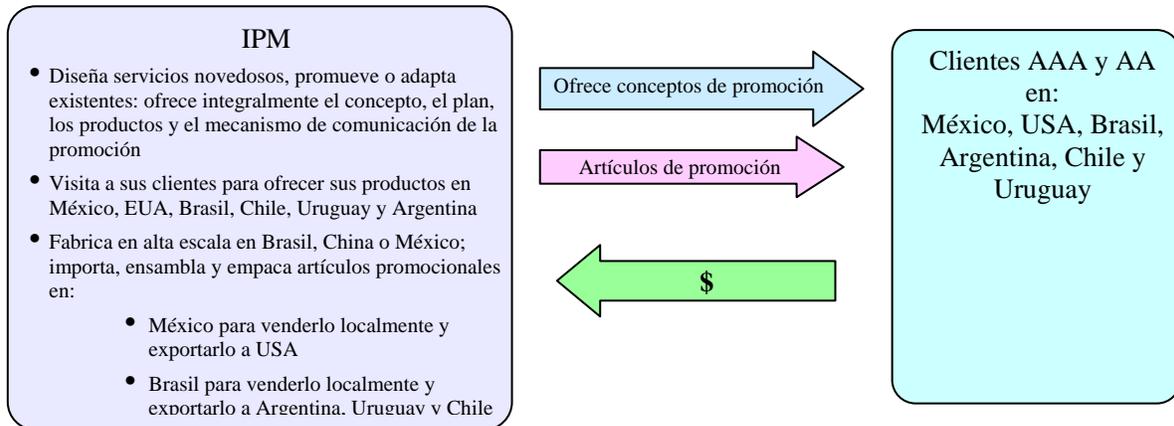
4.2. Escenarios de negocio (propuestos por los autores)

En toda la etapa de recopilación de información de la empresa, no se percibió claridad total en el modelo de cómo y en qué gana dinero, lo que dificulta identificar el negocio principal y los procesos a medir y eficientar para favorecer su crecimiento y desarrollo.

Se propone un nuevo modelo que permita internacionalizar la empresa y replicar, en otros países, el modelo de negocio establecido en México, aprovechando oportunidades locales y relaciones con clientes que ya tienen presencia en esos otros países.

Para evaluar la factibilidad de crecimiento, tomando en cuenta las variables del entorno, se plantean diferentes escenarios y se diseñan estrategias para enfrentarlos exitosamente. Finalmente se eligen los más factibles emitiendo recomendaciones que se sugiere implemente la empresa para reaccionar favorablemente ante ellos.

NUEVO MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO



4.2.1. Escenario de negocio 1:

- Se importa el 30% del plástico
- El material de envoltura se compra en México
- Se importa el 50% de los moldes (especializados) de China
- Se fabrica el 80% en México y 20% en China
- Se decora en China (todo lo decorado se fabrica en China)
- Se diseña, ensambla y empaca en México
- Todo se vende en México
- Se transporta producto semi-terminado de China

Insumo	Proceso	Producto/servicio
Materia prima	Fabricación	Promoción
Envoltura	Decorado	Artículos para el hogar
Moldes	Ensamble	Juguetes
Transporte	Empaque	Otro segmento/nicho
	Diseño promoción	



4.2.2. Escenario de negocio 2:

- Se importa el 30% del plástico en México y en China se importa el 50%
- El material de envoltura se compra en México para empaque en México y se importa en Brasil para la empaque en Brasil
- Se importa el 100% de los moldes (especializados) de China
- Se fabrica el 80% en México para y 20% en China para producto especializado
- Se decora en China (todo lo decorado se fabrica en China)
- Se diseña en México
- Se ensambla y empaca en México para mercado local
- En Brasil se importa para ensamblar y empacar
- Se vende el 50% en México y el 50% en Brasil

Insumo	Proceso	Producto/servicio
Materia prima	Fabricación	Promoción
Envoltura	Decorado	Artículos para el hogar
Moldes	Ensamble	Juguetes
Transporte	Empaque	Otro segmento/nicho
	Diseño promoción	



4.2.3. Escenario de negocio 3:

- Se importa el 30% del plástico en México y en China se importa el 50%
- El material de envoltura se compra en México para empaque en México y se importa en Brasil para el empaque en Brasil
- Se importa el 100% de los moldes (especializados) de China
- Se fabrica el 80% en México y Brasil para los mercados locales y 20% en China para producto especializado
- Se decora en China (todo lo decorado se fabrica en China)
- Se diseña en México
- Se ensambla y empaca en México para el mercado local e igualmente en Brasil
- Se vende el 50% en México y Brasil respectivamente

Insumo	Proceso	Producto/servicio
Materia prima	Fabricación	Promoción
Envoltura	Decorado	Artículos para el hogar
Moldes	Ensamble	Juguetes
Transporte	Empaque	Otro segmento/nicho
	Diseño promoción	

México	Extranjero	China	Brasil
--------	------------	-------	--------

4.3. Escenarios políticos y económicos (planteados por los autores)

4.3.1. Escenario realista

	Variable	Valor	Observaciones
Estabilidad política nacional			
1	Inflación	4.5%	Se mantiene a niveles actuales
2	Crecimiento del PIB (producto interno bruto)	4%	No varia mucho
3	Tipo de cambio	\$12.00 por dólar	Estable

4	Entrada de nuevos competidores al mercado (% de posibilidad)	50%	Hay dinero para invertir Riesgo de participación de mercado – más competidores, pérdida de clientes ¹
5	Leyes ambientales (% de posibilidad de que suceda)	10%	Recolectar un porcentaje de los plásticos que lanzan al mercado
Estabilidad política internacional			
7	Precio petróleo	\$60.00 dólares por barril	Sube un poco conservando tendencia
8	Regulaciones internacionales de comercio (% de posibilidad de que suceda)	15%	Limitación de exportación con materiales difícilmente reciclables o no biodegradables
9	Leyes ambientales (% de posibilidad de que suceda)	15%	Acuerdos internacionales para disminuir la producción de celofán o plástico tipo 6 ²

¹ Anexo 8 – Perspectiva de la Industria del Plástico en México

² “plástico cristal” altamente difícil de reciclar, utilizado en los capachos y charolas para empaquetar productos alimenticios

4.3.2. Análisis PEST 2005 para escenario realista

Fuente: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_PEST_analysis.html; www.tutor2u.net/business/strategy/PEST_analysis.htm

(Político, Económico, Social y Tecnológico)

Evento	Político y legal	Económico	Social	Tecnológico
Cambio de sexenio	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para llegar a acuerdos políticos con un congreso dividido • Poco probable que haya cambios estructurales 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico magro • Incremento en costos de servicios proveídos por el gobierno (energía eléctrica, combustibles) debido a dependencia de hidrocarburos y falta de producción interna de derivados del petróleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de tasa de: desempleo emigración criminalidad inseguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente investigación y falta de acuerdos internacionales de cooperación e intercambio
Inestabilidad política y económica global	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos internacionales afectan cotización del petróleo • Se inician acuerdos internacionales para acopio y reciclado de materiales no biodegradables 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de fomentar inversión en petroquímica • Inicio de programas de acopio y reciclado de materiales no degradables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de emigración • Fuga de cerebros • Aumento moderado de tazas de criminalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de importar e instalar tecnología de punta para refinación de hidrocarburos y para fabricación de materiales sustitutos para derivados del petróleo
Apertura comercial con otros países	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en el esquema de aranceles y procedimientos que permita importación, exportación, fabricación, maquila y comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Peligro de desabasto de materia prima por compras de futuros de competidores • Posibilidad de que los clientes importen productos sustitutos o que vengan competidores o comercializadores del extranjero 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempleo • Aumento de: migración, criminalidad, inseguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a fuentes de maquila externas más eficientes, a menores costos y con materiales diferentes

Evento	Político y legal	Económico	Social	Tecnológico
Incremento del precio del petróleo	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar proyectos de refinación de hidrocarburos involucrando a inversionistas privados • Disminución de impuestos a derivados del petróleo para contrarrestar inflación 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentan ingresos del país por venta de petróleo • Mayor aumento de precios de derivados por ley de oferta-demanda y sacrificio de márgenes de utilidad para conservar precios competitivos • Aumento de tarifas eléctricas y de transportes = disminución del poder adquisitivo y baja del crecimiento del PIB 	<ul style="list-style-type: none"> • Descontento social • Recorte de personal para compensar costos • Aumento de tasa de desempleo, criminalidad e inseguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de cambio de materia prima (aleación de metal, cerámica, resinas, bioplásticos) • Recuperación de materia prima mediante acopio y reciclado masivo • Cambio a otras formas de producción de energía eléctrica (solar, eólica, mareas) • Obtención alternativa de combustibles e hidrocarburos procesando industrialmente desechos orgánicos

4.3.3. Escenario optimista

	Variable	Valor	Observaciones
Estabilidad política nacional			
1	Inflación	3%	Baja
2	Crecimiento del PIB (producto interno bruto)	6%	Aumenta
3	Tipo de cambio	\$11.30	Estable
4	Entrada de nuevos competidores al mercado (% de posibilidad)	25%	Hay más dinero para invertir; mayor riesgo de participación de mercado – más competidores, pérdida de clientes ³
5	Leyes ambientales	5%	Recolectar un porcentaje de los plásticos que lanzan al mercado
Estabilidad política internacional			
7	Precio petróleo	\$50.00 dólares por barril	Sube por guerras y dificultad de extracción
8	Regulaciones internacionales de comercio	5%	Limitación de exportación con materiales difícilmente reciclables o no biodegradables
9	Leyes ambientales	5%	Acuerdos internacionales para disminuir la producción de celofán o plástico tipo 6 ⁴

³ Anexo 8 – Perspectiva de la Industria del Plástico en México

⁴ “plástico cristal” altamente difícil de reciclar, utilizado en los capachillos y charolas para empaquetar productos alimenticios

4.3.4. Análisis PEST 2005 para escenario optimista

Fuente: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_PEST_analysis.html; www.tutor2u.net/business/strategy/PEST_analysis.htm
(Político, Económico, Social y Tecnológico)

Evento	Político y legal	Económico	Social	Tecnológico
Cambio de sexenio	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene la estabilidad y crece la confianza en el gobierno • Reforzar relaciones internacionales • Fomento de la descentralización • Propiciar la instalación de industrias nacionales y extranjeras mediante la simplificación de procedimientos y reducción o eliminación de impuestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratados comerciales internacionales más equitativos y justos • Desarrollo de nuevos corredores industriales en ciudades con mayor oportunidad de crecimiento (fomento de inversión atractiva a largo plazo, esquemas de exención de impuestos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de empleo • Mejora la capacidad de adquisición 	<ul style="list-style-type: none"> • Importación y desarrollo de tecnología industrial para las empresas
Estabilidad política y económica global	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos internacionales afectan cotización del petróleo moderadamente • Se establecen acuerdos internacionales para fortalecer el desarrollo de las economías emergentes mediante: Inversión a largo plazo Créditos Asesorías educación de tasas impositivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la economía mediante la instalación de nuevas industrias con capital extranjero 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la emigración • Creación de empleos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento del intercambio tecnológico entre países • Importación de maquinaria para las nuevas industrias

Evento	Político y legal	Económico	Social	Tecnológico
Reducción de impuestos	<ul style="list-style-type: none"> • El estado reduce el cobro de impuestos a los estratos de menos ingresos • Ese estrato está mejor predispuesto hacia el gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso de la economía al aumentar el poder adquisitivo de un segmento amplio de la población (aunque sus ingresos no son muy altos) • Se favorece la productividad al reducir la presión económica de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Un gran grupo de la población satisface sus necesidades de mejor forma y calidad incrementando la sensación de bienestar 	

4.3.5. Escenario pesimista

	Variable	Valor	Observaciones
Estabilidad política nacional			
1	Inflación	10%	Aumenta
2	Crecimiento del PIB (producto interno bruto)	2.5%	Baja
3	Tipo de cambio	\$14.00	Se incrementa el dólar
4	Entrada de nuevos competidores al mercado	70%	En las crisis las empresas aumentan sus promociones para al menos conservar sus ventas Mercado atractivo y barato por tipo de cambio ⁵
5	Leyes ambientales	30%	Recolectar un porcentaje de los plásticos que lanzan al mercado
Estabilidad política internacional			
7	Precio petróleo	\$70.00 dólares por barril	Sube
8	Regulaciones internacionales de comercio	30%	Limitación de exportación con materiales difícilmente reciclables o no biodegradables
9	Leyes ambientales	35%	Acuerdos internacionales para disminuir la producción de celofán o plástico tipo 6 ⁶

⁵ Anexo 8 – Perspectiva de la Industria del Plástico en México

⁶ “plástico cristal” altamente difícil de reciclar, utilizado en los capillos y charolas para empaquetar productos alimenticios

4.3.6. Análisis PEST 2005 para escenario pesimista

Fuente: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_PEST_analysis.html; www.tutor2u.net/business/strategy/PEST_analysis.htm
(Político, Económico, Social y Tecnológico)

Evento	Político y legal	Económico	Social	Tecnológico
Cambio de sexenio	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en esquema de impuestos (gravar alimentos y materiales contaminantes) • Propuesta de endeudamiento externo para apoyar subsidios de servicios públicos, transportes, pensiones alimenticias, agricultura, educación 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica por especulación y nerviosismo de mercados financieros (aumento tipo de cambio) 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene o crece ligeramente la tasa de desempleo • Corrupción por malos manejos de subsidios = descontento social y desconfianza de inversionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Importación de tecnología y maquinaria agrícola
Apertura comercial con otros países	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en el esquema de aranceles y procedimientos que permita la importación, exportación, fabricación, maquila y comercialización • Barreras arancelarias por tipo de materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de importación de productos sustitutos • Mayor ingreso de competidores y comercializadores extranjeros • Pérdida de participación de mercado • Reducción de costos para compensar precios • Ociosidad de fabricación por falta de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de desempleo y emigración • Tensión social por la reducción de empleos y salarios • Aumento de criminalidad e inseguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de importar maquinaria más eficiente para reducir costos de fabricación

Evento	Político y legal	Económico	Social	Tecnológico
Enorme incremento del precio del petróleo	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de impuestos a derivados del petróleo para contrarrestar incremento de precios • Priorizar proyectos de coinversión para: <ul style="list-style-type: none"> *Refinación de derivados de petróleo *Producción de bioplásticos *Producción de energía eléctrica por medios substitutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentan ingresos por venta de petróleo • Mayor incremento de precio de derivados por la escasez • Alza de precios de productos y servicios dependientes del petróleo y sus derivados • Crisis económica por costos reconversión de energía alternativa • Peligro de desabasto de materia prima por compras de futuros de competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de empleo convencional temporalmente • Inestabilidad social • Crisis de transición: necesidad de adquisición de nuevas habilidades y cambio de actividades laborales • Disminución de la tasa de desempleo y emigración en el mediano plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Reciclado masivo • Importación y desarrollo de tecnologías para producción de energía eléctrica (solar, eólica, mareas y nuclear) • Importación de mejores prácticas y equipo para refinación de petróleo
Cambio en legislación ambiental nacional e internacional con relación al uso de plástico y envolturas por su impacto ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento a proyectos de agricultura para generación de bioplásticos a partir del maíz • Implantación de leyes para el reciclaje de materiales no biodegradables <p>Obligar mediante leyes a las empresas a recuperar los materiales no biodegradables que emiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez e incremento de precio de materia prima • Crisis económica por costos reconversión para uso de materias primas alternativas • Creación de empleos para el acopio, limpieza, clasificación y reciclaje de materiales no biodegradables 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de nuevas fuentes de empleos • Disminución de la emigración • Necesidad de capacitación • Campañas de información para aceptación de materiales substitutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de materia prima (aleación de metales, cerámicas, resinas, bioplásticos) • Importación de tecnología para la creación de empresas productoras de materias primas alternas

Evento	Político y legal	Económico	Social	Tecnológico
Cambio de modelo económico	<ul style="list-style-type: none"> • Re-negociación de acuerdos de comercio internacionales Enfoque en la refinación nacional de petróleo con inversiones mixtas • Fomento de la agroindustria para disminuir la importación y fortalecer la economía interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza inicial de inversionistas nacionales y extranjeros • Fuga de capitales golondrinos • Inestabilidad temporal por el movimiento de capitales • Inversión privada en agroindustria (maquinaria, sistemas de riego para recuperación de aguas pluviales y tratamiento de aguas negras; servicios) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en el ambiente de trabajo • Crisis de transición: necesidad de adquisición de nuevas habilidades y cambio de actividades laborales (agrarias, petroquímica y servicios auxiliares) • Disminución de la tasa de desempleo y la emigración en el mediano plazo • Educación para administrar el cambio y facilitar la implantación de negocios agrarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición y desarrollo de nuevas tecnologías adaptadas a las necesidades nacionales en las industrias a desarrollar • Adquisición de servicios de consultoría y sistemas de capacitación empresarial y técnico

4.4. Medidas a tomar frente a combinación de escenarios

	Escenario de negocios 1	Escenario de negocios 2	Escenario de negocios 3
Escenario económico realista	<p>Partir la empresa en dos organizaciones: producción y diseño</p> <p>Reforzar la parte de diseño de las promociones (aumento personal creativo, capacitación, metodología de conceptos de promoción) y mantenerlo en México</p> <p>Aumentar la maquila en China (volumen) para minimizar costos de producción</p> <p>Mantener en México lo que requiera mayor flexibilidad de manufactura</p> <p>Buscar material biodegradable sustituto para promociones y envolturas</p>	<p>Partir la empresa en dos organizaciones: producción y diseño</p> <p>Reforzar la parte de diseño de las promociones (aumento personal creativo, capacitación, metodología de conceptos de promoción) y mantenerlo en México</p> <p>Aumentar la maquila en China (volumen) para minimizar costos de producción</p> <p>Replicar el modelo de negocio en Brasil: se importa lo manufacturado en China y México</p> <p>Integración de las promociones y venta local en Brasil</p>	<p>Partir la empresa en dos organizaciones: producción y diseño</p> <p>Reforzar la parte de diseño de las promociones (aumento personal creativo, capacitación, metodología de conceptos de promoción) y mantenerlo en México</p> <p>Aumentar la maquila en China (volumen) para minimizar costos de producción</p> <p>Replicar el modelo de negocio en Brasil: mantener la producción que requiere mayor flexibilidad en ese país</p>
Escenario económico optimista	<p>Partir la empresa en tres organizaciones: moldes, producción y diseño.</p> <p>Reforzar la parte de diseño de las promociones (aumento personal creativo, capacitación, metodología de conceptos de promoción) y mantenerlo en México</p> <p>Mantener la maquila en China</p>	<p>Partir la empresa en tres organizaciones: moldes, producción y diseño.</p> <p>Reforzar la parte de diseño de las promociones (aumento personal creativo, capacitación, metodología de conceptos de promoción) y mantenerlo en México</p> <p>Mantener la maquila en China</p>	<p>Partir la empresa en tres organizaciones: moldes, producción y diseño.</p> <p>Reforzar la parte de diseño de las promociones (aumento personal creativo, capacitación, metodología de conceptos de promoción) y mantenerlo en México</p> <p>Mantener la maquila en China</p>

	Escenario de negocios 1	Escenario de negocios 2	Escenario de negocios 3
	<p>(volumen) solo para productos decorados.</p> <p>Fomentar el empleo en México:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener en México lo más que se pueda de manufactura. ▪ Capacitar al personal para que se desarrollen los moldes en México <p>Mantener el intercambio de moldes y conceptos con China.</p>	<p>(volumen) solo para productos decorados.</p> <p>Fomentar el empleo en México:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener en México lo más que se pueda de manufactura. ▪ Capacitar al personal para que se desarrollen los moldes en México <p>Mantener el intercambio de moldes y conceptos con China.</p> <p>Replicar el modelo de negocio en Brasil: se importa lo manufacturado en China y México</p> <p>Integración de las promociones y venta local en México y Brasil</p>	<p>(volumen) solo para productos decorados.</p> <p>Fomentar el empleo en México y en Brasil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener en México y en Brasil lo más que se pueda de manufactura. ▪ Capacitar al personal para que se desarrollen los moldes en México <p>Mantener el intercambio de moldes y conceptos con China.</p> <p>Integración de las promociones y venta local en México y Brasil</p>
Escenario económico pesimista	<p>Partir la empresa en dos organizaciones: producción y diseño</p> <p>Reforzar la parte de diseño de las promociones (aumento personal creativo, capacitación, metodología de conceptos de promoción) y mantenerlo en México</p> <p>Invertir en China. Buscar punto de equilibrio entre la producción en China y en México ya que en este último baja el costo de mano de obra</p>	<p>Partir la empresa en dos organizaciones: producción y diseño</p> <p>Reforzar la parte de diseño de las promociones (aumento personal creativo, capacitación, metodología de conceptos de promoción) y mantenerlo en México</p> <p>Buscar punto de equilibrio entre la producción en China y en México ya que en este último baja el costo de mano de obra por escasez de empleo y</p>	<p>Partir la empresa en dos organizaciones: producción y diseño</p> <p>Reforzar la parte de diseño de las promociones (aumento personal creativo, capacitación, metodología de conceptos de promoción) y mantenerlo en México</p> <p>Buscar punto de equilibrio entre la producción en China, Brasil y en México ya que en este último baja el costo de mano de obra por escasez de</p>

	Escenario de negocios 1	Escenario de negocios 2	Escenario de negocios 3
	<p>por escasez de empleo y por devaluación del peso</p> <p>Intensificar la búsqueda de materiales biodegradables sustitutos para promociones y envolturas y así compensar los efectos de la legislación ambiental y reducir el costo de materia prima</p> <p>Importar todos los moldes de China</p> <p>Mantener en México lo que requiera mayor flexibilidad de manufactura</p> <p>Búsqueda de cliente para promociones en EUA y el resto de América para aprovechar la ventaja de menor costo en México</p>	<p>por devaluación del peso</p> <p>Intensificar la búsqueda de materiales biodegradables sustitutos para promociones y envolturas y así compensar los efectos de la legislación ambiental y reducir el costo de materia prima</p> <p>Importar a Brasil todo el material de las promociones incluyendo envolturas para ensamblar, empaquetar y vender localmente o exportar a países cercanos con economías más fuertes como Chile, Argentina y Uruguay</p> <p>Importar todos los moldes de China</p> <p>Mantener en México lo que requiera mayor flexibilidad de manufactura</p> <p>Búsqueda de cliente para promociones en EUA y el resto de América para aprovechar la ventaja de menor costo en México</p>	<p>empleo y por devaluación del peso</p> <p>Intensificar la búsqueda y el uso de materiales biodegradables sustitutos para promociones y envolturas y así compensar los efectos de la legislación ambiental y reducir el costo de materia prima</p> <p>Importar todos los moldes de China</p> <p>Mantener en México y Brasil lo que requiera mayor flexibilidad de manufactura</p> <p>Búsqueda de cliente para promociones en EUA y el resto de América (países cercanos con economías más fuertes como Chile, Argentina y Uruguay) para aprovechar la ventaja de menor costo en México</p>

4.5. Selección de escenarios más factibles

4.5.1. Primera combinación: escenario de negocios 2 y económico realista

Escenario de negocios 2 con escenario económico realista

- Partir la empresa en dos organizaciones: producción y diseño
- Reforzar la parte de diseño de las promociones (aumento personal creativo, capacitación, metodología de conceptos de promoción) y mantenerlo en México
- Aumentar la maquila en China (volumen) para minimizar costos de producción
- Replicar el modelo de negocio en Brasil: se importa lo manufacturado en China y México
- Integración de las promociones y venta local en Brasil

4.5.2. Análisis FODA (2005)

(escenario de negocios 2 y económico realista)

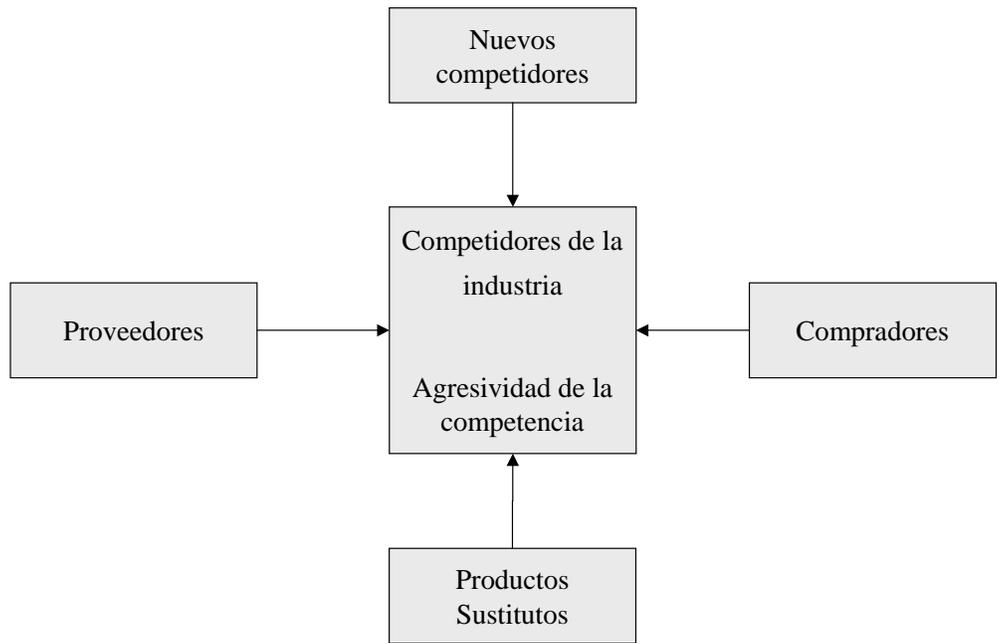
Fuerzas <ul style="list-style-type: none">▪ Creatividad e innovación▪ Flexibilidad de manufactura y empaque▪ Alianza comercial con clientes denominados triple A (5 de las principales empresas del país)▪ Relación estratégica con socios chinos	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">▪ Dividir empresa en diseño y fabricación, para separar estrategias, enfoques de negocios, costos y utilidades▪ Atacar nuevos nichos de mercado▪ Importación de materia prima sustituta de menor costo para aumentar utilidad y ser más competitivo▪ Maquila externa de artículos promocionales fabricados con materiales sustitutos en compañías con tecnología adecuada▪ Sinergia con socios comerciales para extender presencia en Brasil y Sudamérica▪ Recuperar materia prima mediante procesos de acopio y reciclaje de productos▪ Compra de futuros en plásticos para asegurar abasto y precio▪ Establecer contratos de compra a largo plazo para garantizar precios y abasto
---	--

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una sola fuente de materia prima altamente sensible a conflictos internacionales y a especulación de reservas de mantos petroleros ▪ Dependencia del precio del petróleo para costo materia prima ▪ Falta de metodología para replicar el modelo de negocio de las promociones en otros países 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada de nuevos competidores al mercado ▪ Copiado de productos por competidores actuales ▪ Inestabilidad de precio y suministro del petróleo además de riesgo de escasez a corto plazo ▪ Potencial inestabilidad de la economía nacional por cambio de sexenio ▪ Inestabilidad política en otros países que influyen en los precios de la materia prima

4.5.3. Análisis Porter (análisis de las cinco fuerzas)

escenario de negocios 2 y económico realista

Fuente: PORTER, Michael, “Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, 1980



La amenaza de los nuevos competidores

Amenaza	Se contrarresta con ...
<ul style="list-style-type: none"> ○ Entrada de nuevos competidores 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mayor volumen de fabricación: reducción de costos ○ Aprovechamiento de relaciones comerciales con clientes triple A ○ Necesidad de alta inversión de capital para equipo de fabricación e inmuebles ○ Alianzas estratégicas con proveedores, transportistas y asociaciones gremiales
<ul style="list-style-type: none"> ○ Copia de productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidad de innovación constante en diseño (estar siempre un paso delante de la competencia) <p>Monitoreo continuo para detectar oportunamente la copia de un producto exitoso, para introducir uno nuevo con ventajas</p>

La amenaza de productos sustitutos

Amenaza	Se contrarresta con ...
<ul style="list-style-type: none"> ○ Mejores precios por mismo desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Adelantarse al cliente para vender nuevas ideas de promoción que no necesariamente sean productos plásticos sino complementarios ○ Producción de diseños atractivos con otros materiales <p>Fortaleza de asociación comercial con grandes clientes</p>

El poder de negociación de los proveedores

Amenaza	Se contrarresta con ...
<ul style="list-style-type: none"> ○ Enorme incremento de precio de materia prima y desabasto por escasez o por especulación 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pedidos de alto volumen para negociar precios ○ Contratos a largo plazo ○ Estableciendo relaciones con centros de

	<p>investigación para tener información de materiales alternos y procesos novedosos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Proyectos piloto con materiales sustitutos ○ Compra de futuros en plásticos para asegurar abasto y precio
<ul style="list-style-type: none"> ○ Los moldes son de alto costo y se tienen que importar 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asociación estratégica con fabricantes de moldes especializados ○ Compra de maquinaria para fabricación de moldes y capacitación de personal
<ul style="list-style-type: none"> ○ No hay muchos proveedores de maquinaria por lo que no hay mucho margen de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Enfocar la negociación a los servicios post-venta (mantenimiento, capacitación, refacciones, soporte técnico) en lugar de hacer presión con los precios ○ Maquila en otro país

El poder de negociación de los clientes

Amenaza	Se contrarresta con ...
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tener un solo comprador para una categoría de producto 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar otras categorías de productos y/o segmentos de clientes que sean más rentables ○ Institucionalizar la relación con el cliente mediante acuerdos comerciales garantizables a largo plazo a través de contratos que establezcan montos, estándares de calidad y procedimientos de operación mutuamente provechosos
<ul style="list-style-type: none"> ○ Integración vertical de los clientes (la competencia se queda dentro del cliente) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Enfoque al producto y servicio central, especializándose y produciendo con mayor calidad y menores costos para demostrar al cliente la conveniencia de tener proveedores con asociaciones comerciales en vez de crecer en activos ○ Desarrollar investigación de materiales y conceptos en el producto y/o servicio central

Intensidad de la competencia

Amenaza	Se contrarresta con ...
<ul style="list-style-type: none"> ○ Presión de los rivales 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Diversificar e innovar los productos ○ Atacar otros mercados incrementando la exportación a través de una compañía especializada en ello, propiedad de la empresa, y localizada en el país objetivo ○ Diferenciar los servicios, aportando un valor agregado para el cliente (promoción de productos para incremento de ventas y utilidad) ○ Asociaciones comerciales con empresas similares de otros países o regiones, para tener ventajas de diferenciación y costo en productos exitosos cuya aplicación sea factible de replicar
<ul style="list-style-type: none"> ○ Estructura de costos fijos de la industria 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aumento de la utilidad en pesos al aumentar las ventas ○ Optimizar costos combinando la producción en donde sean menores y ensamblando en el país donde se vende
<ul style="list-style-type: none"> ○ Estrategias de crecimiento agresivas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ofrecer venta de futuros a clientes para disminuir el precio y asegurar suministro ○ Compartir riesgos con clientes: vender productos con utilidad mínima recibiendo el pago con parte de las utilidades producidas por la promoción

4.5.4. Segunda combinación: escenario de negocios 2 con escenario económico optimista

- Partir la empresa en tres organizaciones: moldes, producción y diseño.
- Reforzar la parte de diseño de las promociones (aumento personal creativo, capacitación, metodología de conceptos de promoción) y mantenerlo en México
- Mantener la maquila en China (volumen) solo para productos decorados.

- Fomentar el empleo en México:
 - Mantener en México lo más que se pueda de manufactura.
 - Capacitar al personal para que se desarrollen los moldes en México
- Mantener el intercambio de moldes y conceptos con China.
- Replicar el modelo de negocio en Brasil: se importa lo manufacturado en China y México
- Integración de las promociones y venta local en México y Brasil

4.5.5. Análisis FODA (2005)

(escenario de negocios 2 y económico optimista)

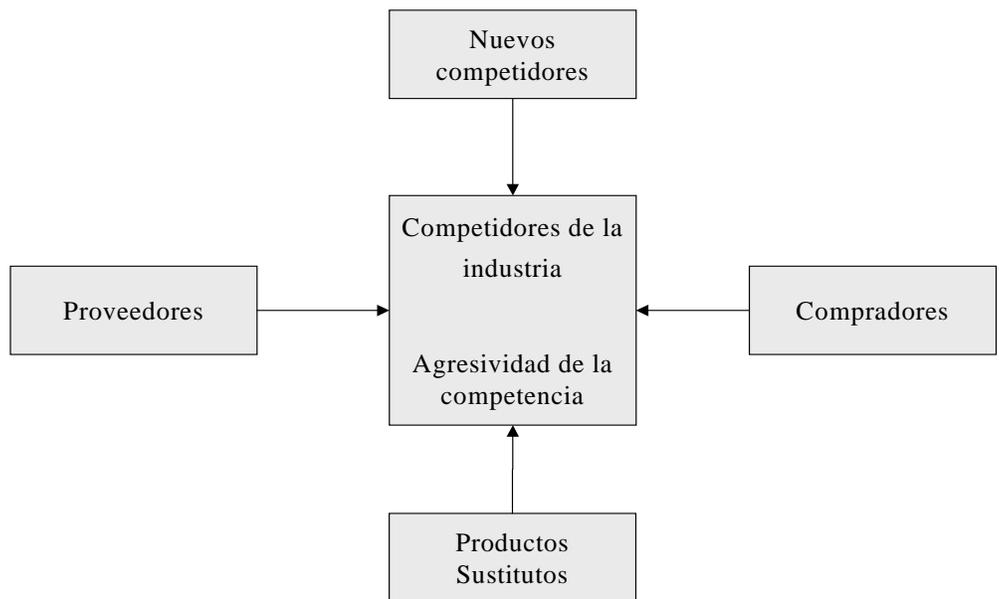
Fuerzas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechar las alianzas comercial con clientes que tengan presencia en Brasil para replicar los esquemas de promoción y artículos auxiliares de empaque ▪ Creatividad e innovación tanto en diseño de productos y servicios, como en alianzas con clientes y proveedores ▪ Flexibilidad de integración y empaque en Brasil y de manufactura en México y China ▪ Relación estratégica con socios chinos y por ende capacidad de maquila de alto volumen y bajo costo en ese país 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dividir empresa en moldes, diseño y fabricación, para separar estrategias, enfoques de negocios, costos y utilidades ▪ Atacar nuevos mercados exportando sus servicios a EUA y Centroamérica desde México, y a países de Sudamérica desde Brasil ▪ Analizar la factibilidad de consumo de materia prima sustituta (nacional o extranjera) de menor costo, para aumentar utilidad y ser más competitivo ▪ Estudiar viabilidad de proyectos para recuperar materia prima mediante procesos de acopio y reciclaje de productos ▪ Compra de futuros en plásticos para asegurar abasto y precio ▪ Establecer contratos de compra a largo plazo para garantizar precios y abasto ▪ Adquisición de equipo y capacitación de personal para fomentar el desarrollo y fabricación de moldes especializados ▪ Establecimiento de nueva planta en zona favorecida por esquemas de impuestos para exportar a menores costos ▪ Modernización de planta productiva para superar a competidores

<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obsolescencia de maquinaria por desarrollos tecnológicos constantes ▪ Fuente principal de materia prima altamente sensible a conflictos internacionales y a especulación de reservas de mantos petroleros ▪ Falta de experiencia para reaccionar eficientemente a la influencia de las variables del nuevo mercado (idioma, legislación, relaciones comerciales) 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada de nuevos competidores al mercado (nacionales y/o extranjeros) ▪ Copiado de productos por competidores actuales ▪ Alza moderada de precio del petróleo
--	---

4.5.6. Análisis Porter (análisis de las cinco fuerzas)

(escenario de negocios 2 y económico optimista)

Fuente: PORTER, Michael, "Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors", 1980



La amenaza de los nuevos competidores

Amenaza	Se contrarresta con ...
○ Entrada de nuevos competidores	○ Mayor volumen de fabricación y en diferentes países para reducción de costos

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aprovechamiento de asociaciones comerciales con clientes triple A para garantizar ventas de producto a mediano plazo ○ Alianzas estratégicas con proveedores, transportistas y asociaciones gremiales e incluso competidores locales, para obtener materiales y servicios a precios preferenciales
<ul style="list-style-type: none"> ○ Copia de productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidad de innovación constante en diseño (estar siempre un paso delante de la competencia) ○ Monitoreo continuo para detectar oportunamente la copia de un producto exitoso, para introducir uno nuevo con ventajas

La amenaza de productos sustitutos

Amenaza	Se contrarresta con ...
<ul style="list-style-type: none"> ○ Mejores precios por mismo desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fortaleza de asociación comercial con grandes clientes

El poder de negociación de los proveedores

Amenaza	Se contrarresta con ...
<ul style="list-style-type: none"> ○ Incremento moderado de precio de materia prima 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pedidos de alto volumen para negociar precios ○ Contratos a largo plazo ○ Compra de futuros en plásticos para asegurar abasto y precio
<ul style="list-style-type: none"> ○ Necesidad de importar moldes especializados 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asociación estratégica con fabricantes ○ Compra de maquinaria para fabricación de moldes y capacitación de personal
<ul style="list-style-type: none"> ○ No hay muchos proveedores de maquinaria por lo que no hay mucho margen de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Enfocar la negociación a los servicios post-venta (mantenimiento, capacitación, refacciones, soporte técnico) en lugar de hacer presión con los precios ○ Maquila en otro país

El poder de negociación de los clientes

Amenaza	Se contrarresta con ...
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tener un solo comprador para una categoría de producto en un país 	Institucionalizar la relación con el cliente mediante acuerdos comerciales garantizables a largo plazo a través de contratos que establezcan montos, estándares de calidad y procedimientos de operación mutuamente provechosos

Intensidad de la competencia

Amenaza	Se contrarresta con ...
<ul style="list-style-type: none"> ○ Presión de los rivales 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Atacar otros mercados incrementando la exportación a través de una compañía especializada en ello, propiedad de la empresa, y localizada en el país objetivo ○ Establecer con los clientes actuales, contratos de venta a largo plazo y asociaciones estratégicas ○ Diferenciar los servicios, aportando un valor agregado para el cliente (promoción de productos para incremento de ventas y utilidad) ○ Asociaciones comerciales con empresas similares de otros países o regiones, para tener ventajas de diferenciación y costo en productos exitosos cuya aplicación sea factible de replicar
<ul style="list-style-type: none"> ○ Estructura de costos fijos de la industria 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aumento de ventas para incrementar la utilidad en pesos ○ Reducir el costo de materia prima mediante contratos de compra a largo plazo, con los proveedores ○ Optimizar costos combinando la producción en donde sean menores y ensamblando en el país donde se vende
<ul style="list-style-type: none"> ○ Estrategias de crecimiento agresivas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ofrecer venta de futuros a clientes para disminuir el precio y asegurar suministro ○ Compartir riesgos con clientes: vender productos con utilidad mínima recibiendo el pago con parte de las utilidades producidas por la promoción

4.5.7. Tercera combinación: escenario de negocios 3 con escenario económico pesimista

- Partir la empresa en dos organizaciones: producción y diseño
- Reforzar la parte de diseño de las promociones (aumento personal creativo, capacitación, metodología de conceptos de promoción) y mantenerlo en México
- Buscar punto de equilibrio entre la producción en China, Brasil y en México ya que en este último baja el costo de mano de obra por escasez de empleo y por devaluación del peso
- Intensificar la búsqueda y el uso de materiales biodegradables sustitutos para promociones y envolturas y así compensar los efectos de la legislación ambiental y reducir el costo de materia prima
- Importar todos los moldes de China
- Mantener en México y Brasil lo que requiera mayor flexibilidad de manufactura
- Búsqueda de cliente para promociones en EUA y el resto de América (países cercanos con economías más fuertes como Chile, Argentina y Uruguay) para aprovechar la ventaja de menor costo en México

4.5.8. Análisis FODA (2005): escenario de negocios 3 y económico pesimista

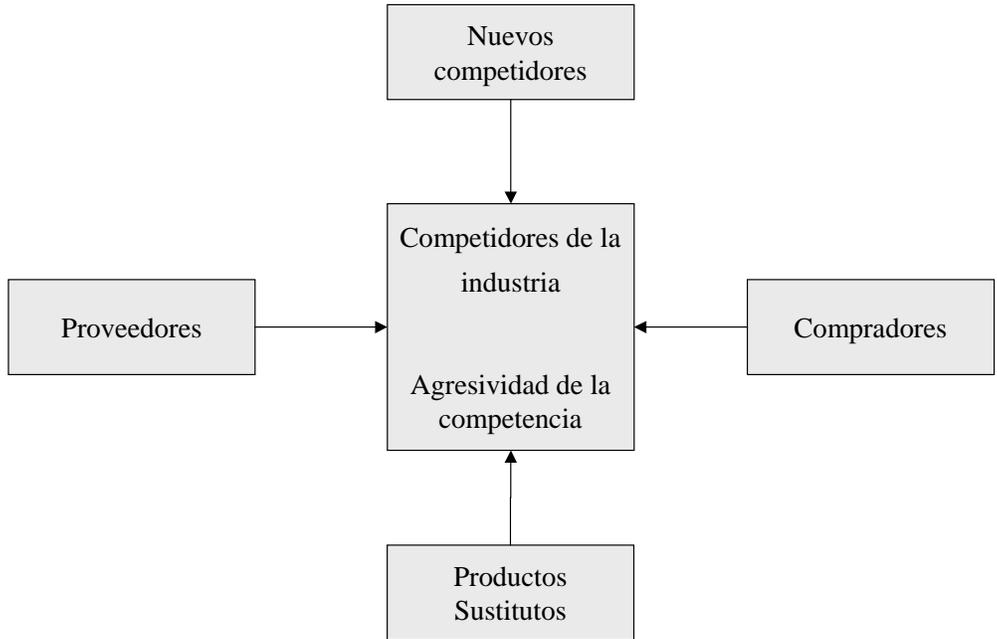
Fuerzas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechar las alianzas comercial con clientes que tengan presencia en Brasil para replicar los esquemas de promoción, fabricación y artículos auxiliares de empaque ▪ Creatividad e innovación tanto en diseño de productos y servicios, como en alianzas con clientes y proveedores ▪ Flexibilidad de integración, manufactura y empaque en Brasil y México ▪ Relación estratégica con socios chinos y por ende capacidad de maquila de alto volumen y bajo costo en ese país 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dividir empresa en diseño y fabricación, para separar estrategias, enfoques de negocios, costos y utilidades ▪ Atacar nuevos mercados exportando sus servicios a EUA y Centroamérica desde México, y a países de Sudamérica desde Brasil ▪ Ser pionero en establecer asociaciones a largo plazo con proveedores de materia prima sustituta (nacional o extranjera) de menor costo, para aumentar utilidad y ser más competitivo ▪ Implantar proyectos para recuperar materia prima mediante procesos de acopio y reciclaje de productos ▪ Establecer contratos de compra a largo

	<p>plazo para garantizar precios y abasto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de una empresa para acopio, limpieza, clasificación y reciclaje de materiales plásticos bajo condiciones fiscales favorables
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de experiencia para reaccionar eficientemente a la influencia de las variables del nuevo mercado (idioma, legislación, relaciones comerciales) <p>Inexperiencia en producción de artículos promocionales con materiales sustitutos</p>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alza generalizada de precio del petróleo y sus derivados ▪ Incremento de tarifas de servicios proveídos por el estado

4.5.9. Análisis Porter: (análisis de las 5 fuerzas)

(escenario de negocios 3 y económico pesimista)

Fuente: PORTER, Michael, “Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, 1980



La amenaza de los nuevos competidores

Amenaza	Se contrarresta con ...
<ul style="list-style-type: none"> ○ Entrada de nuevos competidores 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crisis de materia prima y de tecnología para trabajar con materiales sustitutos a nivel mundial ○ Fabricación de artículos promocionales con materiales sustitutos locales ○ Creatividad y diseño para generar nuevos conceptos de promoción con productos complementarios que sustituyen a artículos promocionales ○ Aprovechamiento de asociaciones comerciales con clientes triple A para garantizar ventas de producto a mediano plazo ○ Alianzas estratégicas con proveedores, transportistas y asociaciones gremiales e incluso competidores locales, para obtener materiales y servicios a precios preferenciales ○
<ul style="list-style-type: none"> ○ Copia de productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidad de innovación constante en diseño (estar siempre un paso delante de la competencia) ○ Monitoreo continuo para detectar oportunamente la copia de un producto exitoso, para introducir uno nuevo con ventajas ○

La amenaza de productos sustitutos

Amenaza	Se contrarresta con ...
<ul style="list-style-type: none"> ○ Nuevos conceptos de promociones que pretenden obtener un desempeño mejor o igual 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fortaleza de asociación comercial con grandes clientes ○ Innovación en conceptos promocionales

El poder de negociación de los proveedores

Amenaza	Se contrarresta con ...
<ul style="list-style-type: none"> ○ Precio alto de materias primas sustitutas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asociaciones gremiales para poder hacer pedidos de alto volumen para poder negociar precios ○ Establecimiento de contratos a largo plazo y de compra de futuros para asegurar abasto y precio
<ul style="list-style-type: none"> ○ Precio de moldes 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asociación estratégica con fabricantes ○ Compra de maquinaria para fabricación de moldes y capacitación de personal
<ul style="list-style-type: none"> ○ Requerimiento de maquinaria de nueva tecnología para manejo de materiales sustitutos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Facilidad de adquisición de maquinaria y tecnología propiciada por el gobierno para promover desarrollo y reconversión industrial

El poder de negociación de los clientes

Amenaza	Se contrarresta con ...
<ul style="list-style-type: none"> ○ Dificultad para transferir los aumentos de costo al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Compartir riesgos con clientes: vender productos con utilidad mínima recibiendo el pago con parte de las utilidades producidas por la promoción ○ Institucionalizar la relación con el cliente mediante acuerdos comerciales garantizables a largo plazo a través de contratos que establezcan montos, estándares de calidad y procedimientos de operación mutuamente provechosos
<ul style="list-style-type: none"> ○ Temor del cliente sobre las características de los nuevos materiales para productos promocionales 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Información, pruebas y certificaciones de calidad contundentes, sobre el desempeño de los nuevos materiales

Intensidad de la competencia

Amenaza	Se contrarresta con ...
<ul style="list-style-type: none"> ○ Presión de los rivales 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Establecer con los clientes actuales, contratos de venta a largo plazo y asociaciones estratégicas ○ Diferenciar los servicios, aportando un valor agregado para el cliente (promoción de productos para incremento de ventas y utilidad) ○ Ser pioneros en utilización de nuevos materiales y procesos de fabricación
<ul style="list-style-type: none"> ○ Estrategias de crecimiento agresivas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ofrecer venta de futuros a clientes para disminuir el precio y asegurar suministro ○ Compartir riesgos con clientes: vender productos con utilidad mínima recibiendo el pago con parte de las utilidades producidas por la promoción

4.6. Análisis FORD basado en cuestionario FUNDES ponderado (anexo 5)⁷

La metodología FUNDES de análisis, hecha bajo las mejores prácticas actuales de la empresa, arca los siguientes aspectos:

Bajo Dirección estratégica – Historia de la empresa
 Misión y visión
 Objetivos estratégicos
 Planificación

Bajo Mercadeo y Ventas - Servicio al cliente
 Segmentación de mercado
 Producto / servicio
 Gestión de venta
 Merchandizing
 Comunicaciones
 Precio
 Distribución
 Exportaciones

⁷ metodología FUNDES (Fundación para el Desarrollo Económico Sustentable capítulo México)

Bajo Producción y operaciones -	Proveedores Planificación Manejo de inventario Nivel tecnológico Mantenimiento de maquinaria Distribución de planta
Bajo Contabilidad y finanzas -	Tributaria y normas legales Registros Contables Administración financiera Crédito y cobranza
Bajo Recursos humanos -	Administración del personal Incentivos y beneficios del personal Clima y motivación del personal

4.6.1. Escenario actual (primavera 2005)

IPM es una empresa muy sana en lo operativo y económico con oportunidades de mejoría administrativa y financiera. Internamente sus fortalezas recaen en la operación y en su creatividad e innovación (fortalezas y oportunidades superiores a debilidades y riesgos). En esta empresa familiar los accionistas-directores se han preocupado por mantener a su personal capacitado y motivado y también por ofrecerle al cliente el mejor servicio posible con un valor agregado, lo que les da una ventaja competitiva. Hoy por hoy su tipo de mercado no le permite tener una planeación de flujos de efectivo que le favoreciera en cuanto a oportunidades de estructurar e invertir en nuevos proyectos. Sin embargo, IPM es una empresa con alto potencial para desarrollarse

Externamente todos se ve alentador ya que las oportunidades que presenta el entorno tienen un impacto mucho más fuerte y positivo que los riesgos, los que no afectan tanto la operación. El mayor de estos es el relacionado con los precios de la materia prima ligada a insumos no renovables y en ocasiones a cotizaciones muy volátiles.

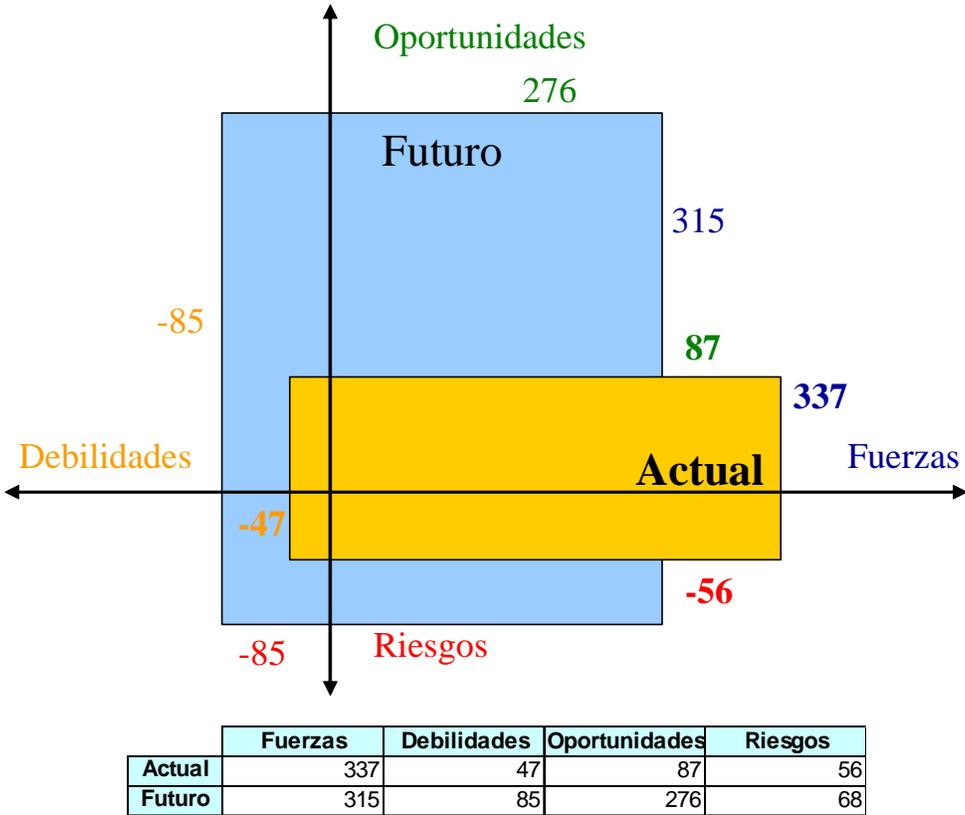
4.6.2. Escenario futuro: (5 años)

Para el análisis FORD viendo a futuro, la ponderación de variables fue mayor cuando consideramos que era necesario modificar las mejores prácticas de negocio de la empresa para garantizar la permanencia de la empresa a mediano plazo.

Como resultado de la ponderación anterior, podemos concluir que la empresa, en el futuro, tiene más oportunidades de crecimiento y desarrollo; las fortalezas que actualmente le dan

una ventaja competitiva, disminuyen por la influencia del crecimiento de los riesgos y debilidades. Estos dos últimos aumentan pero en menor grado que las oportunidades.

4.6.3. Gráfica análisis FORD⁸:



4.7. Análisis FORD⁹ basado en cuestionario Jasmer ponderado (anexo 4)

Las estrategias citadas en relación a cada punto del cuestionario reflejan las mejores prácticas de negocios y son aplicables en este tipo de empresa. Con base en datos estadísticos y tendencias analizados en el presente caso (Anexo 2 Información Macroeconómica) se analizaron tres combinaciones de escenarios posibles a futuro¹⁰:

⁸ metodología FUNDES (Fundación para el Desarrollo Económico Sustentable capítulo México)

⁹ metodología Lic. Hugo Jasmer

¹⁰ 4.2 Escenarios de Negocios; 4.3 Escenarios Políticos y Económicos; 4.4 Selección de Escenarios más Factibles.

4.7.1. A: En el escenario de negocios 2 con escenario económico realista:

Se detectan riesgos importantes ya que:

- la empresa tiene una actitud pasiva ante un entorno que conservará la tendencia actual sin cambios importantes aún con el cambio de gobierno debido a una continuidad de políticas, el contrapeso del Congreso al Ejecutivo (posible falta de acuerdos) y los compromisos internacionales previos;
- localmente la economía se vislumbra estable pero la influencia de conflictos internacionales afecta el precio del petróleo, incrementa altamente el costo de la materia prima apuntando a una posible escasez de ella y redundando en un incremento de precio de productos y servicios dependientes del mismo;
- la momentánea estabilidad de la economía local fomenta la entrada al mercado de nuevos competidores nacionales e internacionales y esta misma no propicia las acciones necesarias para enfocarse activamente en la búsqueda y utilización de materiales sustitutos.

Las fortalezas actuales de IPM y las oportunidades generadas al extender su negocio a Brasil, hacen que los riesgos y las debilidades detectadas se contrarresten ya que el portafolios de negocios creado en dos economías, permite aprovechar las ventajas de ambas.

4.7.2. B: Escenario de negocios 2 con escenario económico optimista:

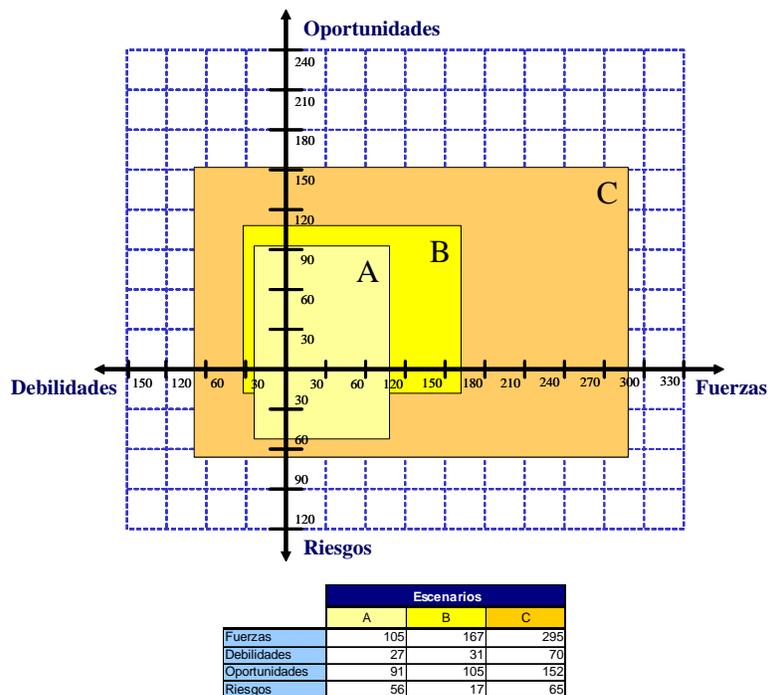
- disminuyen los riesgos al mejorar las variables económicas y estabilizarse los conflictos internacionales
- se incrementan las fortalezas ya que las prácticas de negocios exitosas aumentan sus efectos al estar inmersas en un entorno propicio
- las oportunidades no crecen tanto debido a que
 - la bonanza del ambiente económico mismo propicia la presencia de nuevos competidores tanto del lado del cliente como del proveedor de promociones
 - la necesidad de diferenciación aumenta debido a que algunos productos se convierten en commodities (la única diferencia es el precio) por el incremento de poder adquisitivo 0

4.7.3. C: Escenario de negocios 3 con escenario económico pesimista:

- Las fortalezas aumentan por extender el negocio a Brasil aprovechando la presencia geográfica y las alianzas comerciales con sus grandes clientes.

- Disminuyen los costos de la curva de aprendizaje pues utiliza los conocimientos que sus grandes clientes ya tienen en los nuevos mercados, para adaptar sus productos a las necesidades especiales.
- Replica en Brasil el esquema de fabricación y ensamble que tiene en México con sus requerimientos de manufactura flexible y sigue aprovechando la fuerza del socio chino para altos volúmenes.
- sus oportunidades también se incrementan grandemente debido a que aprovecha el conocimiento de los nuevos mercados que ya tienen sus clientes y lo capitaliza .
- Los riesgos y las debilidades, aunque aumentan, lo hacen muy por debajo del ritmo de las fortalezas y las oportunidades.
- Sus fortalezas aumentan debido a que, una vez establecido en otras geografías, exporta a países vecinos en menor volumen maximizando la capacidad instalada.
- Otra oportunidad es la de establecer asociaciones a largo plazo con proveedores de materia prima sustituta a menor costo, volviéndose así más competitivo.
- Es líder en implantar proyectos para recuperar materia prima en la forma de una empresa que recolecte, limpie, clasifique y recicle el plástico que es su materia prima.

4.7.4. Gráfica Análisis FORD¹¹ basado en cuestionario ponderado (anexo 4)



¹¹ Metodología Lic. Hugo Jasmer
23/01/2007

4.8. Conclusiones

Industria del Plástico

En el mercado actual (característica muy particular de los juguetes y de los artículos de plástico por la innovación de materiales y tecnologías) los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos y la variedad más amplia, además de que existe una competencia más aguerida.

Sin embargo, la industria del plástico presenta excelentes perspectivas que permiten prever un crecimiento sostenido de dos dígitos en países Latinoamericanos y asiáticos y de un dígito en regiones de países altamente desarrollados¹². Dentro de esta industria, los integrantes de las empresas y asociaciones se preocupan por tener una capacitación de primera. Han desarrollado un Diplomado en Plásticos que incluye un panorama completo del sector en cuanto a materiales, procesos, tendencias, precios y proveedores. Incluso la Asociación Italiana de Fabricantes de Maquinaria para el Plástico y el Instituto Italiano para el Comercio Exterior patrocinan para representantes de grandes organizaciones mexicanas, cursos de especialización en extrusión de película tubular en Milán.

En el 2004, propiciado por los costos estratosféricos del petróleo crudo y el gas natural y también de algunos petroquímicos como el etileno, el propileno y el benceno, los precios de las resinas en México tuvieron incrementos (Diciembre 2003- Octubre 2004) que van desde el 21% (PET) al 82% (Poliestireno). Los productores de resinas esperan que esos precios se mantengan en alto (inclusive la predicción de un empresario ubica el precio del barril de petróleo hasta en los \$100 dólares por barril).

¿Qué sucederá si la economía global mejora y los precios de resinas no pueden disminuir? Hasta ahora la Industria de la Transformación ha sido capaz de absorber gran parte de estos incrementos ante la rígida economía y la elevada competencia. Pero si los incrementos continúan, no se podrá seguir fabricando sin impactar a los clientes finales. Parece incongruente que siendo México un país con altas reservas de crudo y gas natural y un mercado de importante tamaño para productos petroquímicos, dependamos de las importaciones para abastecer el mercado creciente de la industria del plástico.

En una reunión con los industriales del sector químico y del plástico, se desplegaron los pormenores del proyecto Fénix, que ofrecía una perspectiva de recuperación de la petroquímica con cuantiosas inversiones, tanto de la paraestatal como de grandes empresas privadas mexicanas y extranjeras, que además de capital, cuentan con tecnología de punta. Además de esto PEMEX tiene un proyecto de inversión de \$2,100 millones de pesos para reactivar la industria química y la petroquímica con la ampliación de cinco plantas. Entre 2005 y 2009 se tiene programada la ejecución de 8 proyectos en la cadena productiva del Etileno y sus derivados, que comprenden la construcción de una planta Swing en el

¹² CONDE, Mónica, "¿Superará México las turbulencias de la globalización?", Ambiente Plástico, Noviembre-Diciembre 2004
23/01/2007

complejo petroquímico Morelos (\$6,700 millones de pesos). (Se habla mucho del crecimiento en ventas de Petróleos Mexicanos, pero necesariamente habrá que ver si no se deben sólo a los precios más altos del petróleo.)

El consumo de plásticos commodities en México creció, para el final del 2004, en un 7%. Existen promesas de la construcción de nuevas planta en México tanto de Polietileno como de Polipropileno, pero no serán suficientes ya que el crecimiento de la demanda no podrá ser surtida por los proveedores de Estados Unidos, pues los márgenes actuales no son adecuados para pensar en la construcción de nuevas plantas. La industria del reciclado que se dedica a la recuperación de desperdicios industriales, puede ayudar en algo.

En una encuesta realizada con miembros de la comunidad del plástico, se mencionaron como los principales problemas del sector, los siguientes:

- Falta de reformas que motiven la inversión privada en México
- Falta de capacitación
- Rentabilidad restringida (falta de liquidez, márgenes comprimidos, necesidades de financiamiento, escasa inversión en infraestructura, maquinaria y equipo, aumento de obsolescencia del equipo)
- Falta de competitividad internacional, competencia desleal y falta de apoyos gubernamentales.
- Falta de normalización de productos de plástico

Al analizar los principales riesgos del sector vemos que Industrias Plásticas Martín (Martin's Toys) prácticamente no los sufre, aunque no está exenta de la influencia de los vaivenes de la economía mundial y de los efectos en los precios del crudo y sus derivados.

Rafael Blanco Vargas, fundador de Instituto Mexicano del Plástico Industrial y presidente de la revista "Ambiente plástico: La revista del plástico con visión global", en el número de Noviembre-Diciembre de 2004, hace un muy buen análisis del sector con el nombre "Propósitos para el 2005". Dice que los industriales del plástico se preguntan (como todo buen empresario): "¿Dónde está mi empresa y dónde quiero que esté?"

La industria del plástico es hoy receptora tanto de materia prima como de productos terminados provenientes de Asia, Europa y todo el continente americano, atraídos por un mercado mexicano de 120 millones de personas, 55 de los cuales son de gente joven convencidos del plástico y sus beneficios. La visión a futuro integra a todos los miembros de la organización y debe contener aspectos filosóficos concretos con principios generales, a saber:

- Hacer que cada área y grupo de la compañía sea sana en calidad, productividad, tecnología y mercado.
- Buscar flujo de efectivo a través de la cobranza antes del endeudamiento.
- No contratar o mantener infraestructuras costosas que entorpezcan la agilidad.
- Contar con recursos humanos, equipos y materiales eficientes, capacitación orientada al mantenimiento y adecuada evaluación de proveedores.

- Mantener fe, confianza y dedicación en toda actividad recordando que no sustituyen ni superan la falta de destreza y tecnología.
- Consolidar clientes y negocios actuales (planes de visitas a todos niveles pues ya no hay clientes cautivos); cautivar a los clientes con actividades comerciales orientadas al servicio.
- No competir por participación de mercado: hay que proporcionar productos y servicios que no puedan obtenerse en otro lugar (guerra de guerrillas en desarrollo de productos y ventas).
- Tener un Plan Permanente de Exportación hacia el interior de México y al exterior inmediato; salir a Centro y Sudamérica participando en exposiciones especializadas y misiones comerciales.
- No entrar a negocios sin tener a la persona clave para dirigirlo (creativo, implementador, dinámico y líder). Debe creer en el jefe, la empresa y el producto y buscar actitud sobre aptitud en sus colaboradores.
- La única manera de sobresalir es mediante investigación, desarrollo e innovación. Buscar nuevas ideas en centros educativos y de investigación, atrayendo a mejores promedios y jubilados con prestigio técnico.
- “El sueño de los Locos es el camino de los Cuerdos”; hay que iniciar siempre otro camino y jamás dejar de subir a la cima; de nada sirve ser luz si no se ilumina el camino de todos los demás.

También comenta en el siguiente número de la mencionada revista, que las grandes escuelas de negocios pronostican tres áreas que mantendrán un crecimiento espectacular durante los próximos 15 años:

- Envase y embalaje
- Comunicación y electrónica
- Plástico (proveedor de las dos primeras)

La clave del éxito radica en el enfoque ergonómico, visual y de alto desempeño que deberán integrar los diseñadores gráficos y tecnológicos.

El Instituto Mexicano de Plástico Industrial creará una Universidad del Plástico encaminada a formar Ingenieros en Plásticos para ayudar a la capacitación en el sector. Muchos de los problemas de las empresas mexicanas provienen de márgenes cada vez más estrechos por lo que la estrategia de solución es mover la cartera de productos a especialidades que tengan márgenes más altos que permitan absorber los costos incrementales. Para esto se necesita tecnología; y aquí es justo donde se inserta la capacitación que promueva desarrollos tecnológicos.

El mercado de los envases y embalajes de plástico es un nicho enorme; todo se envasa. Los materiales plásticos han disminuido el peso de los envases además de permitir que los productos se conserven en mejores condiciones y conserven sus propiedades. Incluso se ha reducido la necesidad de usar conservadores. Aproximadamente 40% del plástico que se produce en el mundo se destina a envase.

De acuerdo con la World Packaging Organization, se estima que en 2004 el valor de toda la industria del Envase alcanzó los \$450 mil millones de dólares; al plástico le correspondió el 30%. En México la cifra que alcanza la industria del Envase y Embalaje es de \$6,000 millones de dólares de un volumen de 9.5 millones de toneladas, de las cuales 2.3 millones son plásticos (24%). Si se compara con el impacto que tienen los plásticos a nivel mundial, podemos observar que eso significa que aún hay grandes oportunidades de crecer en ese sector en el país. Los plásticos son irremplazables para ciertas funciones y su balance inigualable de propiedades los hace ideales para métodos específicos de diseños. Las soluciones más económicas obtendrán la supremacía en el mercado.

Pero innovar también implica mejorar todas las áreas de una organización (ventas, recursos humanos, operaciones, finanzas, dirección general). Hay que identificar y experimentar en las áreas en las que podemos desarrollar una ventaja competitiva. Un departamento de innovación constantemente estará recabando las ideas de las diferentes áreas dentro de la organización. Debe de hacerse conjuntamente pues no se sabe dónde puede surgir la idea que permita dar un incremento de valor a los clientes. Las tres áreas de oportunidad para innovación en una empresa (mismas que los expertos no recomiendan abarcar al mismo tiempo) son:

- Innovación de producto
- Innovación social (investigar las necesidades de los clientes para que nuestros productos sigan siendo demandados)
- Innovación administrativa (nuevas ideas en la forma de vender, producir, guardar, entregar, cobrar y hasta comprar)

Los clientes esperan soluciones, no productos o servicios. Y el sector plásticos ofrece más oportunidades que riesgos.

4.9. Recomendaciones

Con base en los análisis FORD, FODA, PEST y de las Cinco Fuerzas de Porter llevados a cabo con los escenarios plateados por los autores, se organizaron las recomendaciones a aplicar por Industrias Plásticas Martín (Martin's Toys) de acuerdo a las estrategias de negocio de la empresa y sus áreas funcionales para lograr su permanencia y éxito a lo largo del tiempo teniendo en cuenta el desarrollo sustentable y la responsabilidad social que les caracteriza.

Dirección estratégica

Cultura de la empresa

- Tomar los eventos más emotivos para ir formando la cultura de la empresa (almanaque histórico de la empresa)
- Conservar el interés en las nuevas oportunidades de negocio (para enfrentar situaciones adversas)

- Identificar patrones, documentarlos y tomarlos como base para el futuro desarrollo (reacciones ad hoc)
- Fomentar la identificación con los valores de la empresa y establecer mecanismos de comunicación que permitan su transferencia a diferentes países y culturas, definiendo los negociables y los que no lo son

Misión y visión

- Revisar la misión de la empresa en términos de su propia visión y también de la planeación estratégica
- Formar un consejo de administración con una estructura formal, representado por un presidente, accionistas y asesores externos, para institucionalizar la interacción de la empresa tanto interna como externamente

Objetivos estratégicos

- Alinear las actividades específicas de la operación con los objetivos y metas de la empresa
- Hacer que el cliente identifique a la empresa como un proveedor de soluciones que siempre está delante de su expectativa
- Detectar mercados potenciales suficientes, y donde así convenga, planear la instalación de fábricas para producir y/o ensamblar
- Aprovechar acuerdos comerciales de México en otros países y su asociación con grandes clientes, para replicar el modelo de negocio
- Incrementar el volumen de clientes para compensar los precios versus utilidad
- Ser pionero en establecer asociaciones a largo plazo con proveedores de materia prima sustituta (nacional o extranjera), de menor costo, para aumentar utilidad y ser más competitivo

Planificación

- Partir la empresa en dos organizaciones: producción y diseño
- Replicar el modelo de negocio en Brasil
- Implantar un ERP (Enterprise Resource Programming) que integre la información de la cadena de valor
- Establecer puntos de referencia para comparar los indicadores contra el presupuesto a mediano plazo (5 años)
- Contar con sistemas BI (Business Intelligence) para medir el desempeño del negocio en términos de los indicadores-meta, a través de mediciones periódicas
- Contar con reportes de seguimiento y excepción para mandos medios, así como Tableros de Control (dashboards) por área funcional, para la dirección
- Establecer relaciones con centros de investigación para tener información de materiales alternos y procesos novedosos
- Instaurar asociaciones estratégicas con fabricantes de moldes especializados
- Reforzar la relación estratégica con socios chinos aumentando la capacidad de maquila de alto volumen a bajo costo en ese país

Mercadeo y Ventas

Servicio al cliente

- Implantar un sistema tipo CRM (Customer Relationship Management) para identificar y administrar los requerimientos, procesos del servicio y grado de satisfacción de los clientes (conocer y entender sus objetivos, establecer contratos con responsabilidad y beneficio para ambos)
- Conectar los sistemas de información, por ejemplo:
 - Monitoreo de quejas de clientes ligado al CRM (Customer Relationship Management), para documentar las fallas cuantitativamente de forma que permita clasificarlas por atributos
 - Sistema de aseguramiento de calidad que mida los incidentes en fábrica, los asocie con los reportados por los clientes y facilite documentar prácticas exitosas para evitar, en el futuro, las fallas
- Ofrecer venta de futuros a clientes para disminuir el precio y asegurar suministro
- Compartir riesgos con clientes: vender productos con utilidad mínima recibiendo el pago con parte de las utilidades producidas por la promoción

Segmentación de mercado

- Identificar los segmentos de mercado y establecer metodologías de desarrollo e implantación de promociones adecuados para cada uno de ellos
- Fomentar el servicio para clientes AA con el objetivo de llevarlos a ser AAA en el corto plazo

Producto / servicio

- Desarrollar constantemente soluciones de promociones integrales y creativas, a la medida de la necesidad de los clientes, tratando de adelantarse a sus expectativas con propuestas novedosas, para además minimizar los efectos de copia de productos por competidores
- Partir de un plan anual por meses o trimestres que permita alinear las actividades del área de diseño para producir un número predecible de ideas que tengan una alta probabilidad de ser implantadas
- Extender la creatividad y diseño para generar nuevos conceptos con productos complementarios que sustituyen a artículos promocionales

Gestión de venta

- Documentar el proceso de ventas para estandarizarlo y establecer puntos precisos donde ocurren los gastos
- Presupuestar en términos del segmento y volumen de venta y evaluar el nivel de gastos a través de registros, mediciones y evaluaciones de las ventas utilizadas como indicador de resultados de efectividad
- Minimizar el esfuerzo de ventas, estableciendo contratos de mediano plazo con los clientes AAA que representen el 80% de la venta

- Desarrollar nuevos clientes AAA de forma paralela, para aumentar las ventas sin descuidar los existentes

Merchandizing

- Desarrollar una área comercializadora que impulse las ventas mostrando a los clientes los casos exitosos y los beneficios de contratar el servicio completo de promoción con IPM
- Promover junto con el cliente en el punto de venta, el atractivo de la promoción
- Asociación estratégica con comercializadoras en otros países para introducción de productos exitosos ya probados en otros mercados donde sus clientes existentes no tengan presencia o no pretendan utilizar ese producto promocional

Comunicaciones

- Documentar y elaborar presentaciones efectivas para mostrar bondades de productos y posibles aplicaciones a necesidades de clientes
- Identificar características específicas promocionables y/o patentables que refuercen tanto la presencia como la identificación de la empresa
- Invertir en comunicaciones para mejorar la presencia en mercados diversos, enfocados a servicios ya implantados
- Informar a través de gremios y exposiciones, los beneficios de las promociones a los clientes AA y A
- Impulsar presencia y participación en ferias y misiones comerciales a diferentes países, ofreciendo sus servicios con ejemplos exitosos que comuniquen a los clientes potenciales, los beneficios de contratar o aliarse con IPM
- Facilitar la comunicación inter-departamental, mediante “Juntas cruzadas”, para lograr el entendimiento de la importancia de los procesos y sus dependencias
- Intercambiar el rol de los supervisores y técnicos (operadores) en las diferentes áreas, para que vean desde el punto de vista de los demás, el desempeño de su área natural

Precio

- Implantar un sistema con estructura y medición de costos que permita asignar precios en función de utilidades esperadas
- Comprar futuros para garantizar precios
- Buscar puntos de equilibrio en costo para satisfacer los atributos buscados en los productos
- Fomentar el acceso a fuentes de maquila externas más eficientes, a menores costos y con materiales diferentes

Distribución

- Establecer alianzas estratégicas con transportistas para entregas de producto y acarreo de materia prima nueva y/o reciclada

Exportaciones

- Continuar desarrollando e investigando a nivel internacional, la posibilidad de oferta de soluciones creativas e innovadoras para satisfacer las necesidades de clientes actuales y potenciales
- Aumentar la proporción de exportaciones al 30% ó 40% para utilizar al máximo la capacidad instalada y aumentar el rendimiento de los activos
- Aprovechar las relaciones que se tienen actualmente con clientes AAA en México, para extender la presencia en otros países a través de la exportación

Producción y operaciones

Proveedores

- Establecer el programa de abasto por contratos a corto plazo, asociación estratégica, compra de futuros y/o reciclaje para maximizar el margen de utilidad
- En función de los promedios de venta, establecer pronósticos de compra de materia prima para establecer contratos de compra con precio favorable
- Contar con cartera de proveedores nacionales e internacionales (materiales convencionales y/o nuevas opciones de materias primas)
- Generar asociaciones y contratos, a corto y mediano plazo, en función de temporadas o proyectos por especialización
- Desarrollar asociaciones estratégicas con fabricantes de moldes
- Importar materia prima sustituta (y/o incluso reciclada) de menor costo para aumentar utilidad y ser más competitivo

Planificación

- Implantar sistema de información orientado al control de piso para establecer programas de fabricación flexibles y preactivos (con eventos de producción, limpieza y mantenimiento) asignados con tiempo, recursos y materiales, para documentar y retroalimentar los proceso que miden eficiencias y desperdicios (ERP: enterprise resource planning).
- Elaborar un plan de trabajo anual y programar la entrega de producto en función de los tiempos de fabricación
- Del lado de ventas, plantear las ideas de promoción de forma anual a los clientes alineados a los eventos relevantes que servirán de “ola” tales como lanzamiento de películas, eventos deportivos y tendencias de la moda temporales muy exitosas.
- Iniciar programas de recuperación de materia prima a través de acopio y reciclado de materiales no degradables (deducible de impuestos): intercambio de material recolectado por despensas, útiles escolares, alimentos preparados o prendas de vestir.
- Investigar e implantar el uso de nuevas materias primas (aleación de metal, cerámica, resinas, bioplásticos)
- Instalar sistemas de fotoceldas para disminuir la dependencia del suministro de energía eléctrica y su aumento de precio

- Capacitar a todo el personal para fomentar su reacción eficiente a la influencia de las variables de nuevos mercados (idioma, legislación, relaciones comerciales)
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores, transportistas y asociaciones gremiales e incluso competidores locales, para obtener materiales y servicios a precios preferenciales

Manejo de inventario

- Identificar en función del plan de abasto y a través de un sistema ERP (Enterprise Resource Programming), los momentos y montos de compra
- Identificar la recepción y documentación de los pedidos, evaluando la calidad de los materiales para garantizar el cumplimiento de los requerimientos de calidad
- Asociar los lotes de materiales con los de productos fabricados para identificar patrones, en reportes o aplicaciones de monitoreo, que afecten la calidad del producto entregado al cliente
- Establecer un programa de entregas mediante la implementación de un inventario “just in time” para minimizar existencia de materia prima en almacén
- Implantar un sistema estadístico de control de calidad (valor y rango de aceptación) con reportes de excepción semanales y mensuales a la gerencia para identificar patrones

Nivel tecnológico

- A través de gremios internacionales, identificar estándares de operación de clase mundial
- En función de ellos (midiendo desempeño) identificar partes del proceso que requieren actualización en maquinaria para mantener nivel competitivo

Mantenimiento de maquinaria

- Implantar sistema de información orientado al control de piso para establecer programas de fabricación (con eventos de producción, limpieza y mantenimiento) asignados con tiempo, recursos y materiales, para documentar y retroalimentar los proceso que miden eficiencias y desperdicios

Distribución de planta

- Mantener el proceso de fabricación en seis grandes etapas con capacidad de trabajo en serie y en paralelo con el concepto de manufactura discreta:
 - diseño de las piezas
 - fabricación del molde
 - fabricación masiva en serie
 - decorado
 - envoltura y empaque
 - transporte

Contabilidad y finanzas

Tributaria y normas legales

- Mantener las prácticas fiscales adecuadas y puntuales para evitar costos de trámites y aclaraciones, analizando las misceláneas para obtener beneficios de los artículos favorables a su rama de la industria

Registros Contables

- Realizar consolidaciones financieras que permitan organizar la información conforme a los principios contables solicitados por la autoridad mediante el sistema ERP (Enterprise Resource Programming) para monitorear su desempeño

Administración financiera

- Proporcionar regularmente información sobre el desempeño financiero de la empresa con el uso de sistemas BI (Business Intelligence)
- Generar un programa de ingresos y egresos lo más detallado posible, así como un flujo de caja que permita optimizar la operación de tesorería
- Empatar el plan financiero con el operativo, alineando los indicadores de la cadena de valor, en definición y referencia, con los financieros

Crédito y cobranza

- Clasificar y medir las ventas a crédito y contado
- Controlar que la venta de crédito no rebase un límite fijado
- Asegurarse que la cobranza no exceda el periodo promedio de cobro
- Implementar estrategias de ventas a crédito para los clientes AA y A que los favorezcan en crecimiento

Recursos humanos

Administración del personal

- Definir responsabilidades y funciones de cada rol en la empresa
- Capacitar a los colaboradores en su rol a través de eventos formales por equipo natural de trabajo enfocado a procesos

Incentivos y beneficios del personal

- Incrementar la posibilidad de ascender en los puestos de la empresa y desarrollar mejor las capacidades personales en beneficio propio y de la organización
- Alinear las metas con el sistema de evaluación del personal para hacer que sus resultados tengan un efecto directo en sus ingresos e incentivos
- Revisar metas mensual o trimestralmente para identificar factores de desviación en actitud y aptitud que permitan establecer planes de acción para mejorar bajo una tutoría (coaching) proactiva del jefe, enfocada a áreas de

oportunidad (estándar por perfil: por debajo, plan de capacitación; en su categoría, establecerles nuevo estándar y nivel de ingreso en función del logro de la meta)

- Establecer factores de medición cuantitativos para evitar conflictos de percepciones

Clima y motivación del personal

- Desarrollo e implementación de esquemas de comunicación organizacional formales, estableciendo metas de trabajo conforme a su rol, identificando el papel que juega cada colaborador en el logro de estrategias planeadas
- Institucionalizar mecanismo de acopio, documentación y clasificación de ideas de colaboradores de cada área para crear valor agregado a las soluciones ofrecidas a los clientes
- Buscar tener personal actualizado como otra forma de incentivo para crecer hacia la suficiencia en cada campo
- Buscar la permanencia del personal, haciendo atractiva la empresa con prestaciones superiores a las de la ley y sueldos competitivos:
 - Medición de resultados con una mejora en salario y bonos preestablecidos
 - Salario basado en puesto y resultados
 - Asignación de acciones por resultados sobresalientes
 - Becas para hijos de empleados por promedio sobresaliente
 - Bonos por resultados sobresalientes
 - Seguro de gastos médicos
 - Fondo de ahorro con tasa de interés atractiva
 - Préstamos con tasa preferencial
- Buscar alianzas con instituciones educativas y la Cámara de la Industria de Plástico para crear diplomados o cursos de capacitación

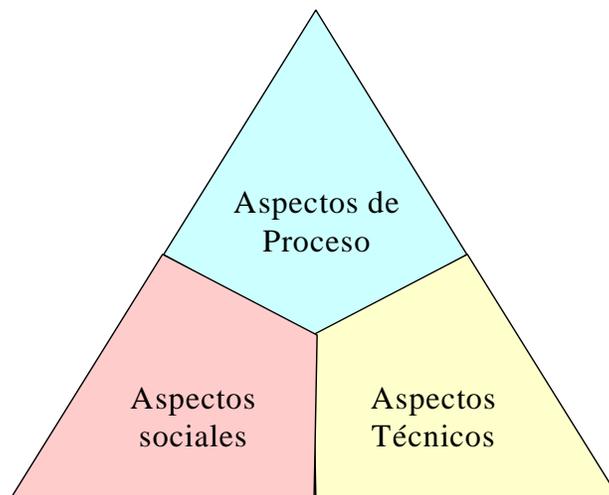
4.10. Enfoque de sistemas de información

Se han mencionado varios conceptos de sistemas de información que facilitan la ejecución de los procesos con varios objetivos:

1. Asegurar la consistencia de los procesos
2. Hacer que el proceso suceda en un mínimo de tiempo
3. Generar información de los datos que genera la empresa
4. Transformar la información en conocimiento para mejorar la toma de decisiones
5. Integrar a clientes y proveedores más allá de las relaciones estratégicas
6. Hacer predecible el negocio

En la implantación típica de un sistema, generalmente se adquiere una herramienta que está de moda o ha sido recomendada y se instala para ser utilizada por la empresa. Sin embargo

no se debe olvidar que el uso de una tecnología implementada pretende dar ventaja a un proceso y antes éste debe ser ajustado de acuerdo con las intenciones de negocio, y no funcionará si las personas no lo ejecutan. En la implantación de cualquier sistema de información, debe tenerse en mente los tres componentes mencionados:



Se recomienda, antes de adquirir cualquier sistema de información, que se identifiquen plenamente los procesos operativos que requiere la empresa para cumplir con los objetivos estratégicos que busca la visión, en el marco de la misión. También es importante identificar claramente los objetivos para que el nivel de apoyo de los sistemas de información sea acorde.

La identificación de procesos a mejorar requiere de una actividad específica para en la que se identifiquen las brechas entre las definiciones de roles para el personal y sus habilidades (administración del cambio). Cambiar implica romper un estado de confort actual, y esto provoca resistencia debido a la inseguridad ocasionada por la falta de preparación para el nuevo estado deseado.

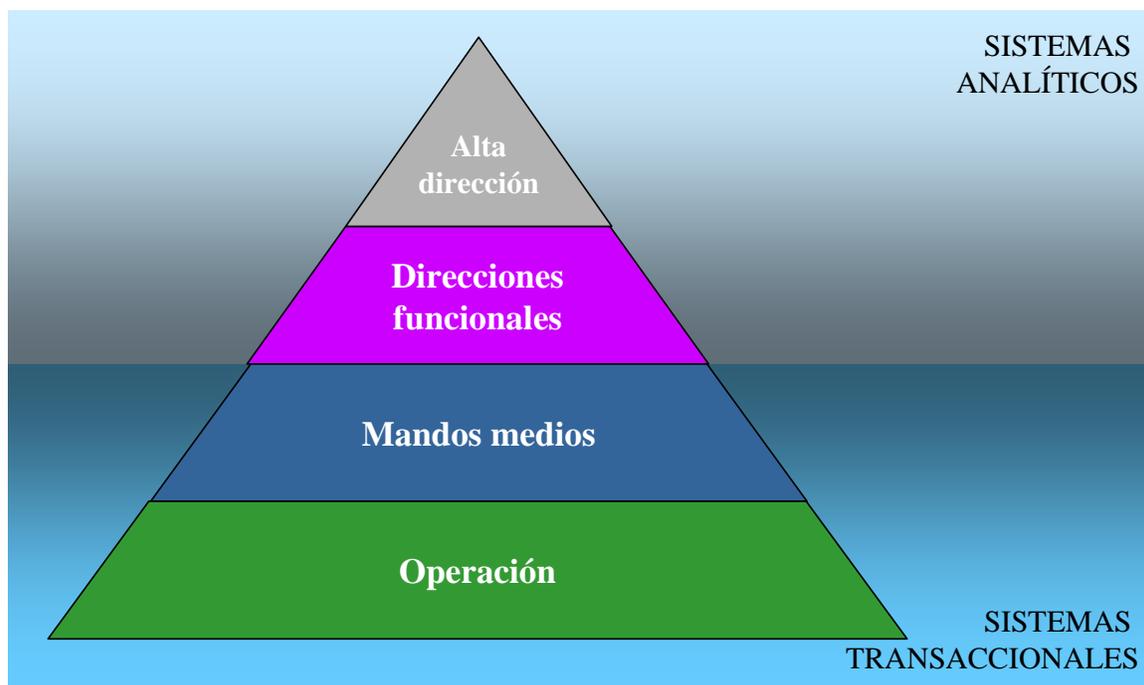
Un nuevo proceso puede funcionar aún sin el apoyo de una nueva tecnología pues las personas lo operan por algún tiempo con los nuevos ajustes hasta madurarlo. Generalmente después del tiempo de maduración es cuando conviene pensar en la adquisición e implantación de una herramienta tecnológica. La ventaja de operar sin tecnología, al menos en un grupo piloto, es establecer los puntos de referencia necesarios y el margen de evolución o mejora esperado (benchmark).

Cuando se adquiere una herramienta tecnológica, uno de los motivos controvertidos es la promesa de recortar personal, sin embargo hay que analizar los siguientes puntos:

1. Los sistemas o los equipos no funcionan solos; requieren del apoyo humano para ser configurados, operados o ajustados. Se requieren personas con más y mejores habilidades por lo que hay que tomar en cuenta la capacitación adicional.

2. Las personas que capturan datos para documentar transacciones deben ser sensibilizadas respecto a la importancia de su tarea, ya que de la calidad de los datos que alimente al sistema dependerá el éxito de los demás procesos dependientes y sus resultados. Cuando se hace una reingeniería de procesos típica con frecuencia se discrimina esta tarea.
3. Para calificar el estado dinámico de los procesos y de los recursos que se transforman se utiliza el concepto de calidad, íntimamente ligado a la definición de atributos. Se requiere tanto tomar la lectura de ellos como documentarlos en un sistema de información que detone los procesos ligados a ellos.
4. Antes que busca eliminar puestos de trabajo es mejor pensar en un esquema que permita maximizar el valor que aportan las personas a los procesos de negocio.

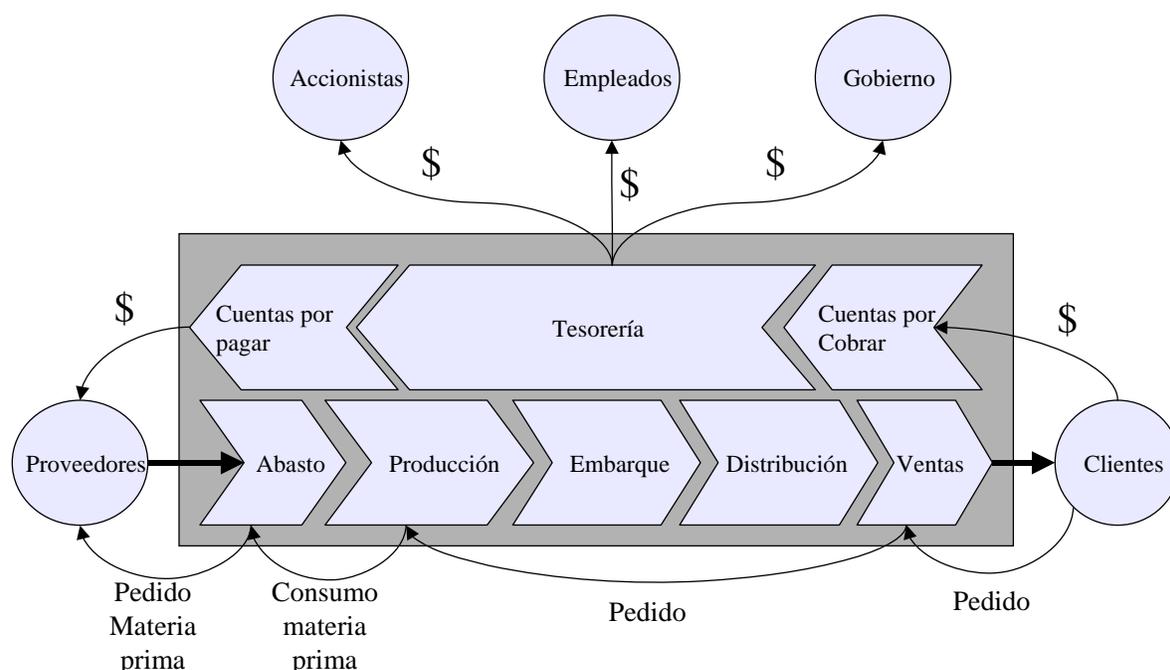
En función de la estructura organizacional, los sistemas se dividen conforme lo muestra la siguiente pirámide:



A los sistemas que apoyan la operación y soportan el mundo de las transacciones, se les conoce como sistemas transaccionales. Cuando convierten los datos de transacciones en información y esta a su vez se transforma en conocimiento, dichos sistemas soportan el proceso de análisis del negocio y se conocen como sistemas analíticos.

La zona gris es donde el uso de ambos tipos de sistemas converge aunque también habrá mandos medios interesados en saber el detalle de la información y cómo se agrega en indicadores de negocio que permiten identificar patrones de conducta de la empresa.

Los sistemas transaccionales que soportan la operación de una forma integrada ERP (Enterprise Resource Planning) evitan repetir las capturas de datos para las diferentes áreas de negocio y facilitan la operación óptima eliminando errores y tiempos de captura repetidos.



Podemos dividir los sistemas analíticos en BI (Business Intelligence) y CPM (Corporate Performance Management). La inteligencia de negocios se logra cuando se pueden obtener reportes y tableros de control que indiquen el comportamiento de la empresa en forma de indicadores clave de desempeño: KPIs (Key performance indicator). Las respuestas a las preguntas de negocio cambian en el tiempo en función del comportamiento de la empresa, por lo que dichos sistemas son siempre dinámicos.

El sistema CPM (Corporate Performance Management) se compone de herramientas que permiten administrar la información estratégica de la empresa para procesos de una planeación asimismo estratégica. Esta planeación es fuente para otras áreas de negocio por ejemplo, en forma de presupuestos que se componen de pronósticos para ingresos, egresos y flujo de caja. Cada concepto que genera un ingreso o egreso queda documentado como un evento a programar para el futuro.

Existen sistemas específicos para el manejo de clientes conocidos como CRM (Customer Relationship Management). Con ellos se administra todo el proceso de ventas, desde el catálogo de clientes actualizado con una serie de atributos que permitan identificar su perfil y segmento, hasta su desempeño de forma dinámica; es decir, la conducta tanto del cliente como de la empresa a lo largo de su interrelación en el tiempo.

ANEXO 1

Anexo 1. Información sobre la industria del plástico

En el mercado actual (característica muy particular de los juguetes y de los artículos de plástico por la innovación de materiales y tecnologías) los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos y la variedad más amplia, además de que existe una competencia más aguerida.

Sin embargo, la industria del plástico presenta excelentes perspectivas que permiten prever un crecimiento sostenido de dos dígitos en países latinoamericanos y asiáticos y de un dígito en regiones de países altamente desarrollados¹. Dentro de esta industria, los integrantes de las empresas y asociaciones se preocupan por tener una capacitación de primera. Han desarrollado un Diplomado en Plásticos que incluye un panorama completo del sector en cuanto a materiales, procesos, tendencias, precios y proveedores. Incluso la Asociación Italiana de Fabricantes de Maquinaria para el Plástico y el Instituto Italiano para el Comercio Exterior patrocinan para representantes de grandes organizaciones mexicanas, cursos de especialización en extrucción de película tubular en Milán.

En el 2004, propiciado por los costos estratosféricos del petróleo crudo y el gas natural y también de algunos petroquímicos como el etileno, el propileno y el benceno, los precios de las resinas en México tuvieron incrementos (Diciembre 2003- Octubre 2004) que van desde el 21% (PET) al 82% (Poliestireno). Los productores de resinas esperan que esos precios se mantengan en alto (inclusive la predicción de un empresario ubica el precio del barril de petróleo hasta en los \$100 dólares por barril).

¿Qué sucederá si la economía global mejora y los precios de resinas no pueden disminuir? Hasta ahora la Industria de la Transformación ha sido capaz de absorber gran parte de estos incrementos ante la rígida economía y la elevada competencia. Pero si los incrementos continúan, no se podrá seguir fabricando sin impactar a los clientes finales. Parece incongruente que siendo México un país con altas reservas de crudo y gas natural y un mercado de importante tamaño para productos petroquímicos, dependamos de las importaciones para abastecer el mercado creciente de la industria del plástico.

Una semana antes de que PEMEX cambiase de director, en una reunión con los industriales del sector químico y del plástico, se desplegaron los pormenores del proyecto Fénix, que ofrecía una perspectiva de recuperación de la petroquímica con cuantiosas inversiones, tanto de la paraestatal como de grandes empresas privadas mexicanas y extranjeras, que además de capital, cuentan con tecnología de punta. Además de esto PEMEX tiene un proyecto de inversión de \$2,100 millones de pesos para reactivar la industria química y la petroquímica con la ampliación de cinco plantas. Entre 2005 y 2009 se tiene programada la ejecución de 8 proyectos en la cadena productiva del Etileno y sus derivados, que comprenden la construcción de una planta Swing en el complejo petroquímico Morelos (\$6,700 millones de pesos). (Se habla mucho del crecimiento en ventas de Petróleos Mexicanos, pero necesariamente habrá que ver si no se deben sólo a los precios más altos del petróleo.)

El consumo de plásticos commodities en México creció, para el final del 2004, en un 7%. Existen promesas de la construcción de nuevas planta en México tanto de Polietileno como de Polipropileno, pero no serán suficientes ya que el crecimiento de la demanda no podrá

¹ CONDE, Mónica, “¿Superará México las turbulencias de la globalización?”, Ambiente Plástico, Noviembre-Diciembre 2004

ser surtida por los proveedores de Estados Unidos, pues los márgenes actuales no son adecuados para pensar en la construcción de nuevas plantas. La industria del reciclado que se dedica a la recuperación de desperdicios industriales, puede ayudar en algo.

En una encuesta realizada con miembros de la comunidad del plástico, se mencionaron como los principales problemas del sector, los siguientes:

- Falta de reformas que motiven la inversión privada en México
- Falta de capacitación
- Rentabilidad restringida (falta de liquidez, márgenes comprimidos, necesidades de financiamiento, escasa inversión en infraestructura, maquinaria y equipo, aumento de obsolescencia del equipo)
- Falta de competitividad internacional, competencia desleal y falta de apoyos gubernamentales.
- Falta de normalización de productos de plástico

Al analizar los principales riesgos del sector vemos que Industrias Martí prácticamente no los sufre, aunque no está exenta de la influencia de los vaivenes de la economía mundial y de los efectos en los precios del crudo y sus derivados.

Rafael Blanco Vargas, fundador de Instituto Mexicano del Plástico Industrial y presidente de la revista “Ambiente plástico: La revista del plástico con visión global”, en el número de Noviembre-Diciembre de 2004, hace un muy buen análisis del sector con el nombre “Propósitos para el 2005”. Dice que los industriales del plástico se preguntan (como todo buen empresario): “¿Dónde está mi empresa y dónde quiero que esté?”

La industria del plástico es hoy receptora tanto de materia prima como de productos terminados provenientes de Asia, Europa y todo el continente americano, atraídos por un mercado mexicano de 120 millones de personas, 55 de los cuales son de gente joven convencidos del plástico y sus beneficios. La visión a futuro integra a todos los miembros de la organización y debe contener aspectos filosóficos concretos con principios generales, a saber:

- Hacer que cada área y grupo de la compañía sea sana en calidad, productividad, tecnología y mercado
- Buscar flujo de efectivo a través de la cobranza antes del endeudamiento
- No contratar o mantener infraestructuras costosas que entorpezcan la agilidad
- Contar con recursos humanos, equipos y materiales eficientes, capacitación orientada al mantenimiento y adecuada evaluación de proveedores
- Mantener fe, confianza y dedicación en toda actividad recordando que no sustituyen ni superan la falta de destreza y tecnología
- Consolidar clientes y negocios actuales (planes de visitas a todos niveles pues ya no hay clientes cautivos); cautivar a los clientes con actividades comerciales orientadas al servicio
- No competir por participación de mercado: hay que proporcionar productos y servicios que no puedan obtenerse en otro lugar (guerra de guerrillas en desarrollo de productos y ventas)

- Tener un Plan Permanente de Exportación hacia el interior de México y al exterior inmediato; salir a Centro y Sudamérica participando en exposiciones especializadas y misiones comerciales
- No entrar a negocios sin tener a la persona clave para dirigirlo (creativo, implementador, dinámico y líder). Debe creer en el jefe, la empresa y el producto y buscar actitud sobre aptitud en sus colaboradores.
- La única manera de sobresalir es mediante investigación, desarrollo e innovación. Buscar nuevas ideas en centros educativos y de investigación, atrayendo a mejores promedios y jubilados con prestigio técnico
- “El sueño de los Locos es el camino de los Cuerdos”; hay que iniciar siempre otro camino y jamás dejar de subir a la cima; de nada sirve ser luz si no se ilumina el camino de todos los demás

También comenta en el siguiente número de la mencionada revista, que las grandes escuelas de negocios pronostican tres áreas que mantendrán un crecimiento espectacular durante los próximos 15 años:

- Envase y embalaje
- Comunicación y electrónica
- Plástico (proveedor de las dos primeras)

La clave del éxito radica en el enfoque ergonómico, visual y de alto desempeño que deberán integrar los diseñadores gráficos y tecnológicos.

El Instituto Mexicano de Plástico Industrial creará una Universidad del Plástico encaminada a formar Ingenieros en Plásticos para ayudar a la capacitación en el sector. Muchos de los problemas de las empresas mexicanas provienen de márgenes cada vez más estrechos por lo que la estrategia de solución es mover la cartera de productos a especialidades que tengan márgenes más altos que permitan absorber los costos incrementales. Para esto se necesita tecnología; y aquí es justo donde se inserta la capacitación que promueva desarrollos tecnológicos.

El mercado de los envases y embalajes de plástico es un nicho enorme; todo se envasa. Los materiales plásticos han disminuido el peso de los envases además de permitir que los productos se conserven en mejores condiciones y conserven sus propiedades. Incluso se ha reducido la necesidad de usar conservadores. Aproximadamente 40% del plástico que se produce en el mundo se destina a envase.

De acuerdo con la World Packaging Organization, se estima que en 2004 el valor de toda la industria del Envase alcanzó los \$450 mil millones de dólares; al plástico le correspondió el 30%. En México la cifra que alcanza la industria del Envase y Embalaje es de \$6,000 millones de dólares de un volumen de 9.5 millones de toneladas, de las cuales 2.3 millones son plásticos (24%). Si se compara con el impacto que tienen los plásticos a nivel mundial, podemos observar que eso significa que aún hay grandes oportunidades de crecer en ese sector en el país. Los plásticos son irremplazables para ciertas funciones y su balance inigualable de propiedades los hace ideales para métodos específicos de diseños. Las soluciones más económicas obtendrán la supremacía en el mercado.

Pero innovar también implica mejorar todas las áreas de una organización (ventas, recursos humanos, operaciones, finanzas, dirección general). Hay que identificar y experimentar en

las áreas en las que podamos desarrollar una ventaja competitiva. Un departamento de innovación constantemente estará recabando las ideas de las diferentes áreas dentro de la organización. Debe de hacerse conjuntamente pues no se sabe dónde puede surgir la idea que permita dar un incremento de valor a los clientes. Las tres áreas de oportunidad para innovación en una empresa (mismas que los expertos no recomiendan abarcar al mismo tiempo) son:

- Innovación de producto
- Innovación social (investigar las necesidades de los clientes para que nuestros productos sigan siendo demandados)
- Innovación administrativa (nuevas ideas en la forma de vender, producir, guardar, entregar, cobrar y hasta comprar)

Los clientes esperan soluciones, no productos o servicios. Y el sector plásticos ofrece más oportunidades que riesgos.

ANEXO 2

Anexo 2. Información Macroeconómica

PANORAMA MACROECONÓMICO¹

Resumen ejecutivo

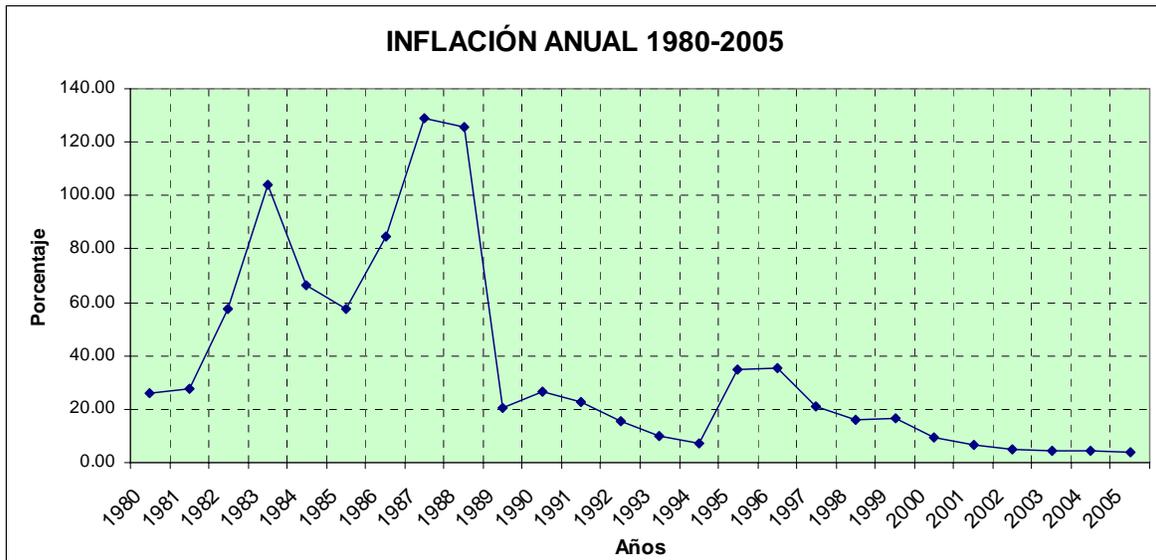
- La actividad económica de EUA mantiene un ritmo de crecimiento relativamente sólido; existen dudas de que el dinamismo actual sea sostenible a mediano y largo plazo debido a déficit fiscal y externo en cuanto a la preocupación sobre la inflación.
- La reserva federal (Fed), el 22 de marzo modificó su tono hacia uno de cierta inquietud por la inflación, lo que abre la posibilidad de alza en las tasas de interés que pudiera ser más rápido y/o prolongado de lo estimado previamente.
- Resultado mixtos de la inflación al consumidor durante la primera quincena de marzo.
- Tasas de interés de corto plazo mostraron incrementos derivados del aumento de la tasa de la Fed en EUA y del incremento de “corto”. Rendimientos largo plazo presionados por el alza y la percepción de riesgo en las economías emergentes.
- Se espera un nivel de tasas mayor al anticipado en marzo por mayores presiones inflacionarias y posible mayor astringencia monetaria externa.
- Actividad productiva en México mantiene buen tono en respuesta a mejor desempeño de la demanda agregada (principalmente la interna).
- Resultados positivos de las finanzas públicas al primer bimestre del año: vigoroso aumento del gasto corriente, recuperación del IVA, mejora de la recaudación del ISR y crecimiento moderado de la inversión.
- Actividad productiva de México, tono positivo en respuesta a mejor desempeño de la demanda, en particular la interna.
- Se mantiene una expectativa de desaceleración en la segunda mitad del año (menor crecimiento de la producción manufacturera en EUA y alza de tasas de interés domésticas). Estimado para el PIB en 4%.
- Entre las ramas ligadas a bienes básicos y hábitos de consumo, se incluyen los artículos de plástico que han mantenido un crecimiento estable y sostenido aunque pequeño.
- Durante el 2004, el flujo de remesas familiares hacia los lugares de origen de los trabajadores inmigrantes suma 16,613 millones de dólares (crecimiento del 24% con respecto al 2003), equivalente al 70.6% de los ingresos generados por las

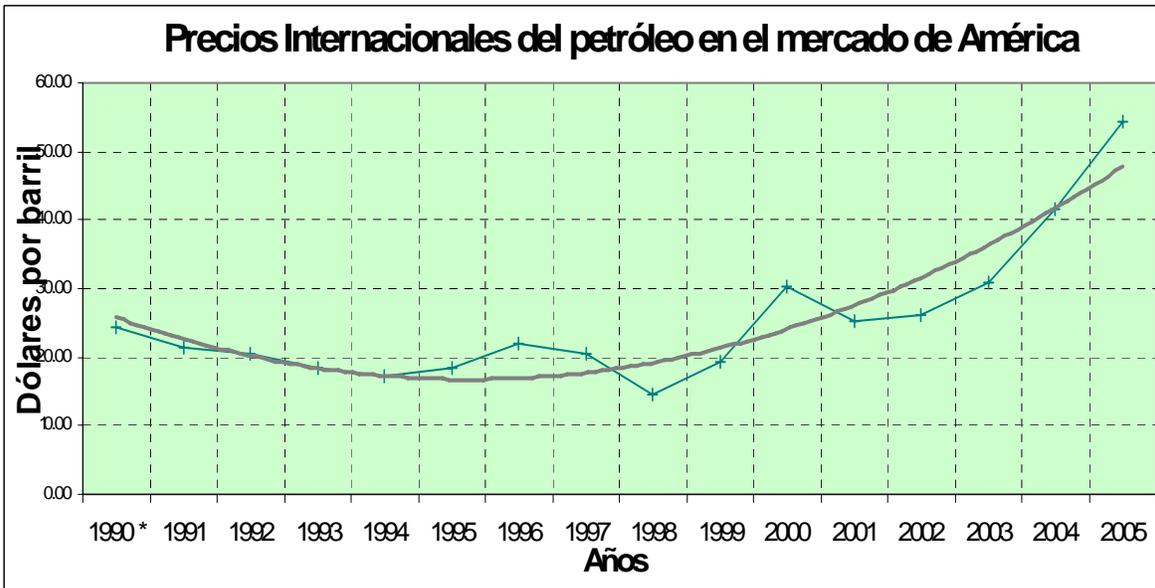
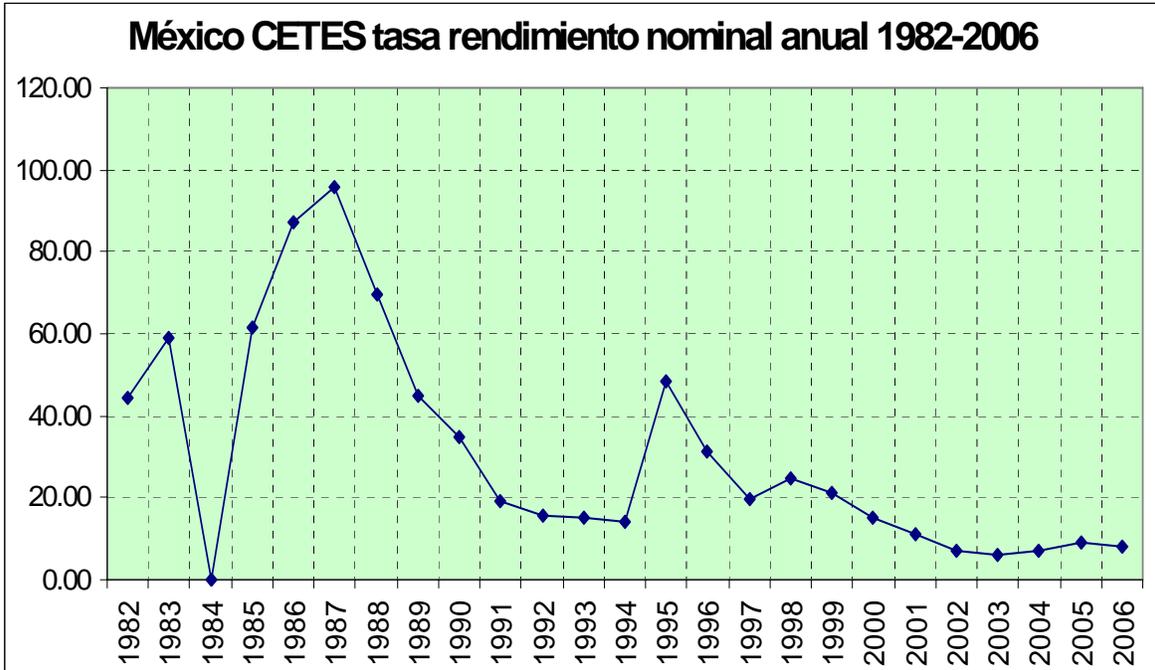
¹ Elaborada con información disponible al 1 de abril de 2005.
23/01/2007

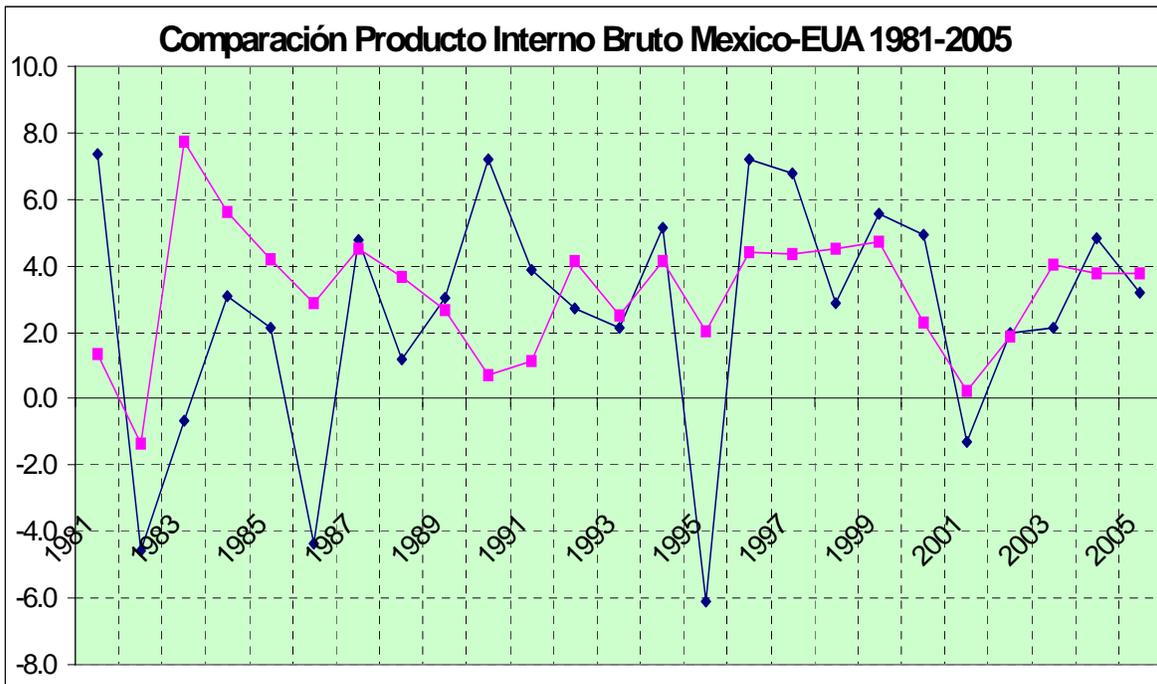
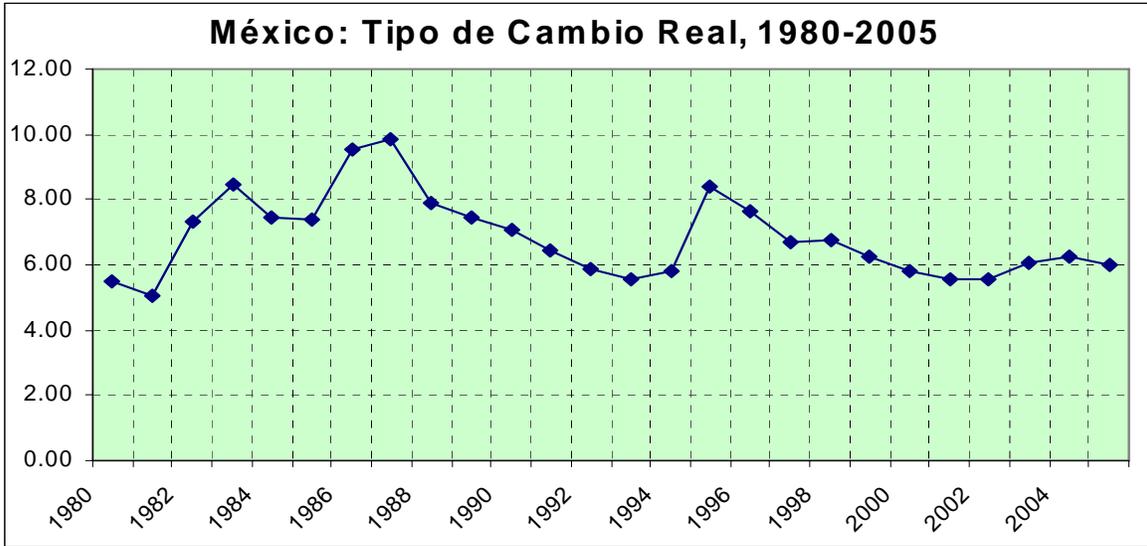
exportaciones petroleras. Y superando marginalmente al flujo de inversión extranjera.

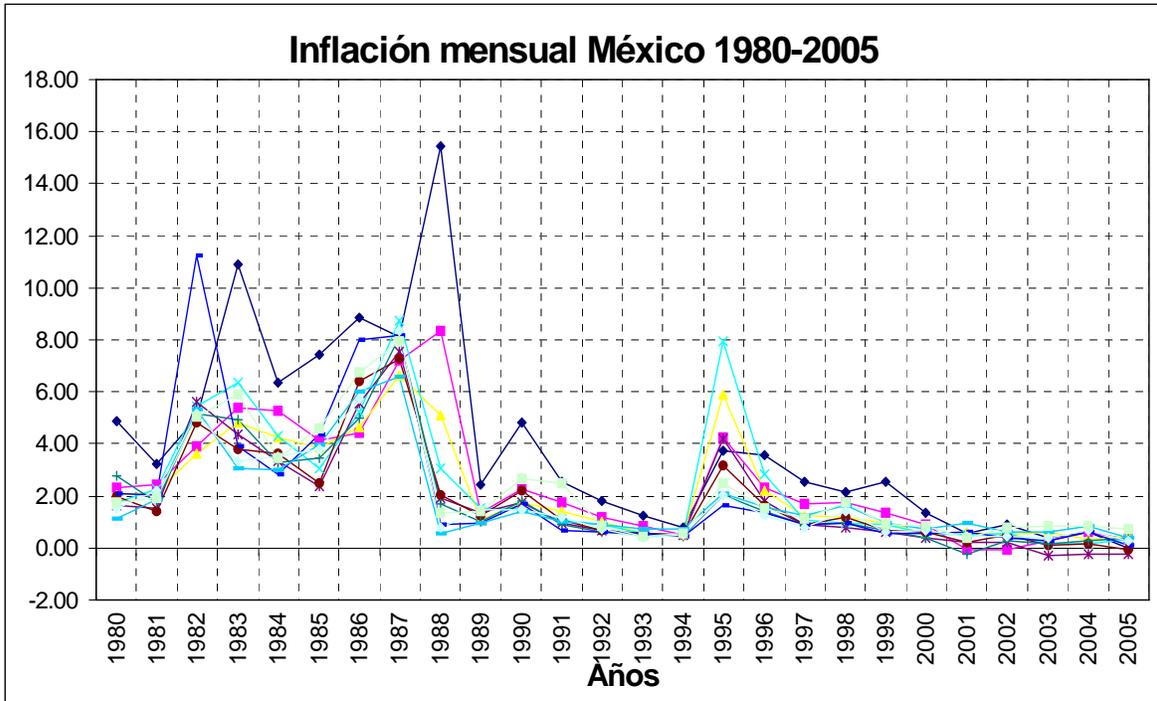
- Buenos resultados de la balanza de pagos durante el 2004. En la composición de flujo de capitales dominó la inversión extranjera directa (IED) la cual además fue superior al déficit en cuenta corriente y resultó similar al del año previo. En la cuenta de capitales destaca el des-endeudamiento por parte de todos los sectores, la entrada de divisas por Pidiregas y que por primera vez en 11 años hay inversión significativa en el mercado de dinero. Desde 2002, México cuenta con el grado de inversión de las tres agencias calificadoras.
- En la cuenta corriente destacan los flujos de remesas, turismo, la recuperación de la exportación manufacturera y los flujos petroleros. Es posible observar cambios estructurales que explican los niveles relativamente bajos de los últimos años, aún que coyunturalmente el impacto de los elevados precios del petróleo fue importante. Desde la perspectiva macroeconómica, el déficit de la cuenta corriente se mantiene a niveles bajos, limitando la presión de las cuentas externas sobre la demanda de divisas, lo cual apoya la estabilidad cambiaria. La perspectiva para el 2005 es positiva si bien se espera un déficit del comercio exterior.

Gráficas de las principales variables macroeconómicas









ANEXO 3

Anexo 3. Desarrollo Sustentable

Definición

El desarrollo sustentable puede definirse como aquél que satisface las necesidades de la presente generación sin comprometer la capacidad de las futuras para satisfacer sus propias necesidades (ONU, Comisión Brundtland, 1987). También podemos decir que comprende todos los factores que intervienen para que una sociedad pueda desarrollarse adecuadamente. Al desarrollar un modelo de la realidad de una empresa, identificamos las entidades con las que se tiene relación y los tres contextos en los que se llevan a cabo las actividades de negocios.

Relación de la empresa con los socios propietarios

Una empresa se forma principalmente para obtener beneficios, “hacer negocio”, obtener un ingreso económico que sea muy atractivo y que se convierta en el patrimonio de una o más familias propietarias.

En principio, la empresa debe retribuir a sus propietarios una participación en capital de forma que represente un ingreso y subsistan en el tiempo. La retribución es además de la inversión como premio por haber dispuesto de una riqueza para un propósito. Por otro lado, el capital tiene que crecer a un ritmo que permita la existencia de la empresa en el tiempo o el cumplimiento de metas para su crecimiento o desarrollo conforme lo demande el contexto o las mismas intenciones de sus propietarios.

Relación de la empresa con sus socios comerciales

La forma de hacer negocios con clientes y proveedores ha evolucionado a un esquema de ganar-ganar, aunque en otros tiempos se buscaba: “Yo gano y alguien más pierde”. Ahora son parte de la cadena productiva, sin ellos la empresa no funciona bien. Cada empresa demanda a sus proveedores que se entreguen a tiempo y bajo las especificaciones adecuadas las materias primas y servicios.

Con visión de largo plazo, las empresas ahora buscan asegurar el abasto de materias primas, productos o servicios, y negociar precios a futuro. Para ello se dan mayores niveles de relación y comprensión, pueden presentarse el intercambio de personas para algunas funciones operativas con el objeto de mejorar el entendimiento mutuo, al igual que retroalimentarse para optimizar sus procesos.

Otro esquema es cuando la relación se robustece mediante la asociación. El compromiso es mutuo al buscar maximizar las utilidades de ambas empresas, por estar compartiendo riesgos.

Relación de la empresa con sus empleados

Algunos empresarios ven el concepto de empresa desde un punto de vista del Capitalismo puro, en el cual un grupo social sacrifica su riqueza para que otro sea el que la posea y la disfrute. La persona del que se obtiene la riqueza es considerada de menor calidad y más que como ser humano, es considerado un objeto.

Recientemente surgió el concepto del “capitalismo con rostro humano”, en el cual se busca no dejar de buscar ser rico pero sin sacrificar demasiado al grupo social que cede la riqueza. El desposeído es entonces considerado como un ser humano y el intercambio por sus posesiones o fuerza de trabajo es más justo. A final de cuentas entre menor sea la diferencia de riqueza entre los que más tienen y los que menos tienen, provocará menor irritabilidad social, minimizando riesgos de inestabilidad.

En un esquema de Desarrollo Sustentable, los empresarios tienen que evitar matar a la “Gallina de los huevos de oro”. Si se tiende a explotar a la gente, se están quitando clientes o consumidores potenciales y la empresa no tendrá a quién vender, por lo cual muere. Aún buscando reducir costos en el corto plazo, distribuyendo los procesos en el tablero global, de momento se podrán obtener beneficios por disminución de costos en mano de obra o talento barato, pero a la larga las economías se nivelan y los márgenes no serán amplios.

Ver a la sociedad como un objeto que produce y consume en masa para lograr una estabilidad económica es tanto como verla como una granja de animales y no como a una comunidad de personas. La parte económica no lo es todo en la persona, cada cual tiene una serie de intereses y satisfactores de índole comunitario e individual que no todos tienen que ver con cuestiones económicas.

Si el estado se asocia con un sindicato para ejercer presión hacia la empresa, pone en entredicho no solo el futuro de la empresa, sino la de los empleados, ya que el fin del sindicato no será el beneficio de la gente sino el de un grupo de líderes y el estado. De manera similar, la empresa no puede romper el equilibrio atentando contra el sindicato en unión con el Estado, ya que atenta contra la base social.

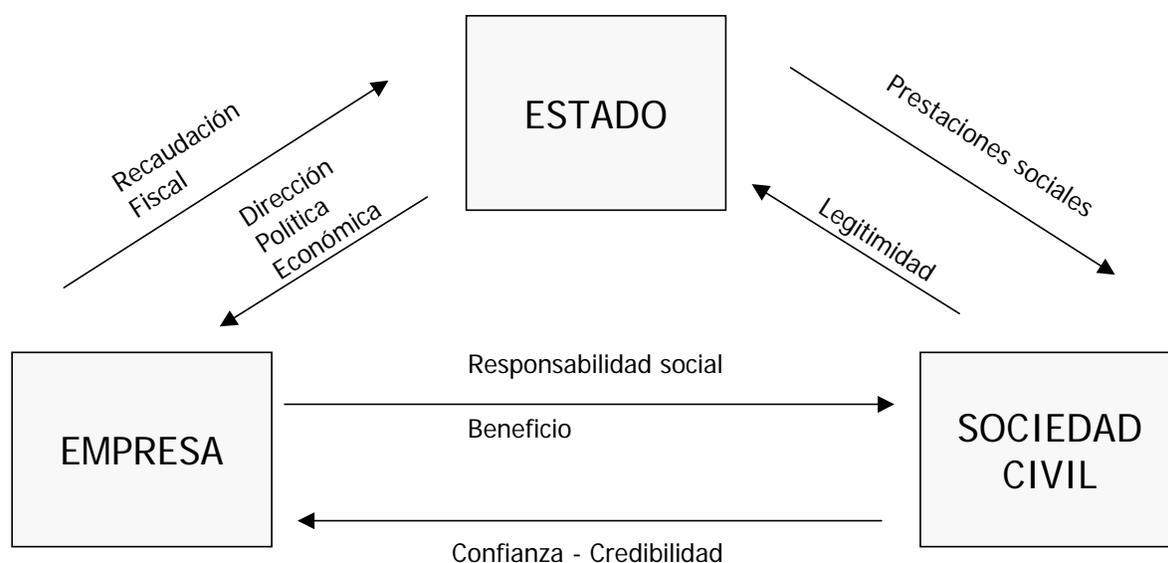
La empresa es un lugar en el cual se encuentran los intereses de los accionistas y el sindicato; de la habilidad de ambos depende el beneficio mutuo para garantizar la existencia de una fuente de ingreso para todos, por que si bien empleados y empresarios ganan, el estado también tiene un ingreso por medio de impuestos y se elimina un problema de desempleo potencial; Además de tener una comunidad con capacidad de crecer económica, política y socialmente.

El desarrollo económico está subordinado al desarrollo social, es parte de él. Se requiere el trabajo conjunto de éstos tres protagonistas para que la sociedad completa gane,

estableciendo acuerdos, leyes, límites, relaciones, esquemas de comunicación, planeación, etc.

Relación de la empresa con el entorno local o regional

El entorno local, que era hace algunos años la frontera de la empresa y que ocasionalmente había contacto con el exterior con varias restricciones, es dividido en aspectos políticos y sociales. La empresa nunca va a dejar de relacionarse con las entidades gubernamentales para aspectos legales y fiscales. En un marco global, se debe entender la relación legal o fiscal entre los gobiernos con que se va a tratar para que cada acción de la empresa no quede fuera de la ley.



Relación de la empresa con el entorno global

Con el efecto de la globalización, las fronteras o límites locales o regionales, tienden a debilitarse, por lo que la empresa se queda sin horizontes. La empresa tiene que relacionarse con gobiernos, clientes, proveedores y empleados de otra forma de pensar y actuar. Eso la lleva a transformarse y tener una capacidad de apertura que le permita romper paradigmas de comunicación, estructura, negociación, organización e integración. Tendrá que hacer una mejor combinación de recursos y restricciones para poder ofrecer sus productos o servicios jugando con las posibilidades del mundo.

Muy probablemente la cultura de la empresa, filosofía, misión y visión tendrán que rediseñarse para contener en los escenarios posibles que presenta el esquema global. Sin pretender establecer una relación de Conquistador-Conquistado, la empresa debe adaptarse

a cada relación que establezca y tratar cada una de forma diferente. Habrá aquellas que, aún siendo convenientes, no se quiera participar por que atenta contra los principios de la empresa. Es entonces cuando se deben separar los entornos y buscar los puntos de coincidencia para mantener la relación y administrar las diferencias.

El aspecto social tiene un impacto mayúsculo porque todos los personajes que dan vida a los roles que se plantean, en cualquier modelo de relación, son personas. El elemento cultura, que siempre ha sido un tema relevante en las relaciones humanas, ahora se complica, porque en el mundo hay diversas prácticas culturales e idiomas que tienen que coincidir en acuerdos.

Deberá también considerarse que lo que en un momento parece conveniente, puede tener repercusiones a largo plazo. El enfoque hacia la reducción de costos combinando recursos materiales con humanos de diferentes latitudes, puede funcionar por un tiempo, una economía baja tiende a nivelarse con otra que es superior en el tiempo, y es entonces donde se pierden las ventajas.

Otra ventaja competitiva es la tecnología. Aunque alguien más la puede adquirir o copiar, hay una brecha de tiempo en la que se les saca ventaja a los competidores. Lo anterior es cierto siempre y cuando se esté en una búsqueda o innovación constante de nuevas formas de hacer las cosas. Tomando en cuenta las condiciones de cada relación en el entorno global, habrá momentos idóneos para maximizar los beneficios de la tecnología. La misma que funcionó en una circunstancia, no necesariamente tendrá el mismo éxito para otra aplicación, debido a la diferencia de condiciones y eso es lo que se debe considerar con anticipación.

Relación de la empresa con el medio ambiente

Desde un punto de vista funcional y sistémico, la empresa impacta en el medioambiente de las siguientes formas:

Punto de impacto	¿Cómo impacta?	Grado de incidencia	Impacto ambiental	Forma de impactar
Materia prima	Aunque no es directamente responsable por la forma en que se obtiene, si incide en los costos de sus proveedores por la demanda. Para disminuir estos últimos, el proveedor puede manejar irresponsable los desechos o utilizar inadecuadamente componentes de bajo costo que tengan un alto impacto ecológico para producir plásticos, tintas, envolturas, etiquetas, empaques.	Alta	Medio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer especificaciones de insumos que aseguren su no toxicidad ▪ Realizar muestreos en los inventarios para asegurar el cumplimiento de especificaciones ▪ Almacenar insumos de forma segura para evitar fugas o accidentes ▪ Procurar consumir a empresas que investiguen bio-plásticos
Insumos de transformación para el proceso productivo	Para hacer funcionar sus equipos de fabricación y de servicios internos (aire, agua, drenaje, refrigerantes, gas, vapor, electricidad, gasolinas, lubricantes, etc.), la empresa dispone de recursos externos. Al igual que en el punto anterior, los proveedores pueden olvidar su responsabilidad ambiental.	Alta	Medio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer especificaciones tanto de sustancias para servicios como de su tratamiento, para asegurar su potabilidad ▪ Medir sus características de forma periódica para asegurar que se cumple con las especificaciones de consumo tanto en el proceso como en el desecho
Desechos resultado del proceso de transformación	A lo largo del proceso, se transforma la materia prima con equipos y operaciones manuales que requieren las herramientas y sustancias mencionadas en el punto anterior.	Alta	Medio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer estándares de Seguridad Industrial que aseguren el buen manejo de las sustancias evitando riesgo de derrames o daño a los operadores ▪ Establecer procedimientos y estándares de operación que

Punto de impacto	¿Cómo impacta?	Grado de incidencia	Impacto ambiental	Forma de impactar
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ garanticen el buen uso y consumo ▪ Normar y calibrar el consumo de los equipos y procesos minimizando su uso y optimizando costos ▪ Auditar operaciones para garantizar apego al estándar
Desechos por bajas de productos	Los productos defectuosos, así como sus envolturas, pueden ser reciclados dentro del proceso de fabricación, o devueltos al proveedor para que los recicle al producir nuevos materiales.	Alta	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar e implantar políticas y procedimientos para manejo de desperdicios y mermas ▪ Acordar con proveedores los mecanismos de devolución para reciclaje de insumos ▪ Auditar los procesos para asegurar el cumplimiento
Producto y envolturas mal dispuestas por el consumidor	El reto mayor y punto de mayor contaminación que se puede atribuir a cualquier fabricante es el desecho de sus productos, envolturas y/o empaques que el consumidor vierte al medio.	Medio	Alto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer programas para que los consumidores regresen las promociones y envolturas a puntos de recolección a cambio de algo (Despensas, útiles, cosméticos, boletos para rifas, etc.) deducible de impuestos
Cultura de manejo de desechos en los empleados.	La empresa debe evitar que las sustancias tóxicas sean enviadas al medio, alterando negativamente el funcionamiento de nuestro ecosistema.	Alta	Medio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar e implantar políticas y procedimientos para la identificación y el manejo de sustancias tóxicas ▪ Instruir a los empleados en la identificación de sustancias tóxicas, su manejo, los peligros e impactos a corto, mediano y largo

Punto de impacto	¿Cómo impacta?	Grado de incidencia	Impacto ambiental	Forma de impactar
				plazo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditar periódicamente los desechos para garantizar que se está afectando en lo mínimo al medioambiente
Programas privados para mantener y mejorar el medioambiente	Una presencia en la sociedad, que promueve la imagen de una empresa y ayuda a educar a la sociedad a proteger el medio, es su participación en patronatos, asociaciones, cámaras y proyectos específicos para promover la mejora del medio ambiente.	Medio	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Patrocinar escuelas con programas y material en las materias relacionadas con el medio ambiente (Ciencias naturales y ecología) ▪ En las cámaras comerciales participar con la presentación y discusión de buenas prácticas para tratamiento de desechos ▪ Organizar proyectos conjuntos con otras empresas u organizaciones, cuyo costo se deduzca de impuestos, para limpiar zonas contaminadas como ríos, lagos y bosques

Bibliografía

REYES IBARRA, Horacio, “Desarrollo sustentable y calidad de vida”, Universidad Iberoamericana Plantel Golfo Centro, Puebla, 1999

REYES IBARRA, Horacio, op. Cit.

GÓMEZ, PÉREZ, Rafael, “Ética Empresarial Teoría y casos”, Prólogo de Tomás Calleja, Ediciones Rialp, S. A., Madrid, España, 1999

ANEXO 4

Anexo 4. Análisis FORD: metodología Lic. Hugo Jasmer (fuerzas, oportunidades, retos y debilidades) - cuestionarios ponderados

Escenario de Negocios 2 con Escenario Económico Realista

Partir la empresa en dos organizaciones: producción y diseño

Reforzar la parte de diseño de las promociones (aumento personal creativo, capacitación, metodología de conceptos de promoción) y mantenerlo en México

Aumentar la maquila en China (volumen) para minimizar costos de producción

Replicar el modelo de negocio en Brasil: se importa lo manufacturado en China y México

Integración de las promociones y venta local en Brasil

Escenario de Negocios 2 con Escenario Económico Optimista

Partir la empresa en tres organizaciones: moldes, producción y diseño.

Reforzar la parte de diseño de las promociones (aumento personal creativo, capacitación, metodología de conceptos de promoción) y mantenerlo en México

Mantener la maquila en China (volumen) solo para productos decorados.

Fomentar el empleo en México:

- Mantener en México lo más que se pueda de manufactura.
- Capacitar al personal para que se desarrollen los moldes en México

Mantener el intercambio de moldes y conceptos con China.

Replicar el modelo de negocio en Brasil: se importa lo manufacturado en China y México

Integración de las promociones y venta local en México y Brasil

Escenario de Negocios 3 con Escenario Económico Pesimista

Partir la empresa en dos organizaciones: producción y diseño

Reforzar la parte de diseño de las promociones (aumento personal creativo, capacitación, metodología de conceptos de promoción) y mantenerlo en México

Buscar punto de equilibrio entre la producción en China, Brasil y en México ya que en este último baja el costo de mano de obra por escasez de empleo y por devaluación del peso

Intensificar la búsqueda y el uso de materiales biodegradables sustitutos para promociones y envolturas y así compensar los efectos de la legislación ambiental y reducir el costo de materia prima

Importar todos los moldes de China

Mantener en México y Brasil lo que requiera mayor flexibilidad de manufactura

Búsqueda de cliente para promociones en EUA y el resto de América (países cercanos con economías más fuertes como Chile, Argentina y Uruguay) para aprovechar la ventaja de menor costo en México

El Director General de Martin's Toys está conciente de que una decisión de reducir costos maquilando parte de sus procesos en otro país, reduciendo el empleo en el propio, afectaría su capacidad de venta pues disminuiría el poder adquisitivo y la capacidad de compra de la sociedad en México.

Al replicar su esquema de negocio en el extranjero, podría optar por aprovechar menores costos en cada localidad para intercambiarlas en partes del proceso, fomentando y cuidando el empleo en ambos países.

INDUSTRIAS PLÁSTICAS MARTÍN

A = Situación futura :escenario de negocios 2 con escenario económico realista

B = Situación futura: escenario de negocios 2 con escenario económico optimista

C = Situación futura: escenario de negocios 3 con escenario económico pesimista

Ponderación fortalezas: importancia de implantar las tácticas propuestas para mantener las fortalezas actuales frente a los escenarios planteados.

	Fuerzas	A	B	C	Tácticas
F1	Espíritu emprendedor	1	5	10	Conservar el interés en las nuevas oportunidades de negocio
F2	Documentación, comunicación y capitalización de las experiencias de negocios	1	5	10	Identificar patrones, aprender de ellos. Tomar los eventos más emotivos para ir formando la cultura de la empresa
F3	Visión clara del rumbo a tomar	5	5	10	Mantener la claridad de objetivos
F4	Estructura organizacional de cuatro niveles	5	5	5	Institucionalizar funciones y formas de trabajo a través de definiciones de puestos y esquemas de comunicación
F5	Descripción formal de puestos	5	5	10	Definir responsabilidades y funciones de cada rol en la empresa. Capacitar a los colaboradores en su rol a través de eventos formales por equipo natural de trabajo enfocado a procesos
F6	Declaración formal de la misión de la empresa	1	5	10	Revisar, en términos de la visión y la planeación estratégica, la misión de la empresa
F7	Monitoreo que asegura la ejecución de acciones basadas en las estrategias para logro de objetivos a largo plazo	5	5	10	Establecer puntos de revisión para comparar los indicadores contra el presupuesto a largo plazo (5 años)
F8	Características diferenciadas en cuanto al servicio y los productos	1	5	10	Innovar las características de los productos y el concepto de servicio
F9	Objetivos y metas centrales claramente definidos	1	5	10	Como resultado de las estrategias elegidas en el proceso de planeación, establecer indicadores y parámetros para evaluar desempeño de la empresa en términos de objetivos y metas
F10	Participación de todos los niveles en elaboración de	5	5	5	Institucionalizar un mecanismo de acopio, documentación y

INDUSTRIAS PLÁSTICAS MARTÍN

A = Situación futura :escenario de negocios 2 con escenario económico realista

B = Situación futura: escenario de negocios 2 con escenario económico optimista

C = Situación futura: escenario de negocios 3 con escenario económico pesimista

	objetivos				
					clasificación de ideas de colaboradores de cada área para crear valor agregado a las soluciones ofrecidas a los clientes
F11	Valores sociales, empresariales y personales claros y definidos	1	5	10	Fomentar la identificación con ellos y establecer mecanismos de comunicación que permitan su transferencia a diferentes países y culturas, definiendo los negociables y los que no lo son
F12	Identificación de clientes principales y realización de actividades conjuntas	5	5	10	Mantener cercanía y colaboración con clientes para fomentar mejores relaciones hasta lograr una asociación estratégica práctica para ambas partes
F13	Identificación de las características del mercado meta para su segmentación y la atención de necesidades específicas	5	10	10	Identificar los segmentos de mercado y establecer metodologías de desarrollo e implantación de promociones adecuados para cada uno de ellos.
F14	Conocimiento de la opinión de los clientes sobre la empresa y realización de actividades que mejoren opinión sobre productos y servicios ofrecidos	5	5	10	Implantar un sistema tipo CRM (Customer Relationship Management) para identificar los requerimientos, procesos del servicio y grado de satisfacción de los clientes
F15	Oferta de soluciones integrales a necesidades de clientes	5	10	10	Desarrollo constante de soluciones de promociones integrales y creativas, a la medida de la necesidad de los clientes, tratando de adelantarse a sus expectativas con propuestas novedosas
F16	Amplia variedad de productos y servicios	1	5	10	Mantener flexibilidad de oferta y variedad de nichos de mercado que complementen ingresos cuando se reduce temporalmente la demanda en alguno o se vean afectados por estacionalidad
F17	Desarrollo constante de nuevos productos	5	1	10	Fomento y desarrollo de área de diseño, investigación y nuevas soluciones integrales de servicios y productos
F18	Precios que incluyen características de valor agregado para la satisfacción de las necesidades de	5	5	5	Continuar desarrollando e investigando a nivel internacional, la posibilidad de oferta de soluciones creativas e

INDUSTRIAS PLÁSTICAS MARTÍN

A = Situación futura :escenario de negocios 2 con escenario económico realista

B = Situación futura: escenario de negocios 2 con escenario económico optimista

C = Situación futura: escenario de negocios 3 con escenario económico pesimista

	los clientes				
					innovadoras para satisfacer las necesidades de clientes actuales y potenciales
F19	Determinación de precio de productos y servicios en función de porcentaje de ganancias representadas para la empresa	5	5	5	Implantar un sistema con estructura y medición de costos que permita asignar precios en función de utilidades esperadas
F20	Presupuesto de gastos de venta	1	5	10	Documentar el proceso de ventas para estandarizarlo y establecer puntos precisos donde ocurren los gastos. Identificar presupuesto en términos del segmento y volumen de venta y medir el nivel de gastos contra lo presupuestado
F21	Medición de efectividad de ventas	5	5	5	Presupuestar, registrar, medir y evaluar las ventas, como indicador de resultados de efectividad
F22	Material y presentaciones de impacto para apoyar esfuerzos de ventas.	1	5	10	Documentar y elaborar presentaciones efectivas para mostrar bondades de productos y posibles aplicaciones a necesidades de clientes
F23	Producción estable con suministro de materias primas y materiales diversos “justo a tiempo”	5	5	10	Elaborar un plan de trabajo anual y programar la entrega de producto en función de los tiempos de fabricación; establecer el programa de abasto por contratos a corto plazo, asociación estratégica, compra de futuros o reciclaje
F24	Instalación con tecnología de punta, que aumenta eficiencia, reduce desperdicios notablemente y es amigable con el medio ambiente	1	5	10	A través de gremios internacionales, identificar estándares de operación de clase mundial. En función de ellos (midiendo desempeño) identificar partes del proceso que requieren actualización en maquinaria para mantener nivel competitivo
F25	Utilización de sistemas de TI para regulación y control de operación y administración	1	5	10	Implantación de un ERP (Enterprise Resource Programming) que integre la información de la cadena de valor; un CRM (Customer Relationship Management) para administrar la relación con clientes; contar con sistemas BI

INDUSTRIAS PLÁSTICAS MARTÍN

A = Situación futura :escenario de negocios 2 con escenario económico realista

B = Situación futura: escenario de negocios 2 con escenario económico optimista

C = Situación futura: escenario de negocios 3 con escenario económico pesimista

					(Business Intelligence) para medir el desempeño del negocio en términos de los indicadores meta a través de mediciones periódicas
F26	Diseño de planta altamente flexible que da capacidad de respuesta a nuevos retos de diseño, pedidos y negocios	1	5	10	Mantener el proceso de fabricación en seis grandes etapas con capacidad de trabajo en serie y en paralelo con el concepto de manufactura discreta: diseño de las piezas <ul style="list-style-type: none"> ▪ fabricación del molde ▪ fabricación masiva en serie ▪ decorado ▪ envoltura y empaque ▪ transporte
F27	Control detallado de eficiencia y rendimiento por máquina en cada turno que permite lograr interrupciones menores al 3%	5	5	10	Implantar sistema de información orientado al control de piso para establecer programas de fabricación (con eventos de producción, limpieza y mantenimiento) asignados con tiempo, recursos y materiales, para documentar y retroalimentar los proceso que miden eficiencias y desperdicios
F28	Cumple con las obligaciones tributarias de ley	5	5	10	Mantener las prácticas fiscales adecuadas y puntuales para evitar costos de trámites y aclaraciones, analizando las misceláneas para obtener beneficios de los artículos favorables a su rama de la industria
F29	Se llevan registros financieros confiables, auditados y bien documentados	5	5	10	Realizar consolidaciones financieras que permitan organizar la información conforme a los principios contables solicitados por la autoridad mediante el sistema ERP (Enterprise Resource Programming). Utilizar servicios profesionales que apoyen a la empresa y le permitan usar la información obtenida para monitorear su

INDUSTRIAS PLÁSTICAS MARTÍN

A = Situación futura :escenario de negocios 2 con escenario económico realista

B = Situación futura: escenario de negocios 2 con escenario económico optimista

C = Situación futura: escenario de negocios 3 con escenario económico pesimista

					desempeño
F30	Utilización de indicadores financieros	1	5	5	Proporcionar regularmente información sobre el desempeño financiero de la empresa con el uso de sistemas BI (Business Intelligence)
F31	2% de ventas a crédito, lo que facilita liquidez y movilidad, con eficiente cobranza	1	5	5	Clasificar y medir las ventas a crédito y contado. Controlar que la venta de crédito no rebase un límite fijado. Asegurarse que la cobranza no exceda el periodo promedio de cobro
F32	Procedimientos de selección, contratación, inducción y capacitación de personal para la empresa	1	5	10	Establecer un procedimiento de selección que se detone por un requerimiento de personal acorde al rol estándar de la empresa. Actualizar los procedimientos, especificaciones de puestos y capacitación de acuerdo con nuevos cambios tecnológicos y de operaciones
F33	Sistema de movilidad en puestos dentro de la empresa respaldado por la capacitación necesaria y el apoyo a estudios de niveles básicos de educación general	5	1	10	Incrementar la posibilidad de ascender en los puestos de la empresa y desarrollar mejor las capacidades personales en beneficio propio y de la organización
	TOTAL FUERZAS	105	167	295	

INDUSTRIAS PLÁSTICAS MARTÍN

A = Situación futura :escenario de negocios 2 con escenario económico realista

B = Situación futura: escenario de negocios 2 con escenario económico optimista

C = Situación futura: escenario de negocios 3 con escenario económico pesimista

Ponderación debilidades: importancia de implantar las tácticas propuestas para minimizar las flaquezas de la empresa frente a los escenarios propuestos.

	Debilidades	A	B	C	Tácticas
D1	Falta de consejo de administración con miembros externos de diferente industria y rama de actividad	5	5	10	Formación de un consejo con una estructura formal representado por un presidente, miembros de la familia, accionistas y asesores externos, que ayuden a dar visión integral de la empresa y entorno
D2	Multitud de culturas país y organización cuyas necesidades hay que satisfacer	1	5	10	Presencia en varias regiones del país y otros países. Metodología para replicar el esquema de negocio que sea congruente con las diferencias de cada región y país para ofrecer productos o servicios que se ajusten a ellos
D3	Dependencia de los precios del petróleo en materia prima casi única	5	1	10	Estudio de posibilidades alternas de materias primas para cubrir eventualidades de alzas marcadas de precios o falta de abasto
D4	Falta de registro de gestión de ventas como herramienta de desarrollo de base de clientes, auxiliar de planeación y método de control de desempeño de negocio	5	5	10	Desarrollo de área comercializadora que impulse las ventas y que cuenta con un sistema CRM (Customer Relationship Management) para administrar la información de los clientes, el desempeño de las ventas e identificar áreas de oportunidad
D5	Sistema incipiente de solución a reclamo de clientes en cuanto a calidad de producto o servicio	1	5	10	Conexión de dos sistemas de información: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoreo de quejas de clientes ligado al CRM (Customer Relationship Management), para documentar las fallas

INDUSTRIAS PLÁSTICAS MARTÍN

A = Situación futura :escenario de negocios 2 con escenario económico realista

B = Situación futura: escenario de negocios 2 con escenario económico optimista

C = Situación futura: escenario de negocios 3 con escenario económico pesimista

					cuantitativamente de forma que permita clasificarlas por atributos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de aseguramiento de calidad que mida los incidentes en fábrica, los asocie con los reportados por los clientes y facilite documentar prácticas exitosas para evitar en el futuro las fallas
D6	Planeación y pronóstico de productividad poco anticipado a los plazos de entrega de los pedidos	5	5	10	Partiendo de un plan anual por meses o trimestres, alinear las actividades del área de diseño para producir un número predecible de ideas que tengan una alta probabilidad de ser implantados. En función de los promedios de venta establecer pronósticos de compra de materia prima para establecer contratos de compra con precio favorable o comprar futuros. Del lado de ventas, plantear las ideas de promoción de forma anual a los clientes alineados a los eventos relevantes que servirán de “ola” tales como lanzamiento de películas, eventos deportivos y tendencias de la moda temporales muy exitosas.
D7	Planeación de producción y/o fabricación reactivo por necesidades del mercado al que se atiende	5	5	10	En función del plan anterior, buscar tener el 80% de la producción planeado y 20% reactivo. Programar los cambios necesarios en los procesos: inyección, decorado, ensamble y empaque. En caso de requerir capacitación del personal, programarlo con tiempo para aumentar la eficiencia.
	TOTAL DEBILIDADES	27	31	70	

INDUSTRIAS PLÁSTICAS MARTÍN

A = Situación futura :escenario de negocios 2 con escenario económico realista

B = Situación futura: escenario de negocios 2 con escenario económico optimista

C = Situación futura: escenario de negocios 3 con escenario económico pesimista

Ponderación oportunidades: importancia de implantar las tácticas planteadas para establecer una brecha respecto a los competidores.

	Oportunidades	A	B	C	Tácticas
O1	Comunicación eficiente y pronta sobre objetivos y metas de la empresa, a todo el personal	5	5	10	Desarrollo e implementación de esquemas de comunicación organizacional formales. Como resultado de la planeación estratégica, establecer metas de trabajo para el personal conforme a su rol, identificando el papel que juega cada uno de los colaboradores en el logro efectivo de las estrategias planeadas.
O2	Alinear la implementación de tácticas enfocadas a logros de objetivos con el quehacer diario de los colaboradores	1	5	10	Alinear las metas con el sistema de evaluación del personal para hacer que sus resultados tengan un efecto directo en sus ingresos e incentivos. Establecer factores de medición cuantitativos para evitar conflictos de percepciones.
O3	Medición más clara y expedita de logros y desviaciones	5	5	10	Hacer una revisión de metas de forma mensual o trimestral para identificar factores de desviación en actitud y aptitud. Esto permitirá establecer planes de acción para que el personal mejore bajo una tutoría (coaching) proactiva del jefe, quien establecerá también un plan de capacitación de la persona, enfocada a sus áreas de oportunidad
O4	Atención a necesidades de clientes para ofrecer soluciones integrales y novedosas	5	5	10	Investigación constante de tendencias de mercado y con la ayuda del CRM (Customer Relationship Management), documentar la preferencia y apreciación de los clientes en forma de perfiles compuestos de atributos cuantitativos de

INDUSTRIAS PLÁSTICAS MARTÍN

A = Situación futura :escenario de negocios 2 con escenario económico realista

B = Situación futura: escenario de negocios 2 con escenario económico optimista

C = Situación futura: escenario de negocios 3 con escenario económico pesimista

					los productos y servicios. Los sistemas analíticos de información permiten una mayor anticipación para de ofrecer nuevas soluciones a clientes en función de su perfil.
05	Porcentaje de ventas a clientes principales del 80%	5	5	10	Minimizar el esfuerzo de ventas estableciendo contratos de mediano plazo con los clientes AAA que representen el 80% de la venta. Desarrollar nuevos clientes AAA de forma paralela, para aumentar las ventas sin descuidar los existentes.
06	Desarrollo de marca diferenciadora y que identifique claramente productos y servicios	1	5	10	Identificar características específicas promocionables y/o patentables que refuercen presencia y conocimiento de la empresa. Hacer que el cliente identifique a la empresa como un proveedor de soluciones que siempre están delante de su expectativa.
07	Identificación del giro de la empresa con las mejores ideas innovadoras del momento	10	10	10	Análisis y diseño constante de aplicaciones posibles de nuevos productos o servicios desarrollados
08	Promover la presencia de Industria Plásticas Martín tanto a nivel país como continental, para incrementar la oportunidad de ofrecer soluciones a necesidades de clientes de varios países	1	5	10	Presencia y participación en ferias y misiones comerciales a diferentes países, ofreciendo sus servicios con ejemplos exitosos que comuniquen a los clientes potenciales, los beneficios de contratar o aliarse con IPM. Extender sus servicios a los países donde el modelo de negocio sea replicable, siguiendo una metodología, pero sin dejar de ser adaptable a las condiciones locales.

INDUSTRIAS PLÁSTICAS MARTÍN

A = Situación futura :escenario de negocios 2 con escenario económico realista

B = Situación futura: escenario de negocios 2 con escenario económico optimista

C = Situación futura: escenario de negocios 3 con escenario económico pesimista

O9	Inversión en medios de comunicación	5	5	5	Análisis de posibilidades y beneficios de inversión en comunicaciones para mejorar presencia en mercados diversos, enfocados en servicios ya implantados exitosamente y de dominio público. Con esto se evita la fuga de ideas hacia los competidores, pero se comunica la calidad del servicio de la compañía a los clientes.
O10	Exportación actual del 2% de las ventas	1	5	10	Aumentar la proporción de exportaciones al 30% ó 40%. Aprovechar las relaciones que se tienen actualmente con clientes AAA en México para extender los servicios en otros países. Promover los logros obtenidos en exposiciones para dar a conocer los servicios a clientes potenciales.
O11	Amplia demanda en el mercado interno	10	5	1	Fomentar el servicio para clientes AA con el objetivo de llevarlos a ser AAA en el corto plazo
O12	Incrementar la posibilidad de exportación y también la diversificación, ampliando mercados y posibilidad de producción	1	5	10	Tomando como base la estrategia de exportación del punto O10, donde se detecte un mercado potencial suficiente, y así convenga, planear la instalación de fábricas para producir y/o ensamblar. Aprovechar acuerdos comerciales de México con otros países para replicar el modelo de negocio.
O13	Establecer condiciones más favorables de financiar la operación	10	10	10	Buscar la compra de futuros o establecer contratos de largo plazo, con períodos de pago convenientes, para garantizar un precio que maximice el margen de utilidad.

INDUSTRIAS PLÁSTICAS MARTÍN

A = Situación futura :escenario de negocios 2 con escenario económico realista

B = Situación futura: escenario de negocios 2 con escenario económico optimista

C = Situación futura: escenario de negocios 3 con escenario económico pesimista

O14	Incremento de base de clientes	10	5	1	Implementar estrategias de ventas a crédito para los clientes AA y A que los favorezcan en crecimiento; incrementar el volumen de clientes para compensar los precios versus utilidad; informar a través de gremios y exposiciones, los beneficios de las promociones; personalizar presentaciones a los clientes AA y A
O15	Control de facturas, compras y reportes de gestión	5	5	5	Identificar plenamente, en función del plan de abasto y a través de un sistema ERP (Enterprise Resource Programming), los momentos y montos de compra. Registrar la recepción y documentación de los pedidos, evaluando la calidad de los materiales para garantizar el cumplimiento de los requerimientos de calidad. Asociar los lotes de materiales con los de productos fabricados para identificar patrones, en reportes o aplicaciones de monitoreo, que afecten la calidad del producto entregado al cliente.
O16	Elaboración de proyecciones y presupuestos de ventas, costos, inversiones y producción, para planeación y control de logros progresivos a todo lo largo del periodo	5	5	10	Partiendo del plan estratégico de F9, generar un programa de ingresos y egresos lo más detallado posible, así como un flujo de caja que permita optimizar la operación de tesorería. Empatar el plan financiero con el operativo, alineando los indicadores de la cadena de valor, en definición y referencia, con los financieros.
O17	Sistema de incentivos para empleados	1	5	5	Con base a O1 y O3, estructurar un programa que

INDUSTRIAS PLÁSTICAS MARTÍN

A = Situación futura :escenario de negocios 2 con escenario económico realista

B = Situación futura: escenario de negocios 2 con escenario económico optimista

C = Situación futura: escenario de negocios 3 con escenario económico pesimista

					<p>identifique, mida y reconozca los logros de metas de los empleados para motivar tanto la superación personal como la de las metas operativas.</p> <p>Fomentar la capacitación en términos de las habilidades requeridas para el puesto, tales como la fabricación de moldes especializados. Buscar tener personal actualizado como otra forma de incentivo para crecer hacia la suficiencia en cada campo</p>
O18	Evaluación constante de rendimiento de trabajadores	1	5	5	Basados en O3, los jefes deben llevar un registro, de preferencia electrónico, de las evaluaciones, para buscar la mejora de las personas. Cambiar de un enfoque inquisitivo a uno proactivo que siembre en la gente el sentido de logro.
O19	Buen clima laboral e identificación con la empresa y su hacer	5	5	10	<p>Facilitar la comunicación inter-departamental, mediante “Juntas cruzadas”, para lograr el entendimiento de la importancia de los procesos y sus dependencias.</p> <p>Intercambiar el rol de los supervisores y técnicos (operadores) en las diferentes áreas, para que vean desde el punto de vista de los demás, el desempeño de su área natural.</p>
	TOTAL OPORTUNIDADES	91	105	152	

INDUSTRIAS PLÁSTICAS MARTÍN

A = Situación futura :escenario de negocios 2 con escenario económico realista

B = Situación futura: escenario de negocios 2 con escenario económico optimista

C = Situación futura: escenario de negocios 3 con escenario económico pesimista

	Riesgos	A	B	C	Tácticas
Ponderación riesgos: importancia de implantar las tácticas planteadas para enfrentar los eventos que se presente en los escenarios propuestos, minimizando los efectos negativos.					
R1	Cambios en situación económica del país y de la demanda como resultado de acciones del gobierno	5	1	5	Diversificar mercados, mantener un bajo nivel de endeudamiento, identificar nichos de mercado alternativos
R2	Pérdida de clientes debido a falta de diferenciación y ventajas claras de productos y servicios ofrecidos	10	1	5	Organizar con los clientes juntas de plantación estratégica de la “relación comercial”, en donde a través de una metodología de comunicación, se conozcan sus intenciones de mercado y se logre entender a cabalidad sus objetivos. Establecer objetivos conjuntos para trabajar en equipo con el apoyo de las promociones, cuyos factores de diferenciación, sean producidos por los expertos de diseño de IPM. Mediante el diálogo y convencimiento, lograr que sean aceptados y comprometidos por ambos lados. La mejor forma de comprometerse es mediante un contrato de corto o mediano plazo con responsabilidad y beneficio para ambos.
R3	Un solo punto de venta	10	1	5	Desarrollar un equipo de ventas que apoyado por los diseñadores, presente en sitio a los clientes,. los planes de promoción. Contar con equipos especializados para clientes AAA, AA y A.
R4	Pocos proveedores o sólo uno, de algunos insumos, principalmente los básicos	10	5	10	Contar con cartera de proveedores nacionales e internacionales tanto de materiales convencionales como de nuevas opciones de materias primas. Generar asociaciones y contratos, a corto y mediano plazo, en función de temporadas o proyectos por especialización. Hay clientes que por su grado de responsabilidad e imagen, consumen

INDUSTRIAS PLÁSTICAS MARTÍN

A = Situación futura :escenario de negocios 2 con escenario económico realista

B = Situación futura: escenario de negocios 2 con escenario económico optimista

C = Situación futura: escenario de negocios 3 con escenario económico pesimista

					promociones reciclables y otros que por costo prefieren el material tradicional. Buscar puntos de equilibrio en costo para satisfacer los atributos buscados en los productos.
R5	Planeación de compras muy poco anticipada	5	1	10	Con base en O15, establecer un programa de entregas con el proveedor para minimizar la existencia de materia prima en almacén mediante la implementación de un inventario “just in time”
R6	Control inexacto de materias primas y por ende también de su calidad	1	5	10	Establecer estándares de fabricación enfocados en atributos con una referencia de calidad, en valor y rangos de aceptación. Implantar un sistema estadístico de control para capturar esa información e identificar los patrones de conducta de los materiales. Reportar semanal y mensualmente a la gerencia las excepciones.
R7	Falta de personal calificado para tareas de alta tecnología (como fabricación de moldes)	5	1	10	Buscar alianzas con instituciones educativas y la Cámara de la Industria de Plástico para crear diplomados o cursos de capacitación en este rubro. Contratar personal técnico o profesionalista, con perfiles predefinidos, para capacitarlos en el extranjero con proveedores de equipo especializado.
R8	Niveles de remuneración inferiores al promedio de la industria	5	1	5	Investigar mercado por perfil de empleados y definir un esquema de ingresos en función de puesto y nivel de resultados. Establecer un estándar por perfil. Aquellos que estén por debajo, se someterán a un plan de capacitación para alcanzar el estándar esperado. Aquellos que estén en su categoría, establecerles un nuevo estándar y un nivel de ingreso en función del logro de la meta.

INDUSTRIAS PLÁSTICAS MARTÍN

A = Situación futura :escenario de negocios 2 con escenario económico realista

B = Situación futura: escenario de negocios 2 con escenario económico optimista

C = Situación futura: escenario de negocios 3 con escenario económico pesimista

					Diseñar sistema de remuneraciones y prestaciones atractivo para conservar al personal y reducir costos de capacitación a nuevos empleados: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Medición de resultados basado en O2 con una mejora en salario y bonos preestablecidos ▪ Salario basado en puesto y resultados
R9	Rotación de personal	5	1	5	Buscar la permanencia, haciendo atractiva la empresa con prestaciones superiores a las de la ley: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asignación de acciones por resultados sobresalientes ▪ Becas para hijos de empleados por promedio sobresaliente ▪ Bonos por resultados sobresalientes ▪ Seguro de gastos médicos ▪ Fondo de ahorro con tasa de interés atractiva ▪ Préstamos con tasa preferencial
TOTAL RIESGOS		56	17	65	

ANEXO 5

Anexo 5. Análisis FORD: metodología FUNDES México

Cuestionario para Microempresas de FUNDES (Fundación para el Desarrollo Sustentable) proporcionado por el Lic. Apolinar Bacilio

FUERZAS					
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA					
HISTORIA DE LA EMPRESA					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
1	¿Cuál fue el motivo de desarrollar una actividad independiente?	Ser una persona emprendedora.	F	A F	10 10
4	¿Qué factores le llevaron a participar en esta actividad empresarial?	Interés por hacer negocios.	F	A F	10 10
5	¿Qué conocimientos de su actual actividad empresarial tenía antes de iniciar su empresa?	Asesoría financiera, administración de empresas y mercadotecnia.	F	A F	10 10

	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
6	¿Cuáles han sido los principales hitos en la historia de la empresa?	1983 – feria de tecnología italiana, conoce máquinas semiautomáticas de inyección para plástico; consigue en remate 3 máquinas a mitad de precio; éxito de ollitas de plástico para dulce de tamarindo; darse cuenta de que lo importante es innovar y buscar oportunidades de mercado; 1986 integración mediante compra Publi Plástico con 5 máquinas semiautomáticas para artículos del hogar y juguetes; crisis por apertura del mercado a importaciones juguetes; 82, experiencia con deuda en dólares que se va más del doble; Vending machines; feria de Alemania en el Palacio de los deportes: idea para “pelón pelo rico”; falta de visión, otro lo patenta. 89-90, surgen las promociones; 93-94 decisión de compra de máquinas nuevas que levantó la productividad y permite entrar a promocionales, dulceros, hogar e inclusive a maquilar (aprendizaje de utilización de moldes de grandes empresas); primer pedido de Proarce; Joint venture con China; 1999-2000 entrada de Ing. Miguel Ángel Martín a la empresa.	F	A	5 .
7	¿Cuáles han sido los principales problemas que ha enfrentado la empresa desde su inicio hasta ahora?	Endeudamiento en dólares para compra de maquinaria cuando vino una devaluación, crisis del 94 cuando por devaluación costos de insumos Vending Machines se doblan y se acaba ese negocio, demanda por uso de patente de producto que ellos habían tropicalizado y no patentado.	F	A	10 .
8	¿Cómo evaluaría a su empresa en su actual estado con respecto a lo que era en sus inicios?	De un tallercito a mediana empresa con actividades internacionales, coinversiones en china y mercado global, integrada con otras empresas y con capacidad para crecer un 200% en una de las empresas de la que son parte.	F	A	10 .
9	¿En su empresa trabajan familiares directos suyos o de su cónyuge?	Sí, esposa como jefe de personal; hermano primeros años de la empresa como socio y director, hijo como director de producción.	F	A	5 .

	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
10	¿Desde cuándo?	Desde la adquisición, el hermano; 80's y 90's, esposa; desde 1999, hijo.	F	A	5 .
11	¿Qué labores desempeñan?	Hijo, director de operaciones.	F	A	5 .
12	¿Cómo ha evaluado sus competencias?	Por los resultados obtenidos y todas sus aportaciones.	F	A	5 .
13	¿Qué influencia ha tenido su familia sobre su empresa?	Capital, apoyo, confianza, nueva visión, mano de obra barata en un inicio.	F	A	5 .
15	¿Cuál es la estructura organizacional?	niveles, dirección, gerencias, coordinaciones medias y operarios.	F	F	. 10
16	¿Ha cambiado en últimas fechas?	Hay planes en el corto plazo para ampliar el área de diseño y comercialización y crear una fuerza de ventas.	F	F	. 10
17	¿Es funcional?	Sí.	F	A F	10 10
18	¿Cuenta con descripción formal de puestos?	Si.	F	A F	10 10
MISIÓN Y VISIÓN					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
21	¿Tiene una declaración formal de la misión de la empresa?	Si. Incluye el formar nuevos y mejores empleos en México y la responsabilidad social y ambiental.	F	A F	10 10
22	¿Cómo desearía que la gente describiera su empresa en 3, 5 y 10 años más?	Empresa internacional con socios de otros países, operando en Europa, Asia y Latinoamérica, dando valora agregado a sus productos y servicios desde México, creando mejores empleos en este país y cumpliendo con su responsabilidad social.	F	F	. 10

	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
23	¿Qué acciones está realizando para alcanzar sus proyecciones de largo plazo?	Estableciendo relaciones comerciales y de inversión con empresarios chinos, ampliando áreas de diseño y creativas para aumentar posibilidades de negocio, manteniendo el control de los indicadores del negocio para seguir con la eficiencia y productividad que permita mantener la competitividad y dar margen de movilidad.	F	A F	10 10
24	¿Cuáles son las ventajas que lo diferencian en el mercado?	Creatividad, eficiencia, innovación servicios integrados y completos, asociaciones estratégicas, clientes AAA satisfechos.	F	A F	10 10
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
25	¿Cuáles son los objetivos y metas centrales de la empresa hoy día?	Ser creativos e innovadores, encontrar nuevos nichos de mercado y necesidades que atender con alguna de las habilidades de la empresa (p. e. necesidades de empaque), ser eficientes en todo lo operativo, mantener finanzas sanas y relaciones laborales satisfactorias para todos los integrantes.	F	A F	10 10
26	¿Quién más participa en su elaboración?	Dirección general, mandos medios y clientes principales.	F	A F	10 10
29	¿Cuáles son los valores de la empresa?	Responsabilidad social y ambiental, creación de mejores empleos para México, calidad total y respeto al país, al gobierno, a los colaboradores y a los clientes.	F	A F	10 10

MERCADEO Y VENTAS					
SERVICIO AL CLIENTE					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
33	¿Cuáles son sus principales clientes?	Bimbo, Kellog's, Nestlé, Alpura, Saba, Coca-Cola.	F	A F	10 10
34	¿Realiza alguna actividad conjunta con ellos?	Bimbo nos apoyó en todo lo que es calidad, a instalar sistemas; nosotros hemos retroalimentado a la industria del juguete, hemos sido pioneros con ellos para ayudarlos a desarrollarse.	F	A F	5 10
SEGMENTACIÓN MERCADO META Y POSICIONAMIENTO					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
36	¿Realiza alguna clasificación de sus clientes?	Sí: A, doble A y triple A.	F	A F	5 5
39	¿Cuál es la principal diferencia entre sus productos y los de la competencia?	Servicios completos y originalidad e innovación.	F	A F	5 10
40	¿Conoce usted lo que piensan sus clientes de su empresa?	Sí.	F	A F	5 10
41	¿Qué acciones realiza para mejorar la identidad de su empresa?	Mejora continua en calidad, servicio, control de costos, diseño y eficiencia.	F	A F	5 10
PRODUCTO/SERVICIO					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
42	¿Qué beneficios les entrega su producto/servicio a los clientes?	Concepto total y resolución completa de necesidades más allá de sus expectativas.	F	A F	10 10
43	¿Qué variedad de productos/servicio tiene la empresa?	Promocionales, plásticos para el hogar, artículos plásticos para dulceros y fiestas, conceptos de campañas promocionales, diseño e innovación.	F	A F	10 10

PRECIO					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
45	¿Qué elementos considera para desarrollar nuevos productos?	Soluciones integrales, eficientes y efectivas e innovadoras.	F	A F	10 10
49	¿El precio incorpora estas características de valor para el cliente?	Sí.	F	A F	10 10
50	¿Cuál es la estrategia para fijar precio?	Perseguir una utilidad no menor al 7%.	F	A F	5 5
DISTRIBUCIÓN					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
60	¿Cómo distribuye los productos/servicios?	Con transporte propio.	F	A	5 .
61	¿Conoce los canales de distribución que utiliza su competencia?	Si.	F	A	1 .
62	¿Cuáles son los principales problemas que ha tenido con sus distribuidores/distribución?	No tiene distribuidores y no ha tenido problemas con su distribución.	F	A	1 .
EXPORTACIONES					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
64	¿Qué factores consideró para tomar la decisión de exportar?	Llegar a otros mercados y ampliar la base de clientes internacionales.	F	A F	5 5
65	¿Considera que sus productos no tienen demanda en el mercado interno?	Sé bien que sí tienen demanda en el mercado interno y que éste es muy grande.	F	A F	5 5

PRODUCCIÓN Y OPERACIONES					
PROVEEDORES					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
74	¿Ha tenido problemas de abastecimiento?	No.	F	A	10 .
76	¿Cuántos proveedores ha cambiado en el último año?	Ninguno.	F	A	5 .
NIVEL TECNOLÓGICO					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
85	¿Cómo es su nivel tecnológico respecto a la competencia?	Mejor.	F	A F	5 5
86	¿Cuándo adquirió las últimas tecnologías y que impacto tuvieron?	El presente año (Torres de enfriamiento de circuito cerrado), el impacto es disminuir el gasto de agua.	F	A F	5 5
DISTRIBUCIÓN DE PLANTA					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
88	¿El actual diseño y distribución de la planta satisface los requerimientos actuales?	Somos muy flexibles y la distribución cambia cada 8 semanas en promedio para adaptarse a los nuevos pedidos.	F	A F	10 10
CONTABILIDAD Y FINANZAS					
TRIBUTARIA Y NORMAS LEGALES					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
90	¿Paga tributos al Estado?	Sí.	F	A F	5 5
91	¿Qué tributos paga mensual y anualmente?	Los establecidos por la ley.	F	A F	5 5

	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
93	¿Conoce los deberes y responsabilidades de la empresa?	Si.	F	A F	5 5
REGISTROS CONTABLES					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
94	¿Cuáles tipos de registros contables utiliza?	Se llevan libro diario, libro Mayor, Balances, Estados de Resultados actualizados y las partidas están debidamente definidas.	F	A F	5 5
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
100	¿Utiliza regularmente indicadores financieros?	Si.	F	A F	5 5
CREDITO Y COBRANZA					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
101	¿Qué porcentaje de las ventas totales se realizan a crédito?	80%.	F	A F	5 5
102	¿Qué evaluación realiza antes de otorgar un crédito?	Los términos de venta están acordados con los principales clientes. Para los nuevos se hacen por contratos.	F	A F	5 5
103	¿Qué tan eficiente es su cobranza?	Muy buena.	F	A F	5 5

RECURSOS HUMANOS					
CLIMA Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
122	¿Existen grupos informales dentro de la empresa?	Sí.	F	A F	5 5
	FUERZAS	TOTALES PONDERACIONES		A F	337 315

OPORTUNIDADES					
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
27	¿Cómo los comunican?	Juntas semanales y periódico mural.	O	A F	5 5
30	¿Cuáles son las tácticas principales para lograr los objetivos?	Mantener buenas relaciones laborales, asistir a ferias, exportaciones, alianzas estratégicas.	O	A F	5 5
31	¿Cómo mide su cumplimiento?	Contra proyecciones anuales (no muy precisas)	O	A F	10 10
32	¿Tiene políticas por escrito?	Sí.	O	A F	5 5

MERCADEO Y VENTAS					
SERVICIO AL CLIENTE					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
35	¿Cómo averigua las necesidades de sus clientes?	Preguntando, viendo el mercado, ofreciendo ideas completas para satisfacer necesidades y viendo sus reacciones, interpretando sus ideas incipientes sobre una necesidad cubierta con todo un concepto y producto total, observando las tendencias de la moda y el mercado.	O	A F	5 5
37	¿Qué porcentaje de las ventas totales absorben sus clientes principales?	80%	O	A F	1 1
PRODUCTO/SERVICIO					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
44	¿Sus productos tienen marca?	No, es la estrategia que estamos por implementar.	O	A F	5 10
GESTIÓN DE VENTA					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
51	¿Cómo se lleva el registro de ventas?	Debido a que el volumen de transacciones no es alto, solo se tiene contablemente.	O	F	. 5
52	¿Cómo se determinan las visitas a clientes?	Se busca una correlación entre la las mejores ideas de promoción y el giro de cada empresa.	O	F	. 10
53	¿Cómo realiza el control de gestión de ventas?	No lo hay.	O	F	. 10

	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
54	¿Cómo se canalizan los reclamos y el mejoramiento de los productos/servicios?	Se trata directamente con el cliente cada caso.	O	F	. 5
56	¿Cómo mide la efectividad de las ventas?	Volumen y utilidades.	O	F	. 5
57	¿Qué material de apoyo utiliza para la venta?	CD con material audiovisual y muestras.	O	F	. 5
COMUNICACIONES					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
58	¿Qué herramientas utiliza para comunicar que la empresa existe y que dispone de tales o cuales productos/servicios?	Visitas a clientes y ofrecimiento de servicios integrales para satisfacer necesidades de campañas promocionales y empaques.	O	F	. 5
59	¿Cómo define cuánto dinero va a invertir en comunicaciones?	No invierte en éste rubro.	O	F	. 5
EXPORTACIONES					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
63	¿Cuánto exporta al año?	Casi el 2.6% de las ventas.	O	F	. 10
66	¿A cuántos países se exporta?	3	O	F	. 10
67	¿Cuáles?	Estados Unidos, Guatemala y Costa Rica.			
68	¿Cómo ingresa a mercados externos?	Mediante exposiciones y visitas específicas.	O	F	. 5
69	¿Cuál es la estrategia de exportación?	Aprovechando los acuerdos comerciales con otros países para llegar a otros mercados.	O	F	. 10

PRODUCCIÓN Y OPERACIONES					
PROVEEDORES					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
71	¿Cómo selecciona a sus proveedores?	Calidad de producto y de servicio además de rapidez de respuesta y condiciones de pago (descuentos por compras al contado y mantener los inventarios en sus instalaciones hasta que son requeridos).	O	A F	5 10
72	¿Qué condiciones de venta le ofrecen sus proveedores?	Treinta días o descuentos por pronto pago.	O	A F	5 10
73	¿Qué porcentaje de las compras realiza a crédito?	1%	O	F	. 5
PLANIFICACIÓN					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
81	¿Con cuanta antelación sabe su demanda para el próximo semestre?	En cuanto hay pedidos y se tienen fechas de entrega programadas.	O	A F	5 10
NIVEL TECNOLÓGICO					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
87	¿Con qué sistema de información cuentan para soportar sus procesos?	Usan la suite de productos Aspel (COI, NOI, SAE, Banco, Prod, Caja)	O	A F	5 10

MANTENIMIENTO MAQUINARIA					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/FUTURO	PONDERACIÓN
89	¿Cuál es la medida de efectividad y eficiencia de las actividades de mantenimiento en la planta y cuál es su valor actual?	Los tiempos de interrupción por falla mecánica, son menores al 3%.	O	F	. 5
CONTABILIDAD Y FINANZAS					
TRIBUTARIA Y NORMAS LEGALES					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/FUTURO	PONDERACIÓN
92	¿Cómo verifica que se encuentra al día en el pago de sus obligaciones tributarias?	Pidiendo reportes al despacho que lleva la contabilidad y sabiendo las fechas en las que deben hacerse las declaraciones.	O	A F	5 5
REGISTROS CONTABLES					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/FUTURO	PONDERACIÓN
95	¿Cómo se registran las facturas de ventas y las de compras?	En el sistema contable.	O	F	. 5
96	¿Cada cuánto tiempo se emiten reportes de gestión?	Mensualmente.	O	F	. 5
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/FUTURO	PONDERACIÓN
97	¿Qué proyecciones realiza la empresa?	Relativa a ventas de forma anual.	O	F	. 5

	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
98	¿Cómo utiliza estas proyecciones en la toma de decisiones?	Son una guía pero no son determinantes porque la empresa es un tanto reactiva a la demanda, depende mucho de las modas que llegan en el año y del impacto en el consumidor.	O	A F	5 10
99	¿Se comparan estos presupuestos con los datos reales?	Si.	O	A F	5 10
CREDITO Y COBRANZA					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
104	¿Cuál es el promedio en la industria?	180 días en la industria juguetera.			
RECURSOS HUMANOS					
ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
105	¿Cuenta con procedimientos para reclutamiento, selección y contratación del personal?	Si.	O	A F	5 5
106	¿Cómo se entrena al personal nuevo de la empresa?	Cursos de inducción y capacitación in situ.	O	A F	5 10
107	¿Qué posibilidades existen para obtener un trabajo más importante y mejor pagado dentro de la empresa?	Se tienen programas de apoyo para terminar la primaria y la secundaria. Se promueve la participación de los colaboradores.	O	F	. 5
108	¿Existe un plan estructurado de capacitación para el personal?	Si, e incluso de apoyo a los hijos de madres solteras para que si obtiene buenas calificaciones, se les apoye para que continúen sus estudios.	O	F	. 5

INCENTIVOS Y BENEFICIOS DEL PERSONAL					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
110	¿En qué consiste el sistema de incentivos?	Se otorgan las prestaciones de ley.	O	A F	1 5
111	¿Cómo evalúa el rendimiento de sus trabajadores?	Tiempos y productividad en el área en la que están.	O	A F	1 5
112	¿Cada cuánto tiempo lo hace?	Constantemente pues se revisa la productividad de todas las áreas constantemente.	O	A F	1 5
CLIMA Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
116	¿Cómo sabe si su personal se identifica con la empresa?	Por su participación, compromiso con el trabajo, con las prácticas de la empresa y su participación en la vida misma de ella.	O	A F	1 5
117	¿Por qué cree usted que su personal labora en esta empresa y no en otra?	Por el clima, el trato, los sueldos, las prestaciones y la cercanía a casa.	O	A F	1 5
121	¿Cuál es el esquema de movilidad de puestos dentro de la empresa?	Depende de las condiciones que se vayan dando en la empresa y la gente.	O	A F	1 5
OPORTUNIDADES		TOTALES PONDERACIONES		A F	87 276

RIESGOS

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

HISTORIA DE LA EMPRESA

	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
14	¿Qué influencia tiene el estado y otras organizaciones (empresariales, p. e.) sobre su empresa?	Situación económica del país, devaluaciones, entrada de competidores nacionales e internacionales en el mercado, cambios de tecnología.	R	A F	10 10

MERCADEO Y VENTAS

SERVICIO AL CLIENTE

	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
38	¿Qué características tienen los clientes que compran a su competencia?	No quieren pagar por el diseño de ideas.	R	A F	5 10

MERCHANDIZING

	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
46	¿Tiene puntos de venta propios?	Uno.	R	A F	5 1

PRECIO

	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
48	¿Cuáles son los principales costos que afectan sus precios?	Materias primas y fabricación.	R	A F	5 10

PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

PROVEEDORES

	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
70	¿Para cada insumo importante, cuántos proveedores tiene?	Básicamente PEMEX, Basf y Exxon (80% de necesidades) y 20% pequeños proveedores como de cajas, etc.	R	A F	10 10
75	¿Cómo responden sus proveedores frente a un pedido de última hora?	Tratan de surtirlo lo más rápidamente posible.	R	A F	1 5

MANEJO DE INVENTARIO

	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
79	¿Tiene controles para manejo de inventarios?	Si	R	A F	5 5

RECURSOS HUMANOS

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
109	¿Dispone de todo el personal calificado que requiere? Si no es así, ¿qué acciones ha realizado para obtenerlo?	Si se tiene y cuando se necesita más se hacen convocatorias para contratación.	R	A F	5 10

INCENTIVOS Y BENEFICIOS DEL PERSONAL					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
114	¿Cuáles beneficios tiene el personal?	Apoyo para estudios, capacitación, apoyo a hijos de madres solteras, días de celebración fuera de la empresa si se cumplió con una meta especial que urgiese o se aumentó la productividad a lo necesario por alguna programación, fiesta del día del niño y de Navidad además de las marcadas por la ley.	R	A F	5 5
CLIMA Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
115	¿El clima laboral es bueno?	Si.	R	A F	5 1
118	¿Con qué frecuencia se produce rotación de personal?	Muy baja.	R	F	. 1
RIESGOS		TOTALES PONDERACIONES			56 68

DEBILIDADES

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA					
HISTORIA DE LA EMPRESA					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
2	¿Qué conocía del sector antes de crear su empresa?	Nada, pero le interesó conocer otro negocio.	D	A	1 .

	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
3	¿Cómo determinó lo que ganaría cuando inició su proyecto de empresa?	Vio potencial en un nuevo nicho de mercado.	D	A	1 .
19	¿Existe consejo de administración?	No.	D	A F	5 10
20	¿Quién lo compone?		D		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
28	¿Cuáles son los principales problemas para el cumplimiento de los objetivos?	Convencer a los clientes de nuevos conceptos, lograr alianzas y coinversiones en diferentes países y responder a necesidades de otras culturas.	D	A F	5 5
MERCADEO Y VENTAS					
PRECIO					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
47	¿Cómo es la tendencia de los precios en el mercado?	Dependen de los precios del petróleo.	D	A F	5 10
PLANIFICACIÓN					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
80	¿Cómo pronostica cuánto debe producir periódicamente?	No hay un pronóstico real. Sólo aproximado por los productos de temporada y el resto surge de necesidades que se presentan a nuestros clientes y que vamos a cubrir en el tiempo necesario para ellos.	D	A F	5 10
82	¿Cómo planifica las compras de materias primas, los insumos, las ventas, la adquisición de maquinas y equipos?	Algunas por temporadas de servicios especiales, otras por duración de equipos o por necesidades de contratos.	D	A F	5 10

	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
83	¿Cómo planea su producción?	Con base en las fechas de entregas requeridas.	D	A F	5 10
84	¿Cómo se estructura el programa de fabricación?	Con base al programa de entregas, el volumen requerido y la conociendo la capacidad de fabricación a través de eficiencias y los ritmos de las líneas de fabricación.	D	A F	5 10
RECURSOS HUMANOS					
CLIMA Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL					
	ASPECTO	MEJORES PRÁCTICAS	F/D/R/O	ACTUAL/ FUTURO	PONDERACIÓN
119	¿Cómo es el nivel de sueldos de la empresa respecto al promedio del sector?	Bajo nivel en salarios para ejecutivos – (comparación con empresas agremiadas al IMPI) produce fugas de personal.	D	A F	5 10
120	¿Qué características tienen los trabajadores que renuncian a la empresa?	Generalmente los atraen los competidores con mejores sueldos.	D	A F	5 10
DEBILIDADES		TOTALES PONDERACIONES			47 85

ANEXO 6

Anexo 6. Consideraciones para las relaciones comerciales con China

Hechos importantes a considerar de la cultura China

- 75 por ciento de la población de China viven sobre el 15% de la superficie, concentrados en las zonas fértiles de los ríos con densidades de 2000 personas por milla cuadrada.
- Los atractivos para los inversionistas son la mano de obra barata, materia prima de bajo costo, transporte marítimo también barato además de grandes cantidades de consumidores.
- China sólo tiene 800,000 millas de carreteras y caminos de las cuales el 85% están pavimentadas, concentradas en las provincias del este, pero su desarrollo es una de las prioridades más importantes del gobierno (15,000 a 20,000 millas se aumenta cada año a al red ya existente).
- La red ferroviaria es de 35,000 de las cuales sólo el 25 por ciento tiene doble vía; cubren el 60% de las necesidades actuales. Grandes cantidades de nuevas vías ferroviarias están en construcción.
- Las vías navegables internas son el doble de largas que la red ferroviaria.
- El 90 % de la población se considera a si misma de la misma etnia. El 10% restante es parte de 57 etnias diferentes.
- El sistema de China no es federal, por lo que el gobierno central tiene que tratar con gobiernos provinciales y municipales y llegar acuerdos individuales después de complejas negociaciones y regateos mismo que vuelven a ser negociados al cambiar las condiciones bajo las cuales fueron tomadas. Esta estructura no facilita la actividad política. Los intereses de los gobiernos locales tiene precedente sobre los de los ministerios centrales. Hay treinta y un gobiernos provinciales; las provincias se dividen en condados y en ciudades.
- Los chinos prefieren por mucho el consenso, obtenido al nivel de la jerarquía política, a la mayoría simple. Es muy importante tener en cuenta el rango y la jerarquía de cada persona para lleva a cabo una negociación pues de ello depende la forma y el resultado de dicho proceso y cumplir con el protocolo es básico.
- Un chino da por hecho que cuando ha hecho un favor para alguien, esa persona responda de la misma forma cuando la ocasión lo amerite. Les desagrada grandemente el conflicto y el desorden. E “perder prestigio” debe evitarse casi a toda costa.
- En la economía china, el sector estatal es grande (60,000 empresas estatales que emplean a 30 millones de personas y casi dos terceras partes de ellas están en números rojos), que operan en comunidades semi-independientes pequeñas) pero está decreciendo rápidamente, el sector colectivo (25 millones de este tipo de empresas con una fuerza de trabajo de 450 millones de personas – todas las decisiones del movimiento de materiales, establecimiento de las empresas y la venta de los productos se toman a nivel de grupo) se haya en expansión y el privado se acerca a una burguesía rápidamente.

- La población rural china es de 910 millones de personas (cerca de 3.5 veces la población de los EUA)
- La industrialización socialista parece haber tenido un efecto pernicioso en el medio ambiente: tanto la tierra como los recursos son propiedad pública y nadie se hace responsable de la tierra ni tampoco representa sus intereses., además de que el agua y la electricidad son suministradas sin costo o altamente subsidiados por lo que no hay ningún incentivo para usarlos racionalmente.
- La cultura china se basa en el concepto de la primacía de la familia y la sociedad y tradicionalmente, el énfasis está en las obligaciones de los individuos, no en los derechos o la libertad. Ellos hacen énfasis en el hecho de que no se les reconoce el mérito de haber garantizado para sus pobladores, los derechos económicos y sociales.

Las firmas internacionales que quieren invertir o comerciar en China se mostraban reuentes para hacerlo hasta que no hubiese leyes vigentes que regularan esas transacciones y protegieran los intereses de todos los involucrados. Por esto las primeras leyes que se instauraron fueron las que definieron las bases sobre las cuáles las acciones conjuntas y los intercambios comerciales pudiesen llevarse a cabo. El camino del comercio internacional ha creado nuevas circunstancias que requirieron de regulaciones. Se han escrito nuevas leyes que han sido adoptadas por el Congreso Nacional del Pueblo.

Las empresas que operan en China tienen muchas ventajas como el financiamiento, apoyo del gobierno y el sueldo de los empleados, los cuales con los años se van a nivelar con los de países como México por el mismo crecimiento de la economía. La ventaja actual de la mano de obra en China influye en un 15% de los costos. Hay empleados que después de este año nuevo chino ya no regresan a trabajar porque en sus lugares de origen les ofrecen mejores condiciones. Ya comienzan a padecer la “Cacería de Cabezas” y ganar 2 dólares en vez de 1.5 que ganaban sin tener que salir de su población, les va a ser más atractivo.

Si se observa en la perspectiva del tiempo, el proceso de China es una repetición del proceso japonés, taiwanés y honkonés. “Japón al final de la segunda guerra mundial se convierte en un maquilador de Estados Unidos. Aprende a hacer las cosas: copiar, mejorar la copia y después crear algo nuevo. En este proceso de innovar e irse a tecnologías medias, en productos de mayor valor agregado, pasan su maquila a Taiwán (los 70s y 80s) y Taiwán y Hong-Kong aprenden a hacer lo mismo.”

“Taiwán se va por el lado de la tecnología de las computadoras: son los líderes en el mundo y repiten el mismo escenario. Ahora le pasan la maquila a China, la cual empieza a abrirse y comienza a jugar ese doble juego muy interesante de ser comunistas y al mismo tiempo neo-liberalistas. Es un doble juego que aún no se sabe en que va a terminar, pero lo están haciendo muy bien. Lo importante es que han planeado muy bien el cambio. No lo hicieron como Rusia, que quiso meterse a la alta tecnología. China dijo: “¿Qué puedo hacer con 1300 millones de analfabetas? Puras cosas manuales. ¿Qué compra el mundo?... textiles, juguetes, cosas sencillas... y después los vamos educando y los vamos integrando al valor

agregado. Y eso está haciendo China. Ahora ya está metida en la tecnología.” De hecho una compañía china adquirió el negocio de computadoras Notebook de IBM.

La China que conocemos actualmente, parte de la revolución comunista de Mao Tsedong, la cual toma el país con una serie de ideologías que al ponerlas en práctica, destruye la quinta parte de la cultura milenaria china, además de imponer un régimen dictatorial que hunde en la miseria al país.

Deng Xiaoping hereda el poder en 1976 y hace una serie de cambios que van en contra de lo que había legado Mao: Mandó gente destacada al extranjero para poder hacer una banca de talento con el conocimiento necesario para abrir la economía; Comienza a capitalizar los resultados de pequeños laboratorios económicos que habían sido copiados del esquema Taiwanés creando una serie de facilidades legales y fiscales, así como creación de infraestructura para sustentar la instalación de industrias manufactureras de todo tipo, entre otras, más del 50% de las empresas Taiwanesas. A partir de los ochentas, los experimentos económicos de Xiaoping en los triángulos económicos, sobre todo el que fue ubicado en el delta del río Perla, comenzaron a marcar la presencia china en el mundo. Son un factor que garantiza el consumo mundial de ciertos productos en un precio accesible, sobre todo en Estados Unidos, y por otro lado, son el segundo consumidor de petróleo y cemento. Consumen más del 30% del carbón y acero del mundo. También China representa un factor importante en la economía de Bush al ser compradores “frecuentes” de bonos del tesoro de EU, siendo ya una fuente de financiamiento importante para ese país.

El mayor problema en China, es el conflicto de tener una política económica abierta y agresiva que los ha llevado a colocarse en el sexto lugar mundial en 25 años y a la vez tener un régimen comunista que, aunque fue modernizado por Jiang Zemin en la década de los ochentas, no es una democracia y está enfrentando una resistencia civil que se acentúa y recrudece conforme ha avanzado el tiempo. Plantea a su vez tres retos importantes para la diplomacia china que ha logrado ser la piedra angular en el equilibrio asiático: La independencia latente de Taiwán, el potencial conflicto nuclear de Corea del Norte y la continuidad de democracia en Hong Kong.

Un reto reciente que enfrentó el gobierno chino es evitar el sobrecalentamiento de la economía en el 2004. Lograron detener un vicio que había estado deteriorando el sistema de créditos: La cartera vencida provocada por el descontrolado y corrompido sistema de financiamiento. Apuntalaron la economía y lograron poner al yuan en una banda de flotación, dejando atrás la política de paridad fija. También permitieron que la inflación y la tasa de interés se ubicaran en valores sino reales, bastante cercanos a la realidad.

Aunque no nos guste a todos, China es ya un protagonista en el mundo y es un elemento básico en las estructuras económicas de lo que conocemos como globalización. Si el equilibrio político interno y externo se rompe, eso puede poner al mundo de cabeza. Varias

economías dependen ya de la china además de la norteamericana, europea, asiática, chilena, argentina, brasileña y el futuro de la africana.

Algo que es muy interesante es cómo los gobernantes comunistas pudieron asentar las bases para abrir el país a la economía. Están terminando con la pobreza, solo 5% de la población china está en la miseria, y esa proporción es menor que la de México. Siendo que comenzaron con el cambio hace 25 años es sorprendente que hay logrado meter al mundo de la economía a un país de más de mil doscientas personas. Probablemente la disciplina comunista y el control centralizado de las decisiones fundamentales son lo que les ha permitido hacerlo, tal vez si hubiera demasiada democracia no hubieran llegado tan rápido a ser la sexta economía más importante del mundo.

No van a tardar en abrirse a la democracia y de acuerdo a Maslow, teniendo distracciones de otro tipo de necesidades, el pueblo chino no iba a tener la visión ni madurez de elegir un buen camino hacia la democracia. Cuando la mayoría de la gente está más educada y con más recursos, entonces comienza a abrirse a una perspectiva de ciudadano completo. De otra forma, como en otros lados, incluyendo nuestro país, la gente es manipulada por falsos profetas, por partidos y grupos políticos o de los irresponsables medios de comunicación, y entonces manejan a las masas a su conveniencia sacrificando su futuro.

Por la escala de tiempo milenaria, la visión de largo plazo es algo sumamente relevante en el pueblo chino. Los japoneses hacen algo similar. Xiaoping hizo lo propio al asegurar la continuidad de su política al asegurar a su sucesor y al sucesor de éste. El riesgo de que después de Hu Jintao llegue un “loco” es alto, pero probablemente Jintao esté preparando las bases para abrir la democracia en corto plazo, las bases se están terminando de preparar, al menos de mejor forma que en otros países, por ejemplo en el caso nuestro con la apertura comercial.

Otra cosa interesante es cómo está tomando China el liderazgo de Asia y habrá que ver cómo evoluciona respecto al mundo. Hoy día se ve como el país que está balanceando a Estados Unidos ya no en una situación de poderío militar, sino en un terreno más “moderno”, que es la economía. Viene convirtiéndose en lo que a corto plazo va a ser una especie de socio, pero hay ciertas condiciones que están volviendo complejo un “jalón” unilateral de parte de los Estados Unidos, así como del lado de China, la masa cuenta.

Cuando un país del tamaño de China puede lograr moverse a gran velocidad quiere decir que si es posible hacer que un país más chico como México cambie en un plazo similar o menor. La diferencia es la disciplina implantada por el gobierno en la sociedad y eso es algo que se logra en una o más generaciones. Si hubiera la intención, es posible que lo hagamos, solo nos hace falta un líder que lo quiera hacer y no se ve a corto plazo. Probablemente a EU tampoco le convenga y no lo va a fomentar.

De acuerdo con los hechos, el comunismo chino no ha sido tan malo del todo, al menos les sirvió para preparar la entrada a un capitalismo sin ser perjudicados como a otros países. El gobierno ha sido paternalista y una coyuntura importante es que Deng Xiaoping tuvo la visión de convertir y modernizar su país a largo plazo, más allá de su mandato. En ese sentido, tampoco ha sido tan malo el régimen en el sentido de que permitió que se diera esa continuidad. Sin embargo va a ser interesante la forma en que se van a abrir a la democracia, si Hu Jintao no hace los “amarres” necesarios para garantizar la continuidad en forma de leyes y/o división de poderes, su sucesor puede echar a perder lo ganado.

Todos los retos respecto a su gestión diplomática igual están en el filo de la navaja, pero una “revolución” democrática podría ayudar a establecer una nueva generación de leyes internas y externas para reducir los riesgos ante la comunidad asiática, europea y sobre todo para con los Estados Unidos. Lo anterior también requiere de establecer bases hacia el sucesor de Jintao, para que no dependa del talento de una persona y su estabilidad emocional.

En cuanto a lo que representa para con México, no vamos a poder competir con ellos en el corto plazo, mientras nuestro gobierno no tome medidas similares para competir en el mismo “segmento”, pero se puede tomar ventaja de la situación geográfica, de los recursos naturales de México y el talento diferenciado de las personas para poder atacar otros “segmentos”. Nuevamente requerimos de que no solo los empresarios mexicanos tengan las mejores intenciones y que contemos o no con talentos y recursos naturales, necesitamos el soporte de nuestros gobernantes, de que los tres poderes funcionen y nos hagan funcionar como a un solo individuo: Fomentar y obtener una cultura “empresarial” a nivel país.

Los alemanes, japoneses y en éste caso los chinos, han logrado recuperaciones espectaculares gracias a la fuerza de su cultura, de su identidad (cualquiera que sea) y de sus valores. Volteando hacia México, al parecer no se busca fomentar el trabajo en grupo, como dije anteriormente, parece ser que intencionalmente no se busca tener por no convenir a alguien o algunos.

ESCENARIOS PARA CHINA EN EL SIGLO 21

No factibles

- Haya un líder que de continuidad al método de supervisar el proceso e incorporación de la economía china al mundo moderno.

- Regreso al aislamiento del mundo exterior y la economía centralizada.

- Que al lograr la estabilidad económica, se repliquen en China, en el largo plazo, las prácticas de administración pública de Taiwán en las que se presenta una oposición política viable.

Factibles

Colapso del estado-partido debido a la Inflación, corrupción y desempleo, desencadenado por un descontento creciente cuyos detonantes potenciales son:

- Estudiantes, trabajadores a nivel rural y a nivel urbano. Donde una intervención del ejército para disolver el conflicto sería más aceptada por el desagrado al desorden, característico de su cultura.
- Acrecentamiento del poderío de las autoridades locales, presentándose conflictos entre regiones. Tendría que intervenir el ejército pero no sería aceptada porque no es una entidad que se disponga a favor de una región en particular.

Gastos promedio per capita anuales China 1998 USA 1997

(Dólares)

	China		Estados Unidos	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Total	522	100	27,000	100
Comida	232	45	3,510	13
Recreación educación y cultura	60	12	2,970	11
Vestimenta	58	10	1,350	5
Habitación	49	9	3,510	13
Gasto familiar	43	8	2,700	10
Transporte	31	6	2,700	10
Salud	25	5	3,780	14
Misceláneos	24	5	2,160	8
Impuestos o pensión	0	0	4,320	16

Ingreso por impuestos según fuente en USA y China en 1998

(porcentajes)

	Estados Unidos	China
Impuesto al ingreso individual	48.1	1
Impuesto a los ingresos de las corporaciones	11	10
Contribuciones e impuestos de seguridad social	33.4	
Impuestos comerciales e industriales		81.3
Impuestos aduanales	1	3.4
Impuestos a la agricultura		4.3
Impuestos Excise	3.4	N/A
Impuesto a la propiedad	1.4	N/A
Otros impuestos	1.7	N/A
	100	100

ANEXO 7

Anexo 7. Consideraciones para las relaciones comerciales con Brasil

Hechos importantes a considerar de la cultura Brasileña

- Brasil es el país más extenso de Latinoamérica
- Es el país que tiene más extensión cultivable de América
- Tiene cerca del doble de habitantes de México
- Como alternativa al petróleo y sus derivados, cerca del 30% de los autos brasileños operan con etanol, producto obtenido de la caña de azúcar.
- Es uno de los países más complicados en términos fiscales para formar y operar una empresa

Retos principales

Los retos para iniciar un negocio en Brasil se muestran a continuación:

Indicador	Brasil	Región	OCDE ¹
Procedimientos (número)	17	11.4	6.5
Tiempo (días)	152	63.0	19.5
Costo (% Ingreso nacional bruto)	10.1	56.2	6.8
Capital mínimo (% Ingreso per cápita)	0.0	24.1	41.0

Licencias requeridas

A continuación se muestran la cantidad de pasos a seguir, tiempo y costo para completar el proceso de licenciamientos y permisos:

Indicador	Brasil	Región	OCDE
Procedimientos (número)	19	16.3	14.1
Tiempo (días)	460	206.2	146.9
Costo (% Ingreso nacional bruto)	184.4	381.2	75.1

¹ OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

Contratando y despidiendo gente

A continuación se muestran las dificultades que sufre un empleador para contratar gente en Brasil.

Indicador	Brasil	Región	OCDE
Índice de dificultad para la contratación	67	40.5	30.1
Índice de rigidez de horario	80	50.9	49.6
Índice de dificultad para despido	20	29.5	27.4
Índice de rigidez del empleo (promedio de los tres anteriores)	56	40.3	35.8
Costo de contratación (% del salario)	26.8	15.9	20.7
Costo de liquidación (semanas de salario)	165.3	62.9	35.1

Registro de la propiedad

La facilidad con la que una empresa realiza el registro de propiedad.

Indicador	Brasil	Región	OCDE
Procedimientos (número)	15	6.7	4.7
Tiempo (días)	47	76.5	32.2
Costo (% valor de la propiedad)	4.0	4.8	4.8

Acceso a créditos

A continuación se muestran las métricas para compartir información de crédito y derechos legales tanto de prestadores como de solicitantes. El índice de derechos legales se mide de 0 a 10; un mayor valor, representa que las leyes han sido mejor diseñadas para expandir el acceso al crédito. El índice de información de crédito mide el alcance, acceso y calidad de información de crédito disponible mediante registros públicos o burós privados. Su rango es de 0 a 6; un mayor valor, indica que hay más información disponible.

Indicador	Brasil	Región	OCDE
Índice de derechos legales	2	3.8	6.3
Índice de información de crédito	5	4.5	5.0
Cobertura de registro público (% adultos)	9.6	11.5	7.5
Cobertura de buró privado (% adultos)	53.6	31.2	59.0

Protección al inversionista

Los indicadores mostrados describen tres dimensiones de protección al inversionista: Transparencia de transacciones (impacto del índice de acceso a información reservada), responsabilidad para asuntos internos (impacto del índice de responsabilidad del director), habilidad del accionista para demandar autoridades y directores por faltas a la conducta (índice de facilidad de demanda del accionista) e índice de protección a la fortaleza del inversionista. El valor de los índices va de 0 a 10, a mayor valor, se indica un mayor acceso a información reservada, mayor responsabilidad de los directores, mayor poder de los accionistas para interactuar y mejor protección al inversionista.

Indicador	Brasil	Región	OCDE
Índice de acceso a información reservada	5	4.1	6.1
Índice de responsabilidad del director	7	3.8	5.1
Índice de demanda del accionista	4	5.7	6.6
Índice de protección al inversionista	5.3	4.5	5.9

Pago de impuestos (2005)

El impuesto efectivo que una empresa mediana en Brasil debe pagar en forma inmediata o en menos de un año se muestra abajo.

Indicador	Brasil	Región	OCDE
Pagos (número)	23	48.2	16.3
Tiempo (horas)	2,600	529.3	197.2
Impuesto total a pagare (% utilidad bruta)	147.9	52.8	45.4

Comercio internacional

Los costos y procedimientos relacionados con la importación y exportación de un embarque estándar de bienes en Brasil. Cada procedimiento oficial está registrado comenzando desde el contrato de adquisición hasta la recepción del bien.

Indicador	Brasil	Región	OCDE
Documentos para exportar (número)	7	7.5	5.3
Firmas de autorización para exportar (número)	8	8.0	3.2
Tiempo para exportar (días)	39	30.3	12.6
Documentos para importar (número)	14	10.6	6.9
Firmas de autorización para importar (número)	16	11.0	3.3
Tiempo para importar (días)	43	37.0	14.0

Cumplimiento de contratos

La facilidad o dificultad para lograr el cumplimiento de contratos en Brasil es medido en el siguiente cuadro.

Indicador	Brasil	Región	OCDE
Procedimientos (número)	24	35.4	19.5
Tiempo (días)	546	461.3	225.7
Costo (% del monto del contrato)	15.5	23.3	10.6

Cerrando una empresa

El tiempo y costo requerido para declararse en bancarrota se muestra a continuación. En Brasil, el proceso toma 10 años y cuesta 9% del valor de estado. El porcentaje de recuperación, expresado en términos de centavos por dólar, que los acreedores recuperan de una firma insolvente es 0.49.

Indicador	Brasil	Región	OCDE
Tiempo (años)	10.0	3.5	1.5
Costo (% de inversión)	9	17.0	7.4
Rango de recuperación (centavos por dólar)	0.5	28.2	73.8

Iberglobal : Portal para la internacionalización de la empresa y la economía, The World Bank Group.

ANEXO 9

Anexo 9. Fusion Applications: Delivering Greater Business Insight

An Oracle White Paper

March 2006

NOTE

The following is intended to outline our general product direction. It is intended for information purposes only. It is not a commitment to deliver any material, code, or functionality, and should not be relied upon in making purchasing decisions. The development, release, and timing of any features or functionality described for Oracle's products remains at the sole discretion of Oracle.

Fusion Applications: Delivering Greater Business Insight

THE NEED FOR INSIGHT-DRIVEN APPLICATIONS

Greater business insight has emerged as a key customer priority for Oracle Fusion Applications. Oracle has always been a leading provider in the business intelligence (BI) market and is now in a unique position to deliver the next generation of information-driven applications. Oracle's dialogue with customers has revealed a clear set of common challenges faced by both small and large organizations across industries. Oracle's next-generation vision and commitment of development resources means customers can accomplish amazing things with the help of Oracle Fusion.

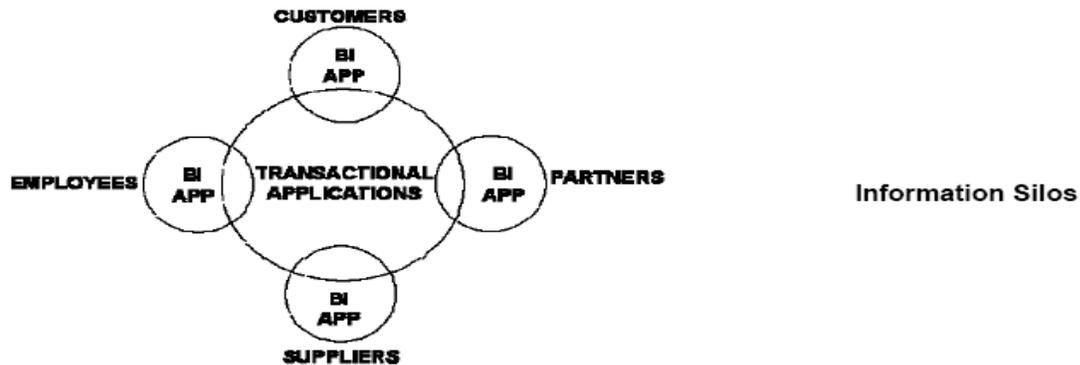
The overwhelming feedback is that a majority of business decision-makers today don't have ready access to high-quality, reliable, timely, and useful information on operating and financial performance at their companies. For decades, organizations have invested in automating business processes by deploying transactional applications in the front and back office. However, these transactional applications were not designed in an information-centric manner, and customers were forced to deploy several business intelligence applications in addition to these systems. In effect, business intelligence was an afterthought and in many cases was reserved for business analysts or a few senior executives who have access to Scorecard-type applications. This highly selective usage of BI applications resulted in a series of critical business and technical challenges faced by organizations today.

Business challenges include

- End-to-end business processes are difficult to monitor and optimize because of the lack of process metrics
- Employees are making financial and operational decisions using fragmented and dated information
- Customer interactions are not optimized to improve sales and increase profitability because of inadequate customer information

Technology challenges include

- IT costs to support several business intelligence applications in production
- Coalescing information from multiple BI applications is difficult and time-consuming for end users
- Critical information and data assets are trapped across several disparate systems



THE VALUE OF GREATER BUSINESS INSIGHT

Fusion Applications are designed from the ground up to address these critical challenges.

The Fusion approach delivers business value around three broad themes:

Challenge	Fusion Approach
<p>Deploy Intelligent Business Processes Improve processes, reduce conflicting objectives across departments, and leverage information trapped in disparate systems</p>	<p>Driving Continual Process Improvement Manage key performance indicators across the organization including sales, service, marketing, finance, and supply chain</p> <p>Enabling a Decision-Oriented Mindset Easy consumption of descriptive and predictive information including overall trends and the underlying details</p>
<p>Develop Stronger Customer Relationships Maintain an ongoing, mutually beneficial dialogue with customers to offer the appropriate services or products</p>	<p>Promoting Alignment Across the Ecosystem Seamless integration with transactional systems so that the right information reaches the right decision-makers in a timely manner and promotes immediate action</p>
<p>Increase Employee Productivity Provide timely, in-context information for collaborative decision-making as well as the recognition and resolution of critical issues</p>	

Driving Continual Process Improvements

The most successful organizations continuously invest in improving their business processes. In a rapidly evolving global marketplace, it is essential to be able to build and deploy smarter and more dynamic workflows. The tight coupling of business insight with process execution provides the missing link to continuously drive process improvements. For example, each step in the order capture process, from taking an order to fulfilling that order and shipping the product, takes a certain amount of time. If one or more of these steps is creating a bottleneck in the process, managers should automatically be notified so that they can take corrective action before the problem has a material impact on the bottom line. Automating these types of process optimizations or adapting the business flow based on process information is an important characteristic of information-driven applications.

Creating a Decision-Oriented Mindset

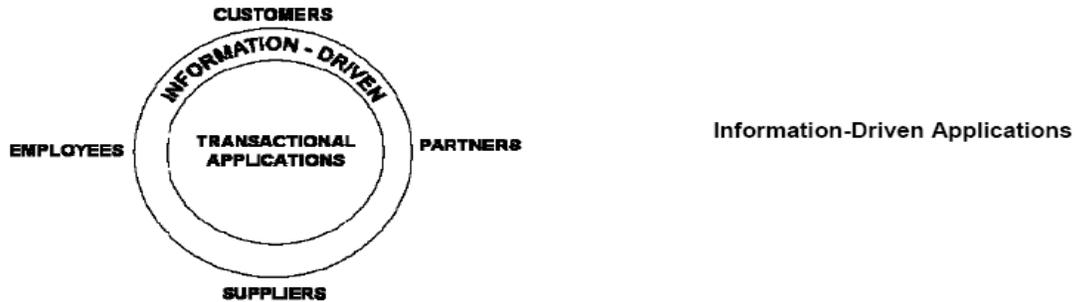
Providing easy consumption of relevant and timely information promotes a decision-oriented culture. Access to information helps reduce the time needed to discover problems and implement corrective action. A good example of decision orientation is the user experience with typical online brokerages today. When you log on to your online brokerage account, the first screen you see contains a summary of your portfolio, your current balances, and notifications containing information that you need to know or actions that you need to take. When you make a trade, you're automatically given key information that could affect your decision about that trade, such as past performance or comparison to an index. Finally, after being presented with relevant in-context information, you decide whether or not to make the trade and complete your transaction accordingly. In this example, the information provided throughout the transaction flow is specifically designed to drive the user to the most informed decision. In the context of the workplace, it is critical not only to provide information to individuals, but also to enable employees to easily share business insights and collaborate as part of the decision-making process.

Promoting Alignment Across the Enterprise

Most firms today are matrix-driven organizations with shared resources. Ensuring accountability and systematic resolution of key issues promotes alignment across the organization. For example, Oracle internally deployed a "Top 10 Spenders" list as part of Oracle's PeopleSoft Enterprise Expenses application. Once an individual appeared on the list, he typically altered his behavior so he wouldn't show up again.

Similarly, sales executives who can see how far they are from being admitted into the Sales Club based on performance are more likely to be motivated to meet or exceed their quotas.

John Wookey, SVP, Oracle Applications, best summarizes the third defining approach of information-driven applications: "Insight changes behavior, and enterprise insight promotes alignment."



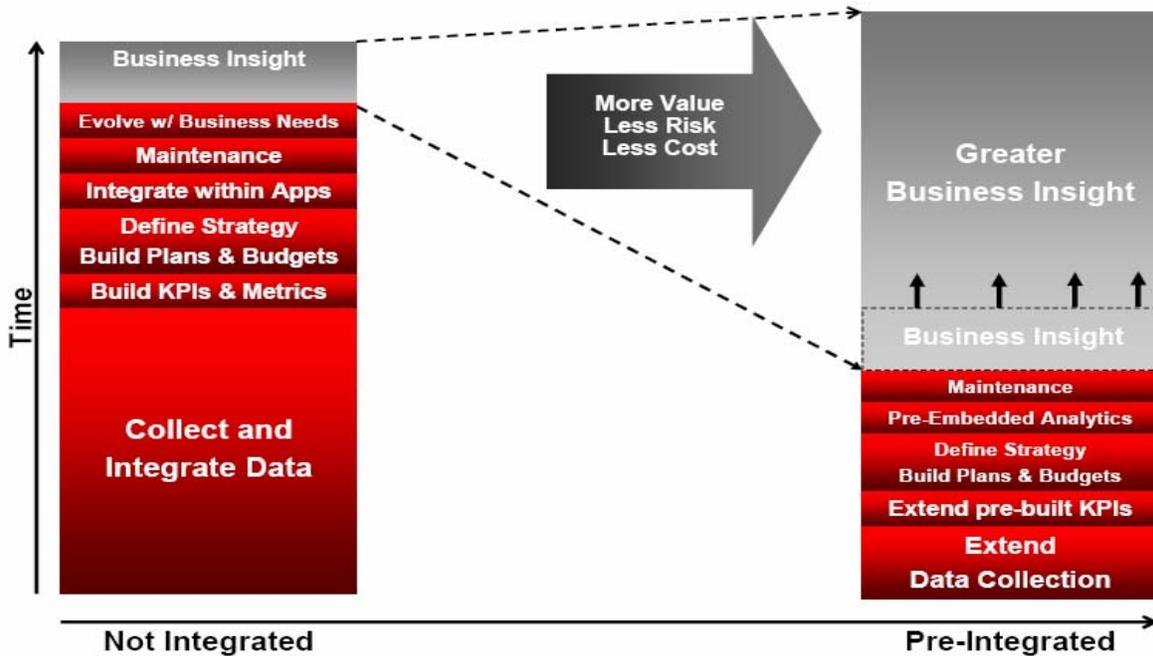
The Advantage of Preintegrated Solutions

To realize the full potential of business intelligence, the usage of this analysis must be pervasive to all users in an organization, not just the experts. Rather than report on results, this data needs to provide real-time, forward-looking insight that can help drive business process more effectively. Additionally, this environment needs to rapidly adjust as the needs of the business evolve. To support the ever-changing needs of the business, while supporting the challenges of IT to deliver on this evolution, a preintegrated analytic solution built on a unified infrastructure is required.

While there are many situations that require building analytic applications from scratch, there are many advantages to implementing a solution that is preintegrated with your transactional applications. Building a business intelligence application or a data warehouse requires a number of different tools, specialized skills, and extensive resources. A preintegrated analytic application is able to take advantage of deep semantic knowledge of the underlying transactional systems, in addition to having an appropriately optimized data model to house this information. This type of analytic application will come preintegrated with the appropriate tools to extract, transform, and load the required data from the underlying systems. Given this starting point, an organization can more easily extend the data collection aspect of the project, as new data sources are required. Role-specific analytics are delivered in a preintegrated solution and are suitable for each user community and fully integrated within the applications they work in to provide valuable in-process decision-making. And, due to the tight integration provided, both the cost of continued maintenance and the ability to make changes as the needs of the business evolve are more controlled.

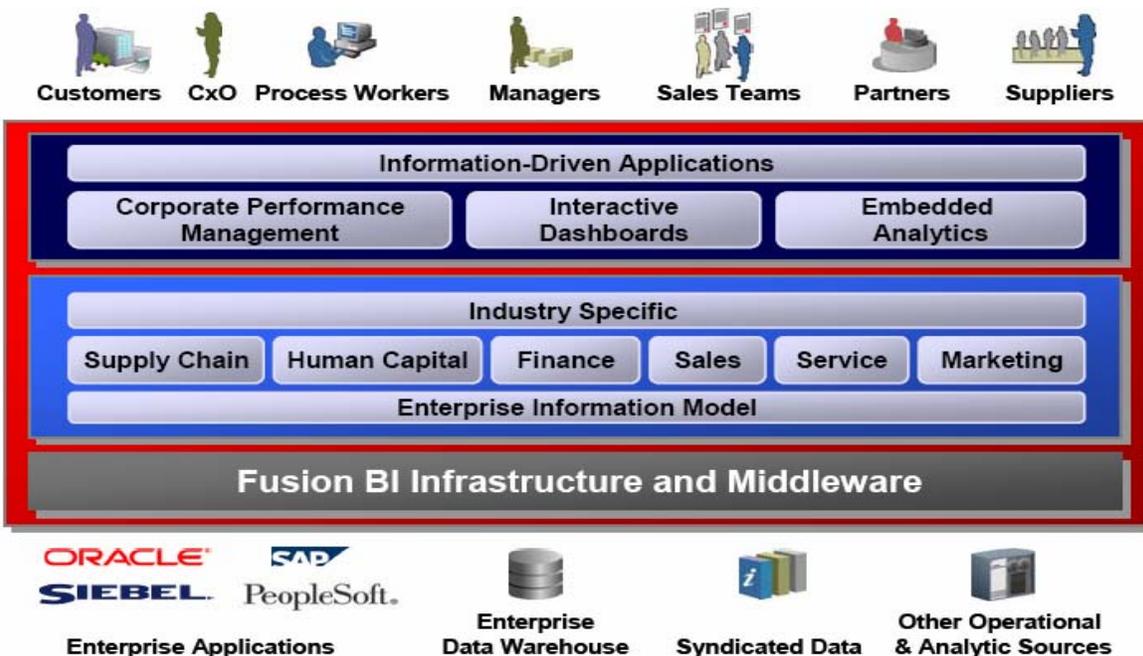
As the figure below illustrates, building a custom solution tends to be costly and time-consuming, with the end result providing less than expected business insight.

Oracle Applications are uniquely positioned to provide greater business insight by providing a tight coupling of analytics with transactional process execution. As a result, organizations will benefit from faster deployments, lower total cost of ownership, and greater business value than from alternative BI approaches.



Blue Print For Information-Driven Applications

The blueprint for information-driven applications is based on layers of technologies and capabilities that offer an adaptable solution with immediate benefits. These layers systematically build on each other to enrich transactional applications with business insight for all types of roles and users. The combined capabilities of corporate performance management, interactive dashboards, and embedded analytics help align resources and actions with relevant and timely information based on strategic objectives.



Corporate Performance Management

Corporate performance management improves organizational performance by facilitating strategic decisions, communicating measured business objectives across the company, and continually monitoring results against targets. These applications deliver strategy alignment, planning and budgeting, consolidation, profitability management, and analysis capabilities needed for the enterprise. By aligning the right information and resources to strategic objectives, firms can derive greater business insight by expanding strategic information beyond the executive office to line-of-business employees, enabling them to make more aligned operational decisions. For example, customer profitability objectives can be provided directly to customer service representatives, allowing them to immediately prioritize which service levels to provide customers based on profitability profiles.

Interactive Dashboards

Interactive dashboards help to manage business execution across processes, roles, and organizations against corporate objectives and strategy. These dashboards are designed to focus managers and front-line employees on emerging trends and details for specific functional areas, such as sales or service, or within a particular business process. Users are able to drill down further into the underlying detail transactions to investigate potential problem areas.

For example, a bank manager using a dashboard within the Oracle Financial Analyzer may be presented with trends that signal the bank is experiencing loan origination performance that is unfavorable to the quarterly plan. He may further explore this problem by looking at other metrics or start to navigate into the detailed transactions to try to uncover the problem areas.

Embedded Analytics

Embedded analytics provides the key pieces of information that every role needs in order to best complete or manage a business process and delivers that information directly into transactional applications. This information is about making decisions, monitoring outcomes, reporting financial performance, and understanding governance throughout the enterprise. The following are a few examples of delivering these information needs.

Information can be as basic as informing an order manager about which orders are on credit hold. It can be a metric such as the total purchased amount or lifetime value of a customer. Or it can be data that has been synthesized into insight for a user, for example, a list of field-service cases that clearly indicates which customers have contractual service-level agreements that require that their service calls be answered within a certain period of time. In the context of managing human resources, providing managers who are making bonus decisions with overall compensation trends for similar roles as well as the average ratings and raises given would provide the business insight needed to make optimal decisions. Similarly, hiring managers should automatically know the current state of their budget and how hiring will impact their goals.

From a governance perspective, business process risk and control environments are dynamic and need to be monitored in order to ensure continued compliance. This includes providing information on financial control, business process certification, and corrective actions statuses for compliance certifications.

Examples of Information-Driven Applications

CPM applications:

- | | |
|--|---|
| - Planning, Budgeting, and Forecasting | - Profitability Management and Optimization |
|) Workforce Planning |) ABM/ABC |
|) Capital Planning |) Transfer Pricing |
|) Demand Planning |) Customer Behavior Modeling |
|) Public Sector Budgeting | |
|) Financial Services Budgeting | |
| - Role-Based Scorecards | - Financial Consolidation and Compliance |
|) Financial/CFO |) Financial Consolidation |
|) Workforce |) Sarbanes-Oxley Compliance |
|) Customer |) IFRS, Basel II |
|) Supplier |) Project Portfolio Management |

Interactive dashboards and embedded analytics:

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| - Supply Chain | - Procurement |
|) Order Fulfillment |) Commodity Mgmt. |
|) Logistics |) Supplier Mgmt |
|) Manufacturing |) Procurement Ops |
|) Planning |) Procure-to-Pay |
|) Costing | - Financials |
|) Maintenance |) Commodity Mgmt. |
|) Product Lifecycle |) Compliance |
|) Expenses |) Payables |
|) Revenue |) Receivables |
|) P&L | - Human Resources |
|) Cash Flow |) Workforce Readiness |
|) Projects |) Total Compensation |
| - Marketing |) Benefits |
|) Campaign |) Workforce Planning |
|) Telemarketing |) Talent Management |
| - Sales |) Compliance |
|) Forecast | - Service |
|) Pipeline |) Call Center |
|) Sales Revenue |) Help Desk |
|) Order Capture |) Service Contracts |
|) Sales Contracts |) Field Service |
| |) Depot Repair |

Enterprise Information Model and Industry-Specific Extensions

In any organization, there are a number of different sources that will provide the necessary data required for an analytical solution, such as packaged ERP and CRM applications, legacy systems, external data from service providers, and even spreadsheets. The value derived from corporate performance management, interactive dashboards, and embedded analytics can only be realized if the starting point is a comprehensive enterprise information model that spans traditional business functions and information silos. The enterprise information model provides the necessary data elements and KPIs, which can easily be extended to meet your organization's requirements. The physical mapping required to incorporate data from the necessary sources is provided, whether the source is an Oracle source or a third-party source.

Analytic solutions must be tailored to meet the unique needs of each industry they seek to serve. Oracle's analytical models are refined to meet the unique needs of different industries, encompassing industry-specific data elements and key performance indicators. This reduces the amount of effort required before benefit is finally realized.

Fusion BI Infrastructure and Middleware

A single, integrated BI infrastructure using Oracle Fusion Middleware removes the technical complexity, risk, and cost generally associated with these types of projects. This common framework will enable organizations to benefit from rapid deployments, faster time to value, and more assured business success. This BI infrastructure will enable organizations to easily maintain and adjust as their business needs change over time, thus providing a lower total cost of ownership. Oracle provides hot-pluggable solutions, enabling an organization to continue to leverage existing investments, such as BI tools or middleware, and allowing these investments to be fully integrated with the analytic application.

MAKING BUSINESS INSIGHT A PART OF ORACLE APPLICATIONS' DNA

Provide a Common Information Foundation

The information foundation provides a consolidated data source layer across the organization. A key benefit of information-driven applications is their ability to provide analysis across different functional silos such as supply chain, finance, sales, and so on, as well as drill down to the underlying transactional applications to better understand root causes or take immediate action. Both of these capabilities are critical to providing the business context for information-driven applications.

For example, P&L managers can interrogate information by line of business and by manager, as specified in Oracles' Human Capital Management applications. Similarly, measuring marketing's contribution to company revenues has been a sought-after capability to optimize marketing investments. The information foundation incorporates data from the finance, marketing, and sales application modules to compute impact by calculating total

closed deals that were marketing-driven. Identifying and removing bottlenecks in order execution is another example. The information for supply chain will enable insight from backlog, back orders, past due, and so on, in terms of the financial value of the backlog—not just the products and orders that are past due.

Create an Enriched and Consistent User Experience

A rich user interface is critical to enable information consumers to understand trends, investigate scenarios, derive insight, get notified, and immediately act on issues. Quick responses are enabled by an interface that intelligently guides the user on next steps. In fact, the user will be presented with navigation choices or options based on the most compelling information. This insight-driven menu of user options, or BI Menuing, will be the primary navigation paradigm for Fusion Applications and will improve productivity for all roles within an organization. In addition, this will also allow users to traverse within and between transactional and analytical applications in a personalized, transparent, and adaptable manner. Furthermore, the ease-of-use will be greatly enhanced by providing a consistent way to visualize data and interact with screen controls across the entire user experience.

Deliver Robust Extensibility and Management Tools

The underlying tools to develop, configure, and manage analytical applications must promote a buy-and-extend model. This is best achieved by providing an application development environment that includes analytic components as part of the engineering process. This ensures that information needs will be organically constructed into the transactional application and will provide the basis to easily extend Fusion Applications with business insights. This approach will enable impact analysis and data lineage capabilities across transactional and analytic applications. For example, a developer who changes an underlying transactional table can inspect the downstream impact on analytic pages.

In addition, organic integration with the underlying applications will allow for a shared security model—from authentication, to authorization, to auditing—enforcing data and access security across the organization.

Attain Lowest Total Cost of Ownership

The overarching goal for information-driven applications is to serve the needs of thousands of users by providing a spectrum of information consumption form factors and access to vast amounts of corporate data, while still containing the cost of deploying such a widely applicable system. The key to achieving the lowest total cost of ownership is by leveraging Oracle Fusion Middleware. It provides a comprehensive, open, standards-based approach for deploying service-oriented architectures to automate business processes and better integrate data from Oracle and non-Oracle systems. Furthermore, the principles that have been outlined in this paper inherently provide additional savings because a common information foundation and development approach promotes the reuse of engineering investments and lowers the maintenance overhead.

“Business intelligence is moving into the context of the business process, not just to make users’ information experience more effective, but also to allow for business process optimization.”

—IDC: Software Macro-Trends: Reshaping Enterprise Software, September 2005

SUMMARY

Reaching your strategic objectives will always require deploying smarter and more adaptable business processes that improve employee productivity and build lasting relationships with customers. Moving from a landscape of data silos to information-driven applications will provide an integrated approach that

Drives continuous process improvement

Enables a decision-oriented mindset

Promotes alignment across the ecosystem

Organizations can achieve and maintain competitive differentiation, market share, and shareholder value by investing in information-driven applications. Oracle Applications provide the business insights and agility required to succeed in a rapidly changing economic environment.

The Oracle logo is displayed in a bold, red, sans-serif font.

**Fusion Applications:
Delivering Greater Business Insight
March 2006**

**Oracle Corporation
World Headquarters
500 Oracle Parkway
Redwood Shores, CA 94065
U.S.A.**

**Worldwide Inquiries:
Phone: +1.650.506.7000
Fax: +1.650.506.7200
oracle.com**

Copyright © 2006, Oracle. All rights reserved.