



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

DESARROLLO EMPRESARIAL

Módulo I

“PLANEACION ESTRATEGICA”

Del 6 al 27 de febrero

L.A.E. Y C.P. JUAN MANUEL ESTEBAN HERNANDEZ
Palacio de Minería
1999.

PROYECTO 1999 -

I- DIAGNÓSTICO:

Para poder avanzar es necesario hacer un diagnóstico de nosotros mismos como empresa, analizando conjuntamente las variables externas que nos afectan para determinar así nuestras fuerzas y debilidades, amenazas y oportunidades, así como el análisis del ciclo económico que como empresa vamos experimentando y en base a este programa **CONJUNTO DE ACTIVIDADES.**

PERFIL EMPRESARIAL

Empresa Sana	Fuerzas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades
1.- ¿La Rotación del personal es menor que del promedio de nuestros competidores y de la industria del equipo electrónico?				
2.- El nivel de repetición de compra por parte de los clientes es alta.				
3.- ¿ Nuestros costos son menores que los de la competencia?				
4.- ¿Nunca se tiene problemas de liquidez?				
5.- ¿Se adapta rápidamente al cambio?				
6.- ¿Se anticipa a los eventos del futuro?				
7.- ¿Los productos y servicios tienen importantes ventajas competitivas?				
8.- ¿El nivel de cuentas por cobrar vencidas es mínimo?				
9.- ¿La calidad total es parte de la cultura organizacional?				
10.- ¿El personal se considera parte de una gran FAMILIA?				
11.- ¿Los mandos directivos y los gerentes son vistos como líderes?				
12.- ¿La innovación es estimulada y los resultados son recompensados?				

PERFIL EMPRESARIAL

Síntomas de Problemas	Fuerzas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades
19.- Robos de mercancías.				
20.- Problemas de calidad.				
21.- Cambio de bancos por problemas en créditos obtenidos y/o solicitados.				
22.- Conflictos interpersonales.				
23.- Pugnas interdepartamentales.				
24.- ¿Falta de respeto a los jefes?				
25.- Impuntualidad e inasistencia constante				
26.- Rumores de quiebra entre competidores.				
27.- Marcado stress entre los jefes.				
28.- Contabilidad y reportes financieros fuera de tiempo para toma de decisiones acertadas.				
29.- Demasiados errores en los procesos administrativos.				
30.- Demasiados errores en los procesos de producción.				
31.- ¿Fallas en los procesos de distribución de nuestros productos y/o realización de nuestros servicios?				
32.- Descripción de otros problemas no contemplados por la administración:				

CAUSAS DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL.

- 1.- Niveles decisorios inexpertos.
- 2.- Mano de obra abaratada.
- 3.- Trabajadores en estado de sub - capacitación.
- 4.- Personal sobre evaluado en su estatus organizacional.
- 5.- Conflictos, problemas y turbulencias en las relaciones humanas

- 6.- Especialidades profesionales de exagerada sofisticación.
- 7.- Rotación constante de personal.
- 8.- Inestabilidad en los cargos.
- 9.- Poca gente con poder de decisión.
- 10.- Exagerada cantidad de cuellos de botella y pocos subordinados.

- 11.- Bajo aprovechamiento de capital.
- 12.- Poca eficiencia de la productividad instalada.
- 13.- Ausencia de actividad en investigación y desarrollo.
- 14.- Demasiados cambios en la coordinación de actividades.
- 15.- Demasiada metodología y poca atención humana.

- 16.- Demasiadas políticas.
- 17.- Demasiado papeleo.
- 18.- Pocas medidas de seguridad e higiene.
- 19.- Ausentismo de planeación inmediata.
- 20.- Actividades sin cronogramar.

- 21.- Confusión en proyectos u objetivos.
- 22.- Devaluación en el concepto y uso de procedimientos.
- 23.- Análisis de cargos con ausencia profesional.
- 24.- Manuales de organización sin inducción, pero con instalación del personal.
- 25.- Desviación en el otorgamiento de incentivos.

- 26.- Liderazgo paternalista.
- 27.- Sistemas de información sin cursogramas.
- 28.- Falta de una nítida comprensión de lo que debe lograrse.
- 29.- Principiar sin hechos e información de investigación respecto a la empresa y su mercado.
- 30.- Entrar a una actividad sin contar con la experiencia adecuada.

- 31.- Hacer una mala selección de los empleados y dejar de motivarlos.
- 32.- Menospreciar o sobrevaluar las actividades del personal.
- 33.- No estimar la capacidad del empleado.
- 34.- Querer cumplir con demasiada rapidez los compromisos de las áreas, provocando errores no visibles.

- 35.- Tener poco capital para iniciar operaciones comerciales

- 36.- Principiar con exceso de capital y gastarlo sin prudencia.
- 37.- Comprar demasiado a crédito.
- 38.- No formar un reserva para contingencias.
- 39.- Omitir llevar registros y reportes suficientes y adecuados.
- 40.- La empresa incurre en elevados gastos, atendiendo lo urgente y no lo importante, hasta que éste último se hace urgente.

PLANEACION ESTRATEGICA

DIVERSOS CONCEPTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Son aquellos planes que tienen mayor importancia en la asignación de recursos.

Es el proceso en el cual se fijan los propósitos, se definen las políticas, objetivos y estrategias en planes detallados para establecer una estructura organizacional que permita una continua toma de decisiones.

Es el proceso sistemático de toma de decisiones relevantes, en el cual se miden los resultados obtenidos al compararlos con los fines esperados a través de un sistema de retroalimentación.

Es el proceso que permite determinar los propósitos principales de una organización y los criterios que definirán la adquisición y uso de recursos para el logro de esos propósitos.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Es una de las actividades intelectuales más arduas y complejas para el administrador.

Se enfoca a las áreas de mayor relevancia de una organización.

Se enfoca al desarrollo de planes a largo plazo.

La perspectiva de la planeación estratégica es integral.

En los planes estratégicos se definen tanto los fines como los medios que se utilizarán.

Es un proceso totalmente dinámico y se ajusta a las condiciones cambiantes conforme se vaya haciendo necesario.

La planeación estratégica es a corto plazo cuando la relevancia de una situación determinada afecta integralmente a la organización.

Se dirige desde los máximos niveles directivos.

El proceso de formulación se realiza consistentemente, pero además se hace a la luz de oportunidades, amenazas y problemas organizacionales.

Implica un alto grado de creatividad en el personal encargado de desarrollarla.

El manejo del factor incertidumbre desempeña un papel importante en la elaboración de este tipo de planes.

La información requerida para el desarrollo de planes se refiere a situaciones futuras de la empresa, su mercado y al medio ambiente total.

Constituye la pauta bajo la cual habrá de realizarse la planeación formal de una empresa.

El personal responsable de llevar a cabo esta actividad tiene un perfil de conocimientos bastante diversificado.

CONSIDERACIONES PRINCIPALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Los factores más relevantes que se consideran en la realización de planes estratégicos son los siguientes:

Marco político.
Esquema social.
Entorno económico
Situación competitiva.

Investigación de mercados.
Proyección de mercados
Formas de comercialización.
Fijación de precios.

Niveles de producción.
Sistemas tecnológicos.
Nuevos productos o servicios.
Inversiones a realizar.

Fuentes de financiamiento.
Tasas de rentabilidad para nuevos proyectos.
Marco legal y fiscal.
Contexto laboral de la empresa.

PANORAMA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
				- INFLACIÓN		
	- RECESIÓN			- P. I. B.		
	- MATERIAS PRIMAS BÁSICAS			- CRECIMIENTO DEMOGRÁFICO		
	- INGRESOS			- AHORRO		
	- MERCADOS DE DINERO			- MERCADOS DE CAPITAL		
	- TASAS DE INTERÉS			- DIVISAS		
	- GASTO PUBLICO			- PERIODO PRESIDENCIAL		
	- LEYES IMPOSITIVAS			- OFERTA		
	- DEMANDA			- COMPETENCIA		
	- MODA			- TECNOLOGÍA		
	- PERSONAL			- METALES PRECIOSOS		

EL CONTENIDO DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Los elementos que conforman la estructura básica de un plan estratégico son los siguientes:

- Propósitos institucionales.
- Políticas integrales.
- Objetivos estratégicos.
- Estrategias corporativas.

PROPÓSITOS INSTITUCIONALES.

Concepto.- Son las aspiraciones fundamentales de orden socioeconómico que en una empresa u organización, en su carácter de entidad total, desea satisfacer en forma permanente a través de su actuación orgánica. Los propósitos son, por lo tanto, aquellas finalidades supremas que definen la razón de existencia de la organización así como su naturaleza y carácter.

PREMISAS DE LOS PROPÓSITOS INSTITUCIONALES.

- **Genéricos.-** Porque delimitan los fines sociales y económicos que se persiguen.
- **Trascendentes.-** Porque señalan finalidades cuya vigencia se extiende normalmente a través de grandes periodos, llegando muchas veces a abarcar toda la vida de la organización.
- **Fundamentales.-** Porque condicionan la actuación de la organización en general y constituyen el cimiento sobre el cual se sustentan todos los demás elementos de los distintos tipos de planes.
- **Cualitativos.-** Porque no señalan resultados cuantitativos.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PROPÓSITOS INSTITUCIONALES.

- ✧ Es la actividad más importante del proceso de planeación.
- ✧ Los valores de los directivos principales se reflejan en la fijación del conjunto de propósitos de la empresa.
- ✧ Tienen un alto grado de motivación.
- ✧ Proporcionan parámetros para evaluar la actuación integral de la organización.
- ✧ Deben ser realistas y razonables.

ILUSTRACIÓN DE DIVERSOS TIPOS DE PROPÓSITOS INSTITUCIONALES.

- ⇒ La empresa cooperará con la comunidad donde opere para elevar el nivel de vida de dicha comunidad.
- ⇒ La empresa se apegará y coordinará con los programas gubernamentales correspondientes.
- ⇒ Mantener la continuidad de la empresa evitando en lo posible cambios frecuentes e innecesarios en su propiedad, administración y en su personal.
- ⇒ La empresa deberá mantener un alto prestigio por la calidad de sus productos a nivel nacional e internacional.
- ⇒ Reconocer las responsabilidades de la empresa con nuestro personal, con la comunidad en que operamos y con la sociedad en general.
- ⇒ La empresa considera al elemento humano como su recurso más valioso y procurará satisfacer las necesidades básicas de cada uno, dentro de sus posibilidades y en el marco de trabajo.

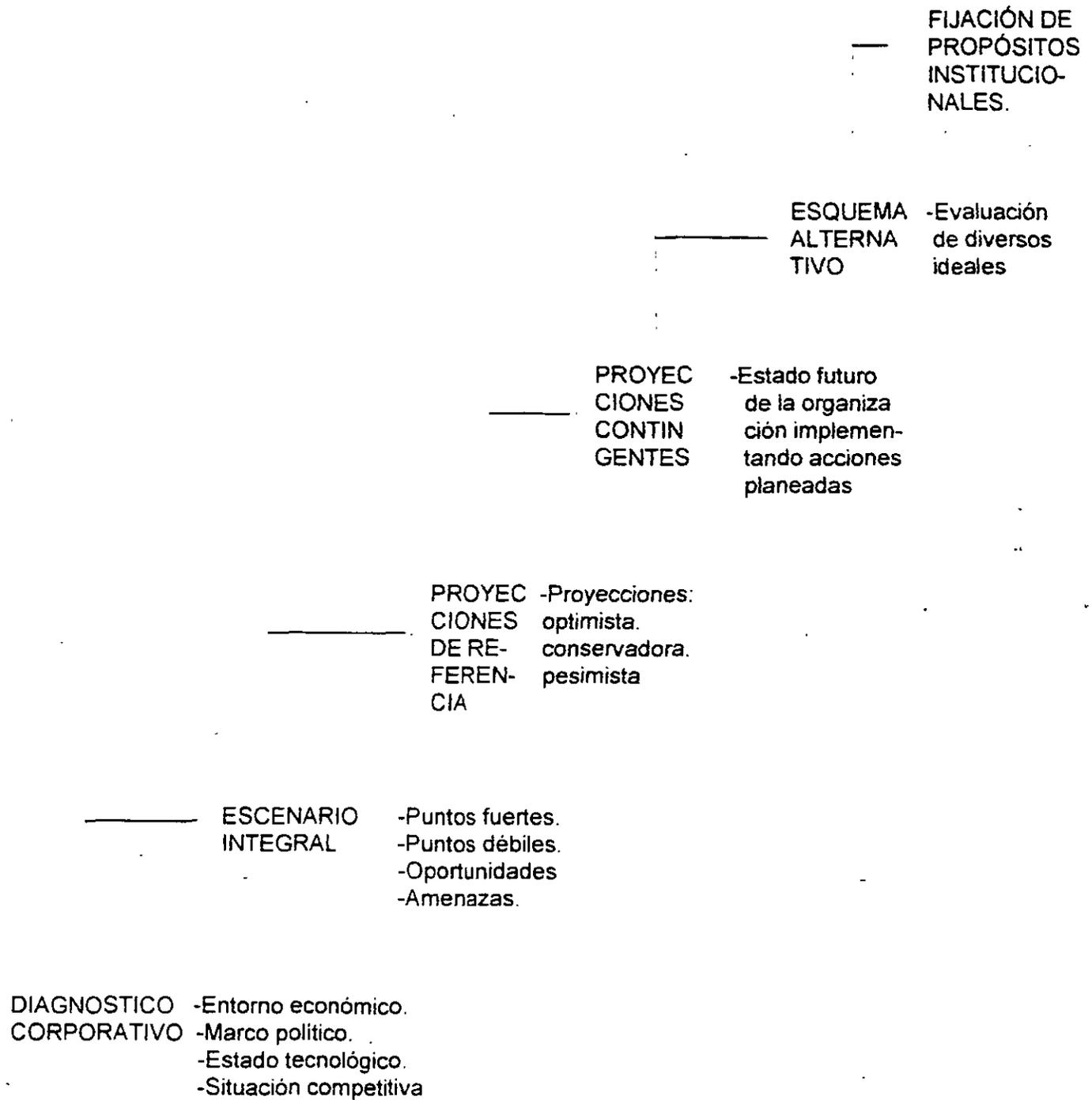
- ⇒ Proporcionar a todo el personal de la empresa las más altas oportunidades para que desarrollen su potencial individual dentro de la empresa.
- ⇒ Maximizar las utilidades sobre la inversión de nuestros accionistas.
- ⇒ Lograr un continuo crecimiento de las utilidades a una tasa que permita atraer y mantener la participación del público inversionista.
- ⇒ Conservar nuestro liderazgo comercial mediante nuevos productos e investigaciones, apoyados en una agresiva política.

METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE PROPÓSITOS INSTITUCIONALES.

El proceso para establecer los propósitos institucionales en la empresa, se realiza llevando a cabo en forma secuencial los pasos siguientes:

- 1.- Elaboración del diagnóstico.
- 2.- Desarrollo del escenario integral de la empresa.
- 3.- Formulación de las proyecciones de referencia.
- 4.- Formulación de las proyecciones contingentes.
- 5.- Evaluación de las variaciones ocurridas entre las dos proyecciones anteriores.
- 6.- Realización de un esquema de alternativas.
- 7.- Establecimiento de los propósitos institucionales.

PROCESO DE FIJACIÓN DE PROPÓSITOS INSTITUCIONALES



EL DIAGNOSTICO CORPORATIVO.

La elaboración del diagnóstico corporativo tiene como finalidad conocer la situación actual de un conjunto de factores que ejercen una influencia determinante en la marcha de una empresa.

Por lo anterior, se deberá llevar a cabo un diagnóstico que nos permita detectar el estado de los factores siguientes:

Situación política nacional e internacional.
Crecimiento demográfico de la población.
Poder adquisitivo del público consumidor.
Necesidades y preferencias de la sociedad.

Estado de la economía internacional.
Comportamiento del producto interno bruto (PIB).
Política del gasto público federal.
Nivel de inversiones privadas.

Capacidad de financiamiento de la Banca Comercial.
Cambios e innovaciones tecnológicas.
Marco legal y fiscal.
Clima laboral.

Situación de la oferta y demanda de productos y/o servicios.
Postura de los competidores de la empresa.

EL ESCENARIO INTEGRAL.

Una vez que se ha conocido la situación del medio ambiente que rodea a la organización por medio del diagnóstico corporativo se hace indispensable elaborar el escenario integral para los años venideros, estando en condiciones de visualizar una panorámica general de la organización en el corto, mediano y largo plazo.

ELEMENTOS DEL ESCENARIO INTEGRAL.

Los elementos contenidos en el escenario integral son los siguientes:

Puntos fuertes de la empresa. Son aquellos elementos de la empresa que producen mejores resultados

Puntos débiles de la empresa. Son las áreas o factores de la empresa que requieren una mayor solidez para mejorar su eficiencia.

Oportunidades de la organización. Consisten en la presencia de determinados eventos en el medio ambiente susceptibles de ser aprovechados por la organización.

Amenazas de la organización. Son el conjunto de riesgos que se ciernen e el entorno ambiental y que en alguna forma hacen peligrar la marcha de una organización.

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL ESCENARIO INTEGRAL.

Con la finalidad de ilustrar el proceso de elaboración del escenario de la empresa, se presenta una situación hipotética:

DESCRIPCIÓN DE PUNTOS FUERTES.

DE MERCADOTECNIA.

- Imagen agradable de la empresa en los clientes.
- Preferencia de los consumidores por los productos y/o servicios de la empresa.
- Mercados diversificados.
- Eficiente sistema de distribución.
- Nivel de precios o cuotas competitivas.

DE PRODUCCIÓN.

- Alto índice de calidad en los productos y/o servicios.
- Excedente en la capacidad instalada
- Elevada rotación de inventarios.

DE FINANZAS.

- Alta capacidad crediticia.
- Satisfactorio nivel de liquidez.
- Elevado margen de utilidad sobre ventas de los productos y/o servicios.

DE PERSONAL.

- Personal ejecutivo de alto nivel.
- Personal operativo con elevado grado de capacitación.
- Inmejorables relaciones humanas en la empresa.

DE LOCALIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES.

- Cercanía con respecto al mercado de proveedores y consumidores.
- Aprovechamiento de estímulos fiscales.
- Adecuados medios de comunicación para se acceso.

DE ABASTECIMIENTO DE MATERIALES.

- Fuentes de abastecimiento nacionales y locales.
- Ausencia de importaciones de materiales.
- Bajos costos de transportación.

DESCRIPCIÓN DE PUNTOS DÉBILES.

DE MERCADOTECNIA.

- Poca investigación de nuevos nichos de mercados.
- Participación minoritaria en el mercado.
- Limitada capacidad de promoción y publicidad.
- Costosa fuerza de ventas.

DE PRODUCCIÓN.

- Baja productividad laboral.

DE FINANZAS.

- Bajo índice de utilidad o rendimiento sobre la inversión.
- Apalancamiento operativo elevado.

DE PERSONAL.

- Fuerte rotación de personal.
- Reducido número de ejecutivos.

DE LOCALIZACIÓN.

- Imposibilidad de ampliaciones.
- Escasez de mano de obra calificada.

DE ABASTECIMIENTO.

- Capacidad de almacenamiento limitada.
- Inconsistencia en la recepción de materiales.

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO.

Adquisición de otras empresas.
Fusión con otras empresas u organismos.

DE DIVERSIFICACIÓN.

Desarrollo de nuevas líneas de productos y o servicios.
Incurción a nuevos segmentos de mercado.

GUBERNAMENTALES.

Estímulos fiscales a la exportación.
Estímulos fiscales a la reinversión.

FINANCIERAS.

De inversión.
De financiamiento.

IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS.

ECONÓMICAS.

Contratación de las inversiones.
Baja en la producción industrial.
Estado recesionario.
Inflación creciente.
Disminución del ahorro.

FINANCIERAS.

Escasez de financiamiento y/o presupuestos asignados.
Elevación del costo crediticio.
Cambios en las cotizaciones de divisas.

POLÍTICAS Y SOCIALES.

Inestabilidad política.
Cambio de régimen.
Nuevas preferencias del consumidor o usuario.

DE MERCADOS.

Contracción de la demanda.
Incurción del sector oficial.
Nuevos competidores.

LEGALES Y LABORALES.

Aplicación de nuevas cargas impositivas.
Nuevas concesiones al sector obrero.
Nuevas reglamentaciones laborales.

TECNOLÓGICAS.

- Aparición de innovaciones tecnológicas.
- Nuevos productos y/o servicios sustitutos.

DE ABASTECIMIENTOS.

- Escasez de materiales primas básicas.
- Políticas restrictivas a las importaciones de productos.

DESARROLLO DE PROYECCIONES INSTITUCIONALES.

Para efectos de poseer un marco objetivo del estado futuro de la empresa se debe llevar a cabo un conjunto de proyecciones de referencia y de contingencia de las áreas claves de una organización.

Las proyecciones de referencia. Son aquellas que nos muestran el estado futuro de una empresa si no se realiza algún cambio en la estructura básica.

Las proyecciones contingentes. Permiten describir la situación futura de la organización llevando a cabo un conjunto de acciones específicas descritas en el proceso de planeación.

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LAS PROYECCIONES.

- PRIMERO. Definir las áreas claves de resultados que se proyectarán.
- SEGUNDO. Especificar el periodo proyectado.
- TERCERO. Describir los supuestos en que se fundamentan las proyecciones de referencia.
- CUARTO. Enunciar las técnicas utilizadas en las proyecciones de referencia.
- QUINTO. Desarrollar proyecciones de referencia de la empresa para los próximos años con los enfoques pesimistas, conservador y optimistas.
- SEXTO. Detallar el conjunto de acciones específicas que se implementarán en la organización.
- SÉPTIMO. Describir el periodo en el cual se llevarán a cabo las acciones específicas.
- OCTAVO. Enunciar los supuestos básicos que fundamentalmente las proyecciones contingentes.
- NOVENO. Referir las técnicas utilizadas en las proyecciones contingentes.
- DÉCIMO PRIMERO. Comparar las proyecciones de referencia en sus tres enfoques con las proyecciones contingentes.
- DÉCIMO SEGUNDO. Analizar y evaluar las variaciones ocurridas entre las comparaciones de las proyecciones.

POLÍTICAS INTEGRALES.

CONCEPTO.

Son los lineamientos generales que indican a los miembros de una organización y especialmente a los administradores, los criterios a seguir para el tratamiento de situaciones relevantes de carácter repetitivo que se presentan reiteradamente en el avance hacia el logro de las diferentes aspiraciones organizacionales.

Asimismo, son las normas de una empresa que tienen por objeto orientar la acción. La importancia de éstas en la administración es decisiva, ya que son indispensables para lograr una adecuada formalización en la organización.

PREMISAS DE LAS POLÍTICAS INTEGRALES.

DE ADECUACIÓN. Las políticas deben estar adecuadas al entorno económico, político y social de una empresa por los cambios constantes que se presentan.

DE PARTICIPACIÓN. Para la obtención de mejores resultados, en la elaboración de políticas debe participar todo el cuerpo ejecutivo.

DE ACTUACIÓN. Las políticas deben ser operativas para que indiquen una actuación específica y sencilla para quien las deba manejar.

DE NECESIDAD. Se establecen las políticas donde exista la necesidad de contar con guías o normas específicas.

DE COORDINACIÓN. Las políticas deben aportar la coordinación requerida para el logro de los propósitos establecidos.

DE ESTABILIDAD. A pesar de la frecuencia de cambios en el medio ambiente se debe procurar otorgar alto grado de estabilidad a las políticas.

CARACTERÍSTICAS DE LAS POLÍTICAS INTEGRALES.

1. Son una guía para las decisiones ejecutivas
2. Son leyes administrativas internas que rigen las decisiones en el seno de la organización.
3. Son criterios generales que tienen el fin de orientar la acción.
4. Son expresiones cualitativas, condicionales y generales.
5. Las políticas de más alto valor para la empresa no se elaboran en forma escrita.
6. Los factores que presionan para desarrollar las políticas escritas son:
 - Tamaño de la empresa, tipo de organización y estilo de dirección.
 - La responsabilidad de la formulación recae en el nivel supremo de la organización.

VENTAJAS DE LAS POLÍTICAS INTEGRALES.

- Establecen un marco uniforme para las decisiones evitando que éstas resulten contradictorias y dispersas.
- Permiten al personal de la organización, predecir, en forma aproximada, el comportamiento de otros miembros de ella, ya sean colegas, subordinados o superiores.
- Evitan consultas y pérdidas de tiempo innecesarias a los administradores.
- Precisan el punto de vista y la filosofía de la dirección.
- Fijan los límites y los campos de acción en que las personas pueden tomar decisiones y realizar actos administrativos.
- Mantienen un clima administrativo favorable, facilitan las decisiones, estimulan el perfeccionamiento de los mandos, así como la mejora de resultados.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ELABORACIÓN DE UNA POLÍTICA INTEGRAL.

INFLUENCIAS INTERNAS. Sentimientos y puntos de vista personales, conocimientos, experiencia, hechos, comprensión, interpretación y ambiente.

INFLUENCIAS EXTERNAS. Opinión pública, actitud del estado, valores sociales, políticos y económicos.

CLASIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS INTEGRALES.

Por su origen:

Externas. Son aquellas que no nacen en el seno de la empresa, ya que son imposiciones legales, sindicales, costumbristas, por disposiciones gubernamentales, etc.

Expresamente formuladas. Son las que de una manera precisa, consciente y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales una área determinada.

Por su extensión:

Generales. Son aquellas que rigen todas las áreas de la empresa.

Particulares. Son aquellas que rigen solamente una área específica de la empresa

DIVERSOS TIPOS DE POLÍTICAS INTEGRALES.

DE CRECIMIENTO.

Cada división de la empresa deberá crecer continuamente no sólo en lo referente a tamaño sino también en calidad y en satisfacción al cliente.

La organización deberá proyectar cuidadosamente su crecimiento a través de una planeación estratégica.

La empresa deberá conducirse siempre con una mentalidad de crecimiento.

DE LUCRATIVIDAD.

La empresa pugnará por lograr tasas de rendimiento sobre ventas, sobre capital social y sobre capital contable, superiores a los competidores.

DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE O USUARIO.

La empresa está orientada hacia el cliente y por lo tanto debe identificar las necesidades y deseos de éste para satisfacerlas con productos de alta calidad, valor, diseño y servicio.

El cliente deberá ser tratado como si toda la empresa dependiese únicamente de él.

DE SATISFACCIÓN AL PERSONAL.

Ningún empleado de la organización será discriminado por su credo, sexo, edad o nacionalidad.

Se proporcionarán oportunidades atractivas para que el personal ponga en práctica sus habilidades.

La compensación de los empleados será igual o superior a las compensaciones prevalecientes en las áreas de operación y en especial a aquellas pagadas por empresas similares.

METODOLOGÍA PARA LA FORMULACION E IMPLEMENTARON DE POLÍTICAS INTEGRALES.

PROCESO DE FORMULACION PRIMERA ETAPA

Los ejecutivos encargados de elaborar las políticas estratégicas primeramente requieren conocer minuciosamente la estructura interna de la empresa y su medio ambiente y una manera de lograr lo anterior es mediante una segmentación en los sistemas siguientes:

SISTEMA	CONCEPTO
Misión de la empresa.	Qué hace y qué puede hacer la empresa.
Abastecimiento.	Sistema que provee a la empresa de insumos.
Consumidores.	Motivaciones de la clientela para consumir los productos de la empresa.
Distribución.	Forma en que se transmite el producto de la empresa al consumidor final.
Competencia.	Comportamiento de los competidores en materia de estrategia.
Medio ambiente.	Análisis de la situación actual y futura del estado político, social, económico y tecnológico del medio donde se encuentra la empresa

SEGUNDA ETAPA

Una vez realizada la segmentación en sistema de una organización se pasa a una fase de captura de información de un conjunto de puntos específicos de cada sistema; como se observa a continuación:

PRONTUARIO DE INFORMACIÓN BÁSICA PARA LA FORMULACION DE POLÍTICAS INTEGRALES

SISTEMA

INFORMACIÓN BÁSICA

Misión de la empresa:

Propósitos de la empresa en materia de:

Mercado.
Imagen.
Crecimiento.
Utilidades.
Personal.

Abastecimiento:

Proveedores actuales.
Proveedores potenciales.
Procedencia de insumos.
Medios de recepción de insumos.

Consumo:

Mercado potencial para los productos y/o servicios de la empresa.
Mercado real de los productos y/o servicios.
Participación de la empresa en el mercado real.
Costumbres, gustos y preferencias de los consumidores o usuarios
Ubicación geográfica de los centros de consumo o servicio.

Distribución:

Canales de distribución utilizados por la empresa.
Medios promocionales y publicitarios empleados.

Competencia:

Competidores actuales de la compañía.
Participación en el mercado de la competencia.
Fortalezas y debilidades del cuerpo competidor.

Medio ambiente:

Clima político y social de los centros de consumo y abastecimiento de la empresa.
Poder adquisitivo de los sujetos de mercado de la compañía.
Últimos avances ocurridos en materia tecnológica.
Marco legal y fiscal que regula el comportamiento de la firma.

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN.

Para la aplicación de las políticas fijadas en la organización se siguen cuatro pasos:

1. Aprobación,
2. Difusión,
3. Aplicación y
4. Revisión.

1a.- APROBACIÓN.

Verificar la precisión del proyecto de política, vigilando que esté completo si responde al objetivo propuesto.

Obtener la aprobación del comité y/o el director general de la empresa.

Obtener la opinión de todas aquellas áreas, a quienes afectará la aplicación de la política propuesta.

2a.- DIFUSIÓN.

Realizar la difusión de las políticas, preferentemente por medios orales.

Hacer la difusión de las políticas en todos los niveles en que se van a aplicar.

Verificar si las políticas han quedado entendidas perfectamente.

3o.- APLICACIÓN.

Verificar la aplicación uniforme de las políticas, por medio de personas y órganos directivos autorizados.

Asignar responsabilidad a los encargados de implementar las políticas.

4o.- REVISIÓN.

a) Revisar periódicamente las políticas, en una fecha programada.

b) Vigilar y evaluar el respeto a las políticas en toda la organización

c) Tomar medidas correctivas en los casos requeridos.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Estrategia Personal

Ejercicio de Estrategia Personal. (Favor de responderlo en "mesas de trabajo" con un número máximo de 5 personas. posteriormente por equipos les será solicitado que respondan desde su punto muy particular de vista 5 preguntas).

El esquema conceptual que se utiliza para la realización de este ejercicio es el mismo de *Política Administrativa*, el cual se basa en el concepto de estrategia. Se entiende por estrategia un conjunto de objetivos a largo plazo y las políticas para alcanzarlos. establecer la estrategia de la carrera a largo plazo implica un estudio y análisis del medio ambiente en que opera el individuo, sus tendencias a largo plazo, lo que han sido sus preferencias y valores a lo largo plazo, lo que han sido sus preferencias y valores a lo largo de su vida pasada, sus principales fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas del medio, y alternativas futuras.

Con base en todo lo anterior pueden establecerse criterios para el desarrollo personal a largo plazo, escoger una alternativa o curso de acción entre los disponibles y trazar objetivos y/o metas a corto, mediano y largo plazo.

A continuación se presenta una serie de preguntas que puede orientar sistemáticamente este ejercicio de planeación, reflexión o conocimiento de sí mismo y del sentido de la propia actividad realizada y por realizar en el futuro.

1.-) ¿Cómo definiría usted el medio ambiente en que vive?. ¿Cuáles aspectos de ese medio afectan directamente su carrera?. Trate de determinar lo que es importante para usted del medio en que vive (social, cultural, económico, político, familiar, empresarial, etc.)

2.-) ¿Cuáles son las principales tendencias que observa en su medio ambiente?. ¿En qué forma afectarían esas tendencias su carrera?. ¿Cuáles de estas cosas serían susceptibles de influencia o estarían bajo su control?. ¿Cuáles de estas tendencias en el medio, que afectan su carrera, escapan totalmente a su control? ¿Cómo está cambiando el medio, de qué manera lo afectan a usted las cosas que les pasan a los demás?

3.-) Por favor, dibuje una línea que muestre lo que ha sido hasta ahora su carrera personal (puede ser una curva, una recta, tener altibajos, ir en zigzag, tener caídas y puntos muy altos, etc.). Póngale fechas y su edad en ese entonces. Dibuje ahora una línea que muestre cómo cree que será su futuro. Póngale también fechas y edades.

4.-) De las dos líneas de la pregunta anterior, analice cuáles parecen ser constantes. ¿Cuáles son los valores e intereses vitales suyos que parecen resaltarse ahí?. ¿Qué tienen en común los momentos de alza y qué tienen en común los momentos o etapas bajas?. ¿Qué es lo que usted busca, qué le satisface, qué lo deja insatisfecho de sus actividades?. ¿Hasta qué punto esos intereses coinciden con los de la sociedad, sus colegas, sus amigos, sus padres, su cónyuge?.

Trate de establecer cómo y por qué ha cambiado usted en su vida. ¿Qué era importante antes, qué es importante ahora?

5.-) ¿Cuáles diría usted que son sus principales fortalezas o puntos fuertes para su carrera personal? ¿Cuáles tiene en este momento, cuáles tuvo, cuáles hay en potencia?

6.-) ¿Cuáles cree que son sus puntos débiles? ¿Cuáles de esos débiles son también parte de sus fortalezas, o pueden convertirse en una de ellas? ¿cuáles podrían afectarlo más notablemente?

7.-) ¿Cuáles son las principales oportunidades que ve en el medio para una persona como usted? ¿Estas oportunidades son fortalezas o debilidades? ¿Son estas oportunidades permanentes o temporales?- ¿Cuáles aspectos del medio están definitivamente cambiando en una dirección positiva para usted?

8.-) ¿Cuáles son las principales amenazas o problemas que ve en el medio (para usted)? ¿Tienen alguna relación esas tendencias negativas con sus debilidades o fortalezas? ¿Están fuera de su control esos problemas que ve en el medio, o puede usted influir para cambiar las tendencias negativas en el medio?

9.-) Analice hasta qué punto su vida personal y su vida profesional están mezcladas. ¿Depende la una de la otra? ¿Qué aspectos de su vida personal afectan su vida profesional? ¿Cuáles, de su vida profesional, afectan su vida personal? ¿Cuál de las dos es más importante para usted, ahora? ¿Cuál fue más importante en el pasado?

10.-) ¿Cuál ha sido hasta ahora su realización más importante? ¿Cuál parece haber sido hasta ahora su estrategia personal? ¿Qué objetivos ha estado buscando y en qué forma ha querido llegar a alcanzarlos? ¿Qué tanto planifica usted su vida? ¿Cuál ha sido su filosofía, su preocupación esencial, lo que ha querido tener o hacer? ¿Han sido esta filosofía y objetivos consistentes con sus fortalezas o con sus debilidades, o con las oportunidades del medio, o con los peligros o amenazas?

11.-) Trate de recordar algunos de sus compañeros de colegio o universidad. ¿Qué han hecho en la vida? ¿Por qué les va como les va? ¿En qué están mejor, en qué peor que usted? ¿Cuáles parecen haber sido sus estrategias personales y qué tanto éxito han obtenido?

12.-) ¿Cuáles ve usted como alternativas viables a la estrategia personal que ha seguido hasta el momento? Imagínese libremente y piense que pudiera cambiar totalmente su vida. ¿Qué otras cosas podría hacer, además de la que está haciendo actualmente? ¿Cuáles son los principales conflictos que enfrenta en su estrategia actual? ¿Entre varias cosas que requieren mucho de su tiempo? ¿Entre sus ambiciones y las oportunidades que se le presentan? ¿Entre la seguridad y el riesgo, la utopía y un mundo mejor? ¿Entre la rutina y cómo salir de ella? ¿Cuáles podrían ser entonces sus alternativas de estrategia personal? ¿Poner de última la seguida hasta el momento?

13.-) Pero, ¿qué es realmente lo que quiere? ¿Cuáles son las cosas que podría hacer pero no quiere? ¿Cuáles de las alternativas anteriores que sí desea hacer pero no las ha realizado? ¿Son más atractivas siguiendo un primer impulso, intuición o por sentimiento? ¿Cuáles son más

atractivas desde el punto de vista exterior?. ¿Cuáles son los medios para llegar a los objetivos más importantes?. ¿Cuáles tienen una recompensa intrínseca y resultan interesantes de seguir, así no lleven a ninguna parte?. ¿Cuál llena completamente su nivel de aspiraciones?. ¿Cuál es más fácil, cuál es más difícil? ¿Cuáles son los peligros de cada una?. ¿Cuáles son las ventajas, cuáles las desventajas de cada una?.

14.-) Finalmente, ¿Cuál es entonces su mejor estrategia personal, la que va a seguir en adelante?. ¿Cuáles son sus objetivos?. ¿Cuáles son las maneras como los va a alcanzar?. ¿Podría escribir con más detalle que antes acerca de su estrategia personal?. ¿Cuáles son las metas (cuantificables) que puede ponerse?. ¿Cuáles las políticas para llegar a esas metas y objetivos?.

15.-) La diferencia entre estrategia y táctica es que la estrategia es más largo plazo, y las tácticas indican mayor detalle y van a diferentes áreas de interés. Trate de distinguir cuántos frentes (o áreas) hay en su estrategia personal y qué tiene que cuidar bien. Establezca tácticas para cada uno, o sea cuáles objetivos se propone y cómo va a alcanzarlos.

16.-) Trate de establecer los pasos secundarios que debe seguir para llegar a las metas y objetivos finales de su estrategia (programación). Indique las fechas en que cada uno de estos pasos intermedios deben completarse para que lleguen a tiempo al objetivo final (itinerarios).

17) Considere los recursos que necesita para cumplir la planeación y programación anterior, en dinero, en tiempo, en esfuerzo, otras personas, etc. Establezca precisamente ¿cómo va a obtener estos recursos o ayudas necesarias?.

18.-) Piense ahora detenidamente. ¿Cuál es la columna vertebral de toda estrategia personal?. Es decir, ¿Cuál es su área estratégica, de qué depende en última instancia su éxito o fracaso en llevarla adelante?. ¿Cómo va a conseguir que esa área estratégica se mantenga sólida?

19.-) Piense ahora en el próximo año. ¿Qué debe y qué puede hacer durante los próximos seis meses para llegar a su estrategia personal?. ¿Qué metas puede ponerse?. ¿Cómo debe actuar para que todo lo anterior no se quede en el papel?.

20.-) Relea todo lo que escribió antes y complételo, si quiere. ¿Cuáles son sus sentimientos al respecto?. ¿Quisiera compartir la experiencia y lo que escribió con otras personas?. ¿Con quiénes en este grupo, con quiénes de fuera?

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Estrategia Empresarial

1.-) ¿Ha seguido esta empresa en algún momento de su historia la estrategia de integración vertical hacia atrás (esto es iniciar su propia producción de los insumos, como la fabricación de tintas para una editorial)? ¿Cuándo lo hizo? ¿Por qué lo hizo? ¿Cómo se hizo? ¿Entraron nuevos socios? ¿Cómo puede evaluarse la experiencia? ¿En algún momento dejó de producir sólo para el consumo interno y salió a vender afuera? ¿Cómo han evolucionado las relaciones entre las dos empresas?

2.-) ¿Ha seguido esta empresa una estrategia de integración vertical hacia adelante (creación de actividades o empresas que acerquen más a la empresa hacia el consumidor final, como una red de librerías para una empresa editorial)? ¿Cuándo? ¿Cómo se hizo? ¿por qué se hizo? ¿Se independizaron en algún momento las nuevas empresas? ¿Qué cambios en la organización y administración de la empresa tuvieron que hacerse? ¿Cuáles fueron los problemas que surgieron y cómo se resolvieron? ¿Fue un éxito la estrategia? ¿Por qué?

3.-) ¿Ha seguido esta empresa una estrategia de integración horizontal (expandirse en actividades semejantes, como el desarrollo de una sección de fascículos para una editorial que ha publicado sólo libros hasta el momento)? ¿Cuándo y cómo se realizó esta estrategia? ¿Por qué se hizo? ¿Cómo fue la experiencia, lo positivo y lo negativo? ¿Cuáles políticas fueron unificadas y cuáles diferenciadas para las distintas líneas de productos? ¿Cuál fue el criterio para hacer esta integración horizontal? ¿Qué efectos tuvo ese proceso en las finanzas, la producción, distribución, la organización, las relaciones laborales?

4.-) ¿Ha seguido esta empresa la estrategia de diversificación (expandir sus actividades a nuevos sectores o diferentes productos / servicios de los que trabajaba antes, como una empresa editorial que invierte sus excedentes de capital en una ensambladora de máquinas electrónicas)? ¿Cuándo, cómo y por qué lo hizo? ¿Hasta qué punto ya estaba saturado el negocio original? ¿Era más alta la tasa de ganancia en la nueva empresa? ¿Se efectuó para repartir los riesgos o para compensar alguna otra debilidad de la empresa? ¿Se acordó premeditadamente algún criterio o simplemente se tomó una oportunidad que se presentó? ¿Se hizo con base en algo en lo cual la empresa era fuerte, o para conseguir esa fortaleza? ¿Hasta qué punto las empresas nuevas tienen alguna unidad? ¿Qué cambios en la organización de la empresa acompañaron el proceso? Evaluar esta estrategia, sus aspectos positivos y negativos.

5.-) Se entiende por especialización la estrategia de una empresa de dedicarse exclusivamente a un mercado o segmento de mercado al cual puede servir con una diversidad de productos, o dedicarse a un solo producto, que puede ir a varios mercados, y acrecentar una posición competitiva fuerte en su área de especialización. Por ejemplo, el banco que continúa invirtiendo sus ganancias y excedentes en abrir nuevas sucursales. ¿Ha seguido la empresa la estrategia de especialización? ¿Fue una especialización de mercado, de producto o de ambas? ¿Se vio esto acompañado de una expansión geográfica? ¿Cómo se ha cubierto la empresa de los riesgos de la especialización? ¿Qué cambios se dieron en la empresa como consecuencia de esta estrategia?

6.-) ¿Ha orientado la empresa su crecimiento hacia la exportación o hacia actividades internacionales de distribución o producción de sus bienes o servicios? ¿Cuánto lo hizo y por qué? ¿Cuál fue el criterio? ¿Qué cambios fueron necesarios?

7.-) Piense ahora en las empresas competidoras: ¿Hasta qué punto han seguido estrategias diferentes? ¿Cuál diría usted que es la estrategia actual de cada una? ¿Hasta qué punto hay una división del trabajo entre todas? ¿De qué manera ha afectado a su empresa las actuaciones de las demás? ¿cómo ha evolucionado la interacción entre las empresas del ramo?

8.-) Piense ahora en las diferentes estrategias que ha ideado la empresa. ¿Hasta qué punto el cambio de estrategia ha significado una redefinición del negocio? ¿Cuáles han sido - y cuáles son ahora - las áreas de actividad, función y vocación global de la empresa a lo largo del tiempo? ¿Cuál es el propósito, su misión en la sociedad?

9.-) ¿Cómo han afectado a la empresa los acontecimientos externos del desarrollo del país y del mundo? ¿La expansión económica y financiera actual? ¿Los acontecimientos políticos? ¿El proceso de sustitución de importaciones? ¿Las devaluaciones? ¿Las inflaciones? ¿los cambios en el precio de los productos de exportación? ¿El desarrollo industrial? ¿El alza de los precios internacionales para materias primas y el petróleo? ¿La nueva conciencia de integración en Europa, América Latina? ¿Los cambios de gobierno?

10.-) ¿Cómo describiría usted la personalidad de los diferentes presidentes, directores y gerentes que ha tenido la empresa? ¿Cuáles ventajas trajo a la empresa la peculiaridad personal de cada uno? ¿Qué limitaciones implicaron? ¿Cuál ha sido el clima, espíritu, moral, ambiente de trabajo que ha establecido cada uno? ¿Cuáles fueron sus respectivas estrategias? ¿Cómo describiría el estilo administrativo de cada uno de ellos? ¿Cuáles tuvieron más éxito y por qué?

11.-) ¿Cuáles han sido las grandes crisis que ha afrontado la empresa? ¿En qué consistieron esos problemas y cuándo ocurrieron? ¿Obedecieron a causas internas, externas o a ambas? ¿Cómo se resolvieron? ¿Qué efectos dejó cada una en la empresa? ¿Cuáles pueden volver a presentarse? ¿A qué se debieron estas crisis y cómo pueden controlarse?

12.-) Piense en las diferentes estrategias de la empresa: ¿Qué efecto tuvo cada una en la evolución financiera de la empresa? ¿Cómo se recogían los fondos y en qué se utilizaban? ¿En la organización presupuestal? ¿En el área estratégica? ¿Cuáles han sido los principales cambios en las finanzas de la empresa? ¿A qué han obedecido? ¿Cómo han afectado la estrategia? ¿Es el área financiera fundamental para la estrategia? ¿Cómo ha afectado la necesidad financiera la estructura de propiedad y de nuevos socios? ¿De dónde provino el dinero de los fundadores de la empresa (agricultura, ganadería, comercio, préstamos, herencia, ahorro, Estado, etc.)? ¿De dónde se obtuvo el dinero para las expansiones? ¿Ha cambiado esto la estructura jurídica de la empresa (limitada, anónima, etc.)?

A N E X O S

Preguntas que en toda actividad económica nos hacemos actualmente.

- ¿Cómo debo de considerar e interpretar ahora, los indicadores de la información financiera del negocio?
- ¿Qué porcentaje de inflación debo de considerar para 1999 para 2000 y años posteriores?
- ¿Cómo se está comportando el poder adquisitivo de la población?
- ¿Mi actividad se encuentra en los sectores o ramas “deprimidas” de la economía?

- Mi producto, servicio o trabajo antes de la crisis, tenía una aceptación redituable, pero actualmente ya no.
- En el supuesto de que llegue a manejar productos estimados o calculados en dólares, ¿cómo podré conocer el valor del peso frente al dólar, pero a futuro?
- ¿Cómo saber si mi negocio es el único que va mal?
- ¿Cómo interpretar las tasas reales contra las tasas nominales?

INFLACIÓN. Aumento generalizado y sostenido en el nivel de precios, o bien, es la pérdida de valor de la moneda, originada por el incremento en exceso de los medios de pago, que repercute en aumento de precios, para hacerlos equivalentes al valor depreciado de la moneda.

EFFECTOS DE LA INFLACIÓN

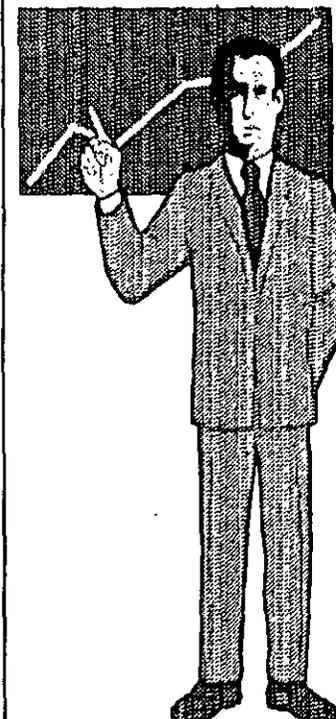
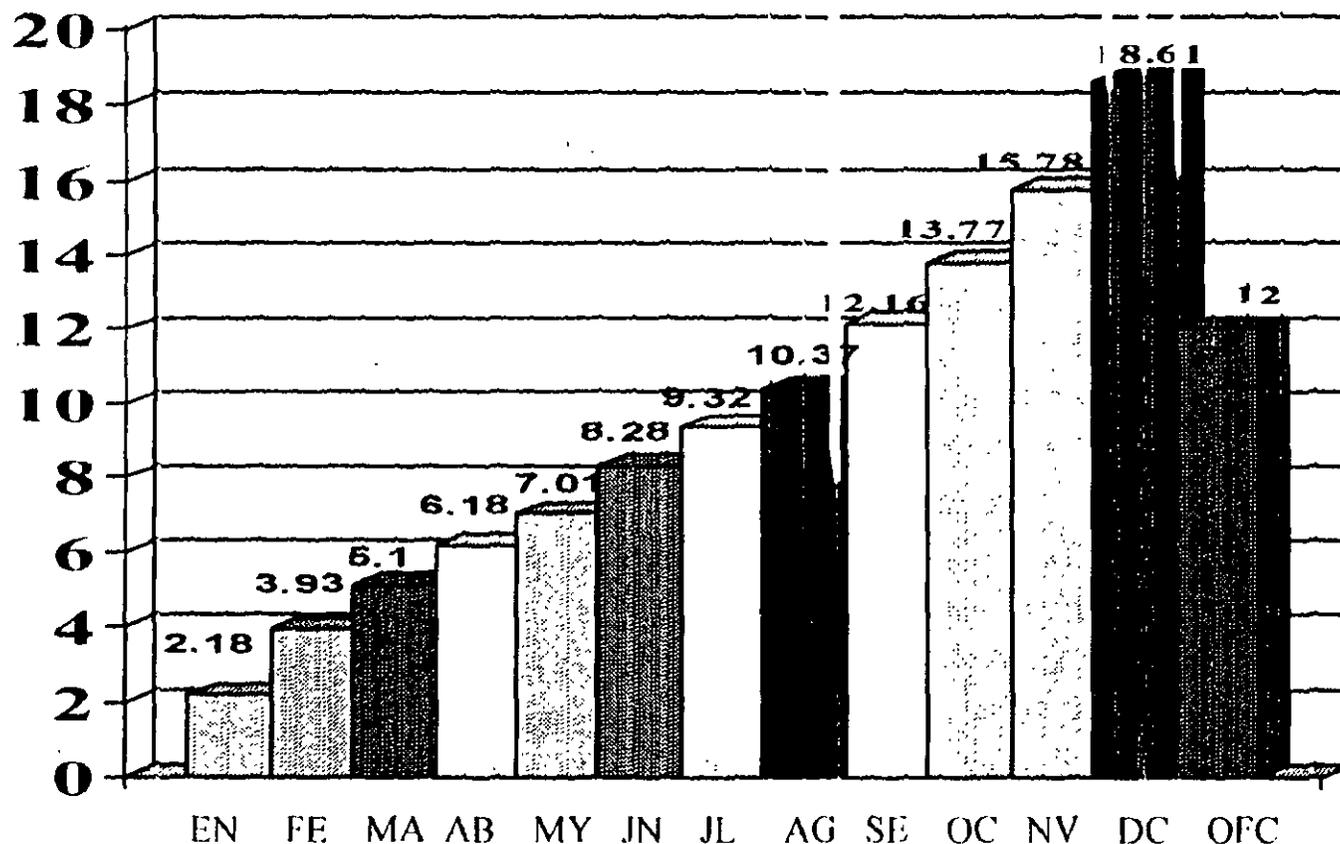
- ~ Destrucción económica de la clase media.
- Disminución del ahorro interno.
- Aumento del ahorro interno hacia el exterior.
- ~ Disminuye la productividad.
- ~ Disminuye la competitividad externa.
- Disminuye el horizonte para Planeación Financiera.
- ~ Disminuye la inversión interna.
- ~ Disminuye la distribución de la riqueza.
- ~ Aumenta la distribución de la pobreza.
- ~ Disminuye el empleo, aumentando el desempleo.
- ~ Aumenta el desequilibrio entre la oferta y la demanda.
- ~ Aumenta la economía subterránea o informal.
- ~ Disminuye la confianza en la moneda del país con inflación.



INFLACIÓN DURANTE 1998

Variación Porcentual Acumulada

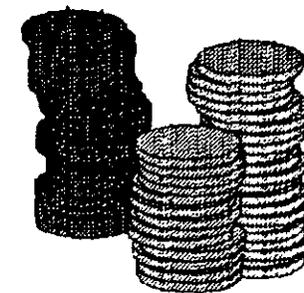
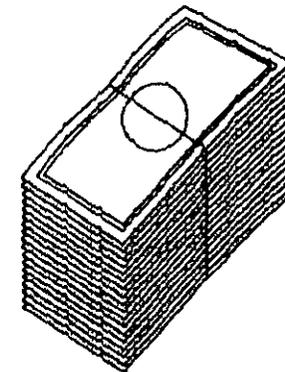
Inflación Oficial 12%



	Mensual	Acum.		Mensual	Acum.		Mensual	Acum.
Ene.	2.18	2.18	May.	0.80	7.01	Sep.	1.62	12.16
Feb.	1.75	3.93	Jun.	1.18	8.21	Oct.	1.43	13.77
Mzo.	1.17	5.10	Jul.	0.96	9.32	Nov.	1.77	15.78
Abr.	0.94	6.17	Ago.	0.96	10.37	Dic.	2.44	18.61

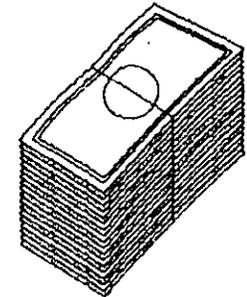
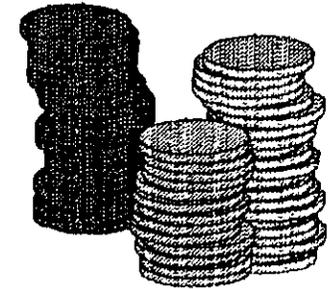
EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN EN MÉXICO (Período 1951 a 1992)

AÑO	% INFLACIÓN	AÑO	% INFLACIÓN	AÑO	% INFLACIÓN
1951	19.69	1967	1.68	1983	80.77
1952	(2.14)	1968	2.03	1984	59.16
1953	0.65	1969	4.85	1985	65.27
1954	16.27	1970	4.74	1986	105.79
1955	9.32	1971	4.98	1987	159.17
1956	1.70	1972	5.50	1988	51.65
1957	6.20	1973	21.37	1989	19.69
1958	3.63	1974	20.64	1990	29.92
1959	0.30	1975	11.31	1991	18.79
1960	5.47	1976	27.22	1992	11.93
1961	0.00	1977	20.66		
1962	2.30	1978	16.14		
1963	0.28	1979	20.02		
1964	5.62	1980	29.84		
1965	0.13	1981	28.69		
1966	2.92	1982	98.84		



SEXENIOS EMPOBRECEDORES

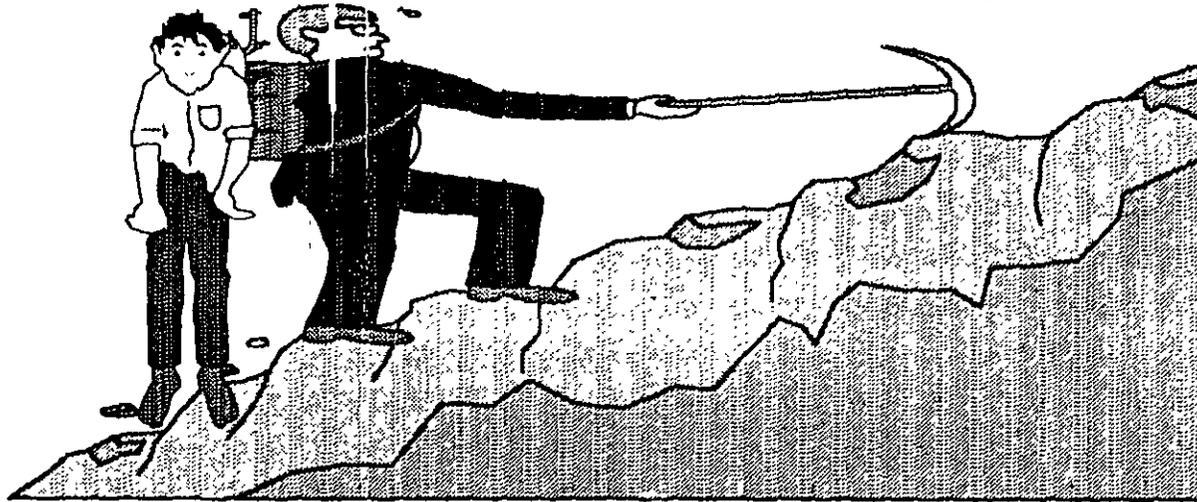
PRESIDENTE	INFLACIÓN (%) Sexenal	DEVALUACIÓN (%) Sexenal
Adolfo Ruiz Cortines (1952 - 1956)	49	44
Adolfo López Mateos (1958 - 1964)	15	0
Gustavo Díaz Ordaz (1964 - 1970)	16	0
Luis Echeverría (1970 - 1976)	104	60
José López Portillo (1976 - 1982)	360	644
Miguel de la Madrid (1982 - 1988)	4,771	1,447
Carlos Salinas de Gortari (1988 - 1994)	152	49



Inflación
Variación Porcentual Anual

Año	Proyectada	Actualizada	Realizada	% Desviación Inflac. Proyectada
1993	7.0		8.0	14.28
1994	5.0		7.1	42.00
1995	4.0	19.0	51.9	1,197.50
1996	20.5	25.8	27.7	35.12
1997	15.0	15.0	15.72	4.80
1998	12.0		18.61	55.08
1999	13.0			

Fuente: Criterios Generales de Política Económica y Banxico.



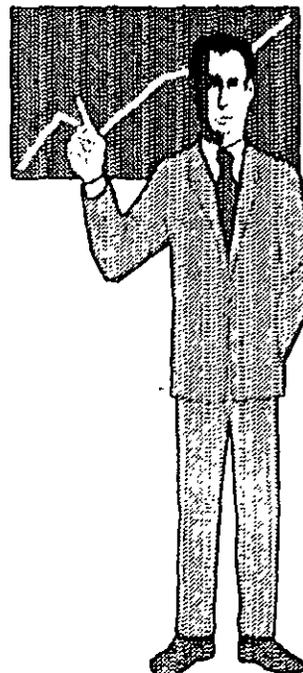
LA INFLACIÓN EN MÉXICO

Variación Porcentual Mensual Consumidor					
	1994	1995	1996	1997	1998
Enero	<u>0.8</u>	<u>3.8</u>	<u>3.6</u>	<u>2.5</u>	<u>2.18</u>
Febrero	0.5	<u>4.2</u>	2.3	<u>1.6</u>	<u>1.75</u>
Marzo	0.5	<u>5.9</u>	2.2	<u>1.2</u>	1.17
Abril	0.5	<u>8.0</u>	<u>2.8</u>	1.0	0.94
Mayo	0.5	<u>4.2</u>	1.8	0.9	0.80
Junio	0.5	3.1	1.6	0.9	1.18
Julio	0.4	2.0	1.4	0.8	0.96
Agosto	0.5	1.7	1.3	0.9	0.96
Septiembre	<u>0.7</u>	2.0	1.6	<u>1.2</u>	<u>1.62</u>
Octubre	0.5	2.1	1.2	0.8	1.43
Noviembre	0.5	2.5	1.5	1.1	<u>1.77</u>
Diciembre	<u>0.9</u>	3.2	<u>3.2</u>	<u>1.4</u>	<u>2.44</u>
Acumulado	7.9	52.0	27.7	15.72	18.61

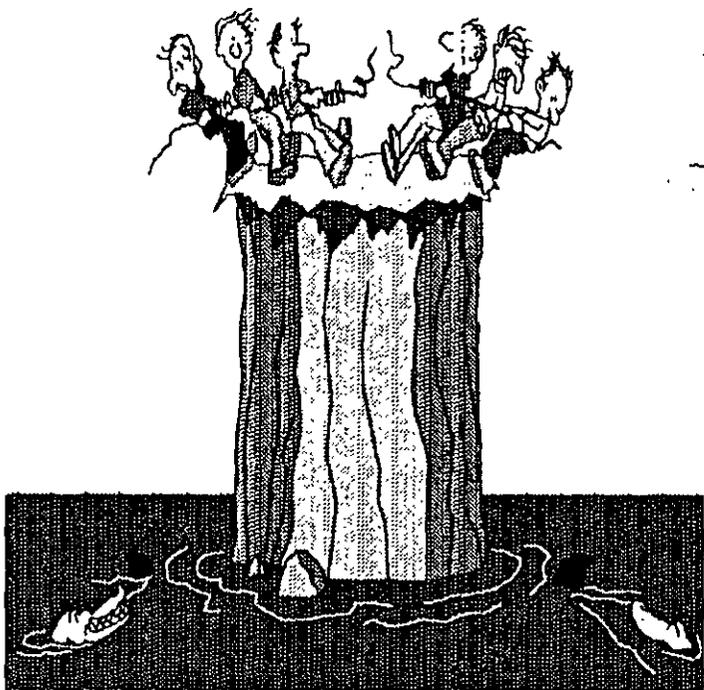
Fuente: Banco de México

Si un bien se adquiere en \$100.00 en enero de 1995 agregándole únicamente la inflación, ¿Cuál sería su valor actual en diciembre de 1998?

1995	\$100.00	+	52.00%	=	\$152.00
1996	\$152.00	+	27.70%	=	\$194.10
1997	\$194.10	+	15.72%	=	\$224.61
1998	\$224.61	+	18.61%	=	\$266.41



COSTO DE FINANCIAMIENTO CON LA BANCA COMERCIAL



TASAS

ACTIVAS

T.I.I.E. a 28 días

T.I.I.P. a 28 días

Tasa Líder

+ n puntos que son el grado de riesgo implícito en el crédito otorgado

PASIVAS

C.P.P.

C.C.P.

C.C.P. en Udis

C.C.P. en Dólares

Cetes a 28 días

Costo del Fondeo para la Banca

% para el ahorro

Mercado de Dinero o Mercado de Deuda

- Cetes
- Cedes
- Papel Comercial
- Obligaciones
- Bonos
- Etc.

Mercado Primario

Mercado Secundario

Mercado de Dinero

Mercado de Capitales

BMV
Mercado de Valores

Oferta
y
Demanda

SOCIEDADES DE INVERSION EN INSTRUMENTOS DE

Fuente: El Financiero 4 de enero de 1998

RENDA VARIABLE

EMISORA	OPERADA POR	RENDIMIENTO '97
BIFALV3	CBBIFAL	66.16
GBMATV6	GBM	66.07
ACTICRE	ACTINVER	63.68
ACCIAR	CBACCI	63.25
GBMATV5	GBM	59.40
GBMATV4	GBM	53.52
BIFALV2	CBBIFAL	53.39
FINLAT8	CBINLAT	50.35
GFBVIND	CBB	48.79
BANAFIN	BANAMEX	47.23

DEUDA PERSONAS FÍSICAS

FINAC5	OPERFIN	27.28
PAIS15	CBMEXIN	25.01
MULTIAR	CBMULTI	24.35
RECURSO	CBOBSA	24.04
ILAPLAZ	CBINTER	24.02
INTEGRA	BANAMEX	23.89
ACCILIQ	CBACCI	23.67
ARKAORO	CBARKA	23.58
GBMATF3	GBM	23.30
DINBUR	OPERINBUR	23.08

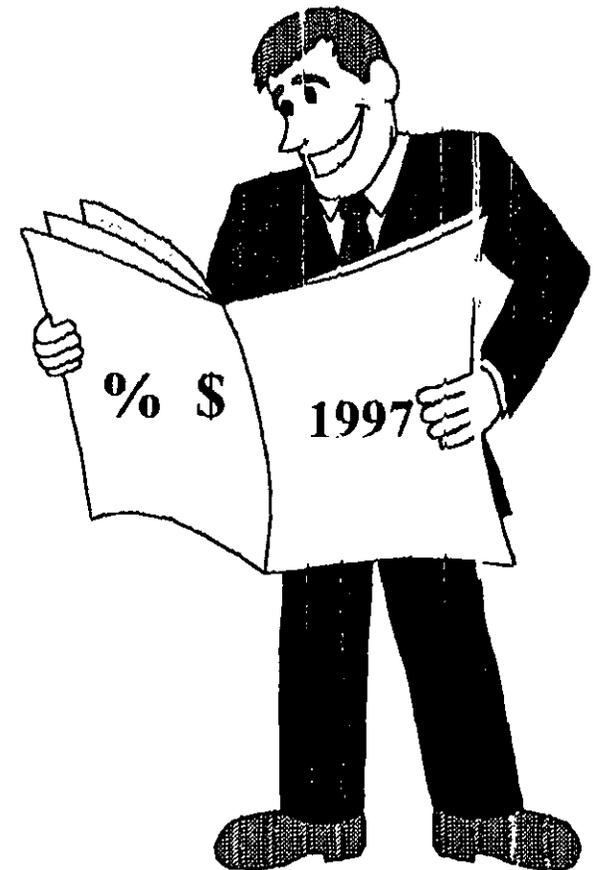


¿i %\$!?

**SOCIEDADES DE INVERSIÓN EN INSTRUMENTOS
DE DEUDA PARA PERSONAS MORALES**

Fuente: El Financiero 4 de enero de 1998

EMISORA	OPERADA	RENDIMIENTO '97
NORTEFI	BANOR	29.22
MULTIFE	CBMULTI	27.08
APOLO4	SC	25.64
IEMPRE2	CBINTER	24.01
GBMATM3	GBM	23.79
ZREFEX1	INVEX	23.42
ARKAGUB	CBARKA	23.34
FINLATC	CBINLAT	23.18
FONSER4	CBOBSA	23.17
ACCICOR	CBACCI	23.06



INDICADORES LÍDERES DEL DÍA

Al ___ de _____ de 199__

Ventanilla Bancaria (venta)	\$ _____
Centenario (venta)	\$ _____
Onza plata Libertad (venta)	\$ _____
IPC (puntos)	_____
Importe del mercado accionario (miles de pesos)	\$ _____
Volumen de acciones negociadas (miles)	_____
IPC (CME) (puntos) mes de _____	_____
Reporto en Cetes (tasa promedio)	_____ %
Importe del Mercado de Dinero (millones de pesos)	\$ _____
Importe operado en Cetes (millones de pesos)	\$ _____
Tasa Interbancaria de Equilibrio (TIE) 28 días	_____ %
Valor de la Udi hoy	\$ _____
Papel Comercial (promedio)	_____ %
Cetes 28 días	_____ %
Tasa Interbancaria Promedio (TIP) 28 días	_____ %
CPP (mes de _____)	_____ %
CCP (mes de _____)	_____ %
CCP en Udi (mes de _____)	_____ %
CCP en dólares (mes de _____)	_____ %
Inflación mensual (mes de _____)	_____ %
Inflación acumulada (mes de ____ 9__ / dic. 9__)	_____ %

FUTUROS FINANCIEROS

FUTUROS FINANCIEROS DEL IPC EN EL CME (puntos)

Spot	_____
Marzo 199__	_____
Junio 199__	_____
Septiembre 199__	_____
Diciembre 199__	_____
Marzo 199__	_____
Junio 199__	_____
Septiembre 199__	_____
Diciembre 199__	_____

FUTUROS DEL PESO vs. DÓLAR

Marzo 199__	\$ _____
Junio 199__	\$ _____
Septiembre 199__	\$ _____
Diciembre 199__	\$ _____
Marzo 199__	\$ _____
Junio 199__	\$ _____
Septiembre 199__	\$ _____
Diciembre 199__	\$ _____

CALCULO DE INTERESES EN LA BANCA COMERCIAL O DE SERVICIO.

POR FAVOR LEA CUIDADOSAMENTE EL PLANTEAMIENTO Y POSTERIORMENTE, LLENE LOS ESPACIOS EN BLANCO.

Nota: No consultar con el instructor, tratar de hacerlo en "equipo únicamente", una vez que terminen, se analizarán las respuestas, gracias.

"S U P O N G A" QUE LA EMPRESA CONSIGUE UN PRÉSTAMO DE \$ 60,000 A UN PLAZO DE 30 DIAS, A LO QUE EL BANCO LE COBRA INTERESES DE MANERA ANTICIPADA TOMANDO COMO BASE EL C.P.P., CETES A 28 DIAS, T.I.E., O T.I.I.P. LA MAS ALTA, MAS 10 PUNTOS POR CONCEPTO DE RIESGO. ADEMÁS LA COMISIÓN DE 1% POR TRATARSE DE UNA RENOVACIÓN.

INDEPENDIEMENTE DE LO ANTERIOR, EL BANCO LE OBLIGA A MANTENER POR EL TIEMPO DEL PRÉSTAMO, UNA RECIPROCIDAD EQUIVALENTE AL 20%.

EL EJECUTIVO DE CUENTA AVISA A LAS 8:00 A.M. DEL LUNES 3 DE OCTUBRE, QUE FUE APROBADO NUESTRO PRÉSTAMO Y QUE EL MONTO NETO DEL PRÉSTAMO HA SIDO DEPOSITADO EN NUESTRA CUENTA DE CHEQUES EL VIERNES 30 DE SEPTIEMBRE.

C A L C U L O S.

1.-) IMPORTE DEL PRÉSTAMO \$ _____

2.-) TASAS NOMINALES DE:

2.1. INTERESES (TASA LÍDER + EL % DE RIESGO) _____%

2.2. COMISIÓN POR CONCEPTO DE RENOVACIÓN _____%

3.-) FECHAS:

DÍA MES

3.1. ABONO BANCARIO EN NUESTRA CUENTA DE CHEQUES _____

3.2. A PARTIR DE LA CUAL NOS COBRA INTERESES _____

3.3. VENCIMIENTO _____

3.4. A PARTIR DE CUANDO SE TIENE LA DISPONIBILIDAD _____

4.-) DIAS:

- 4.1. COBRADOS POR EL BANCO _____
- 4.2. DE UTILIZACIÓN REAL DEL CRÉDITO _____
- 4.3. ANUALES BASE DEL CALCULO:
 - 4.3.1. NUMERO DE DIAS CALENDARIO _____
 - 4.3.2. NUMERO DE DIAS EN UN AÑO COMERCIAL _____

5.-) CALCULO DE DESCUENTOS BANCARIOS:

5.1. COMISIÓN POR RENOVACIÓN \$ _____
% X IMPORTE DEL CRÉDITO

5.2. INTERESES: \$ _____
INCISO 1 X INCISO 2.1 DIVIDIDO ENTRE INCISO 4.3.2. X INCISO 4.1

6.-) IMPORTE DE LA RECIPROCIDAD:

INCISO 1 X 20% \$ _____

7.-) LIQUIDACIÓN O IMPORTE DEL ABONO BANCARIO:

7.1. IMPORTE NOMINAL (INCISO 1) \$ _____

menos:

7.2. INTERESES (INCISO 5.2) \$ _____

7.3. COMISIONES (INCISO 5.1) \$ _____

7.4. SUMA INCISO 7.2 + 7.3 \$ _____

7.5. NETO ABONADO (DIFERENCIA INCISO 7.1 - 7.4) \$ _____

8.-) DETERMINACIÓN DEL EFECTIVO REALMENTE DISPONIBLE:

8.1. IMPORTE ABONADO EN LA CUENTA DE CHEQUES \$ _____
(INCISO 7.5)

menos:

8.2. RECIPROCIDAD EXIGIDA POR EL BANCO \$ _____
(INCISO 6)

8.3. NETO (DIFERENCIA INCISO 8.1 - 8.2) \$ _____

9.-) CALCULO DE LA TASA REAL DE INTERESES:

9.1. COSTO NOMINAL: \$ _____

INTERESES + COMISIÓN = (INCISO 7.4)

9.2. IMPORTE EFECTIVAMENTE DISPONIBLE (INCISO 8.3) \$ _____

9.3. CALCULO DE LA TASA REAL: _____ %

INCISO 9.1 DIVIDIDO ENTRE INCISO 4.2 X NÚMERO
DE DIAS CALENDARIO (365 días) DIVIDIDO ENTRE
INCISO 9.2 X 100 PARA DETERMINAR LA TASA

FAVOR DE CALCULAR Y EFECTUAR EL ANÁLISIS ADICIONAL DE LO SIGUIENTE:

10.-) DETERMINACIÓN DEL COSTO FINANCIERO O COSTO DE FINANCIAMIENTO.

10.1) TASA NOMINAL (INCISO 2.1) _____ %

10.2) TASA REAL (INCISO 9.3) _____ %

10.3) "S U P O N E R" UNA INFLACIÓN ANUAL DEL 18 %
Por lo tanto adicione 18 puntos.

m á s

COSTO REAL (INCISO 10.2)

T O T A L

10.4) COSTO REAL DEL FINANCIAMIENTO
(INCISO 10.2 + 10.3)

+ :

_____ %

_____ %

_____ %

TASAS DE INTERÉS EN PAGARÉS BANCARIOS
Personas Físicas

INSTITUCIÓN FINANCIERA	Montos Mínimos de Inversión	Tasas Nominales y Plazos de Inversión		
		7 días	28 días	91 días
		Número de capitalizaciones al año		
		52	13	4
Banamex				
Bancomer				
Bancrecer				
Banpais				
Banco Inbursa				
Inverlat				
Banrural				
Banjército				

Nota: Indicar si las tasas son netas o brutas, ya que si son brutas a las personas físicas, se les hace la retención por concepto de Impuesto Sobre la Renta (ISR) del 1.7%

FLUJO DE EFECTIVO.

Núm. 1

Nota: No consultar con el instructor, tratar de hacerlo en "equipo únicamente" (mesas de trabajo), una vez que terminen, se les dará el ejercicio resuelto.

Con base en la siguiente información, prepare el flujo de efectivo correspondiente a enero y febrero de 1999, de la fábrica de productos naturistas "Energía al Instante".

Se estima que para los próximos dos meses, las ventas serán de \$ 6,000 para enero y \$ 8,400 para febrero.

La mitad de las ventas de cada mes se hace al contado y el resto a 30 días.

Para calcular los egresos el dueño tiene presente:

1.-) Los pagos que se hacen mensualmente son:

Alquiler del local	300
Luz, gas y otros servicios	120
Sueldos y salarios	750

2.-) Las condiciones en que se compra la materia prima (que asciende a \$3,000 en enero y \$4,200 en febrero.) son:

- * Paga al contado el 40% y el resto a 30 días.
- * El costo de la materia prima representa el 50% del valor total de las ventas.
- * Cada mes se compra la cantidad de materia prima que se va a necesitar, por lo que no hay nada en existencia.

3 -) Los saldos en su Balance General del 31 de diciembre de 1998 fueron de:

Caja	375
Cuentas por cobrar	2,589
Cuentas por pagar	945 (este importe será cubierto en enero)

4.-) Estima recuperar en el mes de enero el 70% de su saldo de cuentas por cobrar y el resto en el mes de febrero.

5.-) Compra al contado de dos tomos por \$1,590 cada uno. Uno se adquiere en enero y otro en febrero.

6.-) Adquisición en efectivo de una mezcladora automática en febrero por \$10,000.

FLUJO DE EFECTIVO.

Núm. 2

Nota: No consultar con el instructor, tratar de hacerlo en "equipo únicamente" (mesas de trabajo)

Con base en la información que a continuación se detalla preparar el Flujo de Efectivo correspondiente al mes de enero y febrero de 1999, de la "Fábrica de Zapatos Kristal S.A. de C.V."

Los ingresos son:

Se estiman ventas de \$ 42,000 y \$ 34,000, para los meses de enero y febrero respectivamente.

- El 60% de las ventas se realiza al contado y el 40% a 30 días.
- La empresa **solicita y ejercerá** un préstamo de \$15,000 ya autorizado por la Entidad de Fomento a dos años, "**sin plazo de gracia**", para la compra de maquinaria en el mes de enero **cubriendo de inmediato lo correspondiente desde enero.**
- Los egresos que deben considerarse se presentan a continuación:

C O N C E P T O	G A S T O M E N S U A L
* Renta local	450
* Teléfono	75
* Luz, gas, y otros	200
* Sueldos a obreros	1,700
* Sueldos a administrativos	750
* Sueldo del propietario	1,000
* Pago de intereses a una tasa del 54% (anual) (15,000 X .54 = 8,100 / 12 = 675) no realizar el cálculo sobre saldos insolutos, tomar la cantidad fija.	675

- El costo de la materia prima es del 60% del valor total de las ventas del mes.
- Se pagó de contado el 90% y el resto a 30 días.
- No tiene existencias de materia prima.
- En el mes de febrero planea adquirir equipo con un costo de \$ 7,000.
- Los saldos en su balance al 31 de diciembre de 1998 fueron de:

* Caja y bancos	322
* Cuentas por cobrar	34,600 (se cobrarán en enero)
* Cuentas por pagar	29,350 (se pagarán en enero)

- Venta de activo fijo en enero por un monto de \$ 2,000 en efectivo.

HISTORIA DE LAS DEVALUACIONES 1938 - 1998 (NOVIEMBRE)
(Fuente: Banco de México)

AÑO	PESOS POR DOLAR ANTES	DESPUES	PORCENTAJE DE DEVALUACION (%)	NOMBRE DEL PRESIDENTE
1938 - 1939	3.60	4.853	4.72	LAZARO CARDENAS
1948 - 1949	4.85	8.65	78	MIGUEL ALEMAN
1954	8.65	12.50	44	ADOLFO RUIZ CORTINES
1976	12.50	20.60	65	LUIS ECHEVERRIA A.
1982 (FEBRERO)	20.60	49.00	138	JOSE LOPEZ PORTILLO
1982 (AGOSTO)	49.00	70.00	43	JOSE LOPEZ PORTILLO
DEVAL. ACUM.	20.60	70.00	239.81	JOSE LOPEZ PORTILLO
1982 (DICIEMBRE)	70.00	150.00	114	MIGUEL DE LA MADRID
1984	149.23	210.72	41	MIGUEL DE LA MADRID
1985	210.72	450.00	114	MIGUEL DE LA MADRID
1986	450.00	922.00	105	MIGUEL DE LA MADRID
1987	922.00	2,278.00	147	MIGUEL DE LA MADRID
DEVAL. ACUM.	70.00	2,278.00	3,154.29	MIGUEL DE LA MADRID
1988 - 1994	2,278.00	3,346.00 \$ 3.34	47	CARLOS SALINAS DE GORTARI
1994 (DICIEMBRE)	\$ 3.34	5.50	65	ERNESTO ZEDILLO PONCE DE LEON
'95(MZO) - '95 (DIC)	5.50	7.53	36.96	
DEVAL. ACUM. (DIC. '94 .NOV. '98)	3.34	10.05	200.45	

La devaluación de nuestra moneda a cargo de los regímenes, desde Lázaro Cárdenas hasta Ernesto Zedillo ha sido del 270,066.66 % (DOS CIENTOS SETENTA MIL SESENTA Y SEIS . (punto) SESENTA Y SEIS PORCIENTO) de \$3.60 a \$10,050.00

MERCADO DE CAMBIOS
1994
DÓLAR Y DIVISAS EXTRANJERAS

	27 DE JUNIO		20 JUNIO	30 MAYO	EN EL
	COMPRA	VENTA	VENTA	VENTA	94 %
Dólar estadounidense *	3.05662	3.4012	3.3954	3.39	2.15
Dólar estadounidense **	3.0512	3.4012	3.3984	3.39	9.47
Dólar estadounidense ***	3.385	3.39	3.369	3.31	9.18
Libra esterlina	5.0301	5.3047	5.2375	5.0836	14.40
Franco francés	0.5989	0.631	0.622	0.5982	16.46
Franco suizo	2.4453	2.5817	2.526	2.3971	19.53
Peseta española	0.0248	0.0263	0.0255	0.0249	16.89
Yen Japonés	0.0324	0.0343	0.0334	0.0322	19.93
Dólar canadiense	2.3225	2.4513	2.488	2.4575	2.69
Marco alemán	2.0519	2.1638	2.1267	2.0451	17.39
Franco Belga	0.0993	0.1048	0.1033	0.0994	18.55
Florín holandés	1.8305	1.929	1.8959	1.8231	17.20
Corona sueca	0.4258	0.4485	0.4405	0.4373	17.10

* Ventanilla bancos (documento).

** Ventanilla (billete).

*** Promedio casas de cambio.

METALES PRECIOSOS AMONEDADOS
1994
MEXICO

	27 DE JUNIO	20 JUNIO	20 MAYO	30 MAYO	EN EL
	COMPRA	VENTA	VENTA	VENTA	94 %
Centenario	1,815.00	1,640.00	1,640.00	1,590.00	7.89
Azteca	646.00	686.00	686.00	666.00	7.52
Hidalgo	323.00	343.00	343.00	333.00	8.66
1/2 Hidalgo	161.50	171.50	171.50	166.50	18.16
Onza oro	1,340.00	1,380.00	1,360.00	1,325.00	7.52
Onza plata	19.80	20.80	21.30	20.80	7.52



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

**DIPLOMADO
FINANZAS CORPORATIVAS**

MÓDULO I.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Del 6 al 27 de febrero de 1999

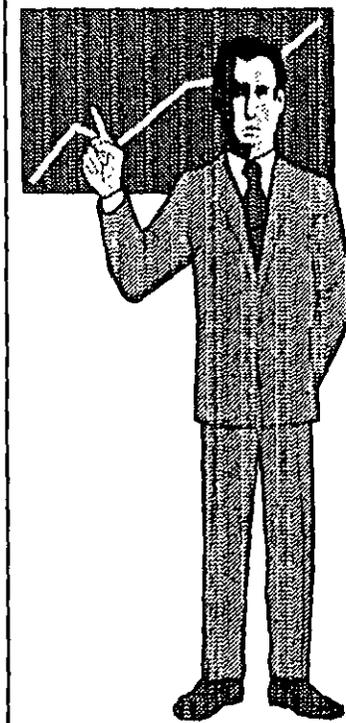
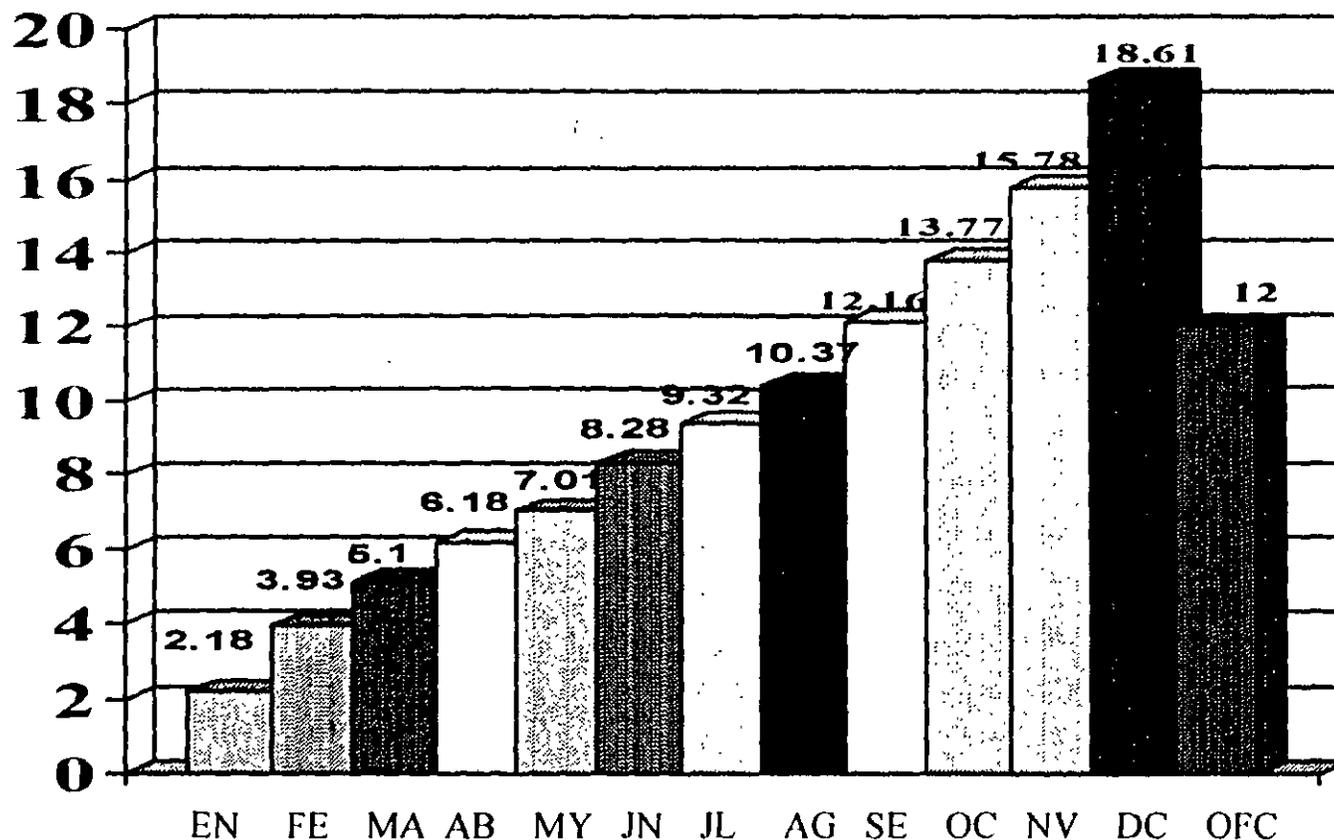
Complemento

Lic. y C.P. Juan Manuel Estebán Hernández
Palacio de Minería
1999.

INFLACIÓN DURANTE 1998

Variación Porcentual Acumulada

Inflación Oficial 12%

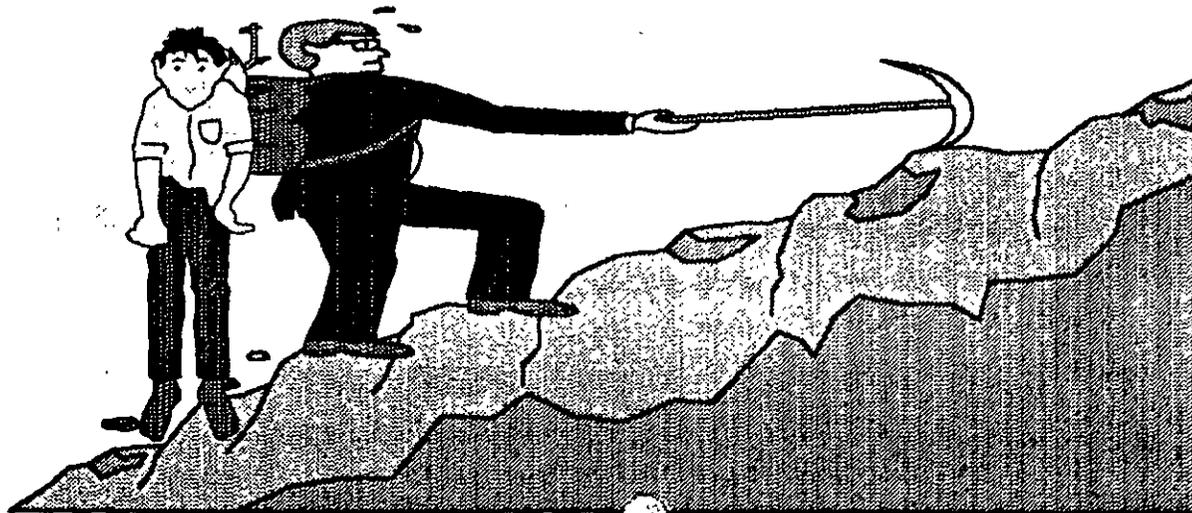


	Mensual	Acum.		Mensual	Acum.		Mensual	Acum.
Ene.	2.18	2.18	May.	0.80	7.01	Sep.	1.62	12.16
Feb.	1.75	3.93	Jun.	1.18	8.21	Oct.	1.43	13.77
Mzo.	1.17	5.10	Jul.	0.96	9.32	Nov.	1.77	15.78
Abr.	0.94	6.17	Ago .	0.96	10.37	Dic.	2.44	18.61

Inflación Variación Porcentual Anual

Año	Proyectada	Actualizada	Realizada	% Desviación Inflac. Proyectada
1993	7.0		8.0	14.28
1994	5.0		7.1	42.00
1995	4.0	19.0	51.9	1,197.50
1996	20.5	25.8	27.7	35.12
1997	15.0	15.0	15.72	4.80
1998	12.0		18.61	55.08

Fuente: Criterios Generales de Política Económica y Banxico.



LA INFLACIÓN EN MÉXICO

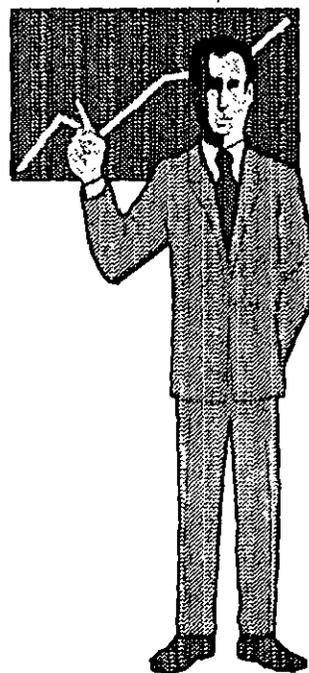
Variación Porcentual Mensual Consumidor

	1994	1995	1996	1997	1998
Enero	<u>0.8</u>	<u>3.8</u>	<u>3.6</u>	<u>2.5</u>	<u>2.18</u>
Febrero	0.5	<u>4.2</u>	2.3	<u>1.6</u>	<u>1.75</u>
Marzo	0.5	<u>5.9</u>	2.2	<u>1.2</u>	1.17
Abril	0.5	<u>8.0</u>	<u>2.8</u>	1.0	0.94
Mayo	0.5	<u>4.2</u>	1.8	0.9	0.80
Junio	0.5	3.1	1.6	0.9	1.18
Julio	0.4	2.0	1.4	0.8	0.96
Agosto	0.5	1.7	1.3	0.9	0.96
Septiembre	<u>0.7</u>	2.0	1.6	<u>1.2</u>	<u>1.62</u>
Octubre	0.5	2.1	1.2	0.8	1.43
Noviembre	0.5	2.5	1.5	1.1	<u>1.77</u>
Diciembre	<u>0.9</u>	3.2	<u>3.2</u>	<u>1.4</u>	<u>2.44</u>
Acumulado	7.9	52.0	27.7	15.72	18.61

Fuente: Banco de México

Si un bien se adquiere en \$100.00 en enero de 1995 agregándole únicamente la inflación, ¿Cuál sería su valor actual en diciembre de 1998?

1995	\$100.00	+	52.00%	=	\$152.00
1996	\$152.00	+	27.70%	=	\$194.10
1997	\$194.10	+	15.72%	=	\$224.61
1998	\$224.61	+	18.61%	=	\$266.41



MIOPÍA EN LA MERCADOTECNIA.

Theodore Levit.

La falta de visión que impide a la empresa definir las posibilidades que la mercadotecnia les ofrece es el tema de este artículo, considerado ya como un clásico en la literatura de mercadotecnia.

Theodore Levit es conferencista en Administración de Empresas en la Harvard Business School. Habiendo trabajado previamente como economista consultor en la industria del petróleo, en la actualidad su trabajo se concentra en la mercadotecnia.

Todas y cada una de las industrias importantes fueron, en un momento dado, una industria en crecimiento. No obstante, algunas industrias que están experimentando en este momento una especie de euforia de crecimiento están, en realidad, muy próximas al comienzo de su decadencia. Otras que se consideran en la plenitud de su madurez y crecimiento, de hecho, han cesado ya de crecer. En ambos casos, la causa de que el proceso de crecimiento se vea amenazado, reducido en su velocidad o detenido, no es la saturación del mercado sino el fracaso de la dirección.

Objetivos Fatales.

La falla ocurre al más alto nivel. Los responsables de la misma, a fin de cuentas, son aquellos ejecutivos encargados de definir los objetivos y planes de acción generales; por ejemplo:

☐ Los ferrocarriles no detuvieron su crecimiento debido a la disminución de la demanda de transporte fin non de mercancías y pasajeros. Tal demanda estaba creciendo. Los ferrocarriles experimentan dificultades hoy, no porque la demanda fuera satisfecha por otros, (automóviles, camiones, aviones o incluso el teléfono), sino porque los ferrocarriles no fueron capaces de satisfacer la demanda por sí mismos. Dejaron que otros les arrebataran los clientes porque ellos operaban bajo la suposición de que su negocio consistía en la explotación del ferrocarril, en vez de la prestación de un servicio de transporte en general. La causa de esta errónea definición de su sector industrial fue el hecho de que ellos pusieran el énfasis en el aspecto ferroviario, en vez de prestar atención al aspecto de transporte en general. Establecieron planes de actuación centrados en la idea de producto, en vez de concentrar su atención en las necesidades del cliente.

☐ Hollywood Se salvó en un hilo de su total destrucción por la televisión. De hecho, todas las compañías importantes experimentaron una reorganización drástica. Algunas simplemente desaparecieron; todas ellas sufrieron graves dificultades; no por culpa de los ataques de la televisión, sino por causa de su propia miopía. Como en el caso de los ferrocarriles, Hollywood definió incorrectamente la naturaleza de su negocio; pensó que su negocio consistía en hacer y vender películas cuando, de hecho, era una parte del negocio general de la diversión. Hacer películas implicaba la idea de un producto específico y limitado. Esto produjo en ellos una fatua satisfacción que, desde el comienzo, llevó a los productores de

películas a considerar a la televisión como una amenaza. Hollywood ridiculizó y rechazó la televisión, cuando debiera haberla aceptado alegremente considerándola una oportunidad de incrementar el negocio de la diversión.

Hoy la televisión es un negocio mayor de lo que es el negocio cinematográfico el cual está estrechamente definido. Si Hollywood se hubiera orientado hacia el cliente, (proporcionando diversión), en vez de concentrarse en el producto, (hacer películas), ¿hubiera sufrido el tremendo purgatorio por el que pasó?, lo dudo. Lo que salvó a Hollywood a fin de cuentas, y explica su reciente resurgimiento, fue la ola de nuevos escritores jóvenes, productores y directores cuyo previos éxitos en televisión diezmaron a las viejas compañías productoras cinematográficas y destronado a los viejos magnates de la industria.

Existen otros ejemplos menos obvios de industrias que están poniendo en peligro, y ponen en peligro hoy mismo su futuro, por causa de su inadecuada definición de objetivos. Hablaremos en detalle de algunas de ellas más tarde, y analizaremos el tipo de políticas de acción que acaban produciendo problemas. En este momento quizá sea útil mostrar lo que una dirección, totalmente orientada a servir al cliente, puede hacer para mantener el desarrollo de una industria en proceso de crecimiento, incluso después de haber explotado totalmente las oportunidades más obvias que la industria ofrece. He aquí dos ejemplos que han estado operando durante un largo tiempo: las industrias del nylon y del cristal y específicamente las compañías E. I. DuPont de Nemours & Cia. Corning Glass Works.

Ambas compañías son técnicamente muy competentes. No hay duda de su enfoque de producto; pero esto por sí solo no explica su éxito. Después de todo, ¿Quién ha defendido más orgullosamente el enfoque de producto que las compañías textiles de Nueva Inglaterra que han sufrido una terrible masacre? DuPont y Corning han tenido éxito no por haber defendido un enfoque basado en el producto o en la investigación, sino debido al hecho de que han centrado también su atención en el cliente. Lo que explica su increíble creación de nuevos productos que han tenido éxito, en su constante alerta en busca de oportunidades para aplicar su competencia técnica a la creación de aplicaciones de sus productos que satisfagan una necesidad del cliente. Sin su refinada atención al cliente, la mayor parte de los productos podrían haber sido un fracaso y sus métodos de ventas inútiles.

La industria del aluminio ha mantenido igualmente su crecimiento gracias a los esfuerzos de dos compañías fundadas durante la guerra que, deliberadamente, persiguieron la creación de nuevas aplicaciones útiles para el cliente. Sin Kaiser Aluminum & Chemical Corporation y Reynolds Metals Company, la demanda total de aluminio cedía hoy mucho menor de lo que es.

Error en el Análisis.

Algunos pueden decir que no tiene sentido comparar ferrocarriles, aluminio o películas y cristal, ¿No es verdad que el aluminio y el cristal son productos de naturaleza tan versátil que tales industrias necesariamente tendrán más oportunidades de crecimiento que los ferrocarriles y la industria cinematográfica? Este punto de vista cae precisamente en el error del que he estado hablando; define una industria, un producto, o un tipo de conocimiento técnico, de forma tan estrecha que su prematuro envejecimiento parece seguro. Cuando

mencionamos el "ferrocarril" deberíamos asegurarnos que lo que queremos decir es "transporte". Como transportista los ferrocarriles aún tienen una buena oportunidad de experimentar un crecimiento muy considerable. No están limitados al negocio del ferrocarril como tal, (aunque, en mi opinión, el transporte por ferrocarril es potencialmente un medio de transporte mucho más fuerte de lo que generalmente se piensa).

Lo que les hace falta a los ferrocarriles no son oportunidades sino algo de aquella imaginación y audacia de la dirección que los hizo grandes en el pasado. Incluso un amateur como Jacques Barzun puede darse cuenta de lo que hace falta cuando dice:

"Me da pena ver a la organización más avanzada, física y socialmente, del siglo pasado, degenerar tristemente por falta de aquella amplia imaginación que ayudó a construirla. Lo que les falta es el deseo de las compañías de sobrevivir y satisfacer al público mediante su capacidad inventiva y su habilidad".

La Sombra de la Obsolescencia.

Es imposible citar una sola industria importante que, en un momento u otro, no haya sido calificada con el nombre mágico decir "industria en crecimiento". En todas las ocasiones su supuesta fuerza radica en la aparente indiscutible superioridad de su producto. Parecía que no existiese un sustituto posible. Era en sí mismo un sustituto invencible con respecto al producto que había reemplazado con tanto éxito. No obstante, una tras otra, estas industrias se han visto ensombrecidas. Echemos un breve vistazo a algunas de ellas, eligiendo nuestros ejemplos en esta ocasión entre aquellos que han recibido hasta este momento menos atención:

- Limpieza en seco.- Esta fue una industria en crecimiento con perspectivas brillantes. En la época de las prendas de vestir de lana, imaginen lo que supone ser finalmente capaz de limpiarlas fácilmente y sin riesgo de estropearlas. La explosión comenzó.

Sin embargo, aquí estamos treinta años después del comienzo de aquella explosión y la industria experimenta serios problemas. ¿De dónde ha venido la competencia?, ¿Una mejor manera de limpiar?, no. La competencia se debe a las fibras sintéticas y aditivos químicos que han acabado con la necesidad de la limpieza en seco. Pero esto es sólo que comienza. A la vuelta de la esquina, y dispuesto a aceptar de la limpieza en seco un método totalmente obsoleto, aparece un todopoderoso prestidigitador, el ultrasonido.

- Las compañías eléctricas.- Este es otro de esos productos supuestamente "sin sustitutos" que fue entronizado en un pedestal de "crecimiento ilimitado". Cuando la lámpara incandescente apareció, la luz de petróleo acabó. Más tarde, la rueda movida por agua y la turbina de vapor se vieron eliminadas por la flexibilidad, seguridad, simplicidad y fácil adquisición de motores eléctricos. La prosperidad de las compañías eléctricas continúa aumentando en norma extravagante, al mismo tiempo que nuestras casas se convierten en museos de aparatos eléctricos. ¿Cómo puede uno dejar de invertir en las compañías eléctricas que no tienen competencia y sólo contemplan un futuro de crecimiento?.

Sin embargo, una segunda observación no nos deja tan contentos. Una lista completa de compañías no productoras de energía eléctrica revela que se encuentran bastante avanzadas en el desarrollo de una poderosa célula química de energía, que podríamos algún día encontrar metida en un armario escondido en cada casa, produciendo silenciosamente energía eléctrica. Los cables de energía eléctrica, que afean tantos sectores residenciales serían eliminados, e igualmente los problemas causados por la destrucción de calles y la interrupción de energía durante las tormentas. También aparece en el horizonte la energía solar, en cuyo desarrollo los pioneros son compañías no productoras de energía eléctrica.

¿Quién dice que las compañías eléctricas no tienen competidores?. Puede que hoy sean monopolios naturales, pero quizá mañana sean defunciones naturales. Para evitar esta posibilidad, ellas también deben dedicarse a desarrollar células de energía, energía solar y otras fuentes de energía. Para sobrevivir, ellas mismas deben planear la obsolescencia de lo que ahora produce sus ingresos vitales.

- Tiendas de comestibles.- A muchos les resulta difícil pensar que hace algún tiempo existió un próspero establecimiento conocido como "la tienda de abarrotes de la esquina". El supermercado la ha reemplazado con poderosa eficiencia. Sin embargo, las grandes cadenas alimenticias de los años treinta se salvaron en un hilo de ser aniquiladas por la agresiva expansión de los supermercados independientes. El primer supermercado típico se inauguró en 1930 en Jamaica, Long Island. En 1933 había prósperos supermercados en California, Ohio, Pensilvania y otros lugares. A pesar de ello, las cadenas alimenticias bien establecidas no les prestaron atención; cuando decidieron reconocer su existencia emplearon términos tan despectivos como "barateros", "tiendas de gangas" u "oportunistas sin escrúpulos".

El gerente de una gran cadena alimenticia anunció en aquellas fechas que "le era muy difícil creer que la gente viajara un montón de millas para comprar productos alimenticios, y renunciar al servicio personal que las cadenas proporcionan, y al cual el Sr. Consumidor está acostumbrado." Incluso en 1936 la Asociación Nacional de Mayoristas de Comestibles y la Asociación de Detallista de Comestibles de New Jersey opinaban que no existía un peligro real. En su opinión la concentración de los supermercados en el pequeño campo del consumidor consciente del precio, limitaba el tamaño de su mercado. Tenía que conseguir clientes en un área de bastantes millas alrededor del lugar de emplazamiento del supermercado. Cuando otros empezasen en a copiar su ejemplo, su volumen disminuiría y las liquidaciones comenzarían. El alto nivel de ventas de los supermercados en aquel momento se atribuyó en parte a su novedad. Básicamente, la gente prefería las cómodas tiendas de comestibles en su vecindad. Si las tiendas de comestibles de la vecindad "cooperasen con sus proveedores, presenta atención a sus costos y mejorarse su servicio," sería perfectamente capaces de soportar la nueva competencia hasta que ésta se derrumbarse.

Pero nunca se derrumbó. Las cadenas alimenticias descubrieron que para sobrevivir tenía que meterse en el negocio del supermercado. Esto supuso la total destrucción de sus inmensas inversiones en "tiendas de abarrotes de la esquina," y en el establecimiento de métodos de distribución y mercadeo. Las compañías que demostraron "la solidez de sus

convicciones" se apegaron resueltamente a la filosofía de la tienda de la esquina; como resultado, mantuvieron su orgullo pero perdieron la camisa.

El Ciclo del Auto Engaño.

Pero el recuerdo dura poco. Por ejemplo, los que hoy proclaman confiadamente el advenimiento de los mesías gemelos de los productos electrónicos y químicos, encuentran difícil concebir que algo malo podría suceder a estas industrias en desarrollo galopante. Probablemente, tampoco son capaces de comprender cómo un hombre de negocios con sentido común puede ser tan miope como el famoso millonario busto piano si hace cincuenta años condenó a sus herederos involuntariamente a la pobreza, estipulado y la totalidad de sus bienes habría de mantenerse continuamente invertidos en obligaciones de las compañías de tranvías urbanos. Su declaración póstuma "siempre habrá una gran demanda de eficiente transporte urbano" no sirve de consuelo a sus herederos, que para mantenerse trabajan hoy entiendo aspirina ir unas estación de servicio para automóviles.

A pesar de ello, y una encuesta informal y conduje recientemente entre un grupo de inteligentes ejecutivos, casi la mitad de ellos estaban de acuerdo en la idea de que sería difícil perjudicar a sus herederos invirtiendo sus bienes a perpetuidad en la industria electrónica. Cuando mencioné el caso de los tranvías de Boston, todos exclamaron unánimemente: ¡Eso es diferente!; pero, ¿lo es realmente? La situación básica, ¿no es idéntica?

En verdad, no existe tal cosa como una industria en crecimiento, en mi opinión. Simplemente existen compañías organizadas y dirigidas con el objeto de crear y aprovechar oportunidades de crecimiento. Aquellas industrias que se consideran transportadas en una especie ascensor de crecimiento, automático, invariablemente, acaban por anquilosarse. La historia de todas las industrias de crecimiento, muertas o agonizantes, presenta un ciclo de auto-engaño, con una época de exuberante expansión y un período de decadencia no diagnosticada. Existen cuatro condiciones que, generalmente, garantizan tal ciclo:

1. La creencia de que el crecimiento está asegurado, dado el aumento y mayor riqueza de la población.
2. La creencia de que no existe un producto sustituto que represente una competencia verdadera con respecto al producto básico de la industria considerada.
3. Una excesiva fe en la producción en masa y en las ventajas de los costos decrecientes según el aumento en el volumen de producción.
4. Concentración en un producto que puede ser sometido a experimentación científica cuidadosamente controlada, y que es susceptible de mejorar y reducción en su costo de producción.

Me gustaría ahora comenzar a examinar cada una de estas condiciones con algún detalle. Para apoyar mi argumento tan sólidamente como sea posible, pondré ejemplos con relación a mis observaciones refiriéndome a tres industrias diferentes - petróleo, automóviles y productos electrónicos -, y particularmente la industria del petróleo, puesto que su existencia abarca mayor lapso de tiempo y presenta un mayor número de vicisitudes. Estas tres industrias no sólo disfrutaban de excelente reputación entre el público en general sino que

también gozan de la confianza de los inversionistas expertos, y además su personal directivo es bien conocido por su progresiva manera de pensar en las áreas de control financiero, investigación de producto y desarrollo de personal. Si la obsolescencia es capaz de dañar seriamente incluso a estas industrias, entonces podemos considerar que puede dañar a cualquier sector industrial.

El mito de la Población.

La creencia de que los beneficios están asegurados dada la existencia de una población en aumento y con creciente poder económico, es una de las ideas más queridas y próximas al corazón de cualquier industria. Tal creciente amortigua los temores que, comprensiblemente, todo el mundo siente con respecto al futuro. Si los consumidores se multiplican y al mismo tiempo compran más de nuestro producto o servicio, podemos confrontar el futuro con mucha más seguridad que si el mercado estuviese disminuyendo. Un mercado en expansión evita al fabricante la necesidad de pensar demasiado o emplear su imaginación. Si pensar es la respuesta intelectual a la aparición de un problema, entonces, cuando hay problemas, no hay tampoco pensamiento. Si su producto tiene un mercado que se incrementa automáticamente, en tal caso Ud. No dedicará mucha atención a pensar en como aumentarlo.

Uno de los ejemplos más interesantes de esta manera de pensar aparece en la industria del petróleo. Siendo probablemente la industria de crecimiento más antigua, tiene un historial envidiable. Aunque existen hoy algunas preocupaciones con respecto a su índice de crecimiento, la industria misma tiende a permanecer optimista. Pero en mi opinión, se puede demostrar que esta industria está sufriendo un cambio fundamental y típico. No sólo está dejando de ser una industria de crecimiento, sino que, de hecho, puede que sea ya una industria en decadencia en comparación con otros tipos de negocios. Aunque existe una ignorancia general del fenómeno, es mi opinión que en el lapso de los próximos 25 años la industria del petróleo pudiera encontrarse en una posición muy semejante a la de las compañías de ferrocarriles en nuestros días; es decir, recordando pasadas glorias. A pesar de su trabajo de vanguardia en el desarrollo y aplicación del método de valor presente en la evaluación de inversiones, en el campo de las relaciones laborales y en la colaboración con países subdesarrollados, el negocio del petróleo es un penoso ejemplo de cómo la satisfacción en el propio logro y la confusión mental pueden obstinadamente transformar la oportunidad casi en un desastre.

Una de las características de esta y otras industrias, que han creído profundamente en las benéficas consecuencias de una población en aumento, siendo al mismo tiempo industrias con un producto genérico para el cual no parecía haber sustitutos que pudiesen hacerle la competencia, es que las compañías individuales dentro de la industria han pretendido luchar contra sus competidores mediante la mejoría de lo que desde el comienzo estaban haciendo. Esto tiene sentido, por supuesto, si suponemos que las ventas están inexorablemente determinadas por las modificaciones en la población del país, porque en tal caso el cliente sólo puede comparar productos analizándolos detalle por detalle. Me parece significativo el hecho de que, desde que John D. Rockefeller envió lámparas de petróleo gratuitamente a China, la industria del petróleo no ha hecho nada realmente extraordinario para crear demanda en su producto. Ni siquiera en el campo de mejora del producto ha demostrado la industria cualidades eminentes. La mejora fundamental del producto, a saber: el desarrollo

de la "fibra tetraetilica" se produjo fuera del ámbito de la industria; en concreto se originó en General Motors y DuPont. Las grandes aportaciones hechas por la industria misma se han reducido a los campos de la tecnología en la exploración del petróleo, su extracción y procesos de refinamiento.

Buscando Problemas

En otras palabras, los esfuerzos de la industria se han concentrado en mejorar la eficiencia en los procesos de obtención y procesamiento del petróleo, y no en la mejora del producto genérico en sí mismo o en su mercadeo. Más aún, su producto fundamental ha sido continuamente definido en los términos más estrechos disponibles, a saber, gasolina, no energía, carburante o transporte. Esta actitud ha contribuido a que:

- Las mejoras fundamentales en la caída de la gasolina tiendan a no ser producidas en la industria del petróleo. Igualmente, el desarrollo de mejores carburante de otro tipo procede de fuentes distintas de la industria del petróleo, como veremos más tarde.
- Las innovaciones importantes en el mercadeo de carburante para automóviles, han sido introducidas por pequeñas compañías de petróleo de reciente formación, cuya preocupación fundamental no es la producción o la refinación. Tales son las compañías que han introducido más rápidamente crecientes estaciones de servicio con varias bombas de gasolina, concentrando su atención, con éxito, en el diseño de estaciones grandes y limpias, con servicio rápido y eficiente y gasolina de calidad a bajo precio.

Así pues, la industria del petróleo está buscando problemas que le serán causados por los que hasta ahora se habían mantenido fuera de su ámbito. Tarde o temprano, en este país de hambrientos inventores y empresarios, se producirá con toda seguridad una seria amenaza. Las probabilidades de que esto ocurra aparecerán más claramente cuando comencemos a considerar la próxima creencia peligrosa de muchos equipos de alta dirección; puesto que esta segunda creencia se encuentra estrechamente relacionada con la primera, y para mantener la continuidad, seguiré con el mismo ejemplo.

La idea de la Indispensabilidad.

La industria del petróleo está bien convencida de que no existe un producto que pueda sustituir a su producto principal, la gasolina; o si existiese sería en todo caso un producto derivado del petróleo crudo, tales como el carburante diesel o la gasolina para motores de propulsión a chorro.

Esta suposición encierra una gran dosis de pensamiento condicionado inconsciente. (Creo que pienso así objetivamente, porque realmente me gustaría que así fuera, pero sin base real en que apoyar mi idea). El problema consiste en que la mayor parte de las compañías refinadoras son propietarios de enormes reservas de petróleo crudo. Tales reservas tienen valor solamente si existe un mercado para productos obtenidos mediante el procesamiento de petróleo. De aquí procede la tenaz creencia en la permanente superioridad competitiva de carburante para el automóvil derivados del petróleo crudo.

Tal idea persiste a pesar de toda la evidencia histórica que la contradice. La evidencia no sólo muestra que el petróleo nunca se ha mantenido como el producto óptimo para un determinado propósito por mucho tiempo, sino que además prueba que la industria del petróleo nunca ha sido realmente una industria de crecimiento. De hecho, ha sido una mera sucesión de diversos negocios que han atravesado los ciclos históricos de crecimiento, madurez y decadencia. Su supervivencia global se debe a una serie de milagrosos escapes de la total obsolescencia, una serie de inesperados indultos de última hora que recuerda la serie de episodios del cine mudo, "Los Peligros de Paulina".

Los Peligros del Petróleo.

Me limitaré a esbozar sólo los episodios principales:

- Al principio, el petróleo crudo era fundamentalmente una medicina; pero, incluso antes de que esta moda se acabase, la demanda aumentó grandemente debido al uso del petróleo para lámparas. La posibilidad de poner luz en las lámparas de todo el mundo hizo nacer una extravagante esperanza de crecimiento. Las perspectivas eran semejantes a las que la industria contempla hoy con respecto al uso de gasolina en otras partes del mundo. Apenas pueden esperar a que las naciones subdesarrolladas tengan un automóvil en cada garaje.

En los días de la lámpara de petróleo, las compañías de petróleo compitieron entre sí, y contra la luz de gas, intentando mejorar las características luminosas del petróleo. Y, de repente, lo imposible sucedió. Edison inventó una luz totalmente independiente del petróleo bruto. Si no hubiera sido por el uso de petróleo para estufas de calefacción, la lámpara incandescente hubiera acabado en aquel momento con la industria del petróleo como una industria de crecimiento. El petróleo hubiera sido útil para poca cosa excepto el engrase de ejes.

Entonces el desastre y la suspensión de sentencia ocurrieron de nuevo. Dos grandes innovaciones tuvieron lugar, ninguna de ellas introducida por la industria del petróleo. El desarrollo exitoso de sistemas de calefacción central, basados en la combustión de carbón, desplazó a la estufa de petróleo. Entonces, cuando la industria si estaba tambaleando, recibió su impulso más extraordinario hasta la fecha: el motor de combustión interna, inventado, igualmente, por personas ajenas a la industria del petróleo. Después, cuando la prodigiosa expansión de la gasolina empezó a nivelarse, en los años veintes, apareció la puerta de escape milagrosa en la forma del sistema de calefacción central mediante combustión de petróleo. Una vez más la salvación se debió a una invención y desarrollo creados por personas ajenas a la industria del petróleo. Y cuando este mercado se empezaba a debilitar, la demanda de gasolina de aviación durante la guerra proporcionó la salvación. Después de la guerra, la expansión de la aviación civil y la explosiva demanda de coches y camiones mantuvieron el crecimiento en la industria a alta velocidad.

- Mientras tanto, la calefacción central mediante combustión de petróleo, - cuyo inmenso potencial acababa de proclamarse -, se encontró con la severa competencia del gas natural. Aunque las compañías petrolíferas eran propietarias del gas que empezaba ahora

a competir con el petróleo, la industria del petróleo no inició la revolución del gas ni tampoco ha obtenido grandes beneficios hasta la fecha mediante sus propiedades de gran natural. La revolución del gas se debió a las recientemente creadas compañías de transporte de gas por tuberías, que lanzaron el producto al mercado con agresivo ardor. Comenzaron una industria magnífica, al principio a pesar del consejo y después, en contra de la resistencia de las compañías petrolíferas.

Desde un punto de vista lógico las mismas compañías petroleras deberían haber creado la revolución del gas. No sólo poseían el gas, sino que eran además los únicos con experiencia en su manejo, purificación y empleo; los únicos con experiencia en la tecnología del transporte mediante el uso de tuberías, y tenía además conocimiento de los problemas de calefacción. Pero, en parte porque sabían que el gas natural entraría en competencia con sus propias ventas de petróleo para calefacción, las compañías petrolíferas desdeñaron las potencialidades del gas.

La revolución fue iniciada finalmente por los ejecutivos de compañías de transporte de petróleo mediante oleoductos, los cuales, incapaces de convencer a sus propias compañías de introducirse en el negocio del gas, dimitieron y organizaron con éxito espectacular las compañías de transporte de gas por tubería. Incluso, después de que su éxito se hiciese dolorosamente evidente ante las compañías petrolíferas, éstas últimas no se introdujeron en el negocio del transporte del gas por tubería. El negocio de miles de millones que debería haber sido suyo, se fue a otras manos. Como en el pasado, la industria quedó cegada por su estrecha preocupación con un producto específico y el valor de sus reservas. Prestó escasa o nula atención a las necesidades y preferencias básicas de sus clientes.

- Los años de la posguerra no han mostrado ningún cambio. Inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial, la industria petrolera estaba muy convencida y animada con respecto a su futuro, dada la rápida expansión en la demanda de su línea tradicional de productos. En 1950, la mayoría de las compañías estimaron su índice de crecimiento doméstico anual alrededor del 6%, al menos hasta 1975. Aunque la proporción de reservas de petróleo bruto con respecto a la demanda en el mundo libre era de aproximadamente 20 a 1, considerándose normalmente que 10 a 1 es una proporción razonable para operar en los Estados Unidos, el crecimiento explosivo de la demanda hizo que los hombres del petróleo comenzasen a buscar más, sin tener suficientemente en cuenta lo que el futuro realmente prometía. En 1952 se descubrió petróleo en el Medio Oriente y la proporción, como un cohete, se elevó a 42 a 1. Si el incremento bruto de las reservas continúa en la proporción media de los pasados cinco años (37 millones de barriles al año), entonces, en 1970 la proporción de reservas será de 45 a 1. Esta abundancia de petróleo ha debilitado los precios del petróleo crudo y refinado en todo el mundo.

El Futuro.

La dirección no puede consolarse demasiado observando la rápida expansión de la industria petroquímica, otra idea para emplea petróleo que no tuvo su origen entre los líderes de la industria. La producción total de los Estados Unidos, de productos petroquímicos es

equivalente, aproximadamente, al 2% (por volumen), de la demanda total de productos petrolíferos. Aunque hoy se espera que la industria petroquímica crezca aproximadamente un 10% al año, esto no compensará las disminuciones esperadas en el crecimiento del consumo de petróleo bruto. Más aún, aunque los productos petroquímicos son muchos y en proceso de crecimiento, conviene recordar que existen fuentes de tipo no petrolífero para obtener las materias primas necesarias en esta industria; por ejemplo, el carbón. Además, se puede producir un gran número de productos plásticos empleando una cantidad de petróleo relativamente pequeña. Una refinería de cincuenta mil barriles de petróleo al día se considera hoy el tamaño mínimo absoluto para obtener una producción eficiente. Sin embargo, una planta de productos químicos de 5,000 barriles al día se considera una planta gigante.

El petróleo no ha sido jamás una industria de fuerte crecimiento continuo. Ha crecido azarosamente, salvada siempre milagrosamente por innovaciones y desarrollos que ella no produjo. La razón de que no haya crecido en suave progresión es que, en cada ocasión, la industria pensó tener un producto superior y libre de la competencia de productos sustitutos que luego resultó ser inferior y notablemente expuesto a hacerse obsoleto. Hasta hoy la gasolina (al menos como carburante para motores), ha escapado tal destino. Pero, como veremos después, este producto puede que también se encuentre en su última etapa.

La conclusión de todo esto es que no existe garantía contra la obsolescencia del producto. Si el departamento de investigación y desarrollo de la propia compañía no hace el producto obsoleto, los departamentos de otras compañías lo harán. Excepto en el caso de que una industria tenga una suerte especial, como el petróleo la ha tenido hasta ahora, puede fácilmente naufragar en un mar de cifras rojas, como ha sucedido a los ferrocarriles y fabricantes de látigos y a las cadenas de tiendas alimenticias de la esquina, y a la mayor parte de las grandes compañías de cine y, ciertamente, a un gran número de otras industrias.

La mejor manera para una compañía de tener suerte consiste en producir su propia suerte. Esto requiere el conocimiento de lo que hace que un negocio tenga éxito. Uno de los mayores enemigos de tal conocimiento es la producción en masa.

Las Presiones de Producción.

Las industrias de producción en masa sienten un profundo impulso de producir todo lo que puedan. La perspectiva de la radical reducción en los costos unitarios al aumentar la producción, representa una tentación mayor de lo que la mayor parte de las compañías son capaces de resistir normalmente. Las posibilidades de utilidades parecen espectaculares. Todo el esfuerzo se concentra entonces en la producción. El resultado es que se descuida el aspecto de mercadeo.

Jonh Kenneth Galbraith mantiene que ocurre exactamente lo contrario. La producción es tan enorme que todos los esfuerzos se concentran en tratar de librarse de ella. Según él, esto explica los anuncios cantados, el afeamiento de los espacios abiertos mediante carteles publicitarios y otras prácticas dilapidadoras y vulgares. Galbraith señala alguno real, pero se le escapa el punto estratégico. La producción en masa ciertamente genera una gran presión para mover el producto, pero lo que generalmente se destaca son las ventas, no la

mercadotecnia. La mercadotecnia que es un proceso mucho más refinado y complejo, se ve ignorado.

La diferencia entre ventas y mercadotecnia no es simplemente semántica. Ventas hace hincapié en las necesidades del vendedor, la mercadotecnia se concentra en las necesidades del comprador. Ventas se preocupa de la necesidad del vendedor de transformar su producto en dinero; la mercadotecnia se preocupa de satisfacer las necesidades del cliente, por medio del producto y de un conjunto de elementos asociados a la creación, distribución y consumo final del mismo.

En algunas industrias las tentaciones de una absoluta producción en masa han sido tan fuertes que durante muchos años la "alta" dirección, de hecho, ha dicho a los departamentos de ventas: "ustedes encárguense de vender, nosotros nos encargaremos de las utilidades." Por contraste, una firma con una verdadera mentalidad de mercadeo intenta crear productos y servicios de valor intrínseco que los consumidores desearán comprar. Lo que ofrece a la venta incluye no sólo el producto o servicio genérico, sino también la forma en que se pone a la disposición del consumidor: de qué manera, cuándo, bajo qué condiciones y en qué términos comerciales. Y, lo que es más importante, lo que ofrece a la venta es determinado no por el vendedor sino por el comprador. El vendedor atiende a las indicaciones del comprador, de tal forma, que el producto viene a ser la consecuencia del esfuerzo de mercadeo y no al revés.

El Retraso de Detroit.

Puede que esto parezca una regla elemental de los negocios, pero ello no impide que sea violada al por mayor. Ciertamente es violada más a menudo que respetada. Por ejemplo, en la industria automotriz.

En este caso la producción en masa hizo enormemente famosa, enormemente respetada y tiene un tremendo impacto en toda la sociedad. La industria ha ligado su fortuna con las constantes demandas que representa el cambio anual de modelo; una política que hace del enfoque hacia el consumidor una necesidad especialmente urgente. Por consiguiente, las compañías de automóviles gastan anualmente millones de dólares en investigar las características del consumidor. Pero el hecho de que los nuevos coches compactos estén vendiéndose tan bien en su primer año, indica que las inmensas investigaciones de Detroit han fracasado durante largo tiempo en descubrir lo que el cliente realmente deseaba. Detroit no se convenció de que el cliente deseaba algo distinto de lo que estaba recibiendo hasta que perdió millones de clientes a favor de otros pequeños fabricantes de coches. ¿Cómo pudo mantenerse por tan largo tiempo este increíble retraso en reconocer los deseos del cliente? ¿Por qué no descubrió la investigación las preferencias del consumidor antes de que las mismas decisiones de compra revelan los hechos? ¿No es esa la misión de la investigación de consumidor, descubrir de antemano lo que va a suceder? La respuesta es que Detroit nunca investigó los deseos del consumidor. Solamente investigó las preferencias del consumidor con respecto a las clases de cosas que se había previamente decidido ofrecerle. Porque el enfoque de Detroit se centra principalmente en el producto, no en el consumidor. Hasta el punto en que reconoce que el cliente tiene necesidades y el fabricante debería intentar satisfacer. Detroit generalmente actúa como si la satisfacción del cliente

podría detenerse simplemente mediante cambios en el producto. De vez en cuando se presta también atención al financiamiento, pero esto se hace más con el objeto de facilitar la venta que para ayudar al cliente a comprar.

En cuanto a preocuparse del resto de las necesidades del cliente, no se está haciendo lo suficiente para que se pueda escribir sobre ello. Se ignoran las áreas de las mayores necesidades insatisfechas o, en el mejor de los casos, se les presta la atención que recibiría un hijastro. Tales necesidades aparecen especialmente con respecto a los puntos de venta y en los aspectos de reparaciones y mantenimiento del automóvil. Detroit atribuye a estas áreas problemáticas una importancia secundaria. Esto aparece subrayado por el hecho de que la venta y las reparaciones y servicio de esta industria ni son de la propiedad, ni están dirigidas ni controladas por los fabricantes. Una vez producido el coche, las cosas se dejan básicamente en las inadecuadas manos del concesionario. Una ilustración de la actitud distante de Detroit en estos asuntos es el hecho de que a pesar de que el servicio del automóvil ofrece inmensas oportunidades para estimular las ventas e incrementar las utilidades, sólo 57 de los 7,000 concesionarios de Chevrolet ofrece servicios de mantenimiento por la noche.

Los conductores de automóviles expresan repetidamente su descontento con respecto a las facilidades de servicio y su temor de comprar coches abajo las presentes condiciones de venta. Las angustias y problemas que enfrentan durante los procesos de compra y mantenimiento del automóvil son probablemente más intensas y extensas hoy que hacer treinta años. Y, a pesar de ello, las compañías de automóviles no parecen escuchar o hacer caso de las demandas del angustiado consumidor. Si escuchan, debe ser a través del filtro de su propia preocupación por la producción. El esfuerzo que mercadeo se considera todavía como una consecuencia necesaria del producto y no al revés, como debería ser. Ese es el legado de la producción en masa, con su visión estrecha de que la utilidad reside esencialmente en la producción a plena capacidad y con bajo costo.

Lo que Ford puso en Primer Lugar.

El atractivo de las utilidades que ofrece la producción en masa tiene evidentemente un lugar dentro de los planes y estrategias de la dirección de empresas, pero siempre debe ir después de un profundo estudio del consumidor. Esta es una de las lecciones más importantes que pueden derivarse del comportamiento contradictorio de Henry Ford. En un cierto sentido, Ford fue a la vez el hombre del "mercado más genial y más insensato de la historia de América. Fue insensato porque rehusó darle al cliente otra cosa que no fuera un coche negro. Fue brillante porque diseñó un sistema de producción destinado a responder a las necesidades del mercado. Generalmente, le alabamos por razón indebida, su genio de producción. Su genio verdadero fue el mercadeo. Pensamos que fue capaz de reducir el precio de venta y por tanto vender millones de coches a quinientos dólares, porque su invención de la línea de ensamblaje permitió métodos líos los costos. De hecho, inventó la línea de ensamble porque llegó a la conclusión de que a quinientos dólares podría vender millones de coches. La producción en masa fue el resultado, más no la causa de sus bajos precios.

Ford repetidamente hizo hincapié en este punto. Pero una nación de gerentes de negocios con enfoque centrado en la producción se niega a escuchar la gran lección que Ford enseñó. He aquí su filosofía de actuación, tal como él la explicaba concisamente:

"Nuestra política es reducir el precio, aumentar las operaciones y mejorar el producto. Se darán cuenta de que la reducción de precio es lo primero. No hemos considerado jamás ningún costo como fijo. Así pues, primeramente reducimos el precio hasta el punto en que creemos se producirán más ventas. Después nos ponemos a trabajar y tratamos de producir a ese precio. No nos preocupamos de los costos. El nuevo precio obliga a reducir los costos. La fórmula más común consiste en calcular los costos y luego fijar los precios, y aunque tal método puede que sea científico, en cierto sentido, no lo es en el sentido amplio; porque, ¿Qué utilidad práctica tiene el conocer el costo si este le dice que no es capaz de producir al precio al que el artículo puede venderse? Pero, más relevante es el hecho de que, aunque uno pueda calcular el costo, y por supuesto todos nuestros costos están cuidadosamente calculados, nadie sabe cuál debe ser el costo. Una de las formas de descubrirlo es fijar un precio tan bajo que obligue a todo el mundo a conseguir y más alto grado de eficiencia. El bajo precio hace que todo el mundo sude para producir utilidades. Utilizando este método forzado, nosotros hacemos más descubrimientos, con respecto a producción y ventas, que los que conseguiríamos utilizando cualquier método tranquilo de investigación".

Provincialismo en el Producto.

Las atractivas y seductoras posibilidades de utilidades, mediante bajos costos de producción, determinan quizá la actitud de auto - engaño más importante que puede afectar a una compañía, particularmente una compañía "de crecimiento", donde la aparentemente segura expansión de la demanda tiende a disminuir las posibilidades de que se preste la atención necesaria a los factores de mercadeo y al consumidor.

El resultado normal de tan estrecha preocupación por los llamados asuntos concretos, es que la industria, en vez de crecer, declina. Esto normalmente quiere decir que el producto es incapaz de adaptarse a las continuamente cambiantes características de las necesidades y gustos del consumidor, a las nuevas o modificadas instituciones prácticas de mercadeo, o a los desarrollos de otros productos en industrias competidoras o complementarias. La industria ha fijado sus ojos tan firmemente en su producto específico que es incapaz de ver cómo se va haciendo obsoleto.

El ejemplo clásico de esto es la industria de látigos para carretas de caballos. Ninguna mejora de producto podría haber evitado su sentencia de muerte. Pero, si la industria si hubiera considerado parte de la industria de transporte, en vez de la industria de látigos para carretas de caballos, podría haber sobrevivido. Hubiera impulsado lo que es necesario siempre para sobrevivir: cambiar. Incluso si se hubiera limitado a definir su negocio como el de proveer un estimulante ó catalizador para una fuente de energía, podría haber sobrevivido convirtiéndose en productor de por ejemplo, bandas para ventilador o purificadores de aire.

Quizá algún día la industria del petróleo se convierta en un ejemplo aún más clásico. Habiendo permitido que otros le arrebataran oportunidades maravillosas, (por ejemplo el gas natural, ya mencionado, o el combustible para cohetes, o los lubricantes para motores a

chorro), uno podría esperar que se hubiese comenzado a tomar medidas para que esto no vuelva a suceder, pero este no es el caso. En este momento estamos contemplando extraordinarios nuevos desarrollos en sistemas de carburante, específicamente diseñados para proporcionar energía a los automóviles. Estos desarrollos no sólo están en manos de compañías fuera de la industria del petróleo, sino que además el petróleo casi sistemáticamente evita prestarles atención, probablemente satisfecho de su situación presente. Es nuevamente y la historia de la lámpara de petróleo contra la lámpara incandescente. La industria del petróleo está intentando descubrir combustibles a base de hidrocarburos en vez de tratar de encontrar cualquier tipo de combustible que se adapte óptimamente a las necesidades de sus consumidores, sin considerar el hecho de que haya que producirlo en forma diferente o utilizando otras materias primas ir después de petróleo.

He aquí algunas de las cosas en que están trabajando las compañías no petroleras:

- Más de una docena de estas empresas tienen ya modelos operacionales de sistemas de energía que, una vez perfeccionados, reemplazarán al motor de combustión interna y eliminarán la demanda de gasolina. La ventaja principal de estos sistemas es su eliminación de frecuentes interrupciones para su reabastecimiento, que consumen tiempo y son irritantes. La mayor parte de estos sistemas son células de energía destinadas a producir energía eléctrica directamente, mediante productos químicos y sin combustión. La mayor parte de ellos utilizan productos químicos no derivados del petróleo generalmente hidrógeno y oxígeno.
- Algunas otras empresas han diseñado modelos de baterías eléctricas para producir energía para los automóviles. Una de ellas es una compañía productora de aviones que está trabajando en colaboración con algunas empresas eléctricas. Estas últimas esperan utilizar su capacidad sobrante de producción de energía para proporcionar por las noches un servicio de recarga de baterías. Otra empresa que está usando también la idea de la batería, es una firma electrónica de tamaño mediano con amplia experiencia en la producción de pequeñas baterías, experiencia obtenida a través de su trabajo en aparatos acústicos para personas sordas; está colaborando con un productor de automóviles. Recientes mejoras, provocadas por la demanda de poderosas plantas - miniatura para almacenar energía de cohetes, ha traído a nuestro alcance la posibilidad de producir una batería relativamente pequeña y capaz de soportar grandes sobrecargas o producción de energía. Aplicaciones de diodos de germanio y baterías que utilizan técnicas empleando níquel - cadmio y "sintered plate", promete revolucionar nuestras fuentes de energía.
- Los sistemas de conversión de energía solar están recibiendo también una mayor atención. Uno de los normalmente cautos ejecutivos de Detroit se atrevió a predecir recientemente que los coches propulsados por energía solar podrían ser cosa común en 1980.

En cuanto a las compañías petroleras, están más o menos "observando los acontecimientos", como me dijo un director de investigación. Unas cuantas están haciendo alguna investigación en células de energía, pero casi siempre se limitan a estudiar las posibilidades de desarrollo de células activadas por productos químicos de hidrocarburos.

Ninguna de ellas investiga con entusiasmo las posibilidades de células de energía, baterías o plantas de energía solar. Ninguna de ellas está gastando en investigación en estas áreas, tan enormemente importantes, más que una mínima fracción de lo que gastan en proyectos normales de tipo rutinario, como por ejemplo, tratando de reducir los residuos de combustión que se depositan en los motores de gasolina. Una de las grandes compañías petroleras integradas, recientemente echó una mirada tentativa a la célula de energía y llegó a la conclusión de que "aunque las compañías que están trabajando activamente en ello en el éxito total del proyecto.....el momento en que se vaya a producir y la importancia de su impacto son demasiado vagas para que podamos tenerlas en cuenta en nuestras previsiones para el futuro,"

Por supuesto, alguien podría preguntar: ¿Por qué habrían las compañías petroleras de hacer algo diferente? ¿No es cierto que las células químicas de energía, las baterías o la energía solar destruirían las actuales líneas de producto? La respuesta es que ciertamente las destruirían y precisamente ésta es la razón por la que las empresas petroleras tienen que crear tales unidades de energía antes que sus competidores, si quieren evitar convertirse en compañías sin una industria en la que operar.

Sería más probable que la dirección tomara las medidas necesarias para sobrevivir si se diese cuenta de que está operando en el negocio de la energía. Pero incluso, esto no sería suficiente si persiste en encasillarse en la estrecha celda de su limitadísimo enfoque de producto. Tiene que concebir su función de servicio a las necesidades del cliente, en vez de explotación, refinación y venta de petróleo. Una vez que empiecen a pensar seriamente en que su negocio consiste en servir a las necesidades de transporte del público, nada podrá evitar que alcancen un alto crecimiento en sus utilidades.

"Destrucción Creativa".

Puesto que "del dicho al hecho hay mucho trecho", puede que sea pertinente indicar lo que supone esta manera de pensar y a lo que conduce. Comencemos por el principio: el cliente. Puede demostrarse que a los conductores les disgusta profundamente la inconveniencia, la pérdida de tiempo y la experiencia en general de comprar gasolina. De hecho, la gente no compra gasolina. No puede verla, gustarla, sentirla, apreciarla o probarla realmente. Lo que compran es el derecho a continuar conduciendo sus coches. La gasolinera es como un recaudador de impuestos al que la gente está obligada a pagar una tarifa determinadamente periódicamente como precio por el uso de sus coches. Esto hace que la gasolinera sea una institución básicamente impopular. Nunca podrá conseguirse que sea popular o agradable; sólo lograremos y sea menos impopular, menos desagradable.

Reducir su impopularidad completamente requeriría su eliminación. A nadie le gusta un recaudador de impuestos, ni siquiera uno que sea simpático. A nadie le gusta interrumpir su viaje para comprar un producto fantasma, ni aunque sea vendido por un guapo Adonis o una seductora Venos. Por tanto, aquellas compañías que están trabajando en la producción de exóticos productos sustitutos que eliminarán la necesidad de reabastecer frecuentemente van directamente hacia los brazos abiertos del irritado conductor. Están dejándose llevar por la ola de lo inevitable, no porque estén creando algo que sea tecnológicamente superior o

más refinado, sino porque están satisfaciendo una poderosa necesidad del consumidor. Al mismo tiempo, eliminan molestos olores y la contaminación del aire.

Una vez que las compañías petroleras hayan reconocido la lógica de satisfacer al consumidor, - que es la que incrementa el valor del servicio que prestan al cliente otros sistemas de energía -, se darán cuenta de que sus posibilidades de elegir entre empezar a trabajar en la producción de un carburante eficiente y duradero, (o alguna otra forma de proporcionar los carburante hoy empleos, sin tener que molestar al conductor), o no hacer nada, no son mayores que las que tenían las grandes cadenas alimenticias cuando tuvieron que decidir si entrar o no en el negocio de los supermercados; o las que tuvieron los productores de tubería al decidir sobre la producción de semi - conductores. Por su propio bien, las compañías petroleras tendrán que destruir sus propios activos, tan altamente rentables. Ninguna idea bien intencionada puede evitarles la necesidad de emprender esta "destrucción creativa".

He planteado esta necesidad de forma tan drástica porque opino que la dirección debiera hacer un gran esfuerzo para liberarse de los sistemas tradicionales de actuar. Es demasiado fácil, en estos días y en esta época, para una compañía o industria, permitir que sus objetivos sean oscurecidos y dominados por los ahorros que promete la producción a plena capacidad, y desarrollar un enfoque de producto peligrosamente desequilibrado. En breve, si la dirección se deja llevar, invariablemente caerá en un concepto de sí misma como productora de bienes y servicios, en vez de encargada de satisfacer las necesidades del consumidor. Aunque probablemente no descenderá al extremo de decir a sus vendedores: "encárguense de vender, nosotros nos encargaremos de las utilidades" puede que, sin saberlo, estén de hecho aplicando esa segura fórmula que producirá su decadencia. El destino histórico de una industria de crecimiento tras otra, ha sido su caída en este suicida "provincialismo en el producto".

Peligros de la Investigación y Desarrollo.

Otra amenaza de importancia al continuo crecimiento de la empresa, aparece cuando la dirección se muestra totalmente seducida por las posibilidades de utilidades, implícitas en las técnicas de la investigación y desarrollo del producto. Para explicar esto comenzaré por fijarme en una nueva industria, la electrónica, y después volveré de nuevo a las compañías petroleras. Mediante la comparación de un caso nuevo con otro familiar espero hacer resaltar la dominación y penetración de una peligrosa manera de pensar.

Menosprecio de la Mercadotecnia.

En el caso de la industria electrónica, el mayor peligro que se les presenta a las nuevas compañías en este campo no es que no presten suficiente atención a la investigación y desarrollo de productos, sino que les prestan demasiada atención. Y el hecho de que las compañías electrónicas de más rápido crecimiento deban su posición preeminente a su gran énfasis en la investigación técnica, es completamente irrelevante. Se han elevado hasta una posición de abundancia económica mediante una repentina ola de receptividad general con respecto a nuevas ideas técnicas, de fuerza desacostumbrada. Además, su éxito se ha producido en el mercado, virtualmente sin riesgo, de subsidios militares y a través de la

obtención de pedidos militares que, en muchas ocasiones, precedieron a la construcción de las plantas para fabricar los productos. En otras palabras, su expansión ha estado casi totalmente desprovista de esfuerzo de mercadeo.

Así pues, están creciendo bajo condiciones que están peligrosamente cerca de producir la idea ilusoria de que un producto superior se venderá por sí solo. Habiendo creado una compañía con éxito, mediante la fabricación de un producto superior, no es para sorprenderse si la dirección continúa manteniendo un enfoque centrado en el producto más que en la gente que lo consume. La dirección desarrolla la filosofía de que y continuo crecimiento es una simple cuestión de continua innovación y mejora del producto.

Un número de factores tienden a fortalecer y mantener una creencia:

- 1-) Al ser los productos electrónicos extraordinariamente complejos y refinados, los equipos de dirección tienden a sobrecargarse con ingenieros y científicos. Esto crea parcialidad en favor de investigación y producción a expensas del mercadeo. La organización tiende a considerarse a sí misma como productora de cosas, en vez de considerar que su función consiste en satisfacer las necesidades del cliente. La mercadotecnia recibe la consideración de actividad residual, algunas otras cosas que hay que hacer una vez que las tareas vitales de creación y producción del artículo se han completado.
- 2-) A esta parcialidad en favor de la investigación de producto, su desarrollo y producción, se añade la parcialidad en favor del manejo de aquellas variables susceptibles de control. Los ingenieros y científicos se encuentran como peces en el agua, en el mundo de las cosas concretas, como son las máquinas, las probetas, las líneas de producción e incluso los balances financieros. El tipo de abstracciones a las que tienen simpatía son aquellas que se pueden comprobar o manipular en el laboratorio; o que, si no se puede comprobar, son de tipo funcional, como por ejemplo Los axiomas más de Euclides. En resumen, los equipos de dirección de las nuevas compañías de brillante crecimiento, tienden a favorecer aquellas actividades de negocios que se prestan a cuidadoso estudio, experimentación y control las sólidas y prácticas realidades del laboratorio, la fábrica y los libros.

Las que resultan menospreciadas son las realidades del mercado. Los consumidores son impredecibles, diversos, inconstantes, estúpidos, miopes, obstinados y, generalmente, latosos. Esto no es lo que dicen los ingenieros y directores pero, en el fondo, éstas son sus creencias. Y esto explica su concentración en los asuntos que entienden y que saben cómo controlar; a saber, investigación de producto, ingeniería y producción. Poner énfasis en la producción resulta especialmente atrayente cuando es susceptible de reducción de costos. No existe forma más apetecible de hacer dinero que el funcionamiento de una planta a plena capacidad.

Hoy, este gran número de compañías electrónicas con numeroso personal de dirección y con orientación hacia los aspectos científicos, ingenieriles y de producción funciona razonablemente bien, porque están intentando introducirse en campos nuevos en los que las fuerzas armadas ofrecen un mercado virtualmente garantizado. Las compañías se encuentran en la bienaventurada posición de tener que proveer al mercado simplemente, en

vez de tener que encontrar un mercado, y de no tener que descubrir lo que el mercado necesita y desea, sino simplemente ver al cliente acercarse voluntariamente con demandas de nuevos productos específicos. Si hubiéramos encargado a un equipo de consultores específicamente la creación de una situación de negocios destinada a evitar la aparición y desarrollo de un enfoque centrado en el mercadeo y en el servicio al cliente, tal equipo no podría haber creado nada mejor que las condiciones que acabamos de describir, y en las que se encuentra esta industria.

Considerado como un Hijastro.

La industria del petróleo es un ejemplo asombroso de cómo la ciencia, la tecnología y la producción en masa pueden desviar a un grupo entero de compañías de su tarea principal. Cuando el consumidor es objeto de estudio, (que no es muy a menudo), el foco se centra siempre en la obtención de información que sea útil para ayudar a las compañías petroleras a mejorar lo que ya está haciendo. Pretenden descubrir temas de publicidad más convincentes, programas de promoción de ventas más efectivos, cuál es la participación en el mercado de las diversas compañías, lo que gusta o disgusta a la gente cuando acuden a las gasolineras o cuando se relacionan con las compañías petroleras, etc. A nadie parece interesarle investigar a fondo las necesidades humanas básicas que quizá la industria esta tratando de satisfacer, como investigar las propiedades básicas de la materia prima con la que trabajan las compañías al tratar de satisfacer al consumidor.

Raramente se plantean dudas fundamentales con respecto a nuestros consumidores y nuestros mercados. Éstos ocupan una posición de hijastros. Se reconoce que existen y que hay que preocuparse por ellos, pero no merecen demasiada atención o dedicación real. A nadie le interesan tan intensamente los clientes a la vuelta de la esquina, como el petróleo hallado en el desierto del Sahara. Nada refleja mejor el descuido el mercadeo que el tratamiento que recibe de la prensa industrial:

El número conmemorativo del centenario del América Petroleum Institute Quarterly, publicado en 1959 para celebrar el descubrimiento de petróleo en Titusville Pensilvania, contenía 21 artículos editoriales proclamando la grandeza de la industria. Solamente uno de ellos hablaba de sus logros en el mercado, y consistía en una exhibición fotográfica de los cambios introducidos en la arquitectura de las gasolineras. El número incluía también una sección especial sobre el tema "Nuevos Horizontes", que trataba de mostrar el magnífico papel que el petróleo desempeñara en y futuro de América. Todos los comentarios eran enormemente optimistas y en ningún caso se hacía alusión a la posibilidad de que el petróleo enfrentarse una violenta competencia. Incluso las referencias a la energía atómica consistían en una alegre descripción de la forma en que la industria petrolera ayudaría al éxito de la energía atómica. No parecía una sola preocupación de que el bienestar económico de la industria petrolífera pudiera encontrarse amenazado, ni sugestión alguna de que un "horizonte nuevo" podría suponer la aparición de sistemas nuevos y mejores para satisfacer a los clientes actuales de las compañías petroleras.

Pero el ejemplo más revelador de la posición de hijastro que recibe la mercadotecnia se nos presenta y otra serie especial de artículos breves sobre el tema "El Potencial Revolucionario de la Electrónica". Bajo tal encabezado, la siguiente lista de artículos aparecía y el índice:

- ⇒ "La explotación del petróleo".
- ⇒ "Las operaciones de producción".
- ⇒ "Los procesos de refinación".
- ⇒ "Las operaciones que los oleoductos".

Significativamente, todas las principales áreas funcionales de la industria aparecen en la lista, excepto el mercadeo. ¿Por qué? O bien se piensa que la electrónica no ofrece ningún potencial revolucionario con respecto al mercadeo del petróleo, (Lo que obviamente es un error), o bien a los editores que les olvidó pensar en el mercadeo, (lo que es más probable, y muestra su consideración como un hijastro).

El orden en que se mencionan las cuatro áreas funcionales revela también la alineación existente entre la industria petrolera y el consumidor. La industria aparece implícitamente definida como si empezase con la exploración del petróleo y acabase con la distribución desde la refinería. Pero la verdad en mi concepto es que la industria comienza con la consideración de las necesidades del consumidor con respecto a sus productos. Desde esta posición primordial, la definición empieza a remontar la corriente del río hacia áreas que progresivamente tiene una menor importancia, hasta llegar, finalmente, a detenerse en la exploración.

Principio y Fin.

Es vital para cualquier hombre de negocios comprender el concepto de que una industria es un proceso para satisfacer al cliente, y no un proceso de producción de bienes. La industria comienza con un cliente y sus necesidades no con una patente, una materia prima o una necesidad de ventas. Dadas las necesidades del cliente, la industria procede hacia atrás preocupándose en primer lugar del problema de proveer satisfacción al cliente; después continúa retrocediendo y se dedica producir aquellas cosas mediante las que sí pueden proporcionar, en parte, tales satisfactores. Al cliente no le importa la forma en que se producen tales bienes; por lo tanto, los peculiares métodos de fabricación, el procesamiento u otras cosas por el estilo, no pueden considerarse aspectos vitales de la industria. Finalmente, la industria retrocede un paso más en busca de las materias primas para fabricar sus productos.

Lo irónico ir algunas compañías orientadas hacia la investigación y desarrollo técnicos es si los científicos que ocupan sus altos puestos ejecutivos son totalmente anticientíficos cuando se trata de definir las necesidades y propósito general de sus compañías. Violan entonces las dos primeras reglas del método científico: llegar a reconocer y definir los problemas de sus compañías y desarrollar después hipótesis, susceptibles de comprobación sobre la manera de resolverlos. Actúan científicamente sólo con respecto a las cosas fáciles, como por ejemplo, los experimentos de laboratorio y los experimentos con productos. La razón de que no consideren que "el problema" es el cliente, (y la satisfacción de sus más profundas necesidades), no es que estén seguros de que tal problema no existe, sino que toda una vida trabajando en una organización ha convencido en la dirección opuesta. El mercadeo es un hijastro.

No estoy diciendo que no se presta atención a las ventas; pero, de nuevo, ventas no es lo mismo que la mercadotecnia. Como ya he señalado, ventas se preocupa de los trucos y técnicas para conseguir que la gente intercambie su dinero por nuestros productos; no le preocupa en absoluto de considerar los valores que son objeto de intercambio y no considera, como lo hace siempre la mercadotecnia, el proceso total del negocio concebido como un esfuerzo estrechamente integrado para descubrir, crear, incitar y satisfacer las necesidades del consumidor. El consumidor que está "allí afuera" a quien podemos liberar de su dinero si utilizamos la astucia adecuada.

De hecho, ni siquiera ventas recibe mucha atención en algunas empresas con mentalidad tecnológica. Ya que existe un mercado virtualmente garantizado por el continuo flujo de sus nuevos productos, de hecho no conocen lo que es un mercadeo de verdad. Es como si viviesen en una economía planificada, transportando rutinariamente sus productos desde la fábrica hasta la tienda del detallista. Haber tenido éxito al concentrar su enfoque en el producto, tiende a convencerles del valor lógico de lo que han estado haciendo, y son incapaces de ver las nubes que se están acumulando sobre su mercado.

CONCLUSIÓN

Hace menos de 75 años, los ferrocarriles de América disfrutaban de la absoluta lealtad de los hombres de Wall Street. Los monarcas europeos invertían grandes sumas en ellos. Se pensaba que cualquiera que pudiese reunir unos pocos miles de dólares para invertir en acciones de las compañías ferroviarias resultaría beneficiado con externa riqueza. Ningún otro método de transporte podría competir con los ferrocarriles en velocidad, flexibilidad, durabilidad, economía y potencial de crecimiento. Como dice Jacques Barzun: "Al comienzo del siglo, el ferrocarril, era una institución, una imagen del hombre, una tradición, un código del honor, una fuente de poesía, el objeto de los sueños de juventud, el más sublime de los juguetes y la máquina más importante (después de la carroza funeraria), que señala los periodos en la vida del hombre."

Incluso después de la aparición del automóvil, el camión y el avión, los magnates del ferrocarril mantuvieron su imperturbable confianza en sí mismos. Si les hubiéramos dicho hace 60 años que en treinta años estarían acabados, arruinados y rogando por subsidios gubernamentales, hubieran pensado que estábamos totalmente locos. Tal futuro, simplemente, no parecía posible. No era ni siquiera una cuestión a discutir o una pregunta a hacerse, o un tema sobre el que cualquier persona cuerda pudiera pensar en especular. La idea en sí misma era insensata; sin embargo, un montón de conceptos insensatos son hoy aceptados como una cuestión de hecho; por ejemplo, la idea de cilindros metálicos de 100 toneladas elevándose suavemente a través de la atmósfera, a 20,000 pies de altitud sobre la tierra cargados con 100 ciudadanos cuerdos y sanos bebiendo distraídamente sus martinis. Y han representado un cruel castigo para los ferrocarriles.

¿Qué deben hacer específicamente otras compañías para evitar tal destino? ¿Qué implica el enfoque hacia el cliente? Estas preguntas han sido contestadas en parte mediante los precedentes ejemplos y análisis; sería necesario otro artículo para mostrar en detalle lo que se requiere en industrias concretas. En cualquier caso, ya debería ser obvio que la creación de una compañía con una efectiva orientación hacia el consumidor requiere mucho más que simples buenas intenciones o trucos promocionales; están implicados profundos aspectos de organización y liderazgo de personas. Por el momento, permítanme simplemente sugerir algunos requisitos generales.

Un Sentimiento de Grandeza.

Obviamente, la compañía tendrá que hacer lo que sea necesario para sobrevivir. Ha de adaptarse a las demandas del mercado y debe hacerlo mejor pronto que tarde. Pero, sobrevivir simplemente es una mediocre aspiración. Cualquiera puede sobrevivir de una u otra forma, incluso un vagabundo. El truco consiste en sobrevivir decorosamente, en sentir el renaciente impulso de la maestría empresarial; no sólo experimentar el dulce aroma del éxito, sino sentir visceralmente la sensación de grandeza.

Ninguna organización podrá llegar a ser grande sin un vigoroso líder, impulsado hacia adelante por su propia voluntad de éxito. Ha de tener una visión de algo grande, una visión que pueda producir entusiastas seguidores en grandes números. En el mundo de los negocios, los seguidores son los clientes. Para crear tales clientes hay que concebir la compañía entera como un organismo destinado a la creación y satisfacción de consumidor. La dirección debe considerar que su tarea no es la producción de bienes, sino proporciona satisfactores valiosos que hagan aparecer nuevos clientes. Debe inculcarse esta idea, con todo lo que implica y demanda, en todos los elementos de la organización. Hay que realizar esta tarea continuamente, y con la clase de estilo que exista y estimula a la gente. En caso contrario, la empresa será simplemente una serie de compartimentos, sin un sentido de objetivos y dirección para unificarla.

En resumen, la organización tiene que aprender a pensar que su tarea no consiste en producir bienes o servicios, sino en comprar clientes; en hacer aquellas cosas que harán que la gente desee entrar en una relación de negocios con ella. Y la inevitable responsabilidad del jefe de la organización consiste en la creación de este ambiente, este punto de vista, esta actitud, esta aspiración. El mismo debe establecer el estilo de la compañía, su dirección, y sus metas. Esto quiere decir que él ha de saber precisamente a dónde quiere ir y asegurarse de que toda la organización esté consciente del lugar a donde se dirigen. Este es el primer requisito para dirigir; porque, a no ser que conozca a dónde va, cualquier camino le llevará allí.

Si cualquier camino es bueno, el director podría simplemente hacer su maleta e irse a pescar. Si una organización no sabe, ni se preocupa sobre a dónde se encamina, no hace falta hacerlo público con un jefe ejecutivo. Todo el mundo se dará cuenta de ello bastante pronto.

..... *Control y Manejo del Almacén (Básico)*

OBJETIVO: Que los participantes conozcan la clasificación, la funciones, los sistemas y control para el manejo y operación de los almacenes, y su particular de su almacén.

CONTENIDO

1- Objetivos de la Administración de Almacenes

En este punto se considera al almacén como parte integrante de un sistema mayor llamado TIELS

2- Funciones del Almacén

Se analiza la actividad propia del almacén como un sistema como tal al interior

3- Clasificación de Almacenes

Se abordan los diferentes enfoques de efectuar un almacén

4- Conocimiento de los elementos básicos para organizar un almacén

¿Qué se necesita? ¿Cómo se utilizan los elementos del almacén?

5- Partes principales de un almacén

Se conoce profundamente las partes del almacén y como se interrelacionan entre ellos

.....
Diseño en Capacitación Empresarial, S.C.

Hortensia 88 Coyocán, 04370

549.0274. 549.0814

E-mail: capempre@df1.telmex.net.mx
.....

..... *Control y Manejo del Almacén (Básico)*

CONTENIDO

6- Sistema de codificación de materiales

Se analizan y aplican al caso Tiles las posibilidades de codificación, identificación y control de inventarios antiguos y nuevos

7- Operación de almacenes

Se analizan y aplican al caso Tiles las posibilidades de codificación, identificación y control de inventarios antiguos y nuevos



8- Control de materiales

- Tarjetas

- Código de Barras

(NO)

- Se analizan y aplican al caso Tilex las posibilidades de codificación, identificación y control de inventarios antiguos y nuevos



9- Higiene y Seguridad

Se explican y confrontan a los participantes los riesgos y prevenciones personales, de grupo y empresariales en salud administrativo y económica

10- Caso Práctico

Se resuelven cursos prácticos de Tilex

Duración: 16 horas

Diseño en Capacitación Empresarial, S.C.

Hortensia 88 Coyocacán, 04370

549.0274. 549.0814

E-mail: capempre@df1.telmex.net.mx

GLOSARIO BANCARIO, ECONÓMICO, FINANCIERO, Y BURSÁTIL.

ACADEMIA DE DERECHO BURSÁTIL, A. C. Organización establecida en 1979 para el análisis, estudio y difusión de la legislación aplicable o relacionada con el Mercado de Valores en México.

ACCIÓN COMÚN. Parte del Capital Social de una empresa que da a su tenedor derecho patrimonial (de participar en las utilidades y valor contable de la empresa), así como derecho corporativo (de participar en la asamblea general de accionistas).

ACEPTACIÓN BANCARIA. Título de crédito emitido en el Mercado de Dinero por Bancos.

AHORRO. Lo que resta después del consumo. La actividad de no consumir.

ANÁLISIS FUNDAMENTAL. El estudio de todas las variables que afectan, o potencialmente pueden afectar la oferta y la demanda de los valores. Una vez evaluada cada una de las variables (o al menos la mayoría) se pondera su interacción y se determina el resultado de lo anterior, se toman decisiones de compra/venta.

Tratándose de acciones, por ejemplo, se analizan, además de todo tipo de variables que nos induzcan a estimar resultados a futuro de la empresa, las variables económicas, tanto, domésticas como internacionales, factores políticos, psicológicos, sociológicos, etc. que influyen sobre la oferta y demanda.

ANÁLISIS TÉCNICO. Concentra su estudio únicamente sobre la oferta y la demanda de los valores, ignorando las variables que la determinan. La libre interacción de compradores con vendedores determina la evolución de los precios, con volúmenes cambiantes a través del tiempo. El análisis técnico, exclusivamente con esas tres variables: precios, volúmenes y tiempo, pero en particular con la primer variable (precios), desarrollan estadísticas y gráficas con las cuales se infieren las probabilidades más altas de movimiento en el precio de los valores, a distintos plazos, a futuro. Con base en las conclusiones determinadas con las distintas técnicas y métodos con los que el Análisis Técnico cuenta, se toman decisiones de compra/venta.

ASESORÍA DE INVERSIÓN. Actividad de combinar la formulación de objetivos de inversión y el análisis de inversiones para llegar a una estrategia de inversión.

ASOCIACIÓN MEXICANA DE CASAS DE BOLSAS, A. C. Organización establecida en 1980 para promover el desarrollo firme y sano de la actividad de intermediación en el Mercado Mexicano de Valores.

BALANZA DE PAGOS. Diferencia entre los ingresos y egresos de divisas (por flujos provenientes de movimientos de bienes, servicios o capital) de un país.

BETA. Indicador de correlación entre el precio de una acción y el índice del mercado accionario correspondiente.

BOLETÍN B-10. Boletín emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en 1983 que obligó a las empresas a reconocer los efectos de la inflación en sus estados financieros desde el año fiscal 1984.

BOLSA DE VALORES. Organización para la compraventa de valores que normalmente reúne los requisitos de un mercado organizado: lugar físico, intermediarios, autoridades y reglas de inscripción, operación e información.

BONO BANCARIO DE DESARROLLO. Título de crédito emitido por bancos de desarrollo en el Mercado de Capitales.

BONO BANCARIO DE DESARROLLO. Título de crédito emitido por bancos de desarrollo en el Mercado de Capitales.

BONO DE DESARROLLO. Título de crédito emitido por el Gobierno Federal en el Mercado de Capitales, con un plazo mínimo de 364 días y rendimiento revizable y pagable cada 28 días.

BURSATILIDAD. La facilidad de comprar y vender una inversión financiera, o un valor cotizado a través de bolsa, en este contexto, sinónimo de liquidez.

Grado de negociabilidad de un valor cotizado a través de bolsa. La bursatilidad de un valor se puede enfocar desde dos ángulos; absoluto y relativo. Desde el punto de vista absoluto, un valor es bursátil con relación al monto (\$) que en promedio se negocia diariamente.

Desde el punto de vista relativo, un valor es bursátil utilizando como marco de referencia el monto total del todo del cual forma parte un valor.

Se presentan casos de empresas gigantescas cuyo monto (\$) promedio diario de acciones negociadas es alto con relación al resto del mercado (alta bursatilidad absoluta), pero bajo en proporción con el valor total de la empresa (baja bursatilidad relativa)

CARTERA DE INVERSIÓN. Conjunto de inversiones financieras que cumple con los objetivos de liquidez, rendimiento, plazo y riesgo fijados por el inversionista.

CASA DE BOLSA. Intermediario institucional en una Bolsa de Valores.

CENTENARIO. Moneda de oro emitida en México por primera vez en 1921 como instrumento de inversión, con un contenido de 37.5 gramos de oro equivalente a 1.2057 onzas troy.

CETE. Certificado de Tesorería. Título de crédito limitado por el Gobierno Federal en el Mercado de Dinero para fines de financiamiento y control de circulante.

CICLO ECONÓMICO. El proceso de aumento y disminución en el tiempo del producto interno bruto.

COBERTURA CAMBIARIA. Contrato celebrado en el mercado cambiario que proporciona protección a un plazo máximo de seis meses contra fluctuaciones inesperadas en el tipo de cambio controlado.

COLOCACIÓN PRIMARIA. La que se hace cuando una empresa coloca títulos entre sus primeros tenedores, y éstos se convierten entonces en el mercado primario.

COLOCACIÓN SECUNDARIA. Se efectúa una colocación secundaria cuando el comprador en colocación primaria se deshace de sus valores. Del mismo modo, cualquier operación posterior se realizará en el mercado secundario.

COMISIÓN NACIONAL DE VALORES. Órgano establecido en 1946 para la vigilancia de la Bolsa de Valores, intermediarios y emisoras en México.

CORREDOR DE BOLSA, CORREDOR DE PISO O CORREDOR DE VALORES. Aquellas personas que en representación de la casa de bolsa para los que trabajan o por cuenta propia (en el caso de agentes de valores personas físicas) efectúan físicamente, de acuerdo con los procedimientos establecidos, la compra/venta de valores en el piso de remates. También se les conoce como operadores de piso. En el caso más común, el de los representantes de casas de bolsa dentro de las cuales prestan sus servicios, los corredores de bolsa son igualmente denominados apoderados operadores.

COSTO PORCENTUAL PROMEDIO (CPP). Dentro del sistema bancario mexicano, en una buena parte de los créditos, y en especial los de largo plazo, el correspondiente costo está regido con relación al CPP. Este último es el costo promedio ponderado de captación de recursos de la banca nacional. La cifra correspondiente es calculada y publicada mensualmente por el Banco de México.

CRAC. Quiebra, etapa posterior a un boom.

CRESTA. Nombre que recibe el punto más alto alcanzado en el nivel de precios durante cualquier ciclo al alza.

CRUCE. Cuando un mismo corredor de valores representa simultáneamente tanto los intereses de compradores como de vendedores, por precios y cantidades compatibles entre sí, no requiere, en tales circunstancias, de buscar mercado para formalizar esas transacciones, ya que el mercado lo tiene el propio corredor de valores. Por tal razón, ese corredor de valores intentará formalizar las operaciones de naturaleza contraria (compras vs.

ventas) en las cantidades y precios compatibles entre sí. A dicha operación se le conoce como cruce.

Es un requisito indispensable en las operaciones de cruce que se formalicen públicamente (al igual que todas las operaciones bursátiles) en el piso de remates, para dar oportunidad a que terceros interesados puedan participar, en la medida de sus posibilidades y deseos.

CURVA DE RENDIMIENTO. Representación gráfica de los rendimientos a distintos plazos de instrumentos de renta fija contra los plazos correspondientes.

DÉFICIT PÚBLICO. Diferencia negativa entre los ingresos y los gastos del sector público.

DEFLACIÓN. Fenómeno monetario que consiste en una baja generalizada en el índice de precios de bienes y servicios dentro de una economía. Deflación es lo opuesto a inflación.

DEPRECIACIÓN. Refiriéndose al tipo de cambio, el proceso de disminución gradual de la paridad de una moneda en relación con otra.

DERECHO DE TANTO. El derecho de preferencia al que son acreedores los actuales accionistas. Este derecho procede en el caso de aumentos de capital de la empresa. Con el fin de no perder la participación proporcional que de la empresa posea un accionista, al aumentar su capital aquélla y requerir aportaciones adicionales de sus accionistas, éstos últimos tienen prioridad en tal aumento. Sólo en caso de que los actuales accionistas, a la fecha del aumento, declinen su derecho podrá un tercero participar de dicho aumento.

DESCONTAR. El efecto de anticipar cualquier circunstancia(s) a futuro, de tal suerte que la situación presente ya lo haya asimilado de alguna forma. Por ejemplo, en el caso de los CETES, se dice que funcionan con base a descuento, ya que el precio de los mismos siempre será menor a N10 por unidad, excepto, el día del vencimiento. Comprar CETES a un precio inferior al de su vencimiento implica comprarlos con descuento.

De una manera similar, en el mundo bursátil y de las inversiones en general, si el público inversionista percibe alguna(s) situación favorable o desfavorable a futuro respecto a alguna inversión o grupo de inversiones en particular, actuará en consecuencia cabal de su percepción. Si esta última ha sido favorable, comprando. Si por el contrario, la percepción de la situación futura ha sido (o es) desfavorable, vendiendo. En forma tal que el precio actual si caro... ya estará reflejando una buena parte de la percepción favorable del futuro; si barato... reflejando ya una buena parte de la percepción desfavorable del futuro.

DESLIZAMIENTO. Depreciación gradual y controlada de una moneda en relación con otra.

DEVALUACIÓN. Cambio brusco de la paridad de una moneda en relación con otra. La pérdida de poder de compra de una moneda en relación de otra. Técnicamente, el término devaluación debería aplicarse exclusivamente a la baja de una moneda con relación al oro, reservando el término depreciación para la acepción más generalizada. Sin embargo, la costumbre hace ley y el término devaluación ha reemplazado al de depreciación.

DIVIDENDOS. Pagos que las empresas hacen a sus accionistas cuando obtienen utilidades. Pueden ser en efectivo o en acciones.

EMISORA. Se denomina así a toda empresa que coloca valores en el mercado bursátil. También es el nombre genérico que recibe quien emite títulos de propiedad (las acciones = las empresas) o de crédito (obligaciones = las empresas o el gobierno)

EMPRESAS AAA (EMPRESAS BLUE CHIPS). Aquellas empresas cuyo comportamiento a través de los años (o décadas) ha probado ser excepcional, de vanguardia. En épocas de prosperidad, beneficiándose más que el promedio; en épocas de contracción en la economía, demostrando una mayor capacidad que el promedio para soportar las crisis.

EMPRESAS CONTROLADORAS (EMPRESAS HOLDING). Aquellas empresas que se han formado teniendo como objetivo primordial la posesión del control (más del 50% en acciones) de otras empresas.

Existen razones de peso en el orden administrativo y fiscal dentro de la estructura de una empresa controladora. Por esa razón, han cobrado un auge notable en los últimos años.

ESPECIALISTA. Mayorista de valores en un Mercado de Valores que proporciona liquidez al Mercado correspondiente.

ESPECULACIÓN. Inversión a corto plazo, con alto riesgo y la expectativa de alto rendimiento.

EXPECTATIVAS RACIONALES. Teoría económica que, aplicada a la inflación, considera que es el resultado de un excesivo gasto público y que la forma de abatirla es implementar un choque fiscal o monetario al gasto gubernamental para cambiar las expectativas respecto a la inflación futura.

FONDO DE CONTINGENCIA. Fondo establecido en 1980, para la protección de los inversionistas contra la contingencia de sufrir una pérdida patrimonial en el Mercado de Valores, en caso de malos manejos por parte de intermediarios.

FONDO MEXICO. Sociedad de Inversión establecida en 1981 y cotizada en las Bolsas de Nueva York y Londres que ofrece a inversionistas extranjeros la posibilidad de invertir en el Mercado de Valores Mexicano.

FUTUROS. Modalidad de inversión en instrumentos financieros que permite establecer el precio de compraventa y su liquidación correspondiente para una fecha futura.

ILUSIÓN MONETARIA. La acción de ponderar en exceso las ganancias monetarias sin descontar adecuadamente los efectos de pérdida de poder de compra de la misma moneda (inflación). Por ejemplo, ganar 50% de intereses en un año suena, de entrada, muy bien; pero si la tasa de inflación del periodo en que se ganó ese 50% en intereses fue del 70%, es obvio

que en realidad se perdió poder de compra durante ese periodo. Sin embargo, alguna persona, bajo los efectos de ilusión monetaria, se engolosinará con la alta tasa de interés percibida, sin darse cuenta que en realidad está perdiendo dinero.

INDEVAL. Instituto para el Depósito de Valores. Organización establecida en 1978 para la custodia, compensación, liquidación, transferencia y administración de Valores.

ÍNDICE ACCIONARIO. Promedio de precios y cotizaciones de una muestra de acciones que se utiliza para indicar la tendencia del Mercado Accionario.

ÍNDICE DE PRECIOS. Procedimiento estadístico utilizado para facilitar el análisis de la evolución de los precios de algún sistema en particular.

Este procedimiento, en esencia, consiste en el manejo de una muestra tomada del universo que corresponda. La muestra seleccionada deberá utilizarse consistentemente; en forma ideal esa muestra debe ser lo más representativa como sea posible de la realidad.

El por qué del uso de los índices proviene del hecho que algunos universos son tan extensos que resulta excesivamente laborioso y por lo mismo impráctico, estudiar su evolución vía análisis de cada uno de sus componentes. Así, por ejemplo, para estudiar la evolución de los precios en cualquier economía, se utilizan índices de precios, bien sea al consumidor, al mayoreo o al productor. En forma similar, distintos índices de precios son utilizados para analizar la evolución de los precios en los mercados públicos de acciones, de obligaciones y en general de cualquier instrumento o segmento de los mercados de valores.

ÍNDICE DE PRECIOS Y COTIZACIONES. Este índice es un indicador del comportamiento del mercado accionario (renta variable). Es, en términos breves, un promedio ponderado de los precios de las acciones de un conjunto de emisoras que se consideran representativas del total de las mismas.

ÍNDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR. Uno de los índices más utilizados para evaluar el comportamiento del nivel de precios en la economía, es el índice de precios al consumidor (I.N.P.C.)

El Índice Nacional de Precios al Consumidor, lo calcula el Banco de México, bajo las siguientes condiciones.

- 1.- Se cotizarán cuando menos los precios en 30 ciudades, las cuales estarán ubicadas en por lo menos 30 entidades federativas. Las ciudades seleccionadas deberán en todo caso tener una población de 20,000 o más habitantes, y siempre habrán de incluirse las 10 zonas conurbadas o ciudades más pobladas de la República.
- 2.- Deberán cotizarse los precios correspondientes a cuando menos 2,000 productos y servicios específicos agrupados en 250 conceptos de consumo, los cuales abarcarán al menos 35 ramas de los sectores agrícola, industrial y de servicios, conforme al catálogo de

actividades económicas elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

- 3.- Tratándose de alimentos las cotizaciones de precios se harán como mínimo tres veces durante cada mes. El resto de las cotizaciones se obtendrán una o más veces mensuales.
- 4.- Las cotizaciones de precios con las que se calcule el Índice Nacional de Precios al Consumidor de cada mes, deberán responder al período de que se trate.
- 5.- El Índice Nacional de Precios al Consumidor de cada mes se calculará utilizando la fórmula de Laspeyres. Se aplicarán ponderadores para cada rubro del consumo familiar considerando los conceptos siguientes:
Alimentos, bebidas y tabaco, ropa, calzado y accesorios, vivienda, muebles, aparatos y enseres domésticos, salud y cuidado personal, transporte, educación y esparcimiento, y otros servicios.

El sistema del índice de precios al consumidor, recopila en total durante cada mes 140,000 cotizaciones directas en 35 ciudades sobre los precios de aproximadamente 1,200 artículos y servicios específicos. Los promedios de dichas cotizaciones dan lugar a los índices de los 302 conceptos genéricos sobre bienes y servicios que forman la canasta del índice general en cada una de las ciudades y a nivel nacional.

ÍNDICE DOW JONES. Probablemente el índice de precios más conocido y uno de los más utilizados en la Bolsa de Valores de Nueva York. El creador de este índice fue Charles Dow y en su honor se tomó este nombre.

INERCIA. Teoría económica que considera que la causa principal de la inflación actual es la inflación pasada y que la forma más efectiva de abatirla es la congelación de precios, sueldos y el tipo de cambio.

INFLACIÓN. Aumento sostenido del nivel general de precios, normalmente medido por el índice de precios al consumidor.

INFORMACIÓN PRIVILEGIADA. Información relativa a una emisora de valor. Aún no divulgada entre el público inversionista y cuyo conocimiento puede influir en los precios de cotización de los valores emitidos.

INSTITUTO MEXICANO DE MERCADO DE CAPITALES, A. C. Organización establecida en 1980 para desarrollar, difundir y proporcionar capacitación en conocimientos bursátiles.

INVERSIÓN. Aportación de recursos para obtener un beneficio futuro. También se utiliza para denominar (en contraste con la especulación) un estilo de inversión a largo plazo y con poco riesgo.

INVERSIÓN DE PROTECCIÓN. Inversión que protege al inversionista contra la depreciación de una moneda determinada en relación con otra.

INVERSIÓN FINANCIERA. Aportación de recursos liquidos para obtener un beneficio futuro.

INVERSIÓN REAL. Aportación de recursos no liquidos para obtener un beneficio futuro.

LIBOR. London Interbank Offered Rate. Tasa de interés ofrecida en el Mercado de divisas de Londres, para depósitos de un plazo y de una divisa determinadas.

LIQUIDEZ. Con referencia a mercados, una de las características deseables en una inversión y se refiere a la facilidad de comprar o vender una inversión financiera.

MERCADO DE CAPITALES. Mercado de valores, en que se comercian valores de largo plazo (en México principalmente acciones y obligaciones)

MERCADO DE DINERO. Mercado de valores en que se comercian valores de corto plazo y fácil realización (en México, principalmente cetes, aceptaciones bancarias y papel comercial.)

MERCADO PRIMARIO. (Oferta primaria). Mercado referente a la colocación de una nueva emisión de acciones en la cual existe entrada de dinero fresco para la empresa emisora; independientemente de si la empresa ya estaba registrada o no en bolsa.

MERCADO SECUNDARIO. (Oferta secundaria). Se refiere al mercado diario de acciones (y de cualquier otro valor). La transferencia de recursos que toma lugar es únicamente entre el comprador y el vendedor. La empresa emisora, cuyas acciones son objeto de la compra/venta, usualmente no tiene nada que ver con estas operaciones.

MERCADO DE VALORES. Mercado organizado para la compraventa de valores (inversiones financieras). Normalmente consiste en varios mercados subsidiarios: Un mercado de capitales (para inversiones a largo plazo), un mercado de dinero (para inversiones a corto plazo), un mercado primario (para la nueva emisión de valores) y un mercado secundario (para la compraventa de valores ya emitidos).

MERCADO ORGANIZADO. Mercado que reúne los requisitos de: lugar físico, intermediarios, autoridades y reglas de inscripción, operación e información.

MERCADO TÉCNICAMENTE DÉBIL. Un mercado caracterizado por un volumen de operación bajo. De igual forma, tanto un alza como una baja con escaso volumen de operación, es conocida como una alza (o una baja) técnicamente débil.

MERCADO TÉCNICAMENTE FUERTE. Cuando existe un volumen fuerte de operaciones. Un alza generalizada (o en algún valor en especial), acompañada de un fuerte volumen, sostenido a lo largo de esa alza, lo califica de técnicamente fuerte. El mismo paso se aplica a una baja. El volumen de operaciones por tanto, califica la naturaleza del mercado o su tendencia.

MÚLTIPLO. Relación entre el precio y la utilidad por acción de una acción determinada.

Cociente que resulta de dividir el precio que el mercado, en un momento determinado, le asigna a la empresa, entre las utilidades generadas por ésta última en un periodo anual también específico, usualmente los doce meses más recientemente terminados. Este período de doce meses no necesita coincidir, ni con el año natural, ni con el cierre de ejercicio social de la empresa. Aun más, ese periodo anual puede ser alguno a futuro, en cuyo caso las utilidades generadas necesariamente serán producto de una estimación. La relación precio/utilidad (P/U) es muy útil. La filosofía detrás de ella es válida en múltiples casos. Simplemente asocia el precio de mercado de una acción con la capacidad de generación de utilidades de la empresa a la que corresponda esa acción. Y eso tiene mucho sentido, ya que poseer acciones (propiedad de empresas) es deseable por la capacidad de generar utilidades de las mismas. Si la percepción del futuro de esa capacidad es deficiente o inexistente, el valor intrínseco y de mercado de una acción debe ser cero, o algún precio muy bajo.

OBLIGACIÓN. Título de crédito emitido por una empresa a largo plazo en el mercado de capitales.

OBLIGACIÓN CONVERTIBLE. Obligación corporativa que otorga al tenedor el derecho de convertirla en una cantidad de acciones (o caps) de la sociedad en condiciones y fechas predeterminadas.

OBLIGACIÓN HIPOTECARIA. Obligación que se emite sin garantía específica de la empresa emisora.

OFERTA PÚBLICA. Ofrecimiento de diversos instrumentos bursátiles a través de los medios de comunicación masiva a persona indeterminada.

ONZA TROY DE PLATA. Moneda de plata que se emitió en México por primera vez en 1979 como instrumento de inversión.

OPCIÓN. Contrato que confiere al tenedor del mismo, el derecho más no la obligación de comprar ("CALL") o vender ("PUT") los valores de referencia o de una inversión financiera a un precio establecido y durante un plazo determinado.

OPCIÓN CONTRARIA. Proceso mental de deducir cual es la opinión de la "muchedumbre" y llegar a conclusiones contrarias.

OPERADORES DE PISO. Personas que representan a las casas de bolsa, o que operan por su cuenta, en el piso de remates de la Bolsa Mexicana de Valores y que se encargan de concertar las operaciones de compra y venta.

ORDEN. Documento utilizado para registrar las condiciones en que los operadores de piso proponen las operaciones que les son encomendadas o, dicho de otra manera, son los

términos que estipulan los inversionistas cuando desean llevar a cabo transacciones a través de su casa de bolsa.

ORDEN AL MERCADO. Se produce cuando un inversionista desea realizar una operación bajo las condiciones vigentes en el piso de remates de la Bolsa Mexicana de Valores.

O bien es aquel tipo de orden, de compra o de venta, que únicamente especifica cantidad a operarse. El precio se deja a discreción del operador de piso.

ORDEN A PRECIO LIMITADO. Aquel tipo de orden, de compra o de venta, que limita unidireccionalmente el precio al que el lote deba operarse. Tratándose de una orden de compra a

precio limitado, el tope de la orden está hacia arriba: comprar 1,000 acciones de la Compañía X, S.A. o no más de \$3,500. Tratándose de una orden de venta a precio limitado, el límite de la orden es hacia abajo "vender 2,000 acciones de la Compañía Y, S.A. a no menos de \$1,800.

PAGARE EMPRESARIAL. Título de crédito registrado en bolsa y emitido por una empresa con la garantía de Cetes o Aceptaciones en el Mercado de Dinero.

PAPEL COMERCIAL. Título de crédito registrado en bolsa y emitido por empresas cuyas acciones están cotizadas en la Bolsa Mexicana de Valores, en el Mercado de Dinero.

PARIDAD. Tipo de cambio de una moneda en relación con otra.

PISO DE REMATES. Lugar físico de la Bolsa Mexicana de Valores en donde se reúnen los operadores de piso (representantes de las casas de bolsa), a fin de llevar a cabo las operaciones de compra/venta de valores.

PLAN HETERODOXO. Programa económico para eliminar la hiperinflación por medio de la congelación de precios, salarios y el tipo de cambio.

PLAZO. Período que transcurre entre la realización (o compra) de una inversión y su venta, o su vencimiento.

PORTAFOLIO DE INVERSIÓN. Conjunto de inversiones financieras que cumple con los objetivos de liquidez, rendimiento, plazo y riesgo fijados por el inversionista.

PRECIO DE MERCADO. Precio al que se cotiza un título en el mercado de valores en un momento determinado.

PRODUCTO INTERNO BRUTO. (PIB). El conjunto de bienes y servicios consumido por el Gobierno, la industria y los consumidores de determinado país.

PROSPECTO DE COLOCACIÓN. Documento en el que se resumen las principales características de los títulos - valor que está por colocarse en el mercado bursátil.

PRIME RATE. Aunque es un vocablo que proviene del inglés, su uso, aun en otros idiomas, se ha hecho común dentro de los medios financieros y noticiosos en general. Significa la tasa de interés preferencial (la mejor posible en el momento) que los bancos de EE.UU. otorgan a sus mejores clientes. El prime rate es entonces, una tasa activa de interés.

REDENCIÓN. Sinónimo de amortización y vencimiento.

RENDIMIENTO. Beneficio que produce una inversión por medio de ganancias de capital, intereses o dividendos, normalmente expresado como un porcentaje del monto invertido.

Medida de ganancia obtenida sobre una inversión. Se plantea a través de tasas de rendimiento.

RENDA FIJA. Instrumentos de inversión que proporciona un rendimiento determinado en un plazo determinado.

RENDA VARIABLE. Término que se aplica a las acciones porque su rendimiento varía según las utilidades generadas por la empresa correspondiente y los dividendos decretados por la asamblea de accionistas.

REPORTO. Operación del Mercado de Dinero en que la Casa de Bolsa garantiza una tasa de rendimiento al inversionista por medio de un compromiso de recompra de su inversión.

RIESGO. Posibilidad de que el rendimiento esperado de una inversión no se realice.

SELECCIÓN. La elección de una inversión específica dentro de una categoría de inversión.

SOCIEDAD DE INVERSIÓN. Fondo establecido para inversión en una variedad de instrumentos y administrado por profesionales que ofrece al inversionista las ventajas de diversificación y administración de sus inversiones.

SPLIT. Movimiento formal dentro del capital propio de una empresa consistente en el aumento en el número de acciones en circulación en un momento dado, sin que dicho aumento corresponde a capitalización de reservas.

Un split simplemente pretende bajar el precio unitario de las acciones de una empresa y típicamente, se lleva a cabo cuando dicho precio se percibe exagerado con relación al rango general que mantiene el mercado.

En otras palabras, un split equivale a cambiar un billete de \$1,000 por 10 de \$100.

Por otra parte, en algunas ocasiones, como consecuencia principalmente de una política generosa por lo que respecta al otorgamiento de dividendos en acciones, a través de los años, se tiene que los precios unitarios de las acciones se reducen a extremos ridículos. En estos casos, el camino típico a recorrer es lo que se conoce como split inverso, el cual, tal como su nombre lo indica es reducir el número de acciones en circulación, sin que ello implique cambio alguno en cuanto a entrada o a salida de fondos de capital de o a la empresa. En otras palabras, un split inverso equivale a cambiar, por ejemplo, 10 billetes de \$100 por 1 de \$1,000.

TASA ANUAL. Refiriéndose a rendimiento, tasa de rendimiento expresada en forma anual, sin especificar la reinversión o no de los rendimientos percibidos durante el año.

TASA ANUALIZADA. Refiriéndose a rendimiento, rendimiento percibido de una inversión, normalmente durante un plazo menor a un año, convertido en una tasa anual. Esta conversión se realiza con la multiplicación de la tasa por el número de días del año, dividido entre el número de días de la inversión. En términos formales se expresa de la siguiente manera:

$$\frac{T}{100} \times \frac{365}{N}$$

Donde **T** es la tasa de rendimiento y **N** el número de días plazo de la inversión.

TASA BRUTA. Tasa de rendimiento sin deducción de impuestos

TASA COMPUESTA. Refiriéndose al rendimiento, es el de una inversión tomando en cuenta la reinversión de rendimientos percibidos durante el plazo de inversión normalmente expresado en forma anual. En términos formales se expresa de la siguiente manera:

$$\left(1 + \frac{T}{100} \times \frac{365}{N} - 1 \right) \times 100$$

Donde **T** es la tasa de rendimiento y **N** el número de días plazo en que se percibe cada rendimiento.

TASA DE DESCUENTO. Cifra decimal (o porcentual) que sirve para calcular el precio al que deben venderse ciertos valores. Esta tasa da como resultado un precio de venta o de colocación que siempre es menor que el valor del título a su vencimiento, y por eso se dice

que el documento se vende con descuento. Es importante tener presente que la tasa de descuento *no* es la tasa de rendimiento.

Tasa que se utiliza para calcular el precio de compraventa de instrumentos del Mercado de Dinero. También sinónimo de la tasa de rendimiento que se utiliza para deflactar flujos futuros (estimados) de una inversión para calcular su valor presente.

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS. Aquellas tasas que las instituciones bancarias, de acuerdo tanto a las condiciones del mercado como a las disposiciones relativas del banco central y de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, cobran por los distintos tipos de crédito a los usuarios de los mismos. Reciben el nombre de activos ya que, los créditos otorgados por la banca son justamente esos, activas de la banca, es decir recursos a favor.

En consecuencia, las tasas de interés de los créditos, son las tasas activas de la banca.

TASA DE RENDIMIENTO. Ganancia que se obtiene por alguna inversión, expresada en forma decimal o porcentual.

TASA NETA. Tasa de rendimiento con deducción de impuestos.

TASAS PASIVAS DE INTERÉS. Aquéllas tasas que las instituciones bancarias, de acuerdo tanto a las condiciones del mercado como a las disposiciones relativas del banco central y de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, pagan a los depositantes distintos plazos. Por ejemplo, las tasas de interés que los certificados de depósito pagan en sus diferentes plazos reciben el nombre de pasivos por constituir precisamente eso, un pasivo, una deuda de los bancos para con sus depositantes.

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO. Tasa de rendimiento que deflacta los flujos futuros (estimados) de una inversión de tal manera que la suma de los flujos sea igual a la inversión original.

TASA NETA. Tasa de rendimiento con deducción de impuestos.

TASA NOMINAL. Refiriéndose a instrumentos de renta fija, tasa de rendimiento pactado en el documento sobre el valor nominal del mismo.

TASA REAL. Tasa de rendimiento de una inversión deflactada por la inversión.

TASA REAL NEGATIVA. Tasa real de una inversión que es menor de cero.

TASA REAL POSITIVA. Tasa real de una inversión que es mayor de cero.

TASA SIN RIESGO. Tasa de rendimiento máxima en un país que se puede percibir de un instrumento de renta fija con liquidez y sin riesgo de que no se perciba el rendimiento esperado.

TIMING. Elección del momento oportuno para comprar o vender una inversión.

TÍTULOS OPCIONALES DENTRO DEL DINERO. En el caso de las Calls el precio de mercado del valor de referencia es mayor al precio de ejercicio. Existe el valor intrínseco. En el caso de los Puts el precio de mercado del valor de referencia es menor al precio de ejercicio. Existe valor intrínseco.

TÍTULOS OPCIONALES EN EL DINERO. Tanto en el caso de los Calls como en el de los Puts, el precio de mercado es igual al precio de ejercicio.

TÍTULOS OPCIONALES FUERA DEL DINERO. En el caso de los Calls el precio de mercado es menor al precio de ejercicio. El valor intrínseco es igual a cero.

En el caso de los Puts el precio de mercado es mayor al precio de ejercicio. El valor intrínseco es igual a cero.

UTILIDAD POR ACCIÓN (U.P.A.). El resultado de dividir la utilidad generada (o a generar, según pronósticos) por una empresa en un período determinado entre el número de acciones en circulación a la fecha del cálculo.

El principal uso de este cociente es para efectos de comparación contra el precio que la acción observe en el mercado en un cierto momento.

VALOR EN LIBROS. El valor total que en la contabilidad, en una determinada fecha, le concede a los activos netos de la empresa. Es decir, el valor contable total de los activos de la empresa menos los pasivos existentes a la fecha de que se trate. Esto no viene a ser otra cosa que el valor de liquidación de la empresa, asumiendo que, en caso de ocurrir, el valor de rescate sea aproximadamente igual al consignado en la contabilidad.

El valor en libros por acción es el que resulta de dividir el valor en libros de la empresa entre el número de acciones en circulación en un determinado momento. Valor en libros es, pues, sinónimo de valor contable.

VALOR INTRÍNSECO. El valor intrínseco de los Títulos Opcionales u Opciones, es igual al diferencial entre el precio de ejercicio y el precio de mercado del valor de referencia.

CALL V. Intrínseco = Precio de Mercado - Precio de Ejercicio.

PUT V. Intrínseco = Precio de Ejercicio - Precio de Mercado.

VALOR NOMINAL. Monto principal de instrumento de renta fija.

A nivel empresa, se refiere al capital social de la misma. A nivel unitario, corresponde al valor de aportación por acción por parte de los accionistas fundadores de una sociedad. Asimismo, puede corresponder al valor unitario que resulte de dividir el capital social de la empresa, en un determinado momento, entre el número de acciones en circulación en ese momento.

Valor a la vista de un documento, según aparece especificado en el mismo, el cual puede, por supuesto, ser diferente a su valor de mercado.

VALORES DE RENTA FIJA. Aquel tipo de valores cuyo rendimiento es básicamente fijo. Por tanto, no existe, salvo insolvencia del emisor, riesgo inherente a la operación en el sentido de que el precio pueda verse reducido con relación al costo de adquisición a la fecha de vencimiento de los mismos. Este tipo de valores funciona en base de interés. Consecuentemente, día con día incrementan su valor en lo que respecta al pago de intereses.

Entre los principales instrumentos de este tipo se encuentran los depósitos bancarios, los CETES, las obligaciones. Si bien es cierto que el pago de intereses es fijo y acumulativo, lo cual en realidad es la parte de renta fija, el precio en el mercado secundario es fluctuante. Por ello, a pesar de que las obligaciones se clasifican como instrumento de renta fija, a plazos inferiores al vencimiento de las condiciones pueden ser tales (alza en las tasas de interés) que se incurra en pérdida al venderlas, a pesar de los intereses percibidos durante el período en que se hubieren retenido.

VALORES DE RENTA VARIABLE. Aquellos cuyo rendimiento dependerá en buena parte de las ganancias de capital esperadas al adquirirlos. Las ganancias de capital, a su vez, dependerán de una mayor demanda que oferta por los valores a través del tiempo. En este tipo de valores el riesgo es un elemento que siempre está presente. Sin embargo, bajo ciertas condiciones y con base en análisis adecuados de la realidad y razonables estimaciones del futuro, utilidades superiores a la correspondiente a la renta fija pueden ser logradas.

VALOR PRESENTE. Valor calculado como la suma de flujos futuros estimados de una inversión deflactados por una tasa de rendimiento.

VALOR PRESENTE NETO. Valor calculado como la diferencia entre un monto de inversión presente y la suma de flujos futuros (estimados) de una inversión, deflactados por una tasa de rendimiento.

VENTA EN CORTO. Una operación en un Mercado de Valores que implica la venta de un valor que no posee, la cual se cubre por la compra del mismo valor en una fecha posterior, con la expectativa de conseguirlo en un precio menor al precio de venta.