

## **CAPITULO III**

### **INDUSTRIAS PUEBLA**

#### **3.1 Historia**

Industrias Puebla S.A. DE C.V. es una empresa familiar manejada por la segunda y tercera generación. Esta dedicada a la manufactura de una amplia línea de equipos para la construcción que satisface las necesidades de los mercados del norte, centro y sur de América.

La compañía fue fundada en 1950 para fabricar pequeñas mezcladoras de cemento. Entre los años 70's y 80's la compañía experimentó un crecimiento muy significativo gracias a su plan de marketing y a las alianzas estratégicas con firmas Europeas y Estadounidenses líderes en la producción y comercialización de equipos de compactación, mezcladoras de cemento en el mercado local. A principios de los 90's la compañía firmó una alianza estratégica con un empresa americana, líder en ventas de equipo ligero para la construcción, para manufacturar y exportar pequeñas mezcladoras de cemento y mortereras para el mercado de Estados Unidos y Canadá. El éxito de estas alianzas ayudó a la compañía a convertirse en la manufacturera numero uno de estos dos productos en América durante 10 años.

Actualmente el Industrias Puebla, S.A. DE C.V. es una compañía sólida y sin deuda, con utilidades alrededor de \$50 millones de dólares al año. Ofrece múltiples soluciones para la construcción, desecho, transportación y para otro tipo de industrias en como maquiladora.

#### **3.2 Misión**

Trabajar día con día para:

- Ganar el respeto y fidelidad de nuestros clientes.

- Buscar la suficiente liquidez, utilidades y crecimiento para nuestros accionistas.
- Motivar la creatividad y el trabajo en equipo de nuestros empleados por medio de un buen ambiente de trabajo.

### **3.3 Visión**

“La **Visión** del Industrias está enfocada a establecer planes por empresa, que buscan como meta diversificar sus mercados para exportar alrededor del 40% de su producción. Sus planes de crecimiento los acuerdan con sus socios al ser éstos los que con mayor frecuencia les proporcionan la tecnología inicial de productos que ya comercializan y de los cuales han probado ser líderes. La amplia gama de productos que fabrican y comercializan sus socios y la manera en que están estructurados sus acuerdos les asegura un importante crecimiento sostenido por muchos años hacia adelante”

El objetivo del corporativo es: **ser líder en la fabricación comercialización de nuestros productos compitiendo con la más alta calidad, ganado la confianza del mercado.**

El grupo se ha ido fortaleciendo y expandiendo hacia el mercado internacional con la ayuda de alianzas estratégicas con compañías que son líderes en tecnología en su mercado.

Aunque cada firma trabaja independientemente hay importantes sinergias entre las compañías formando el grupo de donde se originan sus utilidades.

### **3.4 Estructura Organizacional**

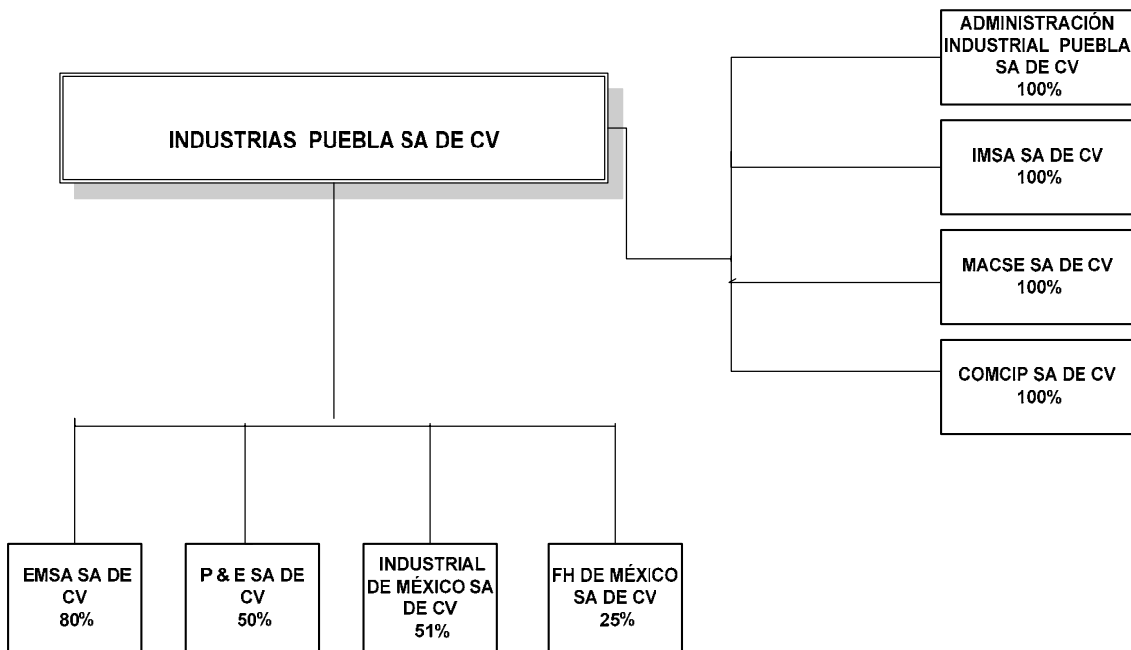
**Industrias Puebla S.A de C.V** es la controladora formada por un grupo de compañías manufactureras, distribuidoras y de servicio. Las compañías manufactureras y de distribución están enfocadas al manejo de metal-mecánica constan de modernas

instalaciones y maquinaria de alta tecnología y procesos flexibles de producción. Las compañías de servicio dentro del grupo son la controladora, la de servicios administrativos y dos compañías inmobiliarias.

Industrias Puebla es un conglomerado que fabrica la más completa línea de equipo ligeros, semi-pesado y pesado para la industria de la construcción, compactadores de basura montados sobre camiones, equipo para la transportación, maquila a empresas americanas diferentes componentes y en la parte de la comercialización representa diferentes marcas en equipos de construcción, grúas especializadas, montacargas, y otros, para gran parte de Latinoamérica, esto en su conjunto hace que la empresa sea líder en el mercado y con una amplia variedad de productos, lo mas importante de su ramo es el área de equipos para la construcción.

Las empresas que conforman a Industrias Puebla S.A de C.V. son las siguientes:

**Diagrama 2**



### **Compañías de Manufactura y Distribución**

#### **Equipos Manufacturados S.A. de C.V (EMSA)**

Fue constituida en 1950. Esta dedicada a la fabricación, instalación y mantenimiento, compra-venta, exportación, importación y distribución de todo tipo de maquinaria, especialmente maquinaria para la construcción. Esta maquinaria incluye equipo de compactación, equipo de concreto, mezcladoras y mortereras, soldadores y generadores, bombas de agua, equipo de corte de concreto y refacciones.

**EMSA** es la fábrica mas importante de equipo de concreto, mezcladoras y equipo de corte de concreto en América. Exporta más del 60% de su producción a Estados Unidos y Latinoamérica. Su red de distribución es independiente y actualmente cuenta con más de 100 distribuidores en el país.

**EMSA** mantiene una alianza estratégica con Mc Gregor Equipment Inc, quien tiene una participación minoritaria del 20%. Mc Gregor Equipment Inc tiene 3000 distribuidores por todo Estados Unidos. EMSA ES un distribuidor exclusivo en México.

#### **Industrial de México S.A de C.V (IMESA)**

Fue incorporada al grupo en 1981; es una compañía creada por una alianza estratégica con Truck Company Inc, quien es subsidiaria de Truckc Associates Inc, líder mundial en la fabricación de mezcladoras de concreto y compactadores de basura montados en camiones. IMESA manufactura estos productos en México, para el mercado Nacional y el de Latinoamérica.

#### **P & E S.A DE C.V**

Fue creada en 1994 en la Ciudad de Puebla. Surgió de una alianza estratégica con Truck Rollers Inc, quien es una subsidiaria de Carsie Industries, líder en el mercado de Norteamérica en el diseño y manufactura de trailers especializados para la transportación y construcción.

P & E manufactura estos productos para el mercado nacional y parte de ellos son exportados a Estados Unidos, otras de sus actividades importantes son la fabricación de componentes para empresas americanas.

### **FH México S.A de C.V**

Es una firma comercializadora de la cual el grupo posee el 25% de participación. Su objetivo es comercializar grúas para camiones los cuales son manufacturados por FH Suecia. FH México es el distribuidor exclusivo para comercializar estas grúas, con las cuales se da mantenimiento al equipo de los sectores de electricidad y construcción. La compañía tiene alrededor de 27 años en México y posee más del 50% del mercado de grúas

### **Compañías de Servicios**

#### **Administración de Industrias Puebla S.A de C.V (AIPSA)**

Es una compañía constituida en 1980 en la Ciudad de Puebla. Es la empresa en la que se concentran las funciones de administración de todas las demás empresas de Industrias Puebla. A través de ésta, se les da el servicio de: Dirección General, Administración y Finanzas, Dirección Comercial, Nuevos Proyectos y la Administración Inmobiliaria. El costo de estos servicios repercute a las diferentes subsidiarias de Industrias Puebla de acuerdo con sus ventas o mediante una renta del inmueble que utilizan.

### **COMER S.A de C.V**

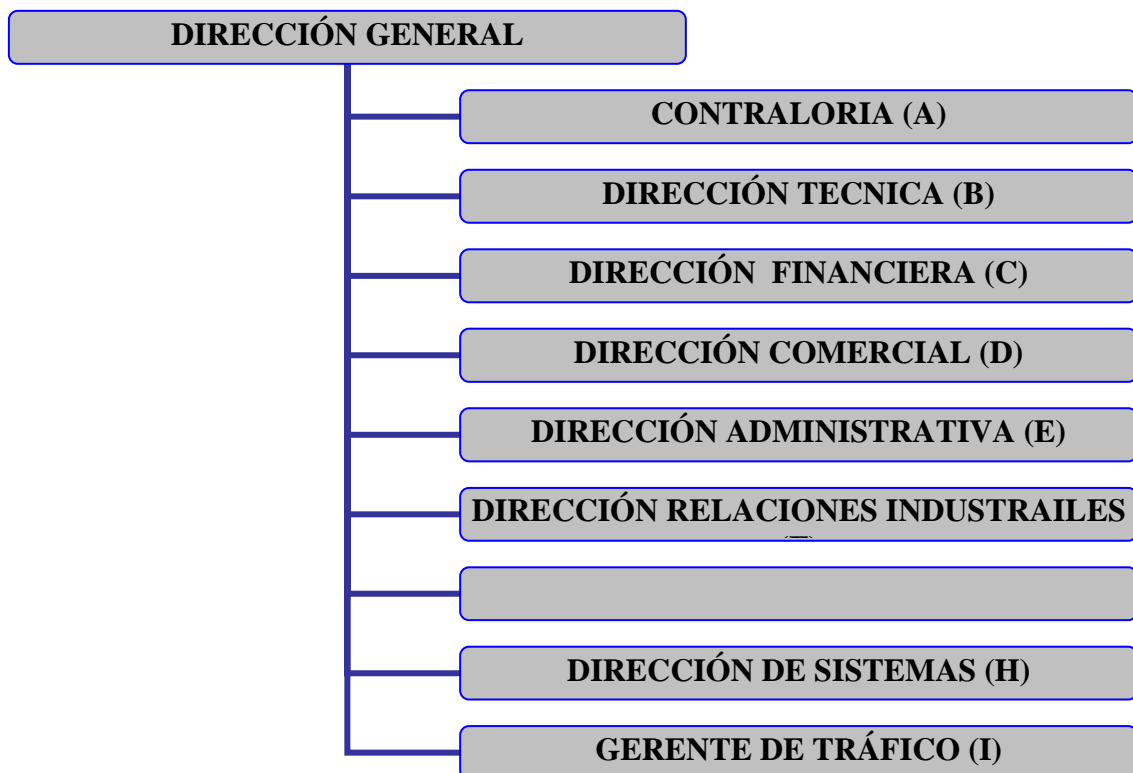
Es una empresa comercializadora de la cual el grupo posee el 45% de participación Su objetivo es comercializar los compactadores de basura fabricados por IMESA.

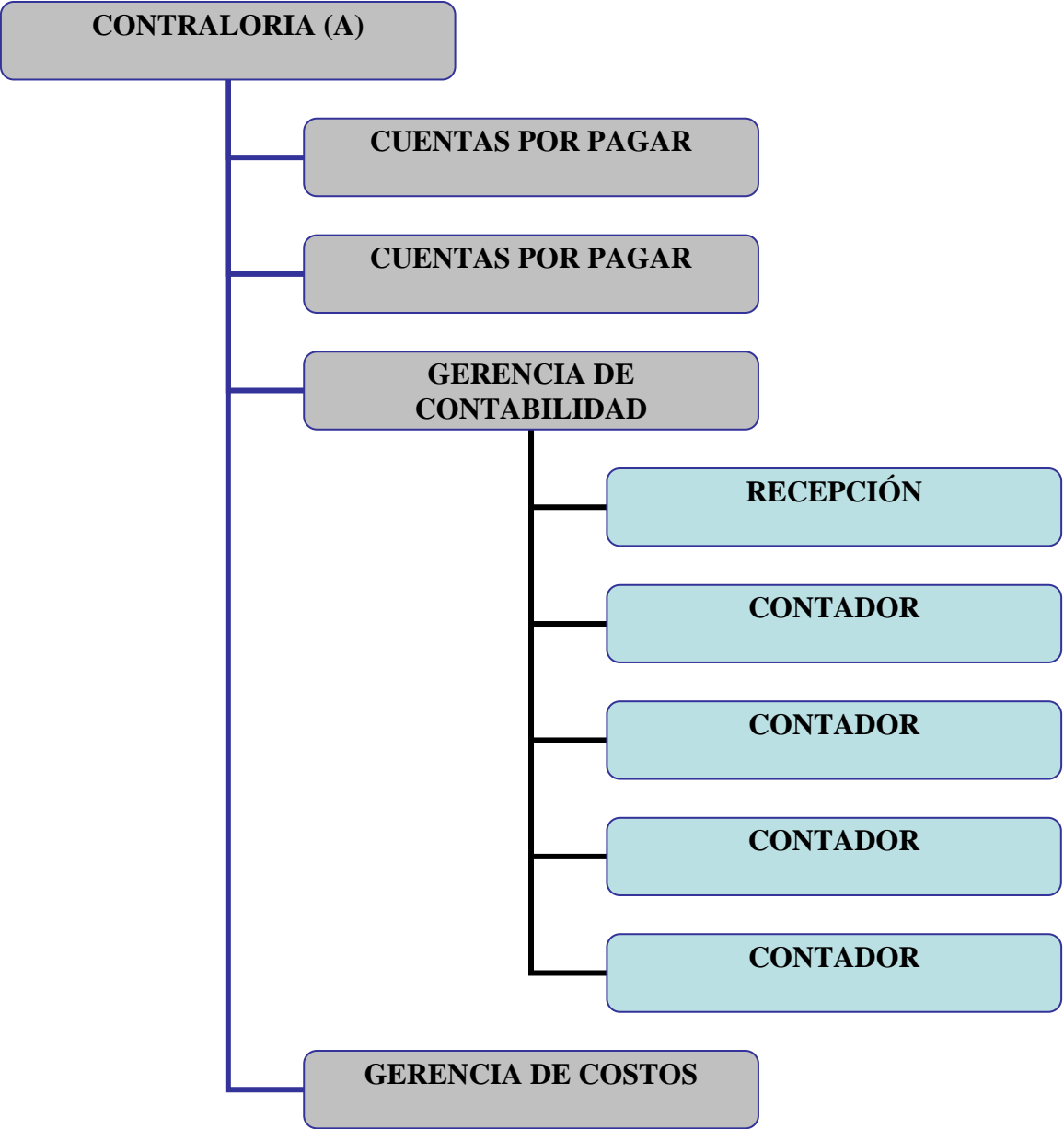
### Compañías inmobiliarias

- **IMSA S.A de C.V:** es la dueña del inmueble que renta P & E S.A de C.V
- **MASE S.A. de C.V:** Es la dueña del inmueble que se renta a Equipos Manufacturados S.A de C.V

El estilo administrativo de Industrias Puebla tiene como base la toma de decisiones por consenso. En cada área existe un comité que analiza las diferentes opciones y decide sobre su factibilidad. La decisión se le comunica a la dirección general, misma que tiene derecho de veto.

**Diagrama 3 ORGANIGRAMA**





**DIRECCIÓN TÉCNICA (B)**

**GERENCIA DE PRODUCCIÓN**

- Supervisor segundo turno
- Ensamble y pintura
- Supervisor maquinado
- Ensamble pintura 2
- Supervisor
- Supervisor de ensamble
- Control de piso
- Supervisor maquinado
- Supervisor ensamble
- Supervisor tercer turno

**LOGÍSTICA**

- Jefe de logística
- Almacén de motores
- Almacén herramientas
- Disposición de materiales
- Jefe de almacén (4 aux. almacén)

**FABRICACIÓN DE PROTOTIPOS**

- Depósitos

**GERENCIA DE CALIDAD**

- Calidad (3 puestos)

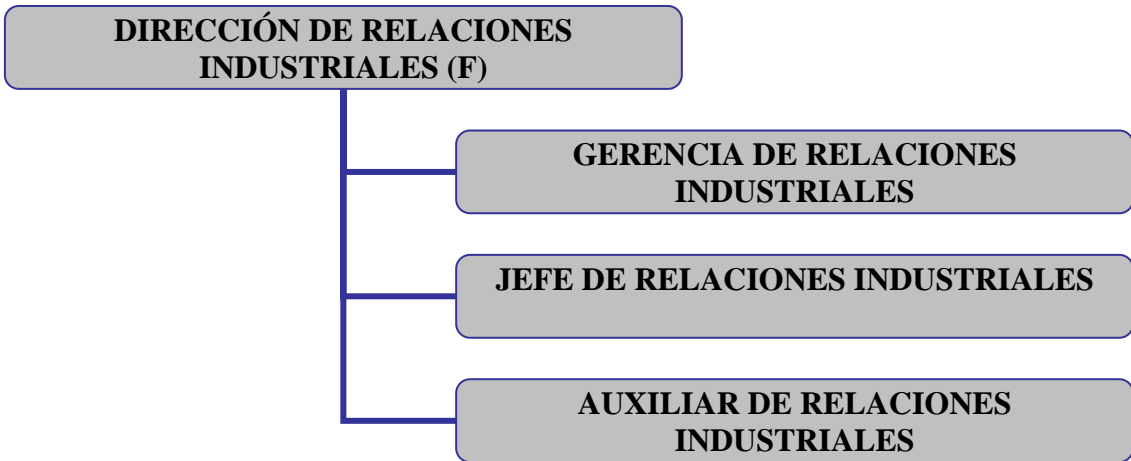
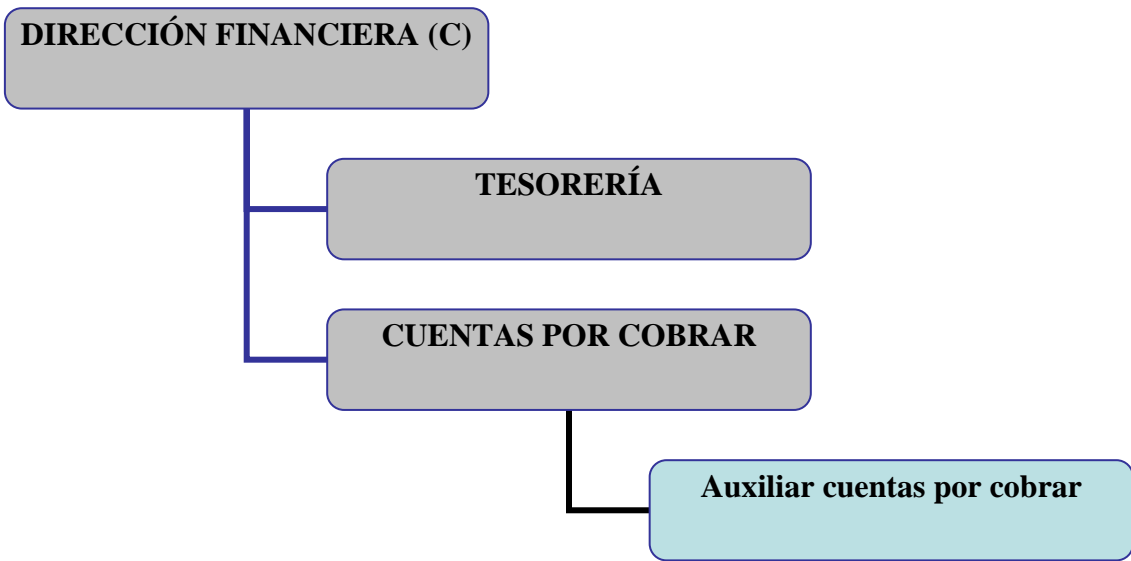
**GERENCIA DE INGENIERIA**

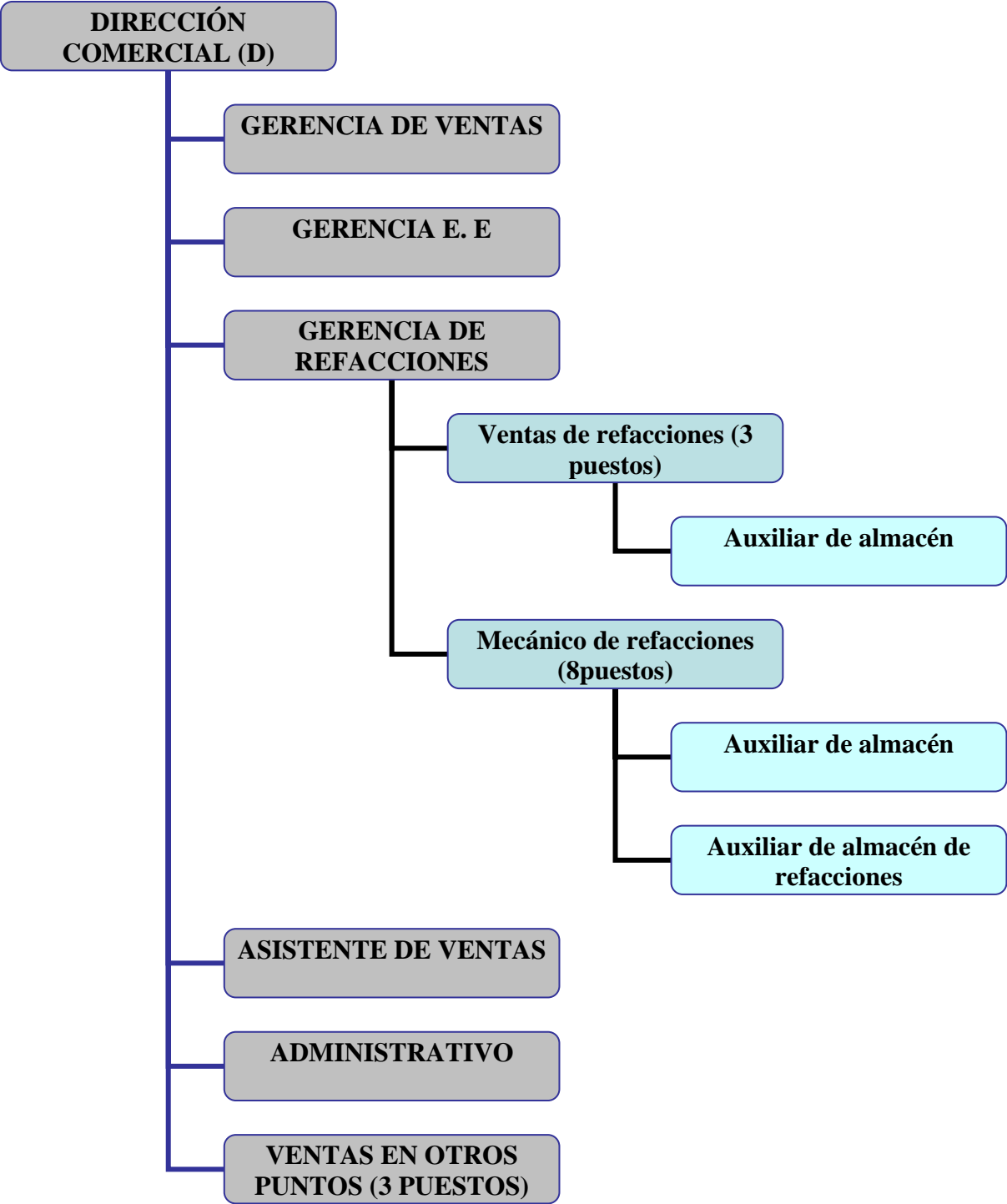
- Ingeniería (3 puestos)

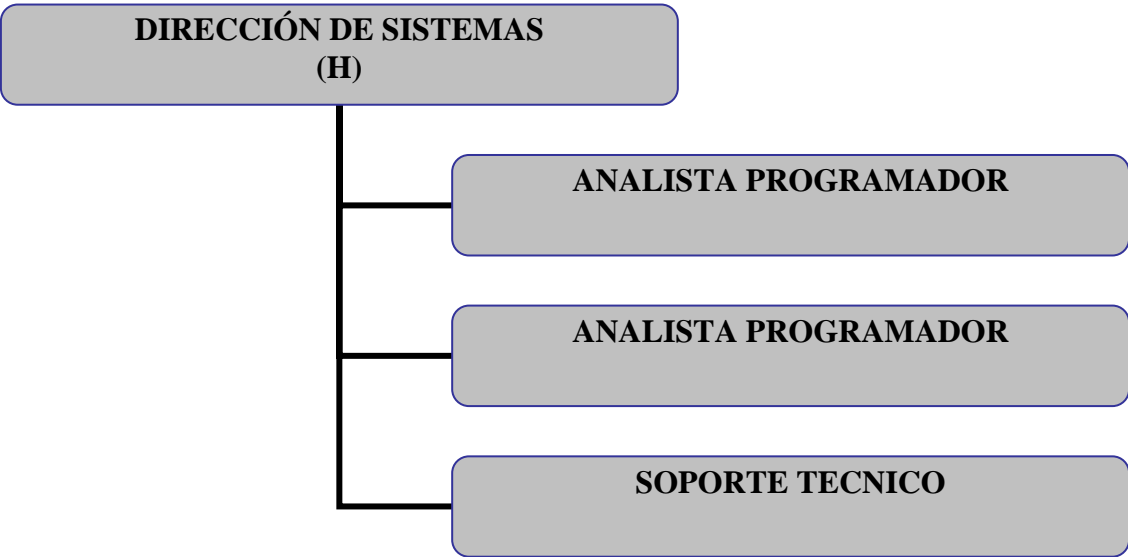
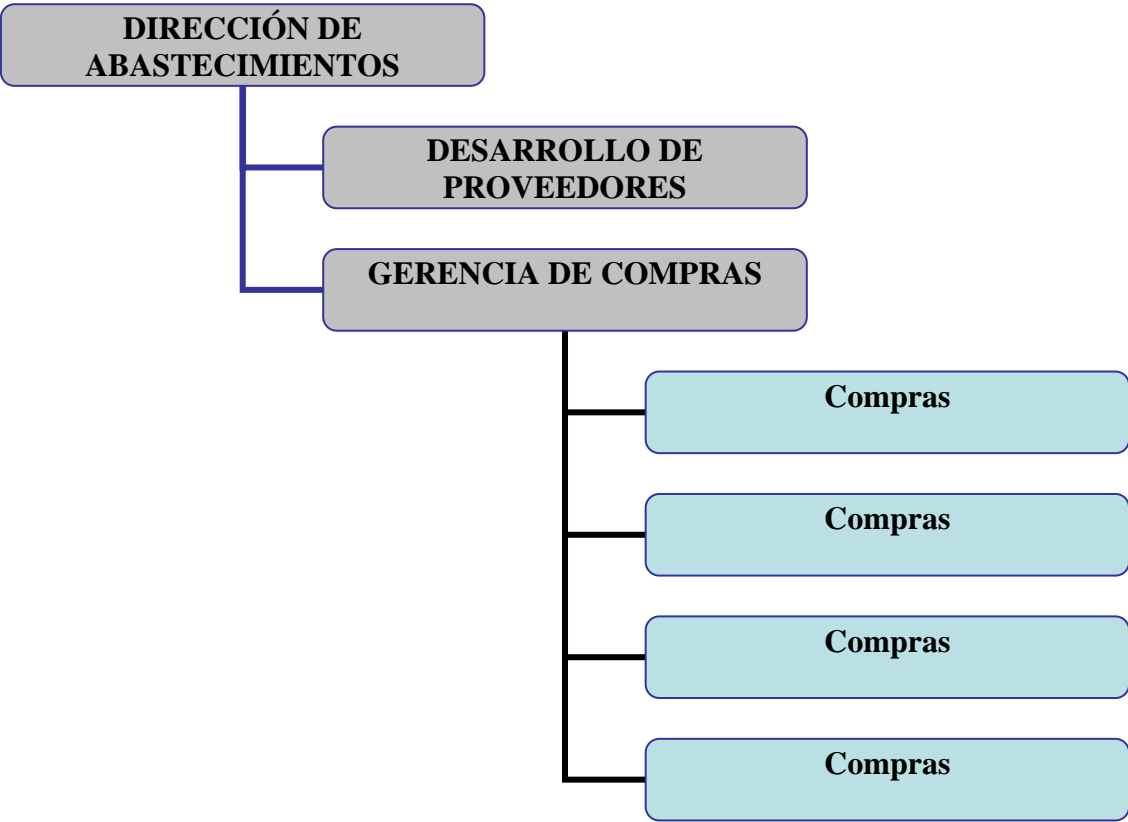
**GERENCIA DE MANTENIMIENTO**

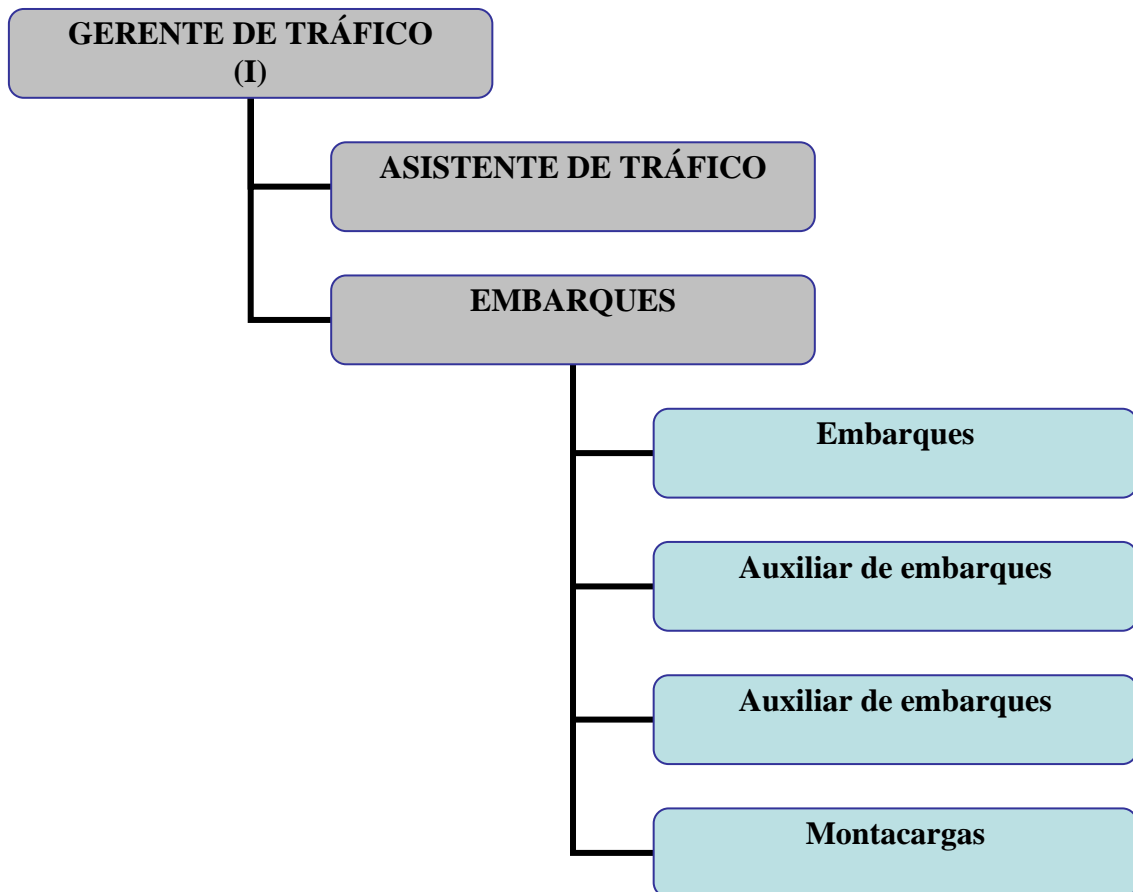
- Mecánico de mantenimiento (4)











Los accionistas de Industrias Puebla determinaron mediante Asamblea extraordinaria que la empresa fuera administrada a través de un Consejo de Administración el cual esta integrado de la siguiente manera:

- Presidente
- Secretario
- Tesorero
- Comisario
- Director general
- Apoderados

El área de recursos humanos se divide en diferentes áreas que son las siguientes:

- **Planta laboral:** esta comprende tanto el personal administrativo que son funcionarios y empleados como los trabajadores sindicalizados de las plantas de producción.

De todas las compañías que integran a Industrias Puebla, existen dos de ellas que no cuentan con empleados y sus servicios de administración los efectúa Administración de Industrias Puebla, estas son: IMSA S.A de C.V y MASE S.A. de C.V.

- **Los puestos directivos son:**
  - **Director general del grupo**
  - **Director administrativo de el grupo**
  - **Director de recursos humanos**
  - **Director de contraloría**
  - **Director financiero**
  - **Director de Informática**
  - **Director de Recursos Humanos**
  - **Director Técnico de Equipos Industriales**
  - **Director Técnico de EMSA**
  - **Director Técnico de P & E**
  - **Director de Ventas de Equipos Industriales**

El entrenamiento del personal administrativo (empleados) se lleva acabo a través de cursos de capacitación contratados con empresas. Los gerentes de cada área son los responsables de proponer los diferentes cursos a sus subordinados.

Los cursos se toman con las cámaras de comercio o con despachos especializados, y los temas son variados y relativos a la empresa, tales como: Control de Calidad, Actualización contable, Supervisión de la Producción, Ventas, etc.

### 3.5 Análisis FODA

<b>Fuerzas</b>	<b>Oportunidades</b>
Línea completa de equipos ligeros y medios para la construcción	Desarrollo de mercado para otras líneas de negocio de sus socios estratégicos
Fuertes alianzas estratégicas con sus socios	Otras alianzas con sus socios para producir aquellos productos que hayan probado su desplazamiento a nivel nacional y con potencial para ser exportados
Muy buena reputación de sus productos en el mercado de E.U y México	Promover nuevas alianzas que complementen sus líneas de producción o distribución.
Fuerte sistema de distribuidores	Aceptación por parte de la comunidad que la rodea
Capacidad de producción	Actualmente existe estabilidad política en el País, por lo tanto los inversionistas no temen invertir en empresas poblanas
Situación financiera sólida, sin deuda financiera	Se está impulsando un desarrollo empresarial por parte de las autoridades estatales.

Precios competitivos	Tratados con otros países que permiten disminuir las tarifas arancelarias sobre las exportaciones.
Contactos y canales de distribución internacionales	Favorables redes de distribución de los proveedores
Sistema de apoyo en partes y refacciones	Clientes fieles a la empresa.
Administración experimentada y buena capacidad de profesionales a nivel intermedio	El mercado no es muy demandante de productos sustitutos.
Reputación en los controles en calidad y servicio.	

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Alta dependencia al mercado Estadounidense	La alta competencia contra los mercados asiáticos
La falta de capacitación de algunas áreas, como es la de recursos humanos	El precio de los competidores es tan competitivo como el de la empresa.
No se pone mucho énfasis en el desarrollo de nuevos productos.	Las estrategias de venta de los competidores amenazan el volumen de ventas de la empresa.
Como consecuencia del proceso de producción se genera un ruido que debe estar constantemente supervisado	La zona en la que se encuentra esta dejando de ser una zona industrial ya que se esta poblando de casas habitación y centros comerciales.
Algunos de los puestos directivos están	Alta volatilidad en el precio del Acero

ocupados por los familiares, esto en determinado momento llega a dificultar la toma de decisiones.	
--	--

**Los factores de éxito clave incluyen:**

- Alianzas estratégicas con compañías líderes en sus mercados, proporcionando experiencia a través de la tecnología y ejecutivos altamente entrenados.
- Alta calidad con productos orientados al cliente.
- Extenso conocimiento del ambiente local y del mercado
- Procesos de fabricación y administrativos eficientes
- Decisiones tomadas con base en los Sistemas de Información.
- Pasión por el negocio y conocimiento del Know-how de accionistas y ejecutivos.

**3.6 Proceso De Producción**

Industrias Puebla maneja una gran variedad de productos dirigidos a la industria de la construcción y del transporte, los cuales se clasifican en las siguientes divisiones de líneas de producto:

**1. División Concreto**

- Revolvedoras montadas sobre camión
- Revolvedoras de un saco
- Equipo para Mortero
- Lanzadoras de mortero
- Bombas de concreto hidráulicas de 30m<sup>3</sup> a 60m<sup>3</sup> por hora
- Allanadoras de varios tamaños ( de importación)



- Cortadoras y dobladoras de varilla ( de importación)
- Vibradores de Concreto
- Autohormigoneras de 3m<sup>3</sup> y 4m<sup>3</sup> ( de importación)
- Carretillas ( de importación)

## **2. División Compactación**

- Placas Unidireccionales así como reversibles de varios tamaños
- Balarinas de 60, 70 y 80 kilogramos
- Rodillos compactadores vibratorios con accionamiento hidrostática
- Rodillos auto propulsados vibratorios de 1 tonelada para asfalto y tierra
- Rodillos neumáticos de 7 toneladas

## **3. División Bombas**

- Bomba autocebante de 2, 3, 4, 6 pulgadas
- Bombas sumergibles marca “Flygt” desde ½ caballos a 100 caballos
- Agitadores de varias capacidades marca “Flygt2

## **4. División Trailers**

- Trailers del tipo “step deck” de 70,000 a 100,000 libras
- Trailers del tipo “Cama plana” de 70,000 a 100,000 libras
- Trailers pequeños de remolque de 12,000 a 30,000 libras
- Trailers de tipo “low boy” para maquinaria pesada

Las empresas en su estructura técnica se manejan independientemente una de otra, por lo que cada empresa tiene sus departamentos que a continuación describiremos de una sola de ellas, para tener conocimiento de los mismos:

#### Planeación de la Producción

La Gerencia de Producción se encarga de lanzar el programa de producción de acuerdo a la capacidad de planta y tiene que verificar que se cuente con la plantilla de trabajadores adecuada para llevar a cabo la fabricación en el tiempo estándar y ocupando todos los recursos instalados, de acuerdo a las necesidades del área comercial y a un presupuesto de ventas anual, el cual puede revisarse y ajustarse cada cuatro meses, para que quede como definitivo.

Se hace **la planeación de la producción** considerando los siguientes puntos:

- Se considera el plazo de entrega ya que existen proveedores que tienen hasta 120 días
- Se debe de conocer el requerimiento de mano de obra
- Se toma en cuenta la capacidad de planta, se debe de establecer cuantos turnos de trabajo se necesitan para cubrir con la producción, al igual que la capacidad con la que se cuenta en maquinaria.

Se **lanzan las órdenes de fabricación** normalmente con tres meses de anticipación y se va liberando cada mes.

#### **1.-Proceso de Producción**

Se liberan las órdenes de fabricación y se van fabricando por procesos de los cuales podemos mencionar los siguientes:

**1.1 Corte:** este proceso es de tres maneras según se requiera en la orden, láser, sierra y soplete, se ocupan las tres para ahorrar costos, ya que existe corte de piezas muy

pequeñas que no justifican el uso del láser, también se trabaja en el plantilleo del material para dar el mayor rendimiento del mismo y que el proceso sea mas eficiente.

**1.2 Doblado:** muchas piezas requieren de este proceso y es desde doblar una pieza completa hasta doblar una pestaña, son diferentes tipos de doblado y en diferentes tamaños y grosores de material.

**1.3 Troquelado :** este proceso consiste en hacer cortes y formas en las diferentes partes ya cortadas como son perforaciones para la caseta de pintura, o perforaciones para las pestañas donde va el doblado, o perforaciones para entradas de algún componente o tornillo, etc. Esto se hace en máquinas automatizadas. Este proceso es muy importante, ya que ahorra en algunas piezas el hacer dos o más procesos para lo mismo.

**1.4 Torneado:** Muchas piezas después del corte requieren este proceso, y es por medio de tornos de control numérico y centros de maquinado completamente automatizados; es otro de los procesos importantes, ya que es muy fuerte el volumen de piezas con este proceso.

**1.5 Armado - Formado y Soldado:** es la conclusión de los procesos anteriores, ya que después de pasar por los diferentes procesos se pasan a armado, formado y soldado las partes de fabricación, el soldado es de dos maneras, por medio de robots de soldadura y en forma manual; esto es para ahorrar tiempos, en el soldado de las piezas pequeñas no son necesarias soldarlas con Robot, ya que los tiempos solo de posturas son importantes.

**1.6 Pintura:** este proceso está automatizado; es pintura en polvo además de ser ecológica, también es ahorradora, ya que tiene un sistema de recolección de sobrantes que hace que no se tenga desperdicio del producto; los procesos de pintura son lavado, secado, pintado en polvo y horneado, y esto es a través de una línea giratoria automática.

**1.7 Ensamble final:** en este proceso se unen todas las partes de fabricación y se adhieren todos los componentes de compra; estos componentes comprenden: los motores, llantas, bandas, tornillos, tuercas, baleros, etc.; aquí se termina el proceso de producción; a partir de este momento se **reporta la máquina** y se pasa al **Departamento de Calidad**, se **libera la orden**, y de ahí se manda al almacén de **Producto Terminado**, y a partir de este momento el producto esta disponible para la Venta.