

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA

3

Lej.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
División de Estudios de PosgradoMAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LAS
ORGANIZACIONES

DESARROLLO DE LA GERENCIA MEXICANA

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
DE LAS ORGANIZACIONES
P R E S E N T A :
RAUL HERNANDEZ ORTEGATESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

DESARROLLO DE LA GERENCIA MEXICANA

	PAGINA
INTRODUCCION.....	4
CAPITULO 1. NUESTRO PAIS MEXICO	
1.1. RECURSOS ECONOMICOS NATURALES.....	9
1.2. MEXICO PAIS EN DESARROLLO.....	13
1.3. ESTRUCTURA POLITICA.....	26
1.4. SITUACION ECONOMICA.....	34
1.5. POSICION POLITICA INTERNACIONAL.....	40
CAPITULO 2. EL MEXICANO	
2.1. DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD.....	45
2.2. CONCEPTO DE MEXICANIDAD.....	48
2.3. LA CULTURA MEXICANA.....	50
2.4. CARACTERISTICAS DEL MEXICANO.....	54
2.5. EL EMPRESARIO Y EL EMPLEADO MEXICANO.....	60
CAPITULO 3. FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO GERENCIAL	
3.1. EL CONCEPTO DEL DESARROLLO GERENCIAL.....	74
3.2. METODOS PARA EL DESARROLLO DE LA GERENCIA.....	81
3.3.1. CIRCULOS DE CALIDAD.....	81
3.3.2. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.....	86

CAPITULO 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
4.1. SITUACION ACTUAL DE LA GERENCIA MEXICANA.....	99
4.2. IMPORTANCIA DE LA GERENCIA PARA LA EMPRESA ACTUAL.....	113
4.3. CUALIDADES GERENCIALES.....	117
4.4. ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO DE LA GERENCIA MEXICANA.....	120
 CAPITULO 5. PROPOSICION DE UN MODELO DE DESARROLLO GERENCIAL	
5.1. EXPOSICION GENERAL DEL MODELO.....	123
5.2. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.....	126
5.3. CREACION DE UNA CULTURA EMPRESARIAL.....	145
5.4. DETERMINACION DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION..	149
5.5. INTEGRACION DE LOS NIVELES GERENCIALES.....	152
5.6. DIAGNOSTICO GERENCIAL.....	156
5.7. PLANEACION DEL DESARROLLO GERENCIAL A LARGO PLAZO.....	158
5.8. ORGANIZACION E INTEGRACION DE LOS PLANES GERENCIALES.....	169
5.9. APLICACION, EVALUACION Y SEGUIMIENTO.....	173
 CAPITULO 6. ESTUDIO DE UN CASO.....	179
 CAPITULO 7. CONCLUSIONES.....	255
 BIBLIOGRAFIA.....	268
 ANEXOS.....	273

INTRODUCCION

CADA DIA QUE PASA, PIENSO Y ME PREOCUPO MAS POR EL FUTURO DE NUESTRO PAIS. PORQUE TENEMOS QUE ALIMENTAR, EMPLEAR Y CONFORTAR A UNA POBLACION APROXIMADA DE 80 MILLONES DE HABITANTES. DONDE SEGUN INVESTIGACIONES, EL 60 % DE LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA, TIENE INGRESOS EQUIVALENTES O MENORES AL SALARIO MINIMO. POR OTRA PARTE EL PAIS TIENE UNA DEUDA EXTERNA DE ALREDEDOR DE LOS 100 BILLONES DE DOLARES, Y UNA DEUDA INTERNA POR CASI 17 BILLONES DE PESOS, LO QUE PUEDE REPRESENTAR 1.30 PESOS DE DEUDA POR CADA PESO CIRCULANTE. Y CON UNA INFLACION CRECIENTE QUE EN MOMENTOS PARECE INCONTROLABLE.

LA PREOCUPACION, NO ES SOLO DEL SUSTENTANTE, TAMBIEN EL GOBIERNO Y LAS EMPRESAS LA SUFREN, Y AQUELLOS QUE TIENEN CONCIENCIA DE LA SITUACION.

PERO MEXICO NO ES EL UNICO EN ESTA SITUACION, VARIOS PAISES SE ENCUENTRAN EN SITUACION SIMILAR, PORQUE LA SITUACION NO ES LOCAL, SINO MUNDIAL. ES UNA CRISIS QUE ENVUELVE Y AFRASTA A TODOS, SE CARACTERIZA POR PROBLEMAS ECONOMICOS, POLITICOS, SOCIALES. CON HAMBRE GUERRA Y MUERTE, QUE INVITA A REFLEXIONAR. AFORTUNADAMENTE EN MEXICO, SE RESPIRA PAZ Y TRANQUILIDAD, TANTO POLITICA COMO SOCIAL.

EN LO ECONOMICO, A NIVEL EMPRESA Y NACIONAL, MUCHOS RETOS HAY QUE ENFRENTAR Y SUPERAR, A TRAVES DE LA FORTALEZA Y LA VOLUNTAD QUE SON ASPECTOS QUE SIEMPRE DEBERAN ESTAR PRESENTES EN TODA ACCION QUE EMITAMOS LOS MEXICANOS.

PARA REALIZAR LA SUPERACION, DEMASIADOS FACTORES HARRA QUE TRATAR, POR LO TANTO, ¿POR DONDE COMENZAR? REALICE UN ANALISIS DE LA SITUACION NACIONAL Y EMPRESARIAL, Y ENCONTRE UNA RESPUESTA SATISFACTORIA PARA AMBOS.

LA RESPUESTA FUE HallADA EN LA GERENCIA MEXICANA (2o. NIVEL JERARQUICO DE LAS ORGANIZACIONES), QUE ES EL TEMA Y OBJETIVO DE LA TESIS, BAJO EL EPIGRAFE "DESARROLLO DE LA GERENCIA MEXICANA". ES UNA VOZ EN EL SILENCIO, PARA ORIENTAR LAS ACCIONES EMPRESARIALES Y GERENCIALES, EN BENEFICIO DE ELLAS MISMAS, DE LA NACION Y DE SUS HABITANTES.

CONSISTE EN UN METODO DE ADMINISTRACION PARA LOGRAR EL DESARROLLO DE LA GERENCIA MEXICANA, ACORDE A LA CULTURA DEL PAIS. DONDE SE HAGA USO Y PROVECHO MAXIMO DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA. CON UNA BASE RACIONAL Y ESTRATEGICA, PARA PERMITIR EL DESARROLLO DE LAS GERENCIAS QUE COMPONEN A LA EMPRESA, A SU VEZ A LA EMPRESA MISMA. SI FUDIERA LOGRARSE QUE TODAS LAS EMPRESAS MEXICANAS ACTUARAN BAJO ESTE METODO, EL PAIS PODRIA OBTENER A SU VEZ MEJORES OPORTUNIDADES PARA SU PROPIO DESARROLLO.

LA IMPORTANCIA DEL TEMAS ES QUE PARA SALIR DE LA CRISIS NECESITAMOS GENERAR TECNOLOGIA, MEJORES METODOS DE ADMINISTRACION, UN CAMBIO DE MENTALIDAD POR UNA TRIUNFADORA, Y OFRECER SERVICIOS Y PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD QUE PERMITAN EL ACCESO Y MANTENIMIENTO EN MERCADOS EXTRANJEROS.

LOS MEXICANOS TRABAJAMOS Y PODEMOS HACERLO MEJOR, OFREZCO UNA ALTERNATIVA QUE PUEDE SER PROBADA Y MEJORADA EN SU CASO, PARA LOGRAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS Y LLEGAR A SER RECONOCIDOS A NIVEL MUNDIAL.

EL TRABAJO ESTA ORGANIZADO EN SIETE CAPITULOS. EL PRIMERO ES "NUESTRO PAIS MEXICO", DONDE PRESENTO UN REIRATO ACTUAL DE NUESTRO PAIS; SUS RECURSOS ECONOMICOS NACIONALES, SU PROCESO DE DESARROLLO, ESTRUCTURA POLITICA Y LA POSICION POLITICA INTERNACIONAL.

EL SEGUIDO CAPITULO "EL MEXICANO", EXPLORA Y ANALIZA AL MEXICANO EN SU CONDUCTA, SE DETERMINA EL CONCEPTO DE LA MEXICANIDAD Y SE EXPLICA LA PERSONALIDAD DESDE UN ENFOQUE PSICOLOGICO. A CONTINUACION SE DETERMINA LA CULTURA MEXICANA, PARA FINALMENTE EXPONER LA CONDUCTA DEL EMPRESARIO Y EL EMPLEADO MEXICANO. DE ESTE MODO SE ENLAZA CULTURA CON TRABAJO, LO QUE PERMITIRA PASAR AL SIGUIENTE CAPITULO.

"FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO GERENCIAL" ES EL CAPITULO TERCERO, DONDE SE EXPONE EL CONCEPTO DEL DESARROLLO GERENCIAL, TRES METODOS ACTUALES PARA LOGRARLO, DONDE SE PLANTEAN LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS, ASI COMO LA EXPLICACION DE SUS RESPECTIVOS FUNDAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS.

CON ESTE MARCO GENERAL, SE PASARA AL "PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA" QUE ES EL CUARTO CAPITULO. AQUI SE DELIMITARA EL PROBLEMA GENERAL Y SE PRESENTAN PROBLEMAS EN FORMA ARTICULADA QUE AFECTAN LAS OPERACIONES GERENCIALES. SE HACE UNA RECONSIDERACION DEL EMPRESARIO Y DEL EMPLEADO MEXICANO, ASI COMO DE LA INADECUACION DE IMPLANTAR SISTEMAS ADMINISTRATIVOS EXTRANJEROS EN LAS EMPRESAS MEXICANAS. MOSTRARE LA IMPORTANCIA DE LA GERENCIA EN LAS EMPRESAS Y DE LA URGENCIA POR LOGRAR SU DESARROLLO. CEPRARE PRESENTANDO ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO GERENCIAL.

EL QUINTO CAPITULO, "PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO GERENCIAL", SE EXPONE Y DEMUESTRA UN MODELO DE DESARROLLO PROPIO PARA LA CULTURA MEXICANA. SE INICIA CON UNA EXPOSICION GENERAL DEL MODELO. A CONTINUACION EL DIAGNOSTICO GERENCIAL, LA CREACION DE UNA FILOSOFIA EMPRESARIAL, DETERMINACION DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION. ELLO SERVIRA DE BASE PARA REALIZAR EL DIAGNOSTICO GERENCIAL Y DESPUES LOGRAR LA INTEGRACION DE LOS PLANES GERENCIALES A LARGO PLAZO. CERRANDO CON UNA EXPLICACION DE COMO SE APLICA, EVALUA Y DA SEGUIMIENTO A LOS PLANES.

EN EL CAPITULO SEIS, EXPONDRÉ UN CASO GERENCIAL DE UNA EMPRESA PRIVADA DE OPERACION INTERNACIONAL, CON BASE A LA METODOLOGIA PROPUESTA. SE ANALIZARA EL PROCEDIMIENTO, SU IMPLANTACION Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

LAS CONCLUSIONES QUE SEAN DERIVADAS DEL PRESENTE ESTUDIO, SE PRESENTARAN EN EL SEPTIMO CAPITULO, LAS RECOMENDACIONES QUE SON CONVENIENTES PARA UNA EXITOSA APLICACION EN LAS EMPRESAS DEL METODO PROPUESTO Y, LAS PAUTAS QUE SE TIENEN PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.

PRIMER CAPITULO

NUESTRO PAIS MEXICO

INTRODUCCION

ESTUDIAR Y CONOCER A MEXICO, ES UNA TAREA INDISPENSABLE PARA COMPRENDER LA SITUACION ACTUAL DEL PAIS. LA GENTE PIENSA QUE MEXICO, ES UN PAIS RICO PORQUE TIENE PETROLEO, O PORQUE POSEE CLIMAS Y COSECHAS VARIADAS, O TAL VEZ, PORQUE TIENE GRANDES LITORALES. LO CONSIDERAN EL CUERNO DE LA ABUNDANCIA QUE TIENE GRANDES RIQUEZAS PARA COMPARTIR.

ANALIZANDO LA REALIDAD QUE RODEA A LOS HABITANTES, PUEDE IDENTIFICARSE QUE LA RIQUEZA NO ES TAL, PERO SIN EMBARGO SE TIENE. POR ELLO ESTE CAPITULO PRIMERO, DENOMINADO "NUESTRO PAIS MEXICO", QUE TIENE COMO FINALIDAD, PRESENTAR UN PANORAMA GENERAL DE LO QUE ES MEXICO Y SUS CARACTERISTICAS

1.1. RECURSOS ECONOMICOS NACIONALES

LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, PAIS DE AMERICA. LIMITA AL NORTE CON LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA, PAIS CAPITALISTA ALTAMENTE DESARROLLADO (CON EL CUAL SE COMPARTE 7,000 KILOMETROS EN SU FRONTERA). AL ESTE LIMITA CON EL GOLFO DE MEXICO Y EL MAR DE LAS ANTILLAS. AL SURESTE CON GUATEMALA Y BELICE Y, AL OESTE CON EL OCEANO PACIFICO. TRES DE SUS CUARTAS PARTES PERTENECEN GEOGRAFICAMENTE A NORTEAMERICA Y EL RESTO A CENTROAMERICA.

A MEXICO SE LE CONOCE COMO EL CUERNO DE LA ABUNDANCIA, TAL VEZ PORQUE POSEE UNA EXTENSION TERRITORIAL EN FORMA DE CUERNO, CUYA PUNTA SERIA LA PENINSULA DE YUCATAN.

EL PAIS CUENTA CON UNA EXCELENTE POSICION TERRITORIAL, YA QUE SE ENCUENTRA EN EL CENTRO DEL CONTINENTE AMERICANO. SU POSICION TERRITORIAL ES ESTRATEGICA EN AL OPORTUNA Y EFICAZ COMUNICACION CONTINENTE Y MUNDIAL.

MEXICO PERTENECE A AMERICA LATINA, LA CUAL ESTA COMPUESTA POR 26 PAISES QUE FUERON COLONIZADOS POR ESPAÑA, FRANCIA Y PORTUGAL :

- | | |
|--------------|------------------------|
| - ARGENTINA | - BAHAMAS |
| - BARBADOS | - BOLIVIA |
| - BRASIL | - COLOMBIA |
| - COSTA RICA | - CUBA |
| - CHILE | - REPUBLICA DOMINICANA |
| - ECUADOR | - EL SALVADOR |
| - GRANADA | - GUATEMALA |
| - GUAYANA | - HAITI |
| - HONDURAS | - JAMAICA |
| - MEXICO | - NICARAGUA |
| - PANAMA | - PARAGUAY |
| - PERU | - TRINIDAD Y TOBAGO |
| - URUGUAY | - VENEZUELA |

MEXICO, OCUPA EL TERCER LUGAR EN EXTENSION TERRITORIAL, DESPUES DE BRASIL Y ARGENTINA. (LOPEZ, 26)

EL INEGI (15), INDICA QUE MEXICO TIENE UNA EXTENSION TERRITORIAL DE 1,958,201 Km², INCLUYENDO LAS ISLAS DE SOBERANIA NACIONAL. A NIVEL CONTINENTAL TIENE 1,953,128 Km², REFARTIDO EN 31 ESTADOS. A NIVEL INSULAR CUENTA CON 5,073 Km².

ES EL DECIMOTERCER PAIS EN EXTENSION TERRITORIAL DEL MUNDO. SU TERRITORIO ES MUY GRANDE, EQUIVALE A LA SUMA APROXIMADA DE LOS TERRITORIOS DE FRANCIA, ESPAÑA, ITALIA, REPUBLICA FEDERAL DE ALEMANIA, REINO UNIDO, REPUBLICA DEMOCRATICA ALEMANA, LOS CUALES EN CONJUNTO REUNEN UN TERRITORIO DE 1,954,770 Km2.

SUS COSTAS TIENEN UN LITORAL DE 11,523 Km, PLANTEANDO UNA RIQUEZA COSTERA IMPRESIONANTE. A ESTO DEBE AGREGARSE LAS 200 MILLAS DE EXTENSION QUE SE CONSIDERAN PARA LA EXPLOTACION MARITIMA. CON ESTE FUNDAMENTO ORIDL Y VARGAS (33) AFIRMAN QUE LA RESERVA AZUL (OCEANOGRAFIA) SE CONVIERTE EN UN INMEJORABLE SUBSTITUTO DE LA RESERVA VERDE (AGRICULTURA).

EN PESCA MEXICO OBTUVO EN 1982 (INEGI, 15), 1,506 MIL TONELADAS METRICAS EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- PESCADOS MARINOS....1,241,264
- CRUSTACEOS.....88,000
- MOLUSCOS.....65,822
- EL RESTO EN PESCADOS DE AGUA DULCE.

MEXICO TIENE UNA GRAN RIQUEZA DE SUELOS, QUE LE PROPORCIONAN UNA AMPLIA VARIEDAD DE COSECHAS AL AÑO. DE ACUERDO AL INEGI (15) EN 1982, SE TUVO PRODUCCION EN 9 MILLONES DE HECTAREAS TRABAJADAS EN CEREAL PRODUCIENDOCE 22,826 TONELADAS METRICAS. EN FRIJOL, SE TRABAJO 1.7 MILLONES DE HECTAREAS, OBTENIENDO 1.1 MILLONES DE TONELADAS. EN MAIZ SE OBTUVO 12.4 MILLONES DE TONELADAS EN 6.3 MILLONES DE HECTAREAS.

PARA 1985 SE TUVO PRODUCCION DE FRIJOL Y MAIZ POR 3.2 Y 19.3 MILLONES DE TONELADAS RESPECTIVAMENTE, MIENTRAS QUE EN 1986 SE TUVO UNA BAJA AL TENERSE 2.7 Y 17.1 MILLONES DE TONELADAS EN LOS RUBROS MENCIONADOS RESPECTIVAMENTE.

SIGUIENDO CON LOS SUELOS MEXICANOS, MEXICO TUVO EN 1983 (INEGI, 17), LOS SIGUIENTES LUGARES MUNDIALES EN PRODUCCION:

- 1o. EN PLATA
- 2o. EN FLUORITA Y CELESTINA
- 3o. ANTIMONIO Y BISMUTO
- 4o. ARSENICO, BARITA, DIATOMITA, GRAFITO Y MOLIBDENO
- 5o. MANGANESO, ZINC, AZUFRE, FELDESPATO, Y MERCURIO

NA RESERVA DE ENERGETICOS NO RENOVABLES COMO EL PETROLEO, GAS Y CARBON, ES CONSIDERADA COMO UNA RIQUEZA ENERGETICA IMPORTANTE, MEXICO ESTA ENTRE LOS CINCO PRINCIPALES PRODUCTORES DE ESTOS RECURSOS. EN 1983, LAS RESERVAS PROBADAS (INEGI, 17) ERAN DE 57,096 MILLONES DE BARRILES. LA PRODUCCION DE BARRILES ANUALES FUE DE 981 MILLONES (4o. LUGAR MUNDIAL), EN PETROLEO REFINADO PRODUJO 1,631,000 BARRILES DIARIOS (6o. LUGAR).

EN GAS NATURAL, PARA 1983 OBTUVO, 77 BILLONES DE PIES CUBICOS, TENIENDO UNA PRODUCCION DIARIA DE 4,053 MILLONES DE PIES CUBICOS, (OCUPO EL 5o. LUGAR).

LA MISMA FUENTE, INFORMA QUE MEXICO TUVO EN EL RENGLON DE GANADERIA EN 1982, 36 MILLONES 200 MIL CABEZAS DE GANADO BOVINO PARA ALIMENTAR A APROXIMADAMENTE 85 MILLONES DE MEXICANOS.

ESTE RETRATO DE MEXICO, MUESTRA A UN PAIS QUE POSEE EXCELENTE CUALIDADES GEOGRAFICAS QUE SON MAL CONOCIDAS Y POCO APROVECHADAS, LOS ACTUALES ESFUERZOS DE LOS MEXICANOS DEBEN ORIENTARSE HACIA SU CONOCIMIENTO Y APROVECHAMIENTO PARA UN MEJOR FUTURO DE LA NACION.

1.2. MEXICO PAIS EN DESARROLLO

EL DESARROLLO DE LOS PAISES, ES UNO DE LOS PROBLEMAS MAS GRAVES A QUE SE ENFRENTA EL MUNDO. EL OCHENTA POR CIENTO DE LA POBLACION DEL MUNDO VIVEN EN LA POBREZA Y SE HACE MUY POCO PARA MEJORAR ESTA SITUACION. ALGUNOS ASPECTOS DEL DESARROLLO SE CARACTERIZA POR LA DEMOGRAFIA, LA AGRICULTURA, LA PLANEACION Y LOS FACTORES POLITICOS.

EN DEMOGRAFIA, MEXICO TUVO SEGUN EL CENSO POBLACIONAL DE 1980 (INEGI, 20), UNA POBLACION TOTAL DE 69,392,835 HABITANTES, DE LOS CUALES 34,748,244 SON HOMBRES Y 34,644,611 SON MUJERES. LA POBLACION CRECIO 17 MILLONES DE HABITANTES DE 1970 A 1980.

RESPECTO A LA EDAD EL CENSO ARROJO EN MILLONES DE PERSONAS:

EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
0-14	15.5	15.5	31
15-64	17.5	17.5	35
OTROS	<u>1.1</u>	<u>1.9</u>	<u>3</u>
TOTAL	34.1	34.9	69

ESTO INDICA QUE MEXICO ES UN PAIS JOVEN. LA PROYECCION DE LA POBLACION ESPERADA PARA EL AÑO 2,000 ES DE 109, 180,104 HABITANTES. MEXICO TENDRA UN RETO ALTAMENTE SIGNIFICATIVO PARA PODER SATISFACER LAS NECESIDADES DE ESTA POBLACION, SOBRE TODO EDUCACION Y TRABAJO PARA LA JOVEN POBLACION ACTUAL.

EN AGRICULTURA, COMO SE VIO EN LOS DATOS DE LAS SECCION ANTERIOR, AUN Y CUANDO HAY CONSIDERABLE PRODUCCION DE ALIMENTOS Y ANIMALES, ESTA ES AUN INSUFICIENTE. MEXICO TIENE QUE IMPORTAR TODAVIA ALGUNOS DE LOS MAS ELEMENTALES COMO GANADO, MAIZ, Y FRIJOL.

SE HA INTENTADO LA MEDICION DEL DESARROLLO DE LOS PAISES, PERO ES UNA TAREA DIFICIL, DEBIDO A LA RELATIVIDAD INVOLUCRADA Y A LOS JUICIOS SOBRE LOS VALORES QUE DEBEN EMITIRSE CON RESPECTO A LA CALIDAD DE VIDA POR OPOSICION A LAS CANTIDADES DE BIENES.

CLEMENT (5) CONSIDERA QUE UN PAIS SE ENCUENTRA EN EL UMBRAL DEL DESARROLLO, SI:

• SUS INGRESOS PER CAPITA SOBREPASAN 600 DOLARES MENSUALES. MEXICO TUVO EN 1975 (LOPEZ, 26), UN INGRESO NACIONAL BRUTO POR HABITANTE DE 781 DOLARES. AL MOMENTO DEL PRESENTE ESTUDIO, EL SALARIO MINIMO GENERAL PARA EL DISTRITO FEDERAL ES DE 4,500 PESOS DIARIOS, MENSUALMENTE SON 135,000 PESOS. EL DOLAR LIBRE BANCARIO ESTA A 1550 PESOS. LO QUE EQUIVALE A UNA PERCEPCION MENSUAL DE 87.10 DOLARES. Y

• SI MENOS DEL 50 % DE SU POBLACION TRABAJA EN LA AGRICULTURA. EN 1980 MAS DEL 50 POR CIENTO DE LA POBLACION VIVIA EN LOCALIDADES DE 15,000 O MAS HABITANTES. LA CUARTA PARTE DE LA POBLACION VIVE EN LAS CIUDADES DE GUADALAJARA, MONTERREY Y MEXICO.

OTROS SISTEMAS DE EVALUACION DEL DESARROLLO, CONSIDERAN LA MEDICION DE FACTORES TALES COMO LOS NIVELES DE EDUCACION, SALUD, SERVICIOS MEDICOS, VIVIENDA, POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA, ALFABETISMO, ALIMENTACION Y CONTROL NATAL.

MEXICO EN VIVIENDA, (INEGI, 20) SEGUN EL CENSO DE 1980 ARROJO LAS SIGUIENTES TASAS (POR MIL):

FECUNDIDAD.....	1.69
MORTALIDAD.....	7.94
REPRODUCCION.....	2.33
MIGRACION.....	-1.08

SIGUIENDO LA MISMA FUENTE, LA VIVIENDA EN DICHO CENSO COMPARADO CON EL DE 1970, DEMOSTRO QUE LA POBLACION VIVE EN CASAS CON :

	1970	1980
AGUA ENTUBADA.....	61.0 %	70.0 %
ENERGIA ELECTRICA.....	58.9 %	74.9 %
ESPACIO.....	5.8 %	5.5 %
MENOS DE DOS CUARTOS.....	69.1 %	58.0 %
TECHO Y PARED DE MEJOR CALIDAD.....	62.0 %	40.0 %
TECHO DE PALMA.....	26.2 %	9.9 %
TECHO DE ADOBE.....	35.1 %	23.9 %
PISO DE TIERRA.....	26.4 %	11.1 %
VIVIENDA PROPIA.....	66.0 %	68.0 %

EL INEGI (20) SEÑALA RESPECTO AL IDIOMA Y ALFABETISMO, QUE MEXICO EN EL CENSO DE 1980 PRESENTO 5,181,083 HABITANTES MAYORES DE CINCO ANOS, QUE HABLAN ALGUNA LENGUA INDIGENA. LA POBLACION ALFABETA MAYOR DE 15 ANOS FUE DE 31,475,670 LO QUE REPRESENTA EL 85 % DE LA TOTAL. MIENTRAS QUE LA POBLACION ANALFABETA MAYOR DE 15 ANOS, COMPARANDO 1970 Y 1980, FUE LA SIGUIENTE:

1970 25.8 % DE LA TOTAL.

1980 17 % DE LA TOTAL (CASI DOS MILIONES) DE LA CUAL EL 60.6 % ERAN MUJERES.

EN EL RUBRO EDUCATIVO EL INEGI (17). REPORTA LO SIGUIENTE :

NIVEL	CICLO ESCOLAR	ALUMNOS	MAESTROS
PRIMARIA.....	1984-1985	17,366,740	509,733
EDUCACION MEDIA....	1984-1985	744.034	357,361
PROFESIONAL.....	1983-1984	1,121,252	92,338

EL GASTO EN EDUCACION PARA EL PAIS EN EL PERIODO 1975 - 1982 TUVO UN 13.8 POR CIENTO DEL PRESUPUESTO NACIONAL, LO QUE SIGNIFICO UN 3.4 % DEL PIB PARA ESE AÑO.

GENERALMENTE LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA ES A PARTIR DE LOS 14 AÑOS, EN MEXICO SE CONSIDERA DE LOS 12 EN ADELANTE. FERNANDEZ (9) PRECISA QUE, SON AQUELLOS QUE HAYAN TRABAJADO EN EL CURSO DE UN AÑO CIVIL ANTERIOR AL CENSO, POR UN TIEMPO DETERMINADO Y CON UN MINIMO DE HORAS DE TRABAJO A LA SEMANA, Y/O QUE BUSCAN TRABAJO, YA QUE SON SUCEPTIBLES DE INCORPORARSE A LA FUERZA DE TRABAJO. EN 1980 FUE DE 22,066 PERSONAS DE UNA POBLACION TOTAL DE 66,847,000 HABITANTES.

EXISTEN DIVERSOS ENFOQUES PARA ANALIZAR EL DESARROLLO DE LOS PAISES, CLEMENT (5), EXPLICA EL DESARROLLO, DESDE ENFOQUES TALES COMO EL MARXISMO, SOCIOLOGIA, ESTRUCTURALISMO, ETCETERA. QUE A CONTINUACION SE EXPONEN PARA COMPRENDER CON FACILIDAD EL PROCESO DE DESARROLLO Y SUBDESARROLLO.

LA TEORIA CAPITALISTA (5), SUPONE QUE LOS PAISES SON SUBDESARROLLADOS PORQUE CARECEN DE AHORROS PARA LAS INVERSIONES, EDUCACION, CONTROL NATAL, UNA AGRICULTURA EFICIENTE Y UNA BUENA ADMINISTRACION. LA TEORIA CAPITALISTA PRESUPONE, EN GENERAL, QUE PUEDEN OBTENER TODAS ESAS COSAS POR MEDIO DE LA AYUDA DEL EXTERIOR Y LAS INVERSIONES EXTRANJERAS PROCEDENTES DE LAS NACIONES DESARROLLADAS. (MEXICO, HA PRACTICADO LAS DOS ULTIMAS).

LA TESIS WEBER-TAWNEY (5), PRESUPONE QUE EL MUNDO OCCIDENTAL SE DESARROLLO CON MAYOR RAPIDEZ QUE OTRAS ZONAS, DEBIDO A QUE DESPUES DE LA REFORMA, LA ETICA PROTESTANTE (TRABAJO DURO Y VIDA FRUGAL) SE CONVIRTIO EN EL ASPECTO PREDOMINANTE DE LA SOCIEDAD EUROPEA.

LOS ECONOMISTAS ANTROPOLOGOS WEBLEN Y AYRES (5), HAN SOSTENIDO QUE EL DESARROLLO ES UNA FUNCION DE LA CAPACIDAD DE LA SOCIEDAD PARA UTILIZAR NUEVA TECNOLOGIA, Y PARA DEJAR ATRAS LAS COSTUMBRES CEREMONIALES RESTRINGIDAS.

DESDE EL ENFOQUE DE LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA (5), QUE PRINCIPALMENTE SE DESARROLLO EN AMERICA LATINA, HA SUGERIDO QUE LA TEORIA ECONOMICA ESTANDAR -SOBRE TODO, LA MACROTEORIA DE LOS PAISES INDUSTRIALIZADOS- TIENE POCO QUE OFRECER PARA RESOLVER EL PROBLEMA DEL DESARROLLO. EN LUGAR DE ESO, SEGUN ELLOS, PARA QUE AMERICA LATINA PROGRESE, SE REQUIEREN CAMBIOS ESTRUCTURALES BASICOS, TALES COMO LA REDISTRIBUCION DEL INGRESO Y LA REFORMA AGRARIA.

LOS MARXISTAS, COMO PAUL BARAN Y ANDRE FRANK (5), SOSTIENEN QUE LAS CAUSAS DEL SUBDESARROLLO DEBEN BUSCARSE EN EL SISTEMA CAPITALISTA MISMO. EL CAPITALISMO TIENDE AL MONOPOLIO, Y EL PODER PERMITE QUE LOS PAISES CAPITALISTAS DESARROLLADOS (COMO ESTADOS UNIDOS), EXPROPIEN LOS EXCEDENTES ECONOMICOS DE LAS ZONAS O PAISES SUBDESARROLLADOS (COMO MEXICO), QUE HUBIERAN PODIDO EMPLEARLOS PARA SU PROPIO DESARROLLO. ESTO DA COMO RESULTADO UN ORDEN JERARQUICO DE LAS NACIONES, DIVIDIDAS EN CENTROS METROPOLITANOS (PAISES DESARROLLADOS), SOSTENIDOS POR SUS SATELITES (PAISES SUBDESARROLLADOS).

LOS PLANEADORES DE LA ECONOMIA EN LOS PAISES EN DESARROLLO, AL ESCOGER UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO, TIENEN EL DILEMA DE, SI ESCOGEN LA SENDA CAPITALISTA, PRESUPONE LA AYUDA DEL EXTERIOR, Y LAS INVERSIONES EXTRANJERAS PARA TRATAR DE FOMENTAR UN RAPIDO DESARROLLO PERO DE COSTO CONSIDERABLE, TANTO REAL COMO PSICOLOGICO. O ACEPTAR UN RITMO MAS LENTO DE DESARROLLO.

OTRO CONCEPTO IMPORTANTE QUE EXPLICA EL DESARROLLO - SUBDESARROLLO, ES EL DIALOGO NORTE-SUR. QUE SE PRESENTO POR VEZ PRIMERA, EN FORMA COMPLETA ANTE LA ASAMBLEA GENERAL DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU), EN ABRIL DE 1974, POR EL NUEVO ORDEN ECONOMICO INTERNACIONAL (NOEI).

LA DECLARACION Y EL PROGRAMA DE ACCION, EXIGIAN CAMBIOS FUNDAMENTALES EN TODO EL SISTEMA ECONOMICO INTERNACIONAL, RESPECTO A LAS RELACIONES ENTRE PAISES RICOS (NORTE) Y LOS POBRES (SUR). LA DEMANDA CONSISTE EN LA REESTRUCTURACION DEL SISTEMA GLOBAL EN DIVERSOS CAMPOS: COMERCIO INTERNACIONAL, INVERSIONES Y AYUDA EXTERIOR, SERVICIO DE LA DEUDA, ALIMENTOS, CONTROL DE RECURSOS OCEANICOS Y ORGANIZACION INTERNACIONAL.

LAS INSTITUCIONES ESTABLECIDAS A FINES DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, EL FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI), EL BANCO INTERNACIONAL PARA LA RECONSTRUCCION Y EL DESARROLLO (EL BANCO MUNDIAL); Y EL ACUERDO GENERAL DE ARANCELES Y COMERCIO (GATT), PROPORCIONARON LAS BASES PARA EL SISTEMA ECONOMICO INTERNACIONAL ACTUAL. CUANDO LAS ANTIGUAS COLONIAS DE TODO EL MUNDO OBTUVIERON SU INDEPENDENCIA, LA CANTIDAD DE PAISES DEL MUNDO AUMENTO CONSIDERABLEMENTE. LA MAYORIA DE ESOS NUEVOS PAISES ERAN POBRES AL FUNDARSE, LAS NACIONES UNIDAS TENIAN SOLO 51 NACIONES MIEMBROS, 30 DE LAS CUALES ESTABAN EN DESARROLLO, Y 20 DE ELLAS ERAN LATINOAMERICANAS (INCLUIDO MEXICO). EN LA ACTUALIDAD, HAY MAS DE 100 NACIONES MIEMBROS Y MAS DE LAS DOS TERCERAS PARTES DE ELLAS SE PUEDEN CLASIFICAR COMO PAISES EN DESARROLLO.

EL ANALISIS HECHO POR LOS PAISES DEL SUR, SOBRE LA RELACION ENTRE UN ORDEN ECONOMICO INTERNACIONAL DEFICIENTE Y LA FALTA DE DESARROLLO DE ESAS ECONOMIAS, CONTIENE LOS ELEMENTOS SIGUIENTES (CLEMENT, 5):

¶ PARA LA GENERACION DE DIVISAS EXTRANJERAS, LA MAYORIA DE LOS PAISES EN DESARROLLO DEPENDEN EN MUCHO DE UNA O DOS MATERIAS PRIMAS, CASI SIEMPRE MEDIANTE SU EXPORTACION A PAISES DESARROLLADOS. LOS PRECIOS FLUCTUAN, LO QUE HACE QUE LES RESULTE DIFICIL PLANEAR SUS IMPORTACIONES DE BIENES DE CAPITAL MUY NECESARIOS (COMO EL PETROLEO EN MEXICO)

LAS GANANCIAS OBTENDIDAS MEDIANTE EL COMERCIO VAN A MANOS DE LOS PAISES DESARROLLADOS, EN FORMA MUY DESPROPORCIONADA. LOS PAISES RICOS SE ENRIQUECEN TODAVIA MAS, MIENTRAS QUE LOS POBRES SE VAN EMPORRECIENDO.

¶ SON DEPENDIENTES DE LAS NACIONES INDUSTRIALIZADAS. LAS IMPORTACIONES SUPERAN A LAS EXPORTACIONES, SE TIENEN QUE BUSCAR OTRAS FORMAS DE DIVISAS EXTRANJERAS.

EN MEXICO LA BALANZA COMERCIAL (INEGI, 19) HA MEJORADO COMO SE MUESTRA A CONTINUACION (EN MILES DE DOLARES):

	1970	1975	1980	1982
EXPORTACIONES	1311	2992	15301	21006
IMPORTACIONES	2320	6570	19416	15042

PARA LOS PAISES EN DESARROLLO LA PRINCIPAL ALTERNATIVA ERA LA AYUDA EXTERIOR, QUE PROCEDIA, SOBRE TODO DE ESTADOS UNIDOS A TRAVES DE PRESTAMOS Y CONCESIONES, PERO REDUJERON TANTO EL VALOR DE LA AYUDA COMO LA AUTONOMIA DE LOS PAISES INDIVIDUALES QUE LA RECIBIAN. LUEGO VINIERON LAS INVERSIONES EXTRANJERAS CON COSTOS EXCESIVOS Y BENEFICIOS ESCASOS.

LOS PAISES EN DESARROLLO DE AFRICA, ASIA Y AMERICA LATINA ESTABAN INTENTANDO DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA POLITICA COMUN PARA FRONTER LOS QUE PARECEN SER LOS PROBLEMAS COMUNES DEL TERCER MUNDO. A PARTIR DE LA DECADA DE LOS 50s, HA HABIDO CONFERENCIAS DE PAISES NO ALINEADOS, LUEGO EN 1964, NACIO LA UNCTAD, DERIVANDOSE DE ELLA EL GRUPO DE LOS 77 (QUE EN LA ACTUALIDAD SON MAS DE CIENTO). DE ESE MODO, EL DIALOGO NORTE-SUR ESTA SURGIENDO EN LA ACTUALIDAD COMO COMPONENTE DE LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL GLOBAL.

SUECIA, CANADA Y HOLANDA, A FINES DE LA DECADA DE LOS 70s, CANCELARON LAS DEUDAS OFICIALES DE VARIOS PAISES EN DESARROLLO TRATANDO DE AYUDARLOS. SIN EMBARGO, ES EVIDENTE QUE OTROS PAISES INDUSTRIALES HAN RESPONDIDO AL NOEI, OPONIENDOSE A LOS PUNTOS SEÑALADOS ANTES COMO SIGUE:

♦LOS PAISES EN DESARROLLO NO SON LOS UNICOS CON FLUCTUACIONES A CORTO PLAZO DE LOS PRECIOS DE LAS MATERIAS PRIMAS. LAS GANANCIAS FLUCTUAN POR CONCEPTO DE EXPORTACIONES EN CASI TODOS LOS PAISES.

♦EL COMERCIO LIBRE (Y LA LIBERTAD DE MOVIMIENTOS DE CAPITALES), SOBRE BASES INTERNACIONALES, SON EL MEJOR CAMINO, QUIZA EL UNICO, HACIA UN DESARROLLO ECONOMICO, SOSTENIDO Y EQUILIBRADO DE LOS PAISES, POR LO QUE LAS CONDICIONES DE COMERCIO NO SE DETERIORAN A LARGO PLAZO, SINO QUE LAS FAVORECE PARA LA LIBERALIZACION DEL COMERCIO INTERNACIONAL.

♦RESPECTO A LA INDEPENDENCIA. LOS ECONOMISTAS DEL NORTE RECALCAN LA INTERDEPENDENCIA DE LAS NACIONES DESARROLLADAS Y LOS PAISES EN DESARROLLO, ASI COMO LA EFICACIA DE LA DIVISION INTERNACIONAL DEL TRABAJO QUE EXISTE.

LAS REGLAS DEL JUEGO CONTRIBUYEN MAS A REDUCIR LAS GRANDES DISPARIDADES ECONOMICAS ENTRE EL NORTE Y EL SUR. SIN EMBARGO, LAS NACIONES SEPTENTRIONALES APUNTAN HACIA PAISES TALES COMO COREA DEL SUR, TAIWAN, BRASIL, MEXICO, SINGAPUR, QUE HAN PROGRESADO CONSIDERABLEMENTE EN TERMINOS DEL CRECIMIENTO ECONOMICO, PRECISAMENTE PORQUE PLANEARON LA REGLAS EXISTENTES DEL JUEGO, RECIBIENDO CON BENEPLACITO A LAS EMPRESAS EXTRANJERAS Y MANTENIENDO NORMAS MONETARIAS Y FISCALES SANAS.

EL DESARROLLO DE UN PAIS ,NO SE MIDE POR SU CRECIMIENTO ECONOMICO, PORQUE ESTE NO CONSTITUYE EL PROPOSITO DEL DESARROLLO, SINO UN MEDIO PARA ALCANZARLO. EL DESARROLLO SE EXPRESA EN EL GRADO DE SATISFACCION DE LAS NECESIDADES ESENCIALES DE LA POBLACION Y, EN FUNCION DE ELLAS, DETERMINAR LAS METAS DE PRODUCCION DE BIENES Y SERVICIOS Y, EN CONSECUENCIA, LAS CARACTERISTICAS DE LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA (COPLAMAR, 7).

MEXICO ES CONSIDERADO COMO PAIS EN VIAS DE DESARROLLO, AL TENER UNA POBLACION CON ACCESO A ESCASOS SERVICIOS. POSICION DE SUBCRECIMIENTO INTEGRAL QUE VA ACORDE A LA MAYORIA DE LOS ENFOQUES CITADOS. PARA LOGRAR SU DESARROLLO, MEXICO NECESITA CRECER NO SOLO EN EL ASPECTO ECONOMICO, SINO EN FORMA INTEGRAL; A TRAVES DEL MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACION, MAYOR ACCESO, A LA EDUCACION, SERVICIOS MEDICOS, VIVIENDA, SERVICIOS PUBLICOS, EMPLEO Y REDISTRIBUCION DEL INGRESO.

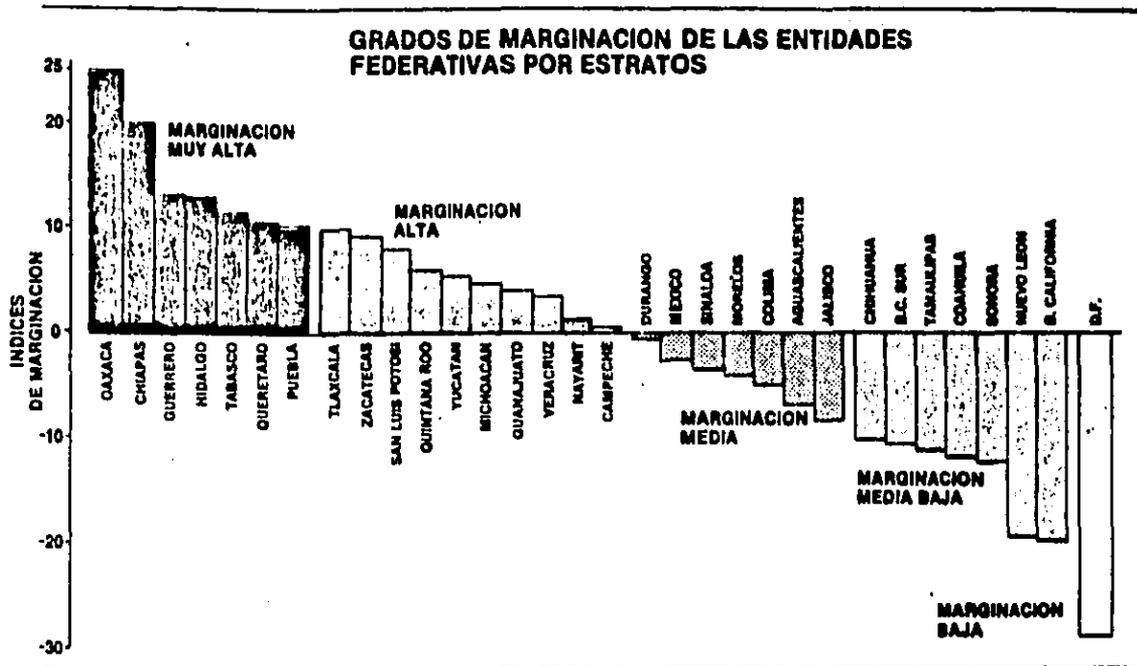
COPLAMAR (7) EFECTUO UN ESTUDIO SOBRE LA MARGINACION EN MEXICO. DEFINIERON LA MARGINACION COMO LA CANTIDAD DE POBLACION QUE HA QUEDADO AL MARGEN DE LOS BENEFICIOS DEL DESARROLLO

NACIONAL Y DE LOS BENEFICIOS DE RIQUEZA GENERADA, PERO NO NECESARIAMENTE AL MARGEN DE LA GENERACION DE ESA RIQUEZA NI MUJCO MENOS DE LAS CONDICIONES QUE LA HACEN POSIBLE.

SE ENCONTRO QUE EN LOS ESTADOS DE OAXACA Y CHIAPAS, ASICOMO DE OTROS CINCO ESTADOS DEL SUR DE LA REPUBLICA PRESENTABAN ESTRATOS DE MUY ALTA Y ALTA MARGINACION, QUE ASCENDIO A 22.3 MILLONES QUE REPRESENTABAN EL 46.2 % DE LA POBLACION NACIONAL.

LAS REGIONES QUE PRESENTARON ESTRATOS MEDIOS DE MARGINACION SE ENCONTRARON EN EL NORTE DEL TERRITORIO NACIONAL, CORRESPONDIENDO A 11.1 MILLONES (23 %). FINALMENTE, LA POBLACION DE LAS REGIONES DE LOS ESTRATOS MEDIO BAJO Y BAJO REPRESENTARON EL 30.8 % DEL TOTAL NACIONAL, CON UNA POBLACION DE 14.8 MILLONES, EL MENOR DE TODOS FUE EL DISTRITO FEDERAL. (VER LAMINAS 1,2 y 3).

LAMINA 1



* Fuente: Copiador (7)

LAMINA 2

VALOR DE LOS INDICADORES SEGUN ESTADOS DE MARGINACION EN EL NIVEL REGIONAL

INDICADORES	NIVEL		ESTRATEGIA SEGUN NIVEL DE MARGINACION			
	NACIONAL	MUY ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO BAJO	BAJO
<u>Indicadores generales</u>						
Población total	48 225 238	11 538 004	10 761 920	11 074 952	7 976 188	6 874 165
Población rural	19 945 654	7 422 430	5 592 731	4 343 160	2 357 887	229 466
PEA total	12 955 057	2 940 461	2 729 007	2 934 298	2 120 305	2 230 986
Viviendas totales	8 286 369	2 022 704	1 833 224	1 816 625	1 394 397	1 219 419
Habitación por Km2	24.5	26.8	31.6	34.6	9.1	4 585.8
<u>Indicadores para el cálculo de índices de marginación</u>						
1. Bajos ingresos la PEA (%)	63.6	73.9	72.0	66.5	57.2	45.7
2. Subempleo (%)	19.0	17.9	17.6	22.5	21.5	15.8
3. Población rural (%)	41.4	63.3	51.9	39.7	29.5	3.4
4. Ocupación agrícola (%)	39.4	62.7	53.6	38.6	29.7	2.2
5. Incomunicación Rural (%)	30.4	26.1	11.5	11.4	5.9	0.0
6. Subconsumo de leche (%)	43.3	67.5	54.9	41.1	29.4	17.0
7. Subconsumo de carne (%)	55.1	70.1	67.2	55.3	49.6	26.8
8. Subconsumo de huevo (%)	44.6	55.8	53.9	46.0	25.8	28.6
9. Analfabetismo (%)	23.7	35.5	31.8	21.7	12.6	9.1
10. Población sin primaria (%)	70.5	83.8	81.4	73.8	60.5	41.5
11. Mortalidad general (por 1000)	10.1	12.2	9.8	9.5	8.3	9.6
12. Mortalidad preescolar (por 1000)	10.8	17.9	11.5	9.2	5.8	5.7
13. Habitantes por médico	1347.0	3125.1	2532.9	1740.4	1502.3	542.0
14. Viviendas sin agua entubada (%)	38.9	57.7	49.6	38.2	29.3	2.6
15. Hacinamiento (%)	69.1	78.9	75.2	67.7	61.4	54.2
16. Viviendas sin electricidad (%)	41.1	61.9	51.6	39.7	30.5	5.3
17. Viviendas sin drenaje (%)	58.5	75.8	67.2	59.5	52.8	21.6
18. Población que no usa calzado (%)	6.8	16.2	8.8	2.7	1.4	0.5
19. Viviendas sin radio ni TV (%)	22.4	37.0	27.1	18.6	13.9	6.4
<u>Índice de marginación</u>	<u>-3.6</u>	<u>15.0</u>	<u>7.1</u>	<u>-3.8</u>	<u>-13.7</u>	<u>-28.2</u>

* Fuente: Coplamar (7)

LAMINA 3

INDICES DE MARGINACION POR REGIONES AGRUPADAS EN ESTRATOS

REGIONES	INDICE DE MARGINACION	ESTRATOS	GRADO DE MARGINACION
1. <u>Pacífico Sur.</u> Chiapas Guerrero, Oaxaca	22.70		
2. <u>Centro Este.</u> Hidalgo, Puebla, Tlaxcala.	13.40	10.00 y más	MUY ALTO
3. <u>Centro Norte.</u> San Luis Potosí, Zacatecas.	10.38		
4. <u>Centro Occidente.</u> Guana- juato, Michoacán, Queré- taro.	6.80		
5. <u>Golfo Centro.</u> Tabasco, Veracruz.	5.92	0.01 a 9.99	ALTO
6. <u>Sureste.</u> Campeche, Quin- tana Roo, Yucatán.	5.80		
7. <u>Pacífico Centro.</u> Duran- go, Nayarit, Sinaloa.	-1.00		
8. <u>Centro.</u> México, Morelos.	-1.06	-0.01 a -9.99	MEDIO
9. <u>Occidente.</u> Aguascalien- tes, Colima, Jalisco.	-6.66		
10. <u>Norte.</u> Coahuila, Chihua- hua, Nuevo León, Tamaulipas.	-13.07		
11. <u>Pacífico Norte.</u> Baja California, Baja Cali- fornia Sur, Sonora	-14.98	-10.00 a -19.99	MEDIO BAJO
12. <u>Distrito Federal.</u> Ciudad de México y Delegaciones.	-28.22	-20.00 y menos	BAJO

* Fuente: Coplamar (7)

1.3. ESTRUCTURA POLITICA

1.3.1. ANTECEDENTES

EL SISTEMA POLITICO MEXICANO TIENE SU ORIGEN DESDE LA EPOCA DE PORFIRIO DIAZ, QUIEN CON BASE A LAS ARMAS SE PUSO AL FRENTE DE LA NACION. ENFRENTO A UN PAIS DIVIDIDO POR CAUDILLOS. FINALMENTE PUDO RUNIRSE A ELLOS DEJANDOLOS DOMINAR EN SUS REGIONES. A LOS PODEROSOS LOS ENFRENTO PARA QUE ELLOS MISMOS SE DESTRUYERAN. LOS DEMAS CONTINUABAN SUBDITOS OBEDIENTES AL GOBIERNO. PORFIRIO DIAZ DESARROLLO A LA MINERIA, LAS COMUNICACIONES (CON FERROCARRILES) EN TODO EL PAIS. (MIRANDA,30)

COLOCO GENTE DE CONFIANZA EN DIFERENTES REGIONES LOGRANDO CON ELLO EL CONTROL, A TRAVES DEL FAVOR Y DE LA AMISTAD. PERMITIO LA PROSPERIDAD Y EL CONTROL POLITICO.

SILVA HERZOG (46) OPINA QUE LA POLITICA AGRARIA DEL PORFIRISMO FUE CONTRARIA AL INTERES DE LA REPUBLICA, FUE UNA POLITICA EQUIVOCADA Y LA CAUSA PRINCIPAL DE LA REVOLUCION. ELLO PROVOCO QUE LLEGARA EL MOMENTO, EN QUE EL PAIS YA NO AVANZARA, EMPEZARON LOS PROBLEMAS ECONOMICOS. VIHO LA REVOLUCION Y DESTRUYO EL PORFIRIATO. ANTE LA INESTABILIDAD SURGIERON NUEVAMENTE CAUDILLOS EN LA REGIONES, CON LOS QUE SE INTENTO HACER ACUERDOS, PERO LOS FINES QUE PERSEGUIAN ERAN DISTINTOS. NO HABIA CONTROL POLITICO, OBREGON TRATO DE HACER LO MISMO QUE PORFIRIO DIAZ, PERO FUE ASESINADO.

LLEGO A LA PRESIDENCIA PLUTARCO ELIAS CALLES Y, CON LOS CAUDILLOS MUERTOS, FORMO EL PARTIDO NACIONAL REVOLUCIONARIO (PNR) Y CON EL LOGRO EL CONTROL POLITICO.

ANOS MAS TARDE, CARDENAS FUE PRESIDENTE, QUIEN SE APOYO EN LOS SINDICATOS Y LOGRO QUE EL PRESIDENCIALISMO SURGIERA EN MEXICO (ORIDL, 33). SE FORMO UNA GRAN FAMILIA REVOLUCIONARIA QUE

GARANTIZARA LA PERMANENCIA DE UN SOLO PARTIDO EN EL PODER, EL . 27 .
PARTIDO REVOLUCIONARIO MEXICANO (PRM), ACTUALMENTE COMO PRI.

PEREZ DE LEON (35) OPINA QUE, LA FAMILIA REVOLUCIONARIA SOLO BENEFICIA A ALGUNOS Y NO A LAS CLASES BASE DE LA SOCIEDAD MEXICANA. SIN EMBARGO, HAY PAZ SOCIAL DESDE SU FORMACION, SON 55 AÑOS DE PAZ. LA PAZ ES ALGO MUY DESEADO POR TODOS LOS PAISES.

LA ADAPTACION DEL SISTEMA POLITICO ES PATERNALISTA, ENTRE MAS COSAS PROPORCIONE AL PUEBLO, MAS CONTROL LOGRA. LA OPOSICION MAS QUE EN LOS PARTIDOS POLITICOS, ESTA EN LA ESTRUCTURA MISMA DEL SENO DEL PRI. PORQUE ES EL HACEDOR DE LA PAZ DE MEXICO. ADEMAS HAY ABULIA DE LOS MEXICANOS POR LA POLITICA Y POR LOS PARTIDOS POLITICOS.

LOS PARTIDOS POLITICOS EN MEXICO, SE QUEDAN A NIVEL DE PROCLAMA, MIENTRAS QUE EL PARTIDO OFICIAL SI LO PUEDE CUMPLIR. LOS PARTIDOS POLITICOS, SOLO LE SIGUEN EL JUEGO PORQUE DIFICILMENTE GANARAN LA ELECCION MAYOR. A LO MAS REPRESENTAN LIGEROS GRUPOS DE PRESION. LOS PARTIDOS POLITICOS ESTAN FINANCIADOS POR EL GOBIERNO PARA JUGAR A LA OPOSICION.

EL PRI DESDE SU ORIGEN SE HA VENIDO REGENERANDO A O CON AÑO, ES UN PILAR MUY IMPORTANTE PARA LA NACION. OTRO MAYOR ES EL MISMO PRESIDENTE.

CUANDO UN PRESIDENTE INICIA EN SU MANDATO, COMIENZA CON TIBIEZA EN SUS ACCIONES, AL TRANSCURSO DEL TIEMPO, POCO A POCO VA COBRANDO FUERZA, HASTA SER LA FIGURA PRINCIPAL Y TOMAR EL CONTROL ABSOLUTO. INCLUSO EL PRESIDENTE QUE SALE IMPONE ALGUNAS DIRECTRICES AL INGRESANTE. EL PRESIDENTE PERMANECE SEIS AÑOS EN EL PODER, COMO FIGURA UNICA, PRIVILEGIADA, CASI DE MANDATO DIVINO E INTOCABLE, DANDO LUGAR AL PRESIDENCIALISMO.

1.3.2. LA ORGANIZACION POLITICA

EL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS (14) SEÑALA QUE, EN LA ORGANIZACION DEL ESTADO MEXICANO, ESTA CONTEMPLADA LA LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA Y EL ESTADO. PARA SU MEJOR FUNCIONAMIENTO, TIENE UNA ESTRUCTURA QUE ES CONOCIDA COMO CENTRALIZADA, DESCENTRALIZADA Y PARAESTATAL.

LA CENTRALIZADA DEPENDE DEL PODER CENTRAL, EN ESTE CASO DEL PODER EJECUTIVO. LOS SECRETARIOS DE ESTADO SON ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS DEL EJECUTIVO. ASI POR EJEMPLO EL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL ES EL PODER CENTRAL Y LAS DELEGACIONES POLITICAS SON LOS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS DEL MISMO.

LOS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS TIENE PERSONALIDAD JURIDICA Y PATRIMONIO PROPIO, POR EJEMPLO LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, PETROLEOS MEXICANOS, FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO. ORGANISMOS DE PARTICIPACION ESTATAL O PARAESTATAL SON AQUELLOS EN QUE EL ESTADO MEXICANO TIENE MAS DEL 50 % DE ACCIONES.

LA DEMOCRACIA ES UNA FORMA DE GOBIERNO QUE EL ESTADO MEXICANO HA TENIDO AL TRIUNFO DE LA REVOLUCION DE 1910, ES LA PARTICIPACION DE LA CIUDADANIA A TRAVES DE SUS REPRESENTANTES, LOS CUALES SON ELEGIDOS A TRAVES DEL VOTO DIRECTO Y SECRETO EN LA RENOVACION DEL UNICO PODER EN DONDE LA CIUDADANIA PARTICIPA QUE ES EL PODER EJECUTIVO Y LEGISLATIVO, NO ASI EL JUDICIAL QUE ES PERMANENTE Y QUE SOLAMENTE EL EJECUTIVO TIENE FACULTADES PARA DESIGNAR A LA PERSONA ENCARGADA QUE RECIBE EL NOMBRE DE MINISTRO DE LA SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACION Y ES EL UNICO FUNCIONARIO ASI COMO EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO

FEDERAL Y LOS SECRETARIOS DE ESTADO QUE NO SON ELECTOS POR EL PUEBLO.

EL FEDERALISMO ES EL PACTO QUE TIENE CADA ESTADO CON LA FEDERACION AL RENUNCIAR A SU SOBERANIA PARA INTEGRAR UNA FEDERACION QUE RECIBE EL NOMBRE DE ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

LA DIVISION DE PODERES ES EL EQUILIBRIO Y VIGILANCIA QUE SE DEBE GUARDAR ENTRE EL PODER EJECUTIVO, REPRESENTADO POR EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA, EL PODER JUDICIAL REPRESENTADO POR LA SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACION Y EL PODER LEGISLATIVO REPRESENTADO POR LA CAMARA DE DIPUTADOS Y SENADORES. LA DIVISION ES PARA UNA MEJOR ATENCION DEL ESTADO EN EL EJERCICIO DEL PODER.

EL REGIMEN PRESIDENCIALISTA CONSISTE EN LA ACUMULACION DEL PODER EN UNA SOLA PERSONA; EN EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA QUE EJERCE UN PODER AMPLIO Y ABSOLUTO DURANTE SU MANDATO CONSTITUCIONAL. PUEDE MODIFICAR CUALQUIER DISPOSICION QUE SE OPONGA A SU MANDATO, YA SEA POR LA INICIATIVA DE UNA LEY ENVIADA AL CONGRESO DE LA UNION QUIEN LA ESTUDIARA PARA SU APROBACION, O BIEN, MEDIANTE UN DECRETO PRESIDENCIAL. (PEREZ DE LEON, 35)

LA SOBERANIA ES LA MANERA DE SER DEL ESTADO, UNA CUALIDAD INTRINSECA Y ESENCIAL DEL MISMO, Y POR ELLO DEPENDE DE SU NATURALEZA Y DE SUS FINES. EL BIEN PUBLICO TEMPORAL LE SEÑALA SUS LIMITES OBJETIVOS NATURALES, QUE NO DEPENDEN DE LA VOLUNTAD DE LOS GOBERNANTES, AL LEGISLADOR NO LE TOCA SINO DAR FORMA NORMATIVA Y OBLIGATORIA DE SUS ACTOS. LA SOBERANIA RESIDE ESENCIALMENTE EN EL PUEBLO, EN EL TERRITORIO Y EN LA POBLACION.

1.3.3. ESTABILIDAD DEL SISTEMA

SE HA REVISADO ASPECTOS QUE SON RELEVANTES DEL SISTEMA POLITICO MEXICANO, QUE MUESTRAN LA DISPUTA POR EL PODER QUE REALIZAN GRUPOS DIVERSOS. SIN EMBARGO LA FINALIDAD Y PROPOSITO PRINCIPAL DEL GOBIERNO ES MANTENERSE EN EL PODER A TRAVES DE DIFERENTES ACCIONES QUE EL MISMO HA LEGITIMIZADO.

EL GOBIERNO HA PERMITIDO QUE EXISTAN REPRESENTACIONES DE PARTIDOS POLITICOS EN LA CAMARA, QUE HAN SIDO GANADAS EN LAS ELECCIONES, SIN EMBARGO NO PERMITIRIA QUE ESTO SUCCEDIERA PARA EL PODER CENTRAL.

DESDE QUE CALLES CONFORMO EL PNR, CARDENAS CONFORMA LA REFORMA DE ESTE A PARTIDO REVOLUCIONARIO MEXICANO (PRM) Y, AVILA CAMACHO AL ACTUAL PRI. EL PROPOSITO A PESAR DE LAS REFORMAS HA SIDO EL MISMO. SIN EMBARGO HAN DADO PARTE DEL JUEGO A OTROS PARTIDOS POLITICOS. LOS PARTIDOS DE OPOSICION TRATAN DE REPRESENTAR LOS INTERESES DE LAS MASAS PERO NO LAS COMPRENDEN AL SER INTELLECTUALES SUS DIRIGENTES. POR LO TANTO LAS INCLUYEN Y ESTO SE REFLEJA EN LA POCA VOTACION QUE CAPTAN.

EL PROPOSITO DE LA DEMOCRACIA ES QUE TODOS LOS PARTIDOS POLITICOS, TENGAN POSIBILIDAD DE LLEGAR AL PODER. ASI SE LLEGA AL GOBIERNO DEL PARTIDO TRIUNFANTE, MAS CUANDO ES EL GOBIERNO MISMO QUIEN CREA Y SOSTIENE SUS PROPIO PARTIDO POLITICO PARA PERPETUARSE EN EL PODER, SE ESTA EN PRESENCIA DEL PROCEDIMIENTO ANTIDEMOCRATICO DEL PARTIDO DEL GOBIERNO. (OP. CIT.)

LA PERMANENCIA NO INTERRUMPIDA DEL PARTIDO REVOLUCIONARIO INSTITUCIONAL EN EL PODER, HA SUPRIMIDO DE HECHO TODA OPORTUNIDAD A LOS DEMAS PARTIDOS OPOSITORES.

DE ACUERDO CON ESTO EL PRI HA MANTENIDO EN EL PAIS UNA ESTABILIDAD POLITICA Y SOCIAL, MAS BIEN LA DEMOCRACIA.

EN GENERAL, TODA CONTROVERSA CALIFICADA POR SU GRAVEDAD, QUE SE SUSCITA EN LOS DETENTORES DEL PODER, SUS AGENTES E INTERMEDIARIOS ENTRE SI, Y EN SU RELACION CON LOS DESTINATARIOS DEL PODER, DENTRO DEL MARCO DEL ESTADO. DESDE EL PUNTO DE VISTA CONSTITUCIONAL, ES UN CONTROVERSA SURGIDA ENTRE LOS PODERES DE UNA MISMA ENTIDAD FEDERATIVA, POR CAUSAS DIVERSAS A LA CONSTITUCIONALIDAD DE SUS ACTOS, QUE EN SU CASO PUEDE INTERRUPTIR EL ORDEN CONSTITUCIONAL A TRAVES DE UN CONFLICTO ARMADO, QUE DA LUGAR A LA INTERVENCION DEL SENADO, QUIEN RESOLVERA EL CONFLICTO CON SUJECION A LA CONSTITUCION FEDERAL Y A LA PARTICULAR DE LA ENTIDAD FEDERATIVA. (OP. CIT)

DESPUES DE LA REVOLUCION, EN MEXICO NO SE HA LLEGADO AL EXTREMO ARMADO. EXCEPTO POR PEQUENOS BROTES DE REBELION EN ALGUNAS REGIONES QUE HAN SIDO CONTROLADAS POR EL GOBIERNO.

SE HA LOGRADO MANTENER LA UNIDAD NACIONAL A TRAVES DE CONTINUA PROPAGANDA Y FOMENTO DE LA PAZ EN EL PAIS, CON EL CONTROL DEL EJERCITO, DE LOS GOBERNADORES DE LOS ESTADOS Y POR EL SENADO DE LA REPUBLICA. SI SE COMPARA AL PAIS CON OTRAS NACIONES QUE ATRAVIESAN DIFICULTADES POLITICAS, SOCIALES O ECONOMICAS, MEXICO TIENE UN CLIMA DE PAZ, ESTABILIDAD Y TRANQUILIDAD

SI EXISTE DIFERENCIA POLITICA ES SOLO EN ALGUNAS PERSONAS Y SI ES DE MAS, NO SE HA MANIFESTADO. LA ELITE POLITICA SE HA LIMITADO A CUESTINAR PERO EN GENERAL SE HA SUBYUGADO A LAS ACCIONES DEL GOBIERNO, SO RIESGO DE SER AMONESTADOS, REPRIMIDOS, ENCARCELADOS O DESAPARECIDOS.

LA REPRESION (DEL LATIN RETORIO = DESQUITE), ES CONSIDERADO COMO UNA MEDIDA DE REPRESALIA, REPRESION, REVANCHA O DESQUITE A FIN DE OBLIGAR A ALGUNA PERSONA O GRUPO A REPARAR LO QUE EL ESTADO CONSIDERA COMO ACTO ILICITO O ILEGAL, O PERJUDICIAL A SUS INTERESES. (INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS, 14)

LA REPRESALIA (DEL LATIN REPREHENSUS = REPRENDER) DESQUITAR, ES EL DERECHO QUE TIENEN LOS ENEMIGOS EN UNA GUERRA PARA CAUSAR DAÑO IGUAL O MAYOR AL QUE HAN RECIBIDO, POR LO TANTO SON MEDIDAS DE REVANCHA O DE REPRESION COMO REACCION A OTRA MEDIDA CONSIDERADA COMO ILEGAL. (OP. CIT.)

LA REPRESION ES UN ACTO QUE EL GOBIERNO HACE LEGITIMO, CUANDO SE AFECTA A LA ESTABILIDAD O INTERESES NACIONALES.

POR OTRA PARTE, DESDE EL PORFIRIATO, A EFECTO DE MANTENERSE EL GOBIERNO EN EL PODER SE CONCEDIAN CIERTOS DERECHOS O BENEFICIOS DE ACCION, CON TAL DE MANTENERSE EN EL PODER. DE AHI SURGE EL NEPOTISMO, INFLUYENTISMO, EL FAVORITISMO, QUE CONFORMA EL ACTO CORRUPTO. DESDE ENTONCES HASTA HOY EL SISTEMA CORRUPTO HA EXISTIDO Y CONTINUARA, EN FUNCION DE QUE EL GOBIERNO PUEDA PERPETUARSE EN EL PODER.

PARA DAR CIERTA IMAGEN DE DEMOCRACIA, EL GOBIERNO HA INSTITUIDO LA CONSULTA POPULAR EN LA QUE HACE PARTICIPAR AL PUEBLO EN LA TOMA DE DECISIONES NECESARIAS PARA EL BIENESTAR DE LA NACION.

OTRA ACCION QUE EMITE EL GOBIERNO ES LA RENOMBRADA "RENOVACION MORAL" DE LA SOCIEDAD. CON LA QUE SE PRETENDE CONTROLAR LOS ACTOS ILICITOS Y CORRUPTOS DE LA SOCIEDAD A TRAVES DE QUE ESTA HAGA EN FORMA CORRECTA LO QUE HAY QUE HACER PARA SER MEJORES COMO NACION.

OTRO ELEMENTO QUE CONTRIBUYE A LA ESTABILIDAD DE LA NACION PERO DESDE EL ASPECTO LABORAL, ES EL SR. FIDEL VELAZQUEZ, TODA UNA INSTITUCION EN MEXICO. DIRIGE LA CONFEDERACION DE TRABAJADORES DE MEXICO (C.T.M.) DESDE 1941 Y TIENE EL CONTROL DE 11,000 UNIONES AFILIADAS. RECIENTEMENTE HA SIDO REELEGIDO PARA DIRIGIR LA INSTITUCION DURANTE OTRO PERIODO MAS.

1.4 SITUACION ECONOMICA

CUANDO SE INICIO EL AÑO DE 1986, SE ESPERABA IMPORTANTES AVANCES EN LAS FINANZAS PUBLICAS Y LA BALANZA DE PAGOS. SE ESPERABA COMO EN AÑOS ANTERIORES QUE LA SOLIDEZ DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS ESTARIAN BASADOS EN GRAN MEDIDA EN LOS MISMOS RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES DE PRODUCCION Y EXPORTACION PETROLERA.

ENTRE LOS MESES DE DICIEMBRE DE 1982 Y 1986 EL PRECIO INTERNACIONAL DEL CRUDO DISMINUYO 16 %. POR LO QUE SE ESPERABA QUE PARA 1986, POSIBLEMENTE ESTA SITUACION SE MANTENDRIA O LO QUE SERIA PEOR, QUE SE AGRAVARA. LO QUE REALMENTE SUCEDIO. DE ACUERDO AL INFORME ANUAL 1986 DE BANCO DE MEXICO (1), EL PRECIO PROMEDIO DEL CRUDO MEXICANO EN ESE AÑO FUE DE 11.8 DOLARES POR BARRIL, 46.6% DEL NIVEL PROMEDIO QUE TUVO EN 1985. LA CAIDA EN EL VOLUMEN DE LAS EXPORTACIONES DE PETROLEO CRUDO Y PRODUCTOS PETROLIFEROS SE REDUJO 8.5 MILES DE MILLONES DE DOLARES EN RELACION CON 1985, CUANDO FUE 14.7 MILES DE MILLONES DE DOLARES.

ESTA CAIDA TUVO EFECTOS DETERMINANTES EN LA ECONOMIA MEXICANA. EL AÑO ANTERIOR, LAS EXPORTACIONES EN ESTA ACTIVIDAD, TUVO INGRESOS QUE CONSTITUYERON EL 48 % DE LOS INGRESOS TOTALES EN CUENTA CORRIENTE DE LA BALANZA DE PAGOS Y 26.2 % DE LOS INGRESOS TOTALES DEL SECTOR PUBLICO. ELLO SIGNIFICO 6.7 % DEL PIB DE ESE AÑO, LO QUE PRODUJO UNA CONSIDERABLE CONTRACCION DEL INGRESO Y DE LA DEMANDA AGREGADA.

ANTE ESTA DIFÍCIL SITUACION EL GOBIERNO DETERMINO MODIFICAR EL PROGRAMA ECONOMICO DEL AÑO. BASANDOSE EN LA ACCION INTERNA, SE REALIZARON ACCIONES EN LAS FINANZAS PUBLICAS Y DE POLITICA CREDITICIA, CAMBIARIA Y COMERCIAL.

EN LA PRIMERA, SE EFECTUARON AJUSTES PRESUPUESTALES, SE VENDIERON Y LIQUIDARON 185 EMPRESAS ESTATALES. EN 1982 HABIA 417 EMPRESAS, AHORA EXISTEN SOLO 227. SE ORGANIZO DE ESTA MANERA PARA HACER EL SECTOR MAS PRODUCTIVO Y EFICIENTE. SE CONCENTRARON LOS ESFUERZOS Y RECURSOS DISPONIBLES EN LAS AREAS ESTRATEGICAS Y PRIORITARIAS (SEMIP, 39).

EN EL INGRESO PUBLICO, LA ESTRUCTURA TRIBUTARIA FUE FORTALECIDA Y LOS PRECIOS Y TARIFAS POR SERVICIOS PUBLICOS TUVIERON UNA POLITICA REALISTA, EVITANDO EN LO POSIBLE SUBSIDIOS

EN POLITICA MONETARIA, CONTINUO LA RESTRICCION CREDITICIA, MANEJANDO TASAS DE INTERES Y EL TIPO DE CAMBIO EN UNA FORMA FLEXIBLE Y REALISTA. PORQUE ERA INDISPENSABLE RETENER Y AUMENTAR EL AHORRO NACIONAL (CIEMEX-WEFA, 4).

LA POLITICA COMERCIAL SE ENFOCO A LA DISMINUCION DEL CONTROL CUANTITATIVO A LA IMPORTACION Y SE BUSCARIA EL INGRESO DE MEXICO AL GATT. EN AREAS PRODUCTIVAS QUE REQUIRIERAN LA MODERNIZACION TECNOLOGICA Y DE EXPORTACION, SE FACILITO LA INVERSION EXTRANJERA. SE BUSCO LA PROMOCION TURISTICA. POR OTRA PARTE SE ESTIMULARIA Y PROMOVERIA LA PRODUCTIVIDAD Y LA EFICIENCIA DE LAS EMPRESAS.

EL PROGRAMA DE ALIENTO Y CRECIMIENTO (PAC) TUVO EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE 1986 LINEAMIENTOS QUE EL EJECUTIVO FEDERAL PROPUSO, CON LA META DE LOGRAR LA RECUPERACION DEL CRECIMIENTO ECONOMICO EN UN MARCO DE ESTABILIDAD FINANCIERA (OP. CIT.)

CON EL PROGRAMA, SE NEGOCIO CON LOS ACREEDORES EXTERNOS PARA OBTENER UNA AMPLIACION EN LOS PLAZOS QUE ALIGERARAN LOS COSTOS FINANCIEROS. LOS RESULTADOS OBTENIDOS FUERON (BANXICO, 1):

- * EL 70% DE LA DEUDA EXTERNA TOTAL TUVO UNA AMPLIACION SUSTANCIAL DE LOS PLAZOS CONTRATADOS, CON UN COSTO REDUCIDO, PUES SE SUBSTITUYO LA TASA PRIME POR LA LIBOR COMO TASA DE REFERENCIA, QUE HA SIDO MENOR.

- * UN PRESTAMO POR CASI 12 MIL MILLONES DE DOLARES PARA IMPLUSAR EL CRECIMIENTO ECONOMICO EN 1987 Y 1988.

- * EN CASO DE DISMINUCION DEL PETROLEO UN PRESTAMO ADICIONAL DE 2.5 MILES DE MILLONES DE DOLARES, QUE FINALMENTE NO SE DIO DADO QUE EL PETROLEO HA MEJORADO EN SU PRECIO INTERNACIONAL, ACTUALMENTE 22 DOLARES EL BARRIL, CON VISPERAS DE MEJORAR AUN MAS.

FI PAC, CONTEMPLA LA DISMINUCION DEL GASTO DE OPERACION DEL SECTOR PUBLICO Y ALIENTA LA INVERSION PUBLICA PARA COMPLETAR Y AUMENTAR EL ESFUERZO DEL SECTOR PRIVADO.

LA ELEVACION DE LA COTIZACION DEL DOLAR EN RELACION CON EL PESO MEXICANO, LOGRO EQUILIBRAR LA OFERTA Y LA DEMANDA DE DIVISAS. LOGRANDO CON ELLO NO AFECTAR LAS RESERVAS INTERNACIONALES DEL BANCO DE MEXICO. CASO CONTRARIO, UNA DEVALUACION ABRUPTA HABRIA SIDO NECESARIA (OP. CIT.).

LA INSUFICIENCIA DE INGRESO PETROLERO FUE COMPENSADA CON EL FOMENTO AL AHORRO INTERNO PARA CANALIZARLO AL GOBIERNO EN CREDITOS SELECTIVOS, Y NO SE IMPIDIO QUE LOS RENDIMIENTOS REALES DE LOS INSTRUMENTOS INSTITUCIONALES DE AHORRO SE INCREMENTARAN COMO REFLEJO DE LA AGUDA ESCASEZ DE FONDOS PRESTABLES. DE HABER PROCEDIDO EN FORMA DISTINTA ANTE EL EXCESO DE DEMANDA POR

CREDITO, EL TIPO DE CAMBIO HABRIA TENIDO QUE AUMENTAR AUN MAS PARA PROTEGER LA RESERVA INTERNACIONAL Y ELLO HABRIA AGUDIZADO EL PROCESO INFLACIONARIO.

EL VALOR A PRECIOS CONSTANTES DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO DISMINUYO 3.8 %. ESTO DEBIDO PRINCIPALMENTE A LA CAIDA DEL PETROLEO.

EL INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (BANXICO, I) QUE EN 1985 AUMENTO 63.7 %, EN 1986 SE INCREMENTO 105.7 %, MIENTRAS QUE EL TIPO DE CAMBIO CONTROLADO, AUMENTO 92.9 % EN 1985, CUANDO EN 1986 SE INCREMENTO 148 %, PARA ALCANZAR AL TERMINO DEL AÑO 923.5 PESOS POR DOLAR. EL TIPO DE CAMBIO LIBRE SE INCREMENTO 104.4 % EN 1986. A 31 DICIEMBRE DE 1985 LA DIFERENCIA ENTRE AMBOS TIPOS DE CAMBIO HABIA SIDO DE 20.4 % , QUE AL TERMINO DE 1986 PRACTICAMENTE DESAPARECIO. DE TAL MODO QUE LOS PRECIOS INTERNOS AUMENTARON A UNA TASA MENOR QUE EL TIPO DE CAMBIO, TRAYENDO EN CONSECUENCIA UN ALIVIO A LA ECONOMIA, ESTIMULANDO LA EXPORTACION Y LAS SUBSTITUCION DE IMPORTACIONES.

EL VALOR DE LAS EXPORTACIONES NO PETROLERAS AUMENTARON 2 857 MILLONES DE DOLARES (41%) COMPARADO CON 1985. LAS IMPORTACIONES TOTALES DE MERCANCIAS SE REDUJERON 1 760 MILLONES (13%). AUNQUE SE TUVO ESTA MEJORIA, LA CUENTA COMERCIAL DE LA BALANZA DE PAGOS DECRECIO, AL PASAR DE 8 452 MILLONES EN 1985 A 4 599 MILLONES EN 1986. POR OTRA PARTE LA CUENTA CORRIENTE DE LA BALANZA DE PAGOS PASO DE UN SALDO POSITIVO EN 1985 DE 1237 MILLONES DE DOLARES A UNO NEGATIVO DE 1 270 MILLONES EN 1986 (OP. CIT).

LA CUENTA DE CAPITALES ARROJO AL TERMINO DE 1986 UN SALDO POSITIVO DE 2 270 MILLONES DE DOLARES. AL FINALIZAR EL AÑO LA RESERVA BRUTA DEL BANCO DE MEXICO MOSTRO UN INCREMENTO DE 985 MILLONES DE DOLARES.

EN 1986 LAS EMPRESAS PRIVADAS LIQUIDARON DEUDA EXTERNA POR 1,444 MILLONES DE DOLARES. LA BANCA COMERCIAL REDUJO SUS PASIVOS CON EL EXTERIOR EN 666 MILLONES. EL BANCO DE DESARROLLO CONTRAJO UNA DEUDA EXTERNA POR 1 313 MILLONES DE DOLARES. EL SECTOR PUBLICO NO FINANCIERO TAMBIEN INCREMENTO SU DEUDA EXTERNA EN 333 MILLONES (OP. CIT.).

EL RENDIMIENTO REAL PROMEDIO DE LOS INSTRUMENTOS BANCARIOS A PLAZO (CPP) FUE DE 6.3% .

POR OTRA PARTE TRATARON DE ELIMINARSE LOS SUBSIDIOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL ESTADO, QUE SE REFLEJO CLARAMENTE EN LA TORTILLA, TRANSPORTE, TELEFONO, LUZ, GASOLINA.

ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE LA INFLACION DE 1982 A 1985 AFECTO EL PODER ADQUISITIVO DE LA POBLACION EN UN 40%.

RESPECTO A LA INVERSION EXTRANJERA (KODAK, 22) SE TIENE ACTUALMENTE UNA INVERSION DE 15 BILLONES DE DOLARES, DE LOS CUALES 7 MIL SON DE U.S.A. POR EJEMPLO EN EL PERIODO DE ECHEVERRIA FUE POR 5,315 BILLONES DE DOLARES, CON LOPEZ PORTILLO FUE DE 10,786 Y EN EL DE LA MADRID ASCENDIO A 14,771 BILLONES DE DOLARES. DE ESTOS ULTIMOS SE ENCUENTRAN DISTRIBUIDOS DE LA SIGUIENTE MANERA: 66.7 % EN INDUSTRIA DE TRANSFORMACION, EL 34.3 EN COMERCIO Y SERVICIOS. EL 70 % CORRESPONDE A INVERSION AMERICANA.

LA MAQUILA EN 1985 OCUPO A 230 MIL TRABAJADORES, CREANDO IMPORTANCIONES POR 1.5 BILLONES DE DOLARES. EL 65 % DE LAS EMPRESAS MAQUILADORAS SON AMERICANAS (OP. CIT).

EL PODER EJECUTIVO FEDERAL (36) INDICA QUE EL DESAFIO ACTUAL Y DE LOS PROXIMOS AÑOS CONSISTE EN RECUPERAR, A PARTIR DE SEVERAS RESTRICCIONES INTERNAS Y EXTERNAS, LA CAPACIDAD DE CRECIMIENTO DEL PAIS. SOBRE BASES DE MAYOR IGUALDAD SOCIAL, SEGURIDAD JURIDICA, PERMANENCIA EN LOS AVANCES Y EFICIENCIA EN EL USO DE RECURSOS, E INCIAR SIMULTANEAMENTE CAMBIOS CUALITATIVOS EN EL APARATO PRODUCTIVO Y DISTRIBUTIVO PARA AFINAZAR SOLIDAMENTE LA INDEPENDIENCIA DE LA NACION Y SU DEMOCRATIZACION POLITICA, SOCIAL Y CULTURAL.

1.5. POSICION POLITICA INTERNACIONAL

MEXICO HA MOSTRADO UNA ACTITUD ABIERTA ANTE EL MUNDO, DISPUESTO A PARTICIPAR EN PROCESOS DE PAZ Y DESARROLLO, SOBRE TODO EN AMERICA. EL AMIGO DEL MUNDO QUE PARTICIPA Y AYUDA DENTRO DE SUS POSIBILIDADES.

DE LOS ULTIMOS HECHOS, LA CRISIS QUE ATRAVIESA CENTROAMERICA RECLAMA LA INTERVENCION URGENTE DE ALGUN ORGANISMO COMO LA ONU PARA RESOLVER LOS CONFLICTOS DE LA ZONA. EL ESTADO DE ALERTA, GUERRILLAS, REVOLUCIONES, DETERIORO ECONOMICO, DECRECIMIENTO ECONOMICO, FALTA DE DESARROLLO TECNOLOGICO, DEPENDENCIA DE LOS PAISES CENTROAMERICANOS CON RESPECTO A LOS DESARROLLADOS. REMUEVE CRITICAMENTE LA SUPUESTA ESTABILIDAD DE LA ZONA.

LA ONU DISCUTIO LOS PUNTOS QUE AFECTAN SERIAMENTE LA PAZ Y LA SEGURIDAD INTERNACIONALES Y RECLAMO LA POSIBLE INTERVENCION "URGENTE" DE LA COMUNIDAD DE NACIONES.

ANTE EL EMINENTE PELIGRO DE QUE LAS TENSIONES POLITICAS BILATERALES SE DESBORDARAN EN UNA GUERRA REGIONAL, LOS PRESIDENTES DE COLOMBIA Y MEXICO, DECIDIERON PASAR DE LA DECLARACION A LA ACCION POLITICO-DIPLOMATICA EN LA REGION CENTROAMERICANA, PARA BUSCAR MECANISMOS QUE ASEGURARAN LA PAZ.

EL NUEVE DE ENERO DE 1983, SE REUNEN LOS CANCELLERES DE COLOMBIA, PANAMA, VENEZUELA Y MEXICO. ANUNCIARON LA FORMACION DE UN GRUPO QUE TOMO EL NOMBRE DE LA ISLA PANAMEÑA DONDE SE REUNIERON : CONTADORA.

EL GRUPO SE HA REUNIDO EN DIVERSAS OCASIONES Y SE RECONOCIO QUE LA GUERRA ESTUVO A PUNTO DE ESTALLAR EN LA ZONA.

EL PROCESO LENTO Y AGOTADOR EN OCASIONES, PROSIGUIO CON REUNIONES ENTRE CANCELLERES DEL GRUPO PACIFISTA, DESPUES CON LOS CENTROAMERICANOS. Y EN OCTUBRE DE ESE AÑO SE ALCANZO EL PRIMER

RESULTADO: UN DOCUMENTO DE 21 PUNTOS DE OBJETIVOS POLITICOS ACEPTADOS EN CONSENSO. A MEDIADOS DE 1985 SE REDACTO EL BORRADOR DEL ACTA DE PAZ Y FUE ENTREGADA A LOS GOBIERNOS CENTROAMERICANOS PARA SU REVISION QUE SE GESTIONO PARA SU FIRMA POR LAS NACIONES DE LA ZONA.

LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE EL GRUPO PACIFISTA SON QUE SALGAN DE AMERICA CENTRAL TODOS LOS ELEMENTOS MILITARES EXTRANJEROS Y SE FOMENTE LA COOPERACION PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DEL ISTMO CONTINENTAL

ES IMPERATIVO POSCRIBIR LA PRESENCIA MILITAR FORANEA EN LA REGION, DESTERRAR EL RECURSO DE LA FUERZA ARMADA Y ELIMINAR LA ILEGITIMA INTERFERENCIA EXTRANJERA EN ASUNTOS INTERNOS DE LOS ESTADOS CENTROAMERICANOS. SE EXIGE LA SALIDA DE ESTOS Y TODOS LOS FACTORES MILITARES Y DE SEGURIDAD EXTRANJEROS, CUALQUIERA QUE SEA SU NACIONALIDAD Y CUALQUIERA QUE SEA EL PRETEXTO IDEOLOGICO PARA INMISCUIRSE EN ASUNTOS CENTROAMERICANOS.

LOS ASPECTOS QUE EL GRUPO CONSIDERA COMO ESENCIALES PARA EL DESARROLLO CENTROAMERICANO SON : FORTALECIMIENTO DE LA INTEGRACION ECONOMICA REGIONAL, REACTIVACION DEL COMERCIO INTRAZONAL Y DE LA CAPACIDAD DE LOS PAISES CENTROAMERICANOS PARA EXPORTAR, ESTABLECIMIENTO DE UN FONDO PARA FOMENTAR EL COMERCIO INTRAZONAL, CAPITALIZACION AL BANCO CENTROAMERICANO DE INTEGRACION ECONOMICA (BCIE) PARA PROYECTOS DE RECONSTRUCCION Y DESARROLLO; CREACION DE UN MECANISMO PARA ESTABILIZAR PRECIOS DE PRODUCTOS DE EXPORTACIONES Y MAYOR ACCESO A LOS MERCADOS EXTRARREGIONALES Y LA CREACION DE UN FONDO PARA PROYECTOS MULTINACIONALES DE INVERSION.

SE TRATA DE DETERMINAR LAS ACCIONES DE COOPERACION PARA EL DESARROLLO ECONOMICO DEL ISTMO A FIN DE QUE EXISTA UN MEJOR REPARTO DE LAS RIQUEZAS NATURALES. ASI EL ISTMO DEJARA DE SER OBJETO DE DESAFIOS EXTRAÑOS Y DE EXTRANJEROS, PARA CONVERTIRSE EN DUEÑOS DE SU PROPIO DESTINO.

MIGUEL DE LA MADRID, PRESIDENTE DE MEXICO, SEÑALO QUE SE DESEA EN LA ZONA GOBIERNOS INDEPENDIENTES Y NACIONALISTAS Y NO DEPENDIENTES DE BLOQUES MILITARES.

LA LABOR DEL GRUPO CONTADORA ES IMPORTANTE, LOS CONFLICTOS DE LA ZONA DEBEN RESOLVERSE VIA NEGOCIACIONES DIPLOMATICAS Y NO POR INTERVENCIONES MILITARES Y GUERRAS.

CONTADORA HA SIDO Y ES UN PROCESO NEGOCIADOR APOYADO POR LA ASAMBLEA GENERAL Y EL CONSEJO DE SEGURIDAD, HA ACTUADO POR MANDATO DE LA ONU, QUE A SU VEZ RECIBIRA CON BENEPLACITO EL CUMPLIMIENTO DEL MANDATO. LA ONU, NO HA INTERFERIDO EN EL PROCESO DE CONTADORA, SINO QUE LO HA SOSTENIDO, ALENTADO Y APOYADO. CONTADORA ES UN ORGANISMO DE PAZ , DE ESPERANZA PARA EL PROGRESO CENTROAMERICANO.

MEXICO, REFLEJA SU POSICION POLITICA INTERNACIONAL EN LA FORMACION Y EN LAS ACCIONES DEL GRUPO CONTADORA. SIEMPRE CON UNA FILOSOFIA DE RESPETO A LAS SOBERANIAS DE LOS PAISES, APOYANDO A QUIEN LO NECESITE, AUNQUE MEXICO ES DEBIL ECONOMICAMENTE, SU IMAGEN EN EL MUNDO ES DE PAIS AMIGO.

CAPITULO SEGUNDO

E L M E X I C A N O

INTRODUCCION

HABLAR SOBRE EL MEXICANO, ES SIEMPRE DIFICIL, SOBRE TODO INICIAR. PORQUE PUEDE PARECER UN TEMA LLANO, SIN EMBARGO ES DELICADO TRATARLO.

POR MUY TRILLADO QUE PAREZCA, EL TEMA DEL MEXICANO, SIEMPRE SERA DISCUTIBLE. EL SUSTENTANTE PRETENDE CON ESTE CAPITULO. TRATAR DE EXPLICAR LA NATURALEZA DE SU CONDUCTA Y LAS CONDICIONES QUE DETERMINARON SU PERSONALIDAD.

EN ESTE CAPITULO SE ESTUDIA LA MEXICANIDAD, ES DECIR LA PERSONALIDAD DEL MEXICANO, QUE AYUDARA A COMPRENDER QUIEN ES EL HABITANTE DE MEXICO, SUS COSTUMBRES, HABITOS Y CARACTERISTICAS CULTURALES.

SE REVISARA LA CONDUCTA MEXICANA DESDE EL FUNTO DE VISTA TRABAJO, PERO NO SOLO AL MEXICANO EN GENERAL, SINO CON DOS ENFOQUES, EL DEL EMPRESARIO Y EL DEL EMPLEADO.

CONCIENDO CON MAYOR PROFUNDIDAD AL MEXICANO, PODRAN TENERSE MEJORES OPORTUNIDADES PARA PERFECCIONAR LA CULTURA Y EL TRABAJO DEL MEXICANO.

2.1. DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD

DESDE QUE EL HOMBRE EMPEZO A TENER USO DE RAZON, SE DIO CUENTA QUE EL PODIA ACTUAR INDEPENDIENTEMENTE, QUE LAS DEMAS PERSONAS QUE LE RODEABAN ACTUABAN POR SI MISMOS. OBSERVO DE IGUAL MODO QUE MUCHOS DE LOS OBJETOS QUE LE RODEABAN, PERMANECIAN EN EL MISMO LUGAR SI EL NO LO MOVIA. SIN EMBARGO LE INQUIETABA EL POR QUE DE SU COMPORTAMIENTO. ASI PUEDE ENCONTRARSE A LO LARGO DE SU HISTORIA, FRAGMENTOS EXPLICATIVOS SOBRE SU PROPIA CONDUCTA. APARECE EL DUALISMO DE RENE DESCARTES Y SU RELACION ALMA -CUERPO, LUEGO HALLO QUE LOS ASTROS INFLUIAN SOBRE LA CONDUCTA Y SURGIO LA ASTROLOGIA LUEGO LA NUMEROLOGIA, LA FILOSOFIA, LA BIOLOGIA Y ASI SUCESIVAMENTE HASTA LA PSICOLOGIA HOY EN DIA. TODAS ESTAS TECNICAS ENFOCADAS SIEMPRE A EXPLICAR EL PORQUE DE LA CONDUCTA HUMANA.

ESTE CAPITULO ESTA ENCAMINADO A TRATAR DE EXPLICAR LA CONDUCTA DEL MEXICANO. SE INICIA CON LA IDENTIDAD DEL MEXICANO, EL CONCEPTO DE MEXICANIDAD. PARA OBTENER MAYOR CLARIDAD SOBRE ESTOS CONCEPTOS, SERAN DEFINIDOS A CONTINUACION.

LA IDENTIDAD ES UNA CARACTERISTICA DE UN ORGANISMO, DE TAL INDOLE QUE PERSISTE SIN CAMBIO ESENCIAL. ESTO QUIERE DECIR QUE LA IDENTIDAD PERSONAL, ES LA EXISTENCIA CONTINUA DE UN INDIVIDUO DETERMINADO A PESAR DE LOS CAMBIOS EN SUS FUNCIONES Y ESTRUCTURA. TIENE ALTA SIGNIFICACION CON "DOUBLE ASPECT THEORY" (LA TEORIA DEL DORLE ASPECTO), QUE ES LA TEORIA DE LA RELACION ENTRE LA PSIQUE Y EL CUERPO QUE SUPONE QUE LAS EXPEREINCIAS

CONSCIENTES Y LOS PROCESOS CEREBRALES SON FUNDAMENTALMENTE IDENTICOS, SIENDO LOS DOS GRUPOS DE FENOMENOS MANIFESTACIONES O ASPECTOS DE UNA SOLA SERIE DE HECHOS. ESTO SUPONE UNA HIPOTESIS DE IDENTIDAD.

ANALIZANDO LO ANTERIOR, SE PODRA DAR CUENTA QUE LA CONDUCTA DE UN INDIVIDUO SE MANTIENE CONSTANTE O TIENDE A REPETIRSE, PORQUE EXISTEN VARIAS FUERZAS QUE LO OBLIGAN A ACTUAR DE ESTA MANERA. ESTAS FUERZAS SON LA HERENCIA, LA CULTURA, LA SOCIALIZACION Y EL MEDIO AMBIENTE. ASI, SI UN GRUPO DE PERSONAS VIVE BAJO LA PRESION DEL MISMO TIPO DE FUERZAS, LA CONDUCTA DE DICHO GRUPO SERA MUY SIMILAR EN ESENCIA, AUNQUE INDIVIDUALMENTE SEAN DISTINTAS.

LAS INFLUENCIAS HEREDITARIAS, DETERMINAN EN EL INDIVIDUO LAS CARACTERISTICAS FISICAS QUE LO IDENTIFICARAN TODA SU VIDA Y QUE FUERON TRASMITIDAS POR SUS PADRES ; CADA PERSONA HEREDA DE SUS PROGENITORES PARTE DE SUS RAZOS Y CARACTERISTICAS, COMO SON EL COLOR DE LOS OJOS, EL MATIZ DE LA PIEL, LA ESTATURA, LA TEXTURA Y COLOR DEL PELO.

LA INFLUENCIA CULTURAL, CONSISTE EN EL CONJUNTO DE IDEAS, CREEENCIAS, VALORES, COSTUMBRES Y RITOS QUE SON COMPARTIDOS Y TRASMITIDOS A UN INDIVIDUO POR SU CULTURA EN LA QUE SE HALLA INMERSO.

LA INFLUENCIA DEL MEDIO AMBIENTE, SE CARACTERIZA POR EL LUGAR FISICO O REGION EN LA QUE SE DESENVUELVE EL INDIVIDUO, Y QUE AFECTA SU COMPORTAMIENTO DE ALGUNA MANERA. POR EJEMPLO LA REGION (SI ES UNA LLANURA O UNA MONTAÑA), EL CLIMA (CALOR O FRIO), EL ESPACIO FISICO (UNA GRÁNJA O UNA GRAN CIUDAD).

LA INFLUENCIA SOCIAL, DOTA AL INDIVIDUO DE ACTITUDES SOCIALES Y CONDUCTAS PROPIAMENTE ACEPTADAS POR SU GRUPO DE REFERENCIA. LAS PRINCIPALES INFLUENCIAS SOCIALES SON LOS VALORES QUE PROPORCIONAN LAS PERSONAS, EN GENERAL EN TODAS LAS FASES DE TRANSICION DE UN INDIVIDUO, COMO EL INGRESO A LA ESCUELA, LA TOMA DE UN NUEVO TRABAJO, EL CASAMIENTO Y LA MIGRACION A OTRO PAIS. AL MISMO TIEMPO, ESTA INFLUENCIA SE PRESENTA SEGUN LA FORMA EN QUE ACTUEN LAS DEMAS PERSONAS O LA FORMA EN QUE REACCIONEN ESTOS, CUANDO UN INDIVIDUO ACTUA DE TAL O CUAL FORMA, AQUELLOS VAN REGULANDO EL COMPORTAMIENTO DEL SUJETO AL APROBAR O RECTIFICAR SUS CONDUCTAS. A ESTO SE LE CONOCE COMO RETROALIMENTACION SOCIAL.

CUANDO EL CONJUNTO DE FUERZAS SE REUNEN E INFLUYEN EN UN INDIVIDUO, DETERMINAN DIRECTAMENTE SU COMPORTAMIENTO CULTURAL, ES DECIR, EL INDIVIDUO TENDERA A HACER LAS COSAS, PENSAR Y ACTUAR EN FORMA SIMILAR A LOS DEMAS, PARA QUE PUEDA SER CONSIDERADO "NORMAL" Y PARA QUE PUEDA SER ACEPTADO E INTERACTUAR CON AQUELLOS.

PERO, DE DONDE PROVIENEN ESTAS FUERZAS? ¿POQUE EXISTEN? ¿COMO AFECTAN AL INDIVIDUO EN MEXICO? LA RESPUESTA A ESTAS PREGUNTAS DA COMO RESULTADO LA "MEXICANIDAD" QUE A CONTINUACION SERA TRATADA.

2.2. EL CONCEPTO DE MEXICANIDAD

LA MEXICANIDAD ES LA PERSONALIDAD DEL MEXICANO, ES EL CONJUNTO DE CARACTERISTICAS QUE LO IDENTIFICAN COMO TAL Y QUE LO DISTINGUEN DE LAS PERSONAS DE OTROS PAISES. EN DICHA IDENTIFICACION SE ENCUENTRAN CARACTERISTICAS FISICAS, DE PENSAMIENTO Y DE ACTITUDES QUE MUESTRAN COMO ES MEXICO COMO CULTURA, COMO NACION. CADA PERSONA CONSERVA SU INDIVIDUALIDAD.

ORIOU (33) AFIRMA QUE EL RICO, EL POLITICO, EL DE LA CLASE MEDIA Y EL POBRE, CADA UNO SE CONDUCE DE MANERA DIFERENTE, DE ACUERDO A SU GRUPO Y NIVEL DE REFERENCIA, PERO TODOS ELLOS BAJO UNA LINEA GENERAL DE PENSAMIENTO Y CONDUCTA QUE LO CARACTERIZA COMO UN GRUPO, CON ESTILO MERAMENTE MEXICANO. AUNQUE SE TOMEN TECNOLOGIAS, TEORIAS O IDEAS EXTRANJERAS. SIEMPRE SERAN ADOPTADAS CON EL ENFOQUE MEXICANO.

RIDING (37) AFIRMA QUE SE HA FEDIDO A POETAS, NOVELISTAS, FILOSOFOS, SOCIOLOGOS, ANTROPOLOGOS Y PSICOLOGOS QUE DEFINAN LA "MEXICANIDAD", PERO INCLUSO ELLOS SE CONFUNDEN CUANDO TRATAN DE DISTINGUIR LAS "MASCARAS" DE LOS ROSTROS "REALES" DE LA PERSONALIDAD MEXICANA. HAY UN AIRE MAGICO, INASIBLE, CASI SUPREAL EN LOS MEXICANOS.

MUCHOS ASPECTOS DE LA VIDA DEL MEXICANO TRATAN DE SER EXPLICADOS EN DIFINICIONES INFRUCTUOSAS, EL MISMO AUTOR SEÑALA:

- QUE EL MEXICANO ES RELIGIOSO Y HACE MANDAS INCLUSO DOLOROSAS.
- INDIVIDUALISTA POR ELLO NUNCA TRIUNFA EN EQUIPO.
- EL EMPRESARIO TRATA DE OBTENER UTILIDADES RAPIDAS Y ABUNDANTES EN LUGAR DE EXPANDER SU MERCADO.

-LOS DEPARTAMENTOS DE PLANIFICACION DEL GOBIERNO SON IDEALISTAS CON BUENAS INTENCIONES, EN LUGAR DE OBJETIVOS POR ALCANZAR.

-LA PUNTUALIDAD ES FOCO VALIDSA.

-LA COSTUMBRE DEL AUSENTISMO DESPUES DEL FIN DE SEMANA HA LLEGADO A INSTITUCIONALIZARSE EN EL "SAN LUNES".

-SI EL PASADO ESTA SEGURO, EL PRESENTE SE FUEDE IMPROVISAR Y EL FUTURO VENDRA POR SI MISMO.

-EL NI MODO, CON SU CONNOTACION DE MALA SUERTE, O DE QUE NO HABIA FORMA DE PREVENIR EL REVES, ES LA RESPUESTA NORMAL ANTE UN ERROR O ACCIDENTE.

EN FIN, PODRIA LISTARSE UNA GRAN CANTIDAD DE SITUACIONES, O CALIFICATIVOS DISTINTIVOS DEL MEXICANO. TODOS ESTOS ASPECTOS SE DEBEN A LA "IDENTIDAD" DEL MEXICANO, PERO LA IDENTIDAD NO ES UN HECHO PER SE, LA IDENTIDAD ES PRODUCTO DE LA HISTORIA MISMA. CADA MEXICANO ES PRODUCTO DE LA HISTORIA DE MEXICO. SE ES EN SI, UN POCO DE SI Y UN MUCHO DE LOS ANTECEDORES, DICE ORIOU (33)

2.3. LA CULTURA MEXICANA

BEJAR (2) CONCEPTUALIZA A LA CULTURA COMO EL CONJUNTO DE PATRONES EXPLICITOS E IMPLICITOS, MANIFESTADOS EN LA FORMA DE VIDA QUE SON APRENDIDOS Y TRASMITIDOS MEDIANTE SIMBOLOS, QUE CONSTITUYEN LOS LOGROS DISTINTIVOS DE LOS GRUPOS HUMANOS, TANTO MATERIALES COMO ESPIRITUALES. EL MEDIO ESENCIAL DE LA CULTURA LO CONSTITUYEN LAS IDEAS (HISTORICAMENTE DERIVADAS Y SELECCIONADAS) Y ESPECIALMENTE SUS VALORES ADQUIRIDOS.

DE ACUERDO CON ESTE CONCEPTO, QUE HAY EN LA HISTORIA QUE HACE AL MEXICANO ACTUAR ASI, COMO MEXICANO. UN POCO DE LA HISTORIA DE MEXICO CON EL ENFOQUE DE ORIOU Y VARGAS (33) PERMITIRA COMPRENDERLO MEJOR.

LA HISTORIA DE MEXICO PUEDE DENOMINARSE COMO LA DIACRONIA MEXICANA. CONSISTE EN UN HECHO HORIZONTAL AL CARGO DEL CUAL HAN SUCEDIDO DIVERSOS HECHOS QUE MARCAN AL MEXICANO, SON VARIOS TIEMPOS QUE PRODUCEN UNA HISTORIA. DE UN HOMBRE SERIA SU BIOGRAFIA, DE UN PUEBLO SU HISTORIA. TODOS CARGAN EN SI MISMOS PARTE DE SU PASADO, DEL MISMO MODO QUE UN CARACOL CARGA Y ARRASTRA DURANTE TODA SU VIDA LA CONCHA, EN LA QUE SE REFUGIA Y SE PROTEGE. ASI, CADA QUIEN CARGA EN SU CONCHA A LOS AZTECAS, A LA INDEPENDENCIA, A LA REVOLUCION (OP. CIT.).

EN LA HISTORIA DE MEXICO, HAY VARIAS ETAPAS IMPORTANTES: A) LA TRIVIAL, B) LA COLONIAL, C) LA NACIONAL

EN LA ETAPA TRIVIAL, DURANTE MAS DE 1,500 AÑOS, MEXICO NO EXISTIO COMO UNA NACION UNIDA, SE CARACTERIZO POR REGIONES CON DIFERENTES TRIBUS, CADA CUAL CON SU PROPIA CULTURA, COSTUMBRES, RELIGION. LOS QUE PRIMERO SURGIERON FUERON LOS OLMECAS, LUEGO LOS ZAPOTECAS, TLAXCALTECAS, MAYAS. LOS ULTIMOS FUERON LOS

MEXICAS, BRAVA TRIBU QUE SUPERO CONDICIONES ADVERSAS, Y NO SOLO ESO, SINO QUE LLEGO A DOMINAR VARIAS REGIONES.

VIENE LUEGO LA ETAPA COLONIAL. AL DESCUBRIMIENTO DE AMERICA POR COLOM, LLEGAN LOS ESPAÑOLES A MEXICO, QUIENES POR CONDUCTO DE HERNAN CORTES DOMINAN A LOS AZTECAS ACABANDO CON SU GRANDEZA DESTRUYENDO SU RELIGION Y COSTUMBRES. FUNDIENDOSE CON LOS AZTECAS Y FORMANDO UNA NUEVA RAZA LA MESTIZA. ESTA RAZA ALGO ESPECIAL, NO ERA MEXICA, TAMPOCO ESPAÑOL DICEN ORIOU Y VARGAS (OP. CIT.). ERA RECHAZADA POR AMBAS RAZAS. SIN EMBARGO, LOS CRIDLOS, LA CLASE SUPERIOR SE ATRIBUIA EL DERECHO DE MANDAR, AL PUNTO QUE UN DESDICHADO PRESIDENTE MUNICIPAL, SE ATREVIO A DECIR EN PLENO CABILDO, QUE SI UN DIA MORIAN TODOS LOS CRIDLOS QUE INTEGRABAN LA JUNTA MUNICIPAL Y SOLO QUEABA EN EL PUEBLO UN BURRO, DE ASCENDENCIA ESPAÑOLA, ESTE DEBERIA SER EL PRESIDENTE MUNICIPAL. LOS INDIGENAS Y LOS MESTIZOS CUBRIAN SOLO PUESTOS IRRELEVANTES Y DE SERVICIO. ESTO DURO TRESCIENTOS AÑOS, DE ALLI LA HUMILDAD, LA COSTUMERE A LA ADVERSIDAD, A SER PISOTEADOS Y LA SERVICIALIDAD DE LOS MEXICANOS.

LUEGO LLEGO LA ETAPA NACIONAL, CON CIENTO AÑOS DE HISTORIA. EN ELLA SE DISTINGUEN TRES FASES: A) LA INDEPENDENCIA, B) LA REFORMA, C) LA REVOLUCION

LA INDEPENDENCIA SE ERIGIO CON BASE A LA FUNDAMENTACION DOCTRINAL DE LA REVOLUCION FRANCESA, IDEAS COMO LIBERTAD, IGUALDAD Y FRATERNIDAD. TODAS ELLAS SE REFLEJAN EN LOS ESCRITOS DE MORELOS E HIDALGO. Y ESTE ULTIMO LOS ADQUIRIO DEL MUSEO DE SAN CARLOS, DONDE EXISTIAN LIBROS CON ESTAS IDEAS QUE ENVIÓ EL REY CARLOS III. HIDALGO FOMENTÓ SUS IDEAS, Y CON GENTE QUE COMPARTIO SUS ASPIRACIONES, CONSAGRO LA INDEPENDENCIA.

FINALMENTE, SE ARROJÓ DE MÉXICO A LOS ESPAÑOLES, FUERA EL VIRREY, PERO AHORA , QUIEN GOBERNARÍA A MÉXICO? TRAS CADA REVOLUCION CASI SIEMPRE LAS CONSECUENCIAS SON NEGATIVAS. SOBREVIENE LA ANARQUIA, LA CONTRARREVOLUCION Y CORRUPCION. LA HERENCIA QUE DEJA UNA REVOLUCION CORRUMPE. POR LA REPARTICION DE FAVORES Y HERENCIAS, COMO LA DE LA REVOLUCION.

LA REFORMA SURGE EN MÉXICO POR LA INFLUENCIA DEL POSITIVISMO FRANCÉS, LOS ESPAÑOLES CONQUISTARON A NOMBRE DE LA CRUZ. HABIAN SIDO ARROJADOS, PERO ESTABAN AUN PRESENTES. EXISTIA LA IGLESIA, CONVENTOS, LA ENSEÑANZA CONFESIONAL. EL MISMO PERRO PERO REVOLCADO (OP. CIT.). LA IGLESIA TENIA UNA ACTIVA PARTICIPACION, COBRABA A LOS FELIGRESES PORCIONES DE SU SALARIO Y TENIA A SU CARGO LA EDUCACION. HABIA QUE ACABAR CON AQUELLO Y SE APOYO LA REFORMA EN EL POSITIVISMO FRANCÉS A NOMBRE DE LA CULTURA. SE CREO LA PREPARATORIA PARA FILTRAR DE LA EDUCACION ECLESIASTICA A LA LAICA. JUAREZ LA IMPULSO PARA APOYAR UNA UNIVERSIDAD POSITIVISTA, NECESARIA QUE COMBATIERA LA ACTIVA PARTICIPACION DEL CLERO EN LA EDUCACION, ASI COMO EN EL COBRO DE PRIMAS Y DIEZMOS. LA IGLESIA A DIOS Y EL GOBIERNO PARA EL PUEBLO.

ASI, LA REFORMA SE CONSAGRO CON EL POSITIVISMO. JUNTO CON EL LLEGO UN HOMBRE; PORFIRIO DIAZ QUE SE MANTUVO COMO FIRME POSITIVISTA. DURANTE TREINTA Y CINCO AÑOS ESTUVO EN EL PODER, DISFRAZADO DE PROTECTOR PATERNALISTA, AUNQUE MUCHOS LO JUZGAN COMO UN DICTADOR.

SURGIO ENTONCES LA TERCERA ETAPA, LA REVOLUCION., DONDE TODOS LOS QUE PARTICIPARON LO HACIAN POR UN PEDAZO DE PAN O PARA MANDAR A SU MODO. PERO LUCHARON. SE SUDO SANGRE EN CADA CASA MEXICANA Y SE PARIO CON SUFRIDO DOLOR LA REVOLUCION Y EL FRUTO

DE LA HERENCIA, FUE MEXICO UN BOTIN QUE SE REPARTIO ENTRE LA FAMILIA REVOLUCIONARIA, Y EL CICLO DE CONTRARREVOLUCION, ANARQUIA Y CORRUPCION SE PRESENTO DE NUEVO, PERO CON DIFERENTES HOMBRÉS.

DENTRO DE LA CORRUPCION, APARECE LAZARO CARDENAS, CONSIDERADO COMO UN COMBATIDOR DE EFRORES Y QUE DESPERTO A LA NACION PARA CONDUCIRLA HACIA EL DESARROLLO INDUSTRIAL. SUS OBJETIVOS FUERON LA PATRIA, EL PUEBLO Y LA JUSTICIA. CONSIDERADA COMO SABIA FILOSOFIA. SUS MEDIOS FUERON TRES FRENTES: EL CULTURAL, EL ECONOMICO Y EL POLITICO. CARDENAS RECIBIO LA INFLUENCIA AMERICANA QUE BUSCARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL EN NOMBRE DE LA TECNICA.

EN FIN QUE EN LA HISTORIA DE MEXICO HEMOS RECIBIDO TRES INFLUENCIAS PRINCIPALES DE ACUERDO A ORIOU (33):

- LA ESPAÑOLA A NOMBRE DE LA CRUZ.
- LA FRANCESA A NOMBRE DE LA CULTURA
- LA AMERICANA A NOMBRE DE LA TECNICA

ESTAS INFLUENCIAS HAN MARCADO AL PUEBLO DE MEXICO Y DE ALGUNA MANERA INFLUYEN EN SU IDENTIDAD MEXICANA.

2.4. CARACTERÍSTICAS DEL MEXICANO

EN EL MEXICANO, PODEMOS DISTINGUIR DIVERSAS INVARIANTES QUE REFLEJAN SU MEXICANIDAD. DE ACUERDO A ORIOL Y VARGAS (33), UNA INVARIANTE TIENE TRES CONDICIONES:

1. ES EXCLUSIVA DE UN GRUPO ÉTNICO EN ESTUDIO.
2. ES PERMANENTE CUANDO SE MANTIENE A TRAVÉS DEL TIEMPO Y SEGUIRA VIGENTE EN LOS HIJOS DE ESE GRUPO.
3. ES OMNIPRESENTE CUANDO FLORECE EN TODOS LOS NIVELES EN LA CLASE ALTA, MEDIA Y BAJA.

LAS RAÍCES DE DONDE PROVIENEN LAS INVARIANTES, SON LAS SIGUIENTES:

1. RELIGIOSIDAD. EL MEXICANO ES GUADALUPANO, VIVE ENTRE PROMESAS Y MANDAS, SI NO PUEDE POR SÍ MISMO ANTE SUS PROBLEMAS, ACUDE A LA VIRGEN Y ESPERA UN MILAGRO PARA ESTOS. "TE LO JURO POR DIOS"; DE AHÍ QUE EL MEXICANO SIEMPRE CUENTA CON UNA VIRGENCITA O LA IMAGEN DE UN SANTO. NO TIENE PARA COMER PERO SÍ PARA LAS VELADORAS.
2. SOLEDAD. EL MEXICANO, QUE A CUESTAS DE SU RELIGIOSIDAD TRUÑICA, QUEDA "VACIADO" DE ESPIRITUALIDAD, SE ARRASTRA SOLITARIO, SIN TENER EN QUE APOYARSE. EL MEXICANO SE AISLA; SE INCOMUNICA, PARA SEGUIR VIVIENDO SIN VIVIR. PERMANECE INMOVIL, QUIETO EN SU AISLAMIENTO, NO BUSCA LA CONVERSACION CON EL VECINO Y EVADE TODO TIPO DE RELACION HUMANA. DE AHÍ QUE AL MEXICANO SE LE IDENTIFIQUE EN EL EXTRANJERO: SENTADO EN CUCLILLAS, INMOVIL, ENVUELTO EN UN SARAPE, TAPADO CON UN GRAN SOMBRERO, PERO NO DUEPME, NI SIGUIERA SE ESCONDE DE ALGUN ENEMIGO. SE ESCONDE DE SÍ MISMO Y PARA PASAR INADVERTIDO SE CONFUNDE CON EL PAISAJE.

3. OTRA CARACTERÍSTICA DEL MEXICANO ES ECHAR RELAJO. PARA CONSEGUIRLO ES NECESARIO PERDER LA SERIEDAD Y NEGAR LOS VALORES PERSONALES. SE REQUIERE DE LA COMPANIA DE OTROS. SE DICE QUE EL RELAJIENTO NO TOMA LAS COSAS EN SERIO, YA QUE AL NEGAR LOS VALORES SE NIEGA A SI MISMO. NO TIENE FUTURO, SOLO VIVE Y SE MOFA DEL MOMENTO.

4. LA ILEGALIDAD. EL MEXICANO NO HACE LAS COSAS COMO SE DEBE HACER. SE DICE QUE ES UN "TRAIZA". EN MEXICO LA MOVIDA Y LO CHUECO SIEMPRE VAN DE LA MAND. PARA CONSEGUIR ALGO DICE: "LO PUEDO CONSEGUIR POR MEDIO DE UN AMIGO O POR LA LEY". PANCHÓ VILLA (33) DECIA: "MUCHACHOS SOY DERECHO, ME GUSTA LO CHUECO". LO CHUECO SE ENCUENTRA DESDE LAS PIRAMIDES QUE TIENEN LINEAS OBLICUAS, PERO NO RECTAS. DESDE ENTONCES SE VE UN GUSTO POR LO CHUECO. EL MEXICANO SIEMPRE PREFIERE EL PRIVILEGIO DE LA LEY Y SUS CREDENCIALES. "YO LAS UNICAS DECLARACIONES QUE HAGO SON LAS DE AMOR, MI CUATE" (FUNCIONARIO PUBLICO MEXICANO).

DENTRO DE LO ILEGAL ESTA LA CORRUPCION. LA CORRUPCION TIENE TRES CARACTERISTICAS:

- VA DE ARRIBA HACIA ABAJO. TODO EL QUE LLEGA AL PODER, LO EJERCE A TRAVES DE LA CORRUPCION, PORQUE EN MEXICO ES CASI LEGAL. SE EJERCE ENTONCES PRACTICAMENTE COMO UN DERECHO. "EL QUE PARTE Y REPARTE... SE QUEDA CON LA MAYOR PARTE". "NO HAY GENERAL QUE RESISTA UN CAÑONAZO DE DIEZ O VEINTE ...MILLONES DE PESOS". DE ESTE MODO, TODOS ESPERAN LLEGAR ARRIBA PARA QUE LES TOQUE MAS. PORQUE EL QUE ESTA ARRIBA RECIBE PODER Y ALGO MAS...

-LA CORRUPCION ES ATRIBUTO ESENCIAL PARA PROGRESAR. EN MEXICO, QUIEN NO SABE QUE EXISTE LA CORRUPCION? A VECES HASTA LOS NIÑOS LA PRACTICAN EN SUS JUEGOS INFANTILES, PORQUE LO HA VISTO O LO HA ESCUCHADO. MUCHAS PERSONAS LO UTILIZAN COMO UN MEDIO PARA PROGRESAR, QUIEN NO HA DESEADO ALGUN DIA ESTAR EN JUEGO DE LOS GRANDES?. "VIRGENCITA DE GUADALUPE, NO TE PIDO QUE ME DES, SINO QUE ME PONGAS DONDE HAY". ES MAS RAPIDO OBTENER GANANCIAS POR "COMISIONES", QUE POR EL TRABAJO PROPIO.

-LA CORRUPCION NO INTERFIERE CON DIGNIDADES. TODOS SABEN LAS REGLAS DEL JUEGO. NADIE IGNORA QUE LOS DE ARRIBA SE ENRIQUECEN Y NO SE DICE NADA PORQUE SE LES DA EL DERECHO A OBTENER EL BENEFICIO. "AL CABO QUE ALGUN DIA NOS TOCARA A NOSOTROS". "NI MODO MANO, AHORA NO NOS TOCO, A VER SI EN LA PROXIMA" (LAMENTO SEXENAL). TODOS PRACTICAN LA CORRUPCION Y NADIE SE SIENTE OFENDIDO. ES CURIOSO, MAS BIEN UNO SE OFENDE SI EL OTRO SE HACE EL DESENTENDIDO (VACA, 44).

5. OTRA CARACTERISTICA ES LA VIRILIDAD. NO EN EL SENTIDO DE SEXO, SINO DEL PODER. EL REFLEJO DE ESTO ES EL COMPADRAIZGO. CON EL COMPADRE SE HABLA, PRESUME, FANFARRONEA; DE SUS TRANZAS, DE SUS MUJERES. ES UNA RELACION DE PRESUNCION, DE PODER Y NO DE SEXO.
6. COMPLEJO DE INFERIORIDAD. SE CARACTERIZA POR UN SENTIMIENTO DE DISMINUCION ANTE OTROS, DEBIDO A LA DESCONFIANZA O ERROR EN LA PROPIA PERCEPCION. SE DICE QUE EL MEXICANO SE SIENTE INFERIOR POR EL MERO HECHO DE SER MEXICANO. POR ELLO SIEMPRE EL EXTRANJERO ES IDOLATRADO Y SERVIDO. PARECE UN VIVO

REFLEJO DE LA LLEGADA DE LOS ESPAÑOLES. "DIME DE QUE PRESUMES Y TE DIRE DE QUE CARECES". EN MEXICO UNA COSA ES LO QUE SE DICE Y OTRA ES LA QUE SE HACE.

7. SIMULACION. DESDE LOS AZTECAS SE USABAN MASCARAS PARA DISIMULAR, PASAR INADVERTIDOS. ASI, SE NEGABA EL MEXICANO A SI MISMO, NO SE ACEPTABA COMO ERA. SI HA OBSERVADO, CUANDO ALGUIEN PREGUNTA : QUIEN ANDA AHI? ES COMUN QUE SE CONTESTE "NADIE SEÑOR, SOY YO". SE HACE ES EVIDENTE LA NEGACION. AFIRMA OCTAVIO PAZ (33).
8. DESPRECIO A LA MUERTE. EL MEXICANO NUNCA LE HA TENIDO MIEDO A LA MUERTE .DESDE LOS AZTECAS SE HACIAN SACRIFICIOS A LOS DIOS Y LOS OFRENDADOS SE DABAN GUSTOSOS. ESTE CONCEPTO LO REFLEJAN LOS TRABAJOS DE GUADALUPE POSADA QUE SE INMORTALIZO CON LAS CARICATURAS SOBRE LA MUERTE. LO REFLEJAN SUS CANCIONES, "SI ME HE DE MORIR MAÑANA QUE ME MUEPA DE UNA VEZ". EN SUS FIESTAS, EL MEXICANO SALE DE SU SOLEDAD Y DESCARGA TODA SU ENERGIA, SU FUERZA, SUS GRITOS DE ALEGRIA, SU BRUTALIDAD Y HASTA SE MATA EN ARRAÑQUES DE AGRESION, "PORQUE SOMOS MUY MACHOS" (REFLEJO DE LA INFERIORIDAD).
9. INFIDELIDAD. EL MEXICANO ES MUJERIEGO, INFIEL, GUSTA EN EXCESO DE LA OPORTUNIDAD CON VARIAS MUJERES. SIN EMBARGO, ESTO ES ALGO QUE ES SOCIALMENTE ACEPTADO. EL QUE NO LO HACE NO ES MACHO, NO ES MEXICANO. SALTA DE UNA MUJER A OTRA DEJANDO HIJOS DISPERSOS. DE AHI QUE SE DIGA QUE EL MEXICANO TENGA MUCHA MADRE Y POCO PADRE. POR ESO A LA MADRE SE LE QUIERE MAS, POR TRABAJADORA, SUFRIDA Y AGUANTAR LA INFIDELIDAD.
10. MENTIROSO. EL MEXICANO MIENTE SIN NECESIDAD, EN FORMA

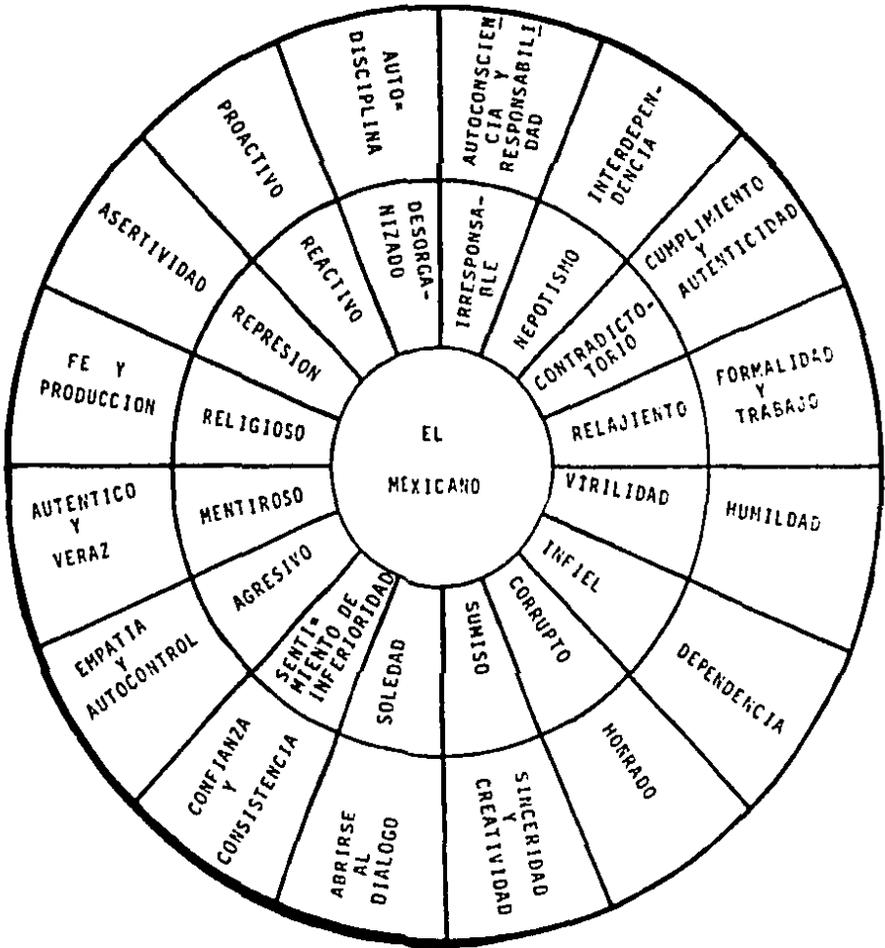
NATURAL, ES PARTE DE SI, ES MAS LO HACE CON MAS FRECUENCIA QUE MUCHOS Y MEJOR QUE LOS DEMAS. TODOS MIENTEN DESDE LA FIGURA PRINCIPAL DE LA NACION HASTA EL MAS MODESTO DE SUS HABITANTES.

11. SUFRIDO Y SUMISO. DESDE LOS AZTECAS EL PUEBLO MEXICANO HA SUFRIDO ADVERSIDADES, ESTA ACOSTUMBRADO A ELLAS. POR ELLO SIEMPRE SE APROVECHAN DEL MEXICANO. PERO ESTE ES PACIENTE, OBSERVA, GUARDA SILENCIO Y SIGUE CON SU TRABAJO O, BIEN SIGUE SU CAMINO. PREFIERE NO METERSE, PORQUE PODRIA PERDER LO POCO QUE TIENE, SOBRE TODO LA MUJER MEXICANA.
12. REPRIMIDO, REBELDE, RIJOSO. EL MEXICANO REACCIONA AL MAS BREVE INCIDENTE, ES GROSERO Y PENDENCIERO, MENDAZ, LADINO, TAIMADO Y MATON. TODO ESTO ES VIVO REFLEJO DE SU INFERIORIDAD Y DEL DESPERTAR DEL LETARGO DE SU SOLEDAD.

A CONTINUACION LA FIGURA No. 1, MUESTRA TRES CIRCULOS QUE REPRESENTAN LO SIGUIENTE:

- CIRCULO INTERIOR, EL MEXICANO EN ESENCIA.
- CIRCULO INTERMEDIO, LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL MEXICANO.
- CIRCULO EXTERIOR, ACTITUDES QUE PUEDEN AYUDAR AL MEXICANO A CONTRARRESTAR LOS EFECTOS NEGATIVOS QUE FUDIERAN TENER SUS CARACTERISTICAS PRINCIPALES DEL CIRCULO INTERMEDIO. LAS LINEAS TRANSVERSALES MUESTRAN LAS RELACIONES DE LAS CARACTERISTICAS CON LAS ACTITUDES. A CADA CARACTERISTICA CORRESPONDE UNA ACTITUD.

C U A D R O N o . 1



2.5. EL EMPRESARIO Y EL EMPLEADO MEXICANO

MUCHO SE HA DICHO A NIVEL ECONOMICO, QUE EL PAIS ESTA EN CRISIS, PARTE DE ESTA SITUACION NO SOLO ES RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO, SINO TAMBIEN DE MUCHAS EMPRESAS.

CUANDO SE MIRA ALREDEDOR PUEDE OBSERVARSE EN LA MAYORIA DE LA POBLACION, ROSTROS DE ANGUSTIA, ANSIEDAD, NEUROSIS, POBREZA. LOS ROSTROS DE LAS PERSONAS NO MIENTEN, DICEN ALGUNOS, ESCUCHE LAS CONVERSACIONES, EN LO PARQUES, EN EL METRO, EN EL AUTOBUS, INCLUIDO EN LA MISMA CALLE. LOS COMENTARIOS RESPECTO A COMO SE SOBREVIVE. PORQUE SOBREVIVIR ES LA PALABRA CORRECTA. APROXIMADAMENTE EL 60 % DE LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA VIVE DEL SALARIO MINIMO. CON ESTE SALARIO NO SE PUEDE VIVIR, SINO SOBREVIVIR. EL SALARIO MINIMO LO REGULA EL GOBIERNO Y LAS EMPRESAS TRATAN DE RESPETARLO. SIN EMBARGO HAY MUCHA MAS PERSONAS QUE NI SIQUIERA ALCANZAN EL SALARIO MINIMO, PORQUE NO ENCUENTRAN EMPLEO O PORQUE LAS EMPRESAS EN LAS QUE LABORAN, NO RESPETAN LA NORMA GUBERNAMENTAL. DE ESTE MODO LA RIQUEZA SE CONCENTRA EN UNAS CUANTAS MANOS COMO PRODUCTO DEL NEPOTISMO, CORRUPCION Y EXPLOTACION HACIA LOS ASALARIADOS.

SERIA IMPORTANTE REFLEXIONAR UN POCO RESPECTO DE LA EXPLOTACION QUE HACEN ALGUNAS EMPRESAS A SU PERSONAL. QUE SUGERIRIA UN EMPRESARIO A OTRO PARA LOGRARLO? EL AUTOR BARAJAS (47) EXPLICA QUE EL EMPRESARIO MEXICANO, PUEDE TENER UN GRAN EXITO, EXPLOTANDO LAS REPERCUSSIONES NEGATIVAS EN EL TRABAJO. A CONTINUACION LOS PASOS QUE RECOMIENDA SEGUIR.

"ANTES QUE NADA, SU MENTALIDAD COMO EMPRESARIO O DIRIGENTE, DEBE ESTAR ENFOCADA A OBTENER EL MAXIMO DE UTILIDADES A COSTA DE LO QUE SEA.

APROVECHE LA GRAN DEMANDA DE EMPLEOS, PARA CONTRATAR MANO DE OBRA QUE LE RESULTE BARATA. PAGUE BAJOS SALARIOS; SIEMPRE HABRA QUIENES ESTEN DISPUESTOS A GANAR MENOS DEL SALARIO MINIMO, CON TAL DE TENER UN EMPLEO.

ESTABLEZCA HORARIOS DE MAS DE OCHO HORAS DIARIAS; CUANDO SEA NECESARIO OBLIGUE A LOS TRABAJADORES A QUE SE QUEDEN A LABORAR MAS TIEMPO, SIN PAGAR HORAS EXTRAS.

INSCRIBA A LA MENOR CANTIDAD POSIBLE DE TRABAJADORES EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (IMSS), INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO A LA VIVIENDA DE LOS TRABAJADORES (INFONAVIT), PORQUE LAS CUOTAS QUE PAGARIA MENOS LOS INGRESOS.

SI ALGUN TRABAJADOR O MIEMBRO DE SU FAMILIA ENFERMA, QUE SE LAS ARREGLEN COMO PUEDAN, QUE ACUDAN A HOSPITALES DE BENEFICENCIA. SI ALGUN TRABAJADOR SUFRE UN ACCIDENTE DE TRABAJO, DESPIDALO DE INMEDIATO, ARGUMENTE QUE LA CULPA FUE DE EL, POR NO PONER ATENCION EN LO QUE HACE.

NO INCURRA EN GASTOS DE MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE; DE GRATIFICACIONES A LOS INSPECTORES QUE ACUDEN A REVISAR SU EMPRESA, PARA QUE SIGA FUNCIONANDO EN LAS MISMAS CONDICIONES.

VAYA RENOVANDO PERIODICAMENTE SU PERSONAL, PARA QUE NO CREE DERECHOS DE ANTIGUEDAD.

A CUALQUIER MIEMBRO QUE TRATE DE DEFENDER SUS DERECHOS LEGALES DESPIDALO DE INMEDIATO, PARA CORTAR DE RAIZ ESA IDEA Y QUE SIRVA DE ESCARMIENTO PARA LOS DEMAS.

SI SURGE ALGUN CONFLICTO LABORAL, PREFIERA PAGAR A UN ABOGADO QUE LE ARREGLE EL ASUNTO. NO PERMITA QUE TAL SITUACION REPRESENTA UN TRIUNFO PARA LOS TRABAJADORES.

MUESTRESE SIEMPRE AUTORITARIO; SOLO ASI INFUNDIRA RESPETO ENTRE LOS SUBORDINADOS.

SEA SUMAMENTE SEVERO ANTE LAS RECLAMACIONES DE LOS TRABAJADORES; A ELLOS SE LES PAGA POR TRABAJAR Y A USTED NO LE INTERESAN OTROS TIPOS DE PROBLEMAS.

A LA EMPRESA LE IMPORTA OBTENER UTILIDADES, NO QUE SE SIENTAN SATISFECHOS LOS EMPLEADOS.

CULPE SIEMPRE A SUS TRABAJADORES DE INCULTOS, TORPES, FLOJOS Y SIN DESEOS DE SUPERACION; ATRIBUYASE A USTED LAS CARACTERISTICAS CONTRARIAS.

ANTE LAS DEFICIENCIAS O ERRORES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO, CULPE LA INCAPACIDAD MENTAL DE LOS TRABAJADORES.

VIGILE ESTRECHAMENTE A LOS TRABAJADORES, PARA QUE NO PIERDAN EL TIEMPO Y SOLO SE DEDIQUEN A TRABAJAR.

IMPLANTE MEDIDAS QUE IMPIDAN A LOS TRABAJADORES QUE SE REUNAN; ESTO SIGNIFICA PERDIDA DE TIEMPO Y PUEDE PROPICIAR QUE SE TRAMEN PLANES CONTRA LA EMPRESA.

REPARTIR UTILIDADES" NO HOMBRE, BASTANTE ES EL ESFUERZO QUE LE CUESTA HACER QUE LOS HOMBRES TRABAJEN Y TODAVIA PREMIARLOS CON DINERO. NO ES JUSTO, HABLE CON SU CONTADOR PARA QUE DISMINUYAN LAS UTILIDADES, PAGUE MENOS IMPUESTOS Y REPARTA LOS MENOS POSIBLE.

SIEMPRE QUE HAYA OPORTUNIDAD, DIGA QUE LA EMPRESA ESTA A PUNTO DE QUEBRAR, QUE ESTA A PUNTO DE QUEDARSE USTED EN LA RUINA Y LOS TRABAJADORES SIN EMPLEO.

EXPLOTE LAS CREENCIAS RELIGIOSAS, PREGUNTE A LOS TRABAJADORES SI SON CATOLICOS, SEGURAMENTE RESPONDERAN QUE SI, DIGALES QUE DIOS LES HA SEVALADO ESE DESTINO Y TIENEN QUE RESIGNARSE, YA LES LLEGARA SU RECOMPENSA EN LA OTRA VIDA.

QUEJESE DEL PATERNALISMO DEL GOBIERNO CUANDO TRATA DE PROTEGER A LOS TRABAJADORES, LO QUE REPRESENTA AFECTAR AL CAPITAL.

SIEMPRE HABLE DE LA FUNCION SOCIAL QUE REPRESENTA SU EMPRESA, YA QUE DE ELLA DEPENDEN X NUMERO DE FAMILIAS, AUNQUE NO DIGA EN QUE CONDICIONES VIVEN.

SIEMPRE QUE PUEDA, AFIRME QUE EL SISTEMA CAPITALISTA ES EL IDEAL PARA LOGAR EL PROGRESO DE NUESTRO PUEBLO.

ATAQUE VIGOROSAMENTE TODA IDEA SOCIALISTA, YA QUE SOLO PROMETE ILUSIONES A LOS TRABAJADORES.

NO HABA CASO A LAS PERSONAS QUE HABLAN DE NUEVAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS; A USTED NADIE LE VA A ENSEÑAR COMO MANEJAR SU NEGOCIO O DIRIGIR A LOS HOMBRES, PARA ESTO, LO MAS IMPORTANTE SON SUS MUCHOS AÑOS DE EXPERIENCIA.

NO CONFIE EN LOS HOMBRES, ESTOS SON MALEVOLOS Y SIEMPRE SENTIRAN ENVIDIA DE SU PROGRESO Y TRATARAN DE PERJUDICARLO EN SUS INTERESES.

USTED EXIJA RESULTADOS, NO LE IMPORTE QUE SUS TRABAJADORES PADEZCAN DE DESNUTRICION, FRUSTACIONES, ENAJENACION, CONFLICTOS. ESOS SON PROBLEMAS QUE NO LE INCUMBEN*.

FINALMENTE EL AUTOR CONCLUYE DE LA SIGUIENTE MANERA: "SI MUCHOS EMPRESARIOS O DIRIGENTES, ACTUAN COMO USTED, SERAN VALIDOS CONTRIBUYENTES PARA QUE SE ACELEREN IDEAS O MOVIMIENTOS REVOLUCIONARIOS EN EL PAIS, PERO NO SE PREOCUPE, ESE ES PROBLEMA DEL GOBIERNO Y EL SE ENCARGARA DE QUE TODO VUELVA A LA NORMALIDAD. POR ULTIMO, DISFRUTE INTENSAMENTE DE SU VISION Y SABACIDAD PARA OBTENER EXITO COMO EMPRESARIO O DIRIGENTE".

EN SU ESCRITO BARAJAS (OP. CITI), TIENDE A EXPRESAR EL PENSAMIENTO DE UN EMPRESARIO EXFLOTADOR, EGOCENTRICO, QUE SOLO PIENSA EN SU BENEFICIO Y EN UTILIDADES A CORTO PLAZO. CLARO ES, QUE NO TODOS LOS EMPRESARIOS EN MEXICO PIENSAN DE ESTA MANERA. LOS HAY QUE PIENSAN PRECISAMENTE TODO LO CONTRARIO Y NO ES UNICAMENTE UN PENSAMIENTO, SINO QUE LO LLEVAN A LA ACCION.

EN CIERTA OCASION IMPARTI UN CURSO DE ADMINISTRACION A EJECUTIVOS Y SE LES EXPUSO LA LECTURA DE ESTE DOCUMENTO. SU RESPUESTA INMEDIATA FUE DE SORPRESA Y DE CRITICA. CALIFICANDO EL DOCUMENTO DE ATROZ, MAQUIAVELICO Y DE SIN RAZON. SIN EMBARGO, SE LES CUESTIONO SOBRE LAS COSAS QUE ELLOS HACIAN EN SUS NEGOCIOS Y COINCIDIERON ALGUNAS DE SUS ACCIONES CON LAS QUE ANTERIORMENTE HABIAN CRITICADO ABIERTAMENTE. CON UN POCO DE REMORDIMIENTO ACEPTARON QUE LA LECTURA CONTENIA ASPECTOS VERDADEROS YA QUE ELLOS DEMOSTRARON QUE SI LO LLEVABAN A LA PRACTICA. POR LO TANTO LA LECTURA NO ESTABA TAN DISTANTE DE LA VERDAD Y DE LA REALIDAD EN MEXICO.

CON ESTA FORMA DE PENSAR Y DE ACTUAR POR PARTE DE LOS EMPRESARIOS, PODRAN LAS EMPRESAS SER ALTAMENTE PRODUCTIVAS?. POR LA INCONFORMIDAD QUE GENERAN EN SUS EMPLEADOS, DIFICILMENTE PODRIAN SER CONSIDERADAS COMO EMPRESAS EFICIENTES Y PRODUCTORAS DE ARTICULOS DE CALIDAD.

PERO TAMBIEN, HAY QUE ANALIZAR AL EMPLEADO MEXICANO, COMO PIENSA Y COMO ACTUA EN RELACION A SU TRABAJO.

PARA COMPRENDER EL PENSAMIENTO DEL EMPLEADO MEXICANO EN SU TRABAJO, PRECISO TRAER A ESTE PUNTO EL CONCEPTO DE LA "DISTANCIA DEL PODER", QUE TAMBIEN TIENE INTIMA RELACION CON EL EMPRESARIO MEXICANO. ME PERMITIRE CITAR A UN INVESTIGADOR HOLANDES, DOCTOR EN PSICOLOGIA HEERT HOFSTEDE (UNAM, 4B), QUIEN REALIZO UNA INVESTIGACION DENOMINADA "LOS CUARENTA PAISES". DONDE ESTUDIO EL COMPORTAMIENTO DE LOS ADMINISTRADORES EN 40 DIFERENTES PAISES.

DENTRO DE LAS LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION ESTAN EL TIEMPO EN QUE SE DIO EL ESTUDIO (1967-1973), EL TRABAJO SE REALIZO SOLO EN LA IBM, EMPRESA DE INICIATIVA PRIVADA DE NIVEL INTERNACIONAL. POR OTRA PARTE EL NIVEL JERARQUICO EN EL QUE SE EFECTUO LA INVESTIGACION FUE EN ALTA Y MEDIA GERENCIA (NIVELES OPERATIVOS).

LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION ARROJARON LA DETERMINACION DE CUATRO DIFERENTES TIPOS, TAXONOMIAS O COMPORTAMIENTOS QUE DENOMINO DIMENSIONES. ESTAS DIMENSIONES REPRESENTAN LAS DIFERENCIAS CULTURALES EN LOS DISTINTOS PAISES. LA PRIMERA FUE LA "DISTANCIA DEL PODER", QUE ENCONTRO DE DOS TIPOS: UNA LARGA Y OTRA CORTA. LA SEGUNDA DIMENSION ES "EVITAR LA INCERTIDUMBRE", QUE IGUALMENTE HALLO DE DOS TIPOS: FUERTE Y DEBIL. OTRA DIMENSION ES "INDIVIDUALISMO - COLECTIVISMO. LA CUARTA Y ULTIMA DIMENSION FUE EL MASCULINISMO - FEMINISMO.

LA DISTANCIA DEL PODER CONSISTE EN CUANTO TARDA EN COMUNICARSE UN JEFE CON ALGUNO DE SUS SUBORDINADOS. EN MEXICO LA DISTANCIA DEL PODER ES LARGA, POR EJEMPLO SI SE PREGUNTARA A LOS

ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD, SI CONOCEN PERSONALMENTE A SU RECTOR, LA RESPUESTA DE ELLOS SERIA SIN TEMOR A EQUIVOCACION, QUE NO SE LE CONOCE EN UN PORCENTAJE MUY ALTO.

LA DISTANCIA DEL PODER INDICA EL GRADO EN QUE UNA SOCIEDAD O UN GRUPO HA DISTRIBUIDO EL PODER. LA ADMINISTRACION ESTA HECHA POR HUMANOS. DE AHI QUE ESTA SE CONFORME CON LOS VALORES CULTURALES DE CADA PAIS. NO ES POSIBLE HABLAR DE UNA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS DE LA ADMINISTRACION POR LOS VALORES, DESDE EL PUNTO DE VISTA CONDUCTAL. POR ELLO, ES INDISPENSABLE SABER CUALES SON SUS CARACTERISTICAS.

EN MEXICO, POCAS PERSONAS DEBEN SER INDEPENDIENTES, LA MAYOR PARTE DE LA GENTE DEBE SER DEPENDIENTE. PORQUE EN MEXICO SE TIENDE A SER DEPENDIENTE. ES UNA CULTURA DEL TIPO DE LA "TEORIA X" DE DOUGLAS MC.GREGOR (29), DONDE SE TIENE QUE SER ENERGIICO CON EL PERSONAL PARA QUE PRODUZCA. ESTO REPERCUTE SERIAMENTE EN EL TRABAJO, PORQUE EL EMPLEADO SE VUELVE DEPENDIENTE AUNQUE NO LO SEA, AL GRADO DE DECIR, "YO NO HAGO NADA, HASTA QUE MI SUPERVISOR ME LO INDIQUE". ESTE PROCESO SE VA REPITIENDO HASTA QUE EL PERSONAL SE MECANIZA.LO QUE SE VE, ES LO QUE SE HACE. POR LO TANTO LO QUE HAGAN LOS DEMAS, ES TOMADO COMO MODELO EN EL TRABAJO. ELLO LLEVA A SER DEPENDIENTES A LAS PERSONAS. ESTO TIENE UNA RAZON DE SER, EL ESTILO DEBE SER PATERNALISTA Y ASI ES EN LA REALIDAD. ESTA FALTA DE INICIATIVA EN EL MEXICANO PARA ACTUAR SE VA HACIENDO COSTUMBRE, HACE QUE SE REZAGUE EN LAS ACTIVIDADES Y EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS. LOS LATINOS ESTAN REZAGADOS TECNOLOGICAMENTE POR ELLO, SE DEPENDE DE OTROS PAISES EN ESTE ASPECTO.

AL MEXICANO SE LE HA PROHIBIDO HACER, POR ESO EN LAS ORGANIZACIONES NO HAY INICIATIVA, PORQUE LA GENTE PUEDE SER

REGANADA, CASTIGADA O VERSE MAL, SI REALIZA ALGO QUE NO SE LE HA INDICADO. POR ESO NO ACTUA.

OTRO ASPECTO QUE POSIBLEMENTE ATE AL MEXICANO POR HACER LAS COSAS, SON LOS MANDAMIENTOS DE LA LEY DE DIOS, DADO QUE ESTAS PROHIBEN MUCHAS COSAS, QUE APLICADOS LITERALMENTE Y EXTRAPOLADOS AL TRABAJO, IMPIDEN REALIZAR LAS ACTIVIDADES.

EN MEXICO LAS PERSONAS CON PUESTOS SUPERIORES CONSIDERAN A LOS SUBORDINADOS COMO PERSONAS DIFERENTES A ELLOS, LOS MIRAN DESDE ARRIBA HACIA ABAJO, COMO MEROS OBJETOS INFERIORES. EN OTROS PAISES LOS SUBORDINADOS CONSIDERAN A SUS JEFES COMO IGUALES. RECIBEN Y DAN UN TRATO DE TU A TU, SIN POR ELLO SENTIRSE CULPABLES O FALTOS DE RESPETO.

VIENDO UN ORGANIGRAMA CON VARIOS NIVELES JERARQUICOS, LOS SUBORDINADOS SON VISTOS COMO DISTINTOS AL JEFE. LOS SUBORDINADOS TAMBIEN VEN DIFERENTE AL JEFE, POR EL SOLO HECHO DE SER EL JEFE.

LAS PERSONAS QUE EN MEXICO, OCUPAN PUESTOS SUPERIORES SON INACCESIBLES. NO SE PUEDE TENER CON FACILIDAD CONTACTO NI COMUNICACION. EN OTRAS CULTURAS LOS SUPERIORES SON ACCESIBLES. EN MEXICO, REGULARMENTE HAY UNA SALA DE ESPERA LLENA DE GENTE, ESTO SE DA POR LA CENTRALIZACION DE DECISIONES QUE SE REALIZA EN LAS EMPRESAS. LOS JEFES DEBEN Y QUIEREN ESTAR ENTERADOS HASTA DE LOS MAS MINIMOS DETALLES DE CUALQUIER OPERACION, EN CUALQUIER INICIATIVA DESEAN PARTICIPAR, SIEMPRE CON EL PROPOSITO DE AGRADAR A LOS EMPRESARIOS Y ALTOS DIRECTIVOS. INCLUSO, HAY OCASIONES EN QUE SE TIENEN QUE ACORDAR CITAS CON MUCHOS DIAS DE ANTICIPACION, HASTA PARA UNA FIRMA. LUEGO CUANDO UNO HABLA PARA VERIFICAR LA CITA, LA POSPONEH PORQUE EL EJECUTIVO ESTARA OCUPADO. DE ESTE MODO EL ACCESO SE DIFICULTA. SI ALGUN EJECUTIVO

IMPORTANTE, ALTO DIRECTIVO O EMPRESARIO ENTRARA DE PRONTO A ALGUNA AREA DE TRABAJO, NO SE LE PODRIA PEDIR QUE FUERA A SACAR UNA COPIA QUE SE NECESITARA. EL HECHO DEL SER EL JEFE LO EXCLUYE DE TAREA TAN LLANA.

LA INACCESIBILIDAD OCURRE PORQUE EXISTE EL PODER. DE ESTE MODO SE TAPONEA A LA GENTE, SE LE DIFICULTA EL PODER VER A UN EJECUTIVO, PORQUE LA PROPORCION DE DIFICULTAD ESTARA EN FUNCION DEL GRADO DE PODER QUE TENGA ESE PERSONAJE. AL HACER ESPERAR A LA GENTE SE TIENE UN MAYOR PODER, ESTATUS Y PRESTIGIO.

EN OTROS PAISES HAY IGUALDAD, EN MEXICO, LAS PERSONAS QUE TIENEN EL PODER TIENEN PRIVILEGIOS QUE OTROS NO TIENEN. CUENTAN CON ESPACIOSAS Y LUJOSAS OFICINAS, CASA QUE PAGA LA COMPANIA, GASTOS DE REPRESENTACION, VEHICULO, CHOFER, VEHICULO PARA LA ESPDOSA, CUENTAN CON ASISTENTE, POSIBLEMENTE DOS SECRETARIAS, BANO PRIVADO, CANTINA. ADEMAS PUEDEN LLEGAR TARDE A SUS OFICINAS, ALGUNOS PORQUE TRABAJAN HASTA LAS 11 DE LA NOCHE EN RESTAURANTES DE LUJO TRATANDO ASUNTOS DE NEGOCIOS, CLARO CON SU RESPECTIVO ALCOHOLITO. LUEGO QUE A LA OFICINA LLEGAN TARDE, SE VAN TEMPRANO, SOBRE TODO LOS VIERNES PARA YA NO REGRESAR. ALGUNOS LLEGAN TARDE PORQUE SE VAN AL DEPORTIVO, JUEGAN TENIS Y TOMAN UN BANO DE VAPOR. TOMAN CURSOS DE INGLES PORQUE ES NECESARIO PARA SU ACTIVIDAD Y EL ARREGLO DE LOS NEGOCIOS

SE PERMITEN ALGUNOS PRIVILEGIOS A CONTADOS EMPLEADOS, SOLO "PORQUE SON MIS AMIGOS", EN CAMBIO A LOS ENEMIGOS, SE LES CARGA TODO EL PESO DE LA LEY.

OBVIAMENTE LA REACCION DEL EMPLEADO MEXICANO AL VER TODO ESTO. PARA EL REPRESENTA UNA GRAN MARGINACION EN LA REPARTICION DE FAVORES. LUEGO LOS EJECUTIVOS Y EMPRESARIOS SE QUEJAN DE QUE

AL EMPLEADO MEXICANO LE HACE FALTA MOTIVACION. BASTA CON VER LO ANTERIOR PARA SENTIRSE ENFERMO Y TOTALMENTE FRUSTRADO.

HABLANDO PRECISAMENTE DE MOTIVACIONES, CUALES SON LAS MOTIVACIONES DEL MEXICANO? QUE PIENSA EL MEXICANO CON RESPECTO A SU TRABAJO? REALMENTE HAY CALIDAD EN EL TRABAJO MEXICANO?

EN EL MEDIO CULTURAL SE DICE QUE EL MEXICANO PIENSA, DUE:

-EL TRABAJO EMBRUTECE

-LA OCIOSIDAD ES LA MADRE DE UNA VIDA PADRE.

-YO GANO MAS QUE TU Y TRABAJO MENOS.

-NO TE DES TODO A TU TRABAJO, TE CARGAN LA MAND. TE DAN MAS RESPONSABILIDAD Y GANAS IGUAL.

-NADA MAS TRABAJAN LOS TONTOS, Y NOS BURLAMOS DE LOS QUE TRABAJAN.

-LO PRIMERO QUE CUENTA ES EL DINERO. PERO PARA CONSEGUIRLO HAY QUE TRABAJAR. YA LOGRADO HAY QUE PASCARSE LA BARRIGA.

-MUSICA MAL PAGADA TOCA MAL SON.

-TRABAJAR DE BALDE NI A TU PADRE.

COMO DIJIMOS, EN MEXICO UNA COSA ES LA QUE SE DICE, Y OTRA LA QUE SE HACE. EL MEXICANO DICE QUE NO LE GUSTA EL TRABAJO, SIN EMBARGO, TRABAJA CUMPLE Y LO HACE BIEN. INCLUSO HASTA CREATIVAMENTE.

DIAZ (49) EN SU OBRA "PSICOLOGIA DEL MEXICANO", INDICA CUALES SON LAS MOTIVACIONES DEL MEXICANO.

LAS QUE SERAN REMITIDAS HACIA EL TRABAJO DEL MEXICANO:

1. EL HAMBRE. ES UNA MOTIVACION QUE GENERA MUCHOS

PROBLEMAS EN EL TRABAJO, PORQUE EL MEXICANO TRABAJA CON EL ESTOMAGO Y NO CON LA CABEZA. COMO YA SE VIO, LA PAGA ES POCA Y HAY MUCHAS BOCAS QUE ALIMENTAR. "EL HAMBRE ES CANIJA PERO MAS EL QUE LA AGUANTE", "LO IMPORTANTE ES COMER HOY, MAÑANA DIOS DIRA"

2. SALUD. EL MEXICANO SE DICE QUE ES HIPOCONDRIACO, SE QUEJA DEMASIADO Y DICE ESTAR ENFERMO. HAY MUCHOS VENEDORES AMBULANTES " ATRAS DE LA RAYA, QUE ESTOY TRABAJANDO". AL PARECER AL MEXICANO LE IMPORTA POCO SU SALUD. "HOY ME VOY DE PARRANDA, MAÑANA YA VEREMOS" (INCLUSO CUANDO TIENE ULCERA). EL MEXICANO NO VA AL MEDICO SINO HASTA QUE TIENE ALGUNA ENFERMEDAD EN SERIO. INCLUSO ES COMUN ESCUCHAR, "MIRA QUE SANOTE ESTA MI HIJO, REGORDETE Y CACHETON" PERO DE COMER GRASAS Y CARBOHIDRATOS. SE OCUPA LOS PRIMEROS LUGARES EN ENFERMEDADES PARASITARIAS Y GASTROINTESTINALES.

3. TEMOR A PERDER EL EMPLEO, HOY DIA CON LA ALTA REPERCUSION DE LA CRISIS ECONOMICA QUE SE ATRAVIESA, EL MEXICANO TEME PERDER SU EMPLEO. AUNQUE DIGA CONTINUAMENTE "A MI QUE ME CORRAN", NUEVAMENTE LA CONTRADICCION. SIN EMBARGO HAY ALTA DESEERCION EN LOS EMPLEOS, ESTO SE DEBE A QUE LA FAMILIA MEXICANA ES MUY PROTECTORA, DE AHI EL NEPOTISMO. EN SU DEFECTO, LA ROTACION EN EL EMPLEO ES DEBIDO A LA BAJA PAGA, ELLO LLEVA AL EMPLEADO MEXICANO A BUSCAR UNA MEJORIA DE SUELDO, AUNQUE SEA POR TAN SOLO UNOS CUANTOS PESOS.

4. EL DINERO. LA SEGURIDAD EN LA SITUACION ECONOMICA. ADEMÁS EL DINERO ES UN SATISFACTOR GENERAL DE LAS NECESIDADES. SATISFACE A TRAVÉS DE LA ADQUISICION DE UN COCHE, SOMBRERO, O LO QUE SEA. EL OBRERO PIENSA QUE CON EL DINERO TODOS SUS PROBLEMAS SE RESOLVERAN. POR ELLO EN MEXICO TIENE GRAN ÉXITO LA LOTERIA, PRONOSTICOS DEPORTIVOS, ME LATE, LAS TANDAS E INCLUSIVE EN ALGUN MOMENTO, LAS FAMOSAS PIRAMIDES. EL AUMENTO DE SUELDO AUMENTA LA EFICIENCIA, "CON DINERO BAILA EL PERRO" . EN VERDAD EL DINERO TIENE GRAN IMPORTANCIA.

POR OTRA PARTE, COMO TE VEN TE TRATAN, ASÍ VEMOS AL COBRADOR EN BICICLETA CON SU TRAJE Y SU CORBATA. CASI TODO SE PUEDE RESOLVER CON LA IMAGEN QUE DA EL DINERO. EN LUGARES DE DISTRACCION O COMIDA ES COMUN VER LETREROS QUE DIGAN: "NOS RESERVAMOS EL DERECHO DE ADMISION". EL SACO Y LA CORBATA NUNCA PASARAN DE MODA, EL DINERO TAMPOCO.

LA SATISFACCION EN EL TRABAJO POR EL INGRESO RECIBIDO PUEDE VERSE DESDE TRES PUNTOS DE VISTA; TEORIA DE LA CONDUCCION, TEORIA DE LA DISCREPANCIA Y TEORIA DE LA EQUITAD.

LA PRIMERA INDICA QUE UNA PERSONA SATISFACE SUS NECESIDADES DE DIFERENTES MANERAS. POR EJEMPLO, NECESITO \$ 100 PESOS PARA SATISFACER MIS NECESIDADES, PERO SI RECIBO \$ 150, TENDRE SATISFACCION DE \$50 PESOS. EN CAMBIO SI RECIBO \$50, MI INSATISFACCION SERA POR \$ 100 PESOS. ESTA TEORIA CONTEMPLA SOLO NECESIDADES PRINCIPALES.

LA SEGUNDA TEORIA COMPARA LO QUE DEBO GANAR DE ACUERDO A

MI PREPARACION PERSONAL, ACADEMICA Y DE EXPERIENCIA.

LA TERCERA TEORIA. TODAS LAS ENTRADAS DEBEN SER IGUAL A TODAS LAS SALIDAS. DEBO RECIBIR SEGUN LO QUE YO DE, EN MI TRABAJO. POR EJEMPLO EN ASISTENCIA, PUNTUALIDAD, GANAS, HABILIDAD, ETC. LA RETRIBUCION TIENE QUE SER IGUAL PARA QUE PUEDA ESTAR SATISFECHO. SI A MAYOR ESFUERZO HAY MENOS PAGA, ESTOY INSATISFECHO. SI A IGUAL ESFUERZO HAY IGUAL PAGA, ESTOY SATISFECHO. SI A MENOR ESFUERZO HAY MAYOR PAGA, ME SIENDO CULPABLE.

TERCER CAPITULO

FUNDAMENTOS DEL

DESARROLLO GERENCIAL

3.1 EL CONCEPTO DEL DESARROLLO GERENCIAL

SE INICIARA POR DEFINIR LOS ELEMENTOS QUE SON LA BASE DE ESTE CAPITULO, LOS CONCEPTOS; "DESARROLLO" Y "GERENCIA".

EL DESARROLLO DE ACUERDO AL DICCIONARIO JURIDICO MEXICANO (14), VIENE DE "DES" Y "ARROLLAR", DEL LATIN "ROTULIARE, DE ROTULUS" QUE SIGNIFICA RODILLO. EN EL SENTIDO CORRIENTE EL DESARROLLO ES IGUAL A LA ACCION Y EFECTO DE DESARROLLAR Y DESARROLLARSE, DESHACER UN ROLLO, ACRECENTAR, DAR INCREMENTO A UNA COSA DEL ORDEN FISICO, INTELECTUAL Y MORAL.

EL CRECIMIENTO ES UN PROCESO DE CAMBIO QUE SE CARACTERIZA POR:

- A) EL AUMENTO GRADUAL DE PROPIEDADES CUANTITATIVAS, MEDIBLES Y CIFRABLES, EN EL VOLUMEN DE ACTIVIDADES Y EN LAS ESTRUCTURAS DE LA ECONOMIA.
- B) LA CONTINUIDAD, Y POR LO TANTO LA FACIL PREVISIBILIDAD POR PROYECCION O EXTRAPOLACION A PARTIR DE CIERTOS DATOS DE LA REALIDAD ACTUAL QUE SE TOMAN COMO BASE O DE LA EXPERIENCIA HISTORICA PREVIA DURANTE UN LAPSO DETERMINADO.
- C) LA RESPONSABILIDAD POR ADELANTADO, SEGUN ESQUEMAS HOMOLOGOS O ANALOGOS, Y.

D) LA PRETENCION DE LA GENERALIDAD Y APLICABILIDAD NECESARIAS COMO MODELO O PROYECTO.

EL DESARROLLO EN SENTIDO AMPLIO SE CONCEPTUALIZA POR LA CONGRUENCIA DE LOS SIGUIENTES RASGOS DEFINITORIOS:

A) SURGEN PROPIEDADES NUEVAS Y DE DIVERSIDADES DE CALIDAD, LO QUE IMPLICA EL ENRIQUECIMIENTO Y COMPLEJIZACION DE LAS FUERZAS, RELACIONES ESTRUCTURAS SOCIALES.

B) CARACTER CUALITATIVO, NO CUANTITATIVO.

C) CREACION DE NUEVAS FORMAS Y MODALIDADES DE VIDA ECONOMICA, SOCIAL, CULTURAL, POLITICA, DE VALORES, IDEAS Y ESTILOS.

D) DISCONTINUIDAD, PREVISIBILIDAD MENOR QUE EL CRECIMIENTO O NULA, MAYOR PESO DE LO IMPREVISTO Y DEL AZAR, Y

E) PERTENENCIA AL DOMINIO DE LA HISTORIA GLOEAL A PARTIR DE PRESUPUESTOS, HIPOTESIS Y OBJETIVOS TOTALIZANTES.

EL DESARROLLO ES UN PROCESO. UN PROCESO MEDIANTE Y DURANTE EL CUAL SE MEJORA LA CALIDAD DE TRABAJO, CON EL PROPOSITO DE CONSEGUIR MEJORES CONDICIONES DE VIDA EN UNA ENTIDAD ORGANIZATIVA, QUE PUEDE SER UN PAIS, UNA EMPRESA, GERENCIA, O UN DEPARTAMENTO.

LA GERENCIA ES EL CARGO DEL GERENTE. LA OFICINA DEL GERENTE Y EL TIEMPO QUE DURA ESTE EN SU CARGO. DE MODO TAL QUE EL GERENTE ES LA ESENCIA DE LA GERENCIA. EL GERENTE ES QUIEN DIRIGE UNA EMPRESA POR CUENTA AJENA.

DE ACUERDO AL DICCIONARIO (14) DE LA ACADEMIA DE LA LENGUA, LA VOZ GERENTE, PROCEDE DEL LATIN "GEREUS-ENTIS", PARTICIPIO ACTIVO DE "GERERE", DIRIGIR.

EL GERENTE ES LA PERSONA QUE DIRIGE LOS NEGOCIOS Y LLEVA LA FIRMA DE UNA SOCIEDAD O EMPRESA MERCANTIL CON ARREGLO A SU CONSTITUCION, TIENE FACULTADES PARA LLEVAR LA FIRMA COMO REPRESENTANTE GENERAL.

EN LA LEGISLACION MERCANTIL TAMBIEN SE LE DENOMINA COMO "FACTOR". EN LOS TERMINOS DEL ARTICULO 309 DEL CODIGO DE COMERCIO, SEGUN ESTA NORMA, "SE REPUNTARAN FACTORES LOS QUE TENGAN LA DIRECCION DE ALGUNA EMPRESA, FABRIL O COMERCIAL O ESTEN AUTORIZADOS A CONTRATAR RESPECTO A TODOS LOS NEGOCIOS CONCERNIENTES A DICHS ESTABLECIMIENTOS O EMPRESAS, POR CUENTA Y EN NOMBRE DE LOS PROPIETARIOS DE LOS MISMOS".

EL CALIFICATIVO DEL REPRESENTANTE GENERAL COMO FACTOR, SE HA VUELTO DESUSADO EN MEXICO. EL GERENTE O DIRECTOR GENERAL O GERENTE GENERAL SON LOS TERMINOS EN LOS CUALES MAS COMUNMENTE SE LE IDENTIFICA. EN LA ESTRUCTURA ORGANICA OCUPA EL PRIMER NIVEL.

EN LA PRACTICA ES FRECUENTE QUE SE NOMBREN VARIOS DIRECTORES O GERENTES, A LOS QUE SE ACOSTUMBRA DESIGNAR COMO SUBDIRECTORES, SUBGERENTES, BIEN AGREGAR AL CARACTER DE DIRECTORES O DE GERENTES MENCIONES QUE LIMITEN SUS FUNCIONES COMO GERENTE DE FINANZAS, DE VENTAS, COMPRAS O PERSONAL. CORRESPONDEN DEL SEGUNDO AL CUARTO NIVEL JERARQUICO DE LA ORGANIZACION.

EL GERENTE FUNCIONAL, O DEL SEGUNDO AL CUARTO NIVEL JERARQUICO, ES LA BASE DEL PRESENTE TRABAJO, POR LO QUE TODO LO QUE SE EXPONGA, TANTO MODELO COMO EXPLICACIONES Y APLICACIONES SUBSECUENTES, ESTARAN EN FUNCION DE ESOS NIVELES GERENCIALES Y NO DEL GERENTE GENERAL (PRIMER NIVEL), QUIEN SI ES CONSIDERADO, MAS NO COMO LA FINALIDAD DE LA INVESTIGACION.

EL DESARROLLO GERENCIAL ES EL ACTO QUE EFECTUA EL GERENTE FUNCIONAL O DE SEGUNDO NIVEL JERARQUICO, CON APROBACION DEL GERENTE GENERAL DE LA ORGANIZACION, CON EL PROPOSITO DE EFECTUAR UNA PLANEACION Y DIRECCION EFICAZ, QUE PERMITA HACER PROGRESAR A SU GERENCIA DE MANERA; CUALITATIVA, SOSTENIDA Y DURADERAMENTE EN LA ECONOMIA, TECNOLOGIA Y DIMENSION TANTO HUMANA COMO ADMINISTRATIVA, QUE AL LOGRARLO COADYUVARA PARA OBTENER EL MISMO RESULTADO PARA SU EMPRESA.

EL DESARROLLO CONSISTE EN EFECTUAR OPERACIONES INTENCIONADAS Y PLANEADAS PARA CAMBIAR LA EMPRESA EN UN SENTIDO DE COMPLEMENTO Y PERFECCIONAMIENTO. DEBE BASARSE EN NECESIDADES DE CRECIMIENTO Y PERFECCION REALES DE LA COMPANIA, EN TODOS LOS ASPECTOS. PASAR DE UN ESTADO REAL A UN ESTADO IDEAL ALCANZABLE.

DEBE IMPULSARSE A TODA COSTA EL MEJORAMIENTO, PERO CONTROLANDO LOS ASPECTOS NEGATIVOS QUE EL DESARROLLO GERENCIAL LLEVA A VECES CONSIGO. ES PELIGROSO CUANDO SE LLEGA AL CONDICIONAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES, O A LA CREACION DE GRAVES CONFLICTOS CON OTRAS AREAS O SECTORES. CUANDO EXISTE LA ENAJENACION SE PIERDE EL SENTIDO DEL CRECIMIENTO PROPORCIONAL, Y SE DIRIGEN LOS ESFUERZOS HACIA EL LOGRO DE UN CRECIMIENTO ENFERMIZO QUE MAS QUE PERMITIR MEJORAR, LLEVA A UNA ANARQUIA EN LA ORGANIZACION DE TODA LA EMPRESA.

EL DESARROLLO GERENCIAL ES UN METODO QUE NO APARECE EN LOS LIBROS BAJO ESTE TITULO, PERO QUE SIN EMBARGO SE REALIZA CONTINUAMENTE EN LAS EMPRESAS, ES UN ESFUERZO DE ESTAS POR ENCONTRAR EL EQUILIBRIO ENTRE LOS ELEMENTOS DE RESPONSABILIDAD QUE COMPONEN A LA EMPRESA. .

EL DESARROLLO GERENCIAL PARTE DE UN PROCESO DE DEFINICION DE LA EMPRESA, DETERMINACION DE SU FILOSOFIA, LA IDENTIFICACION ENTRE SUS MIEMBROS, PARA DESPUES HACER UN DIAGNOSTICO DE SUS FUERZAS. EL DIAGNOSTICO PERMITE SABER QUE SE ESTA HACIENDO BIEN Y QUE ES LO QUE DEBE DE MEJORARSE, SIEMPRE BAJO EL GRAN PROPOSITO DE CRECER Y PERFECCIONARSE. EL PROCESO DE IDENTIFICACION ENTRE SUS MIEMBROS PERMITE AL GRUPO CONOCERSE, ESTIMARSE Y RESPETARSE, PARA PODER CONFORMAR VERDADERAMENTE A UN GRUPO, UN GRUPO QUE LUCHE Y SE ESMERE POR CONSEGUIR METAS COMPARTIDAS. AL DECIR METAS COMPARTIDAS, ESTOY REFIRIENDOME A LA SATISFACCION DE NECESIDADES EMPRESARIALES Y A LA SATISFACCION DE NECESIDADES INDIVIDUALES DE LOS MIEMBROS.

ESTE PROCESO EXIGE EL EFECTO DE UNA ACTIVIDAD DISCIPLINADA QUE PERMITA LOGRAR LAS METAS DESEADAS, PERO CON UNA PROYECCION PLANEADA Y CON OBJETIVOS DESEADOS REALMENTE, PORQUE LAS COSAS PUEDEN REALIZARSE COMO DIOS DA A ENTENDER. PERO ESTE NO ES EL PROPOSITO DE LAS EMPRESAS. EN REALIDAD NINGUN BARCO SALE DE FUERTO SIN LLEVAR TIMON.

ESTO PUEDE RELACIONARSE CON EL DEPORTE, PORQUE EN EL DEPORTE HAY POCOS ASPECTOS QUE EXIJAN CONOCIMIENTOS INTELECTUALES O MAS QUE UNA TEORIA PRIMITIVA. CUALQUIERA PUEDE LLEGAR A SER UN DEPORTISTA EXCELENTE SIN ADQUIRIR NI UTILIZAR CONOCIMIENTOS CIENTIFICOS.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

. 79 .

EN LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES QUE EJERCE UN MEDICO O UN ABOGADO, ES INDUDABLE QUE ALGUIEN PODRIA SALIR PERJUDICADO SI EL APRENDIZAJE FUERA A BASE DE TANTEOS Y CORRECCIONES. SI BIEN ES CIERTO QUE LA ADMINISTRACION SE HA CONVERTIDO EN UNA PROFESION, Y QUE EL GERENTE ES EN SI MISMO UN ADMINISTRADOR, PODEMOS HACER CONSIDERACIONES RESPECTO A LA GERENCIA.

EN LA GERENCIA, LAS BAJAS FATALES Y NO FATALES PUEDEN ATRIBUIRSE A LAS TENSIONES CREADAS EN EL AMBIENTE, LA INADECUADA APLICACION DE PROCEDIMIENTOS, DEFICIENTE PLANEACION, INADECUACION DE RECURSOS, CONFLICTOS ENTRE EL PERSONAL. ESTO HA GENERADO GRAN PREOCUPACION EN LAS EMPRESAS, POR LOGRAR LA FORMACION Y DESARROLLO DE LAS GERENCIAS.

EN EL ASPECTO HUMANO, EL DESARROLLO GERENCIAL CONSISTE EN LOGRAR DEL GRUPO DE TRABAJO SU MAXIMO DESARROLLO Y DESPLIEGUE DE CAPACIDADES EN BENEFICIO DE LA EMPRESA. QUE TRABAJEN EN ENVIDIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL, DONDE LOS MIEMBROS QUE LO INTEGREN, LUCHEN Y SE ESFUERCEN POR LA INTEGRACION, MANTENIMIENTO Y EFICACIA DE SU GRUPO. DONDE LOS SISTEMAS DE TRABAJO ESTEN EN DINAMICO AJUSTE DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL MERCADO, REFORZADOS POR LOS CONDICIONAMIENTOS Y HABILIDADES QUE SE VAN FORTALECIENDO EN LOS EMPLEADOS CON UN PREVIO PROGRAMA DE DESARROLLO (PLAN DE CARRERA) QUE ES TAN NECESARIO EN LAS EMPRESAS. LA ACTUALIZACION Y FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS, RECURSOS Y CLIMA DE TRABAJO ES CARACTERISTICA DEL DESARROLLO GERENCIAL.

PARA CONSEGUIRLO EL JEFE DEBE INTEGRARSE COMO UN MIEMBRO MAS QUE ACTUE CONJUNTAMENTE CON SU GRUPO DE TRABAJO, Y NO COMO UN SER PODEROSO E INTRATABLE POR LA DISTANCIA DEL PODER. DEL MISMO MODO, EL CONCEPTO PERMITE QUE LOS MIEMBROS DEL GRUPO SE RELAN,

ANALICEN Y RETROALIMENTEN SUS SISTEMAS Y METODOS DE TRABAJO, CON EL FIRME PROPOSITO DE DIAGNOSTICAR LOS PROBLEMAS QUE IMPIDAN LA ACTUALIZACION Y EFICIENCIA DEL EQUIPO GERENCIAL.

COMO PUEDE OBSERVARSE SE NECESITARA MAS QUE UN SIMPLE EXAMEN SUPERFICIAL DE LA ORGANIZACION, DE UNA HOJEADA A LA DESCRIPCION DE LOS PUESTOS. SE REQUIERE UNA GERENCIA PARTICIPATIVA DE ANALISIS PROFUNDO Y CRITICO, CON LIBERTAD PARA EXPRESAR SUS OPINIONES Y COMENTARIOS. AUNQUE ES FACIL SEÑALAR ERRORES, ES INDIFENSABLE DEL MISMO MODO PROPONER SOLUCIONES, AUTORIZARLAS, APLICARLAS Y DARLES SEGUIMIENTO PARA SU VALORACION.

SEGURAMENTE HABRA TRANSACCIONES Y AJUSTES, PERO LO MAS SIGNIFICATIVO ES LA INTERVENCION ACTIVA DE LOS MIEMBROS DE LA GERENCIA Y LA SENSACION DE REALIZACION QUE TODOS Y CADA UNO DE LOS MIEMEROS Y GERENCIAS EXPERIMENTARA CUANDD ESTE TERMINADA LA TAREA Y ALCANZADAS LAS METAS DE LA COMPANIA.

EL DESARROLLO GERENCIAL DEBE BUSCAR LA PARTICIPACION DE TODOS LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA (GERENCIA PARTICIPATIVA). LA CALIDAD EN EL TRABAJO Y EN LOS PRODUCTOS, SIEMPRE A TRAVES DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA, INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD BASADO EN LA ORGANIZACION Y EN FLANEACION A LARGO PLAZO PARA LAS DIVISIONES, QUE SEA MEDIELE Y DE FACIL SEGUIMIENTO. PARA EL PERSONAL, DOTAR DE HERRAMIENTAS QUE PERMITAN LA PARTICIPACION, EVALUACION DEL DESEMPEÑO OBJETIVA, RECONOCIMIENTO BASADO EN DICHA EVALUACION, MOTIVACION, SEGURIDAD FISICA EN EL EMPLEO Y, UN PLAN DE CARRERA A LARGO PLAZO PARA SU DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL.

3.2 METODOS PARA EL DESARROLLO DE LA GERENCIA

DENTRO DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA HAY DIVERSOS METODOS DE TRABAJO, TODOS ELLOS ENFOCADAS A LA OPTIMIZACION DE LAS FUNCIONES DE PRODUCCION, MERCADOTECNIA, FINANZAS, OPERACIONES, ALMACENES Y CANALES DE DISTRIBUCION.

PARA EL DESARROLLO GERENCIAL HE DE CITAR DOS METODOS QUE PERMITEN A LA EMPRESA Y A LA GERENCIA, CRECER Y FORTALECERSE, CUALQUIERA QUE SEA SU FUNCION ORGANIZACIONAL. LOS METODOS SON:

- ! CIRCULOS DE CALIDAD
- ! ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

A CONTINUACION SE EXPONDRÁ CADA METODO, EN QUE CONSISTE, SUS CARACTERISTICAS, APLICACIONES, FASES, VENTAJAS, DESVENTAJAS Y POSIBLES RESULTADOS DE APLICACION.

3.2.1. CIRCULOS DE CALIDAD

ANTECEDENTES

EN LA INDUSTRIA JAPONESA, SE ORIGINAN LOS CIRCULOS DE CALIDAD HACIA EL AÑO DE 1962, GRACIAS A LA LABOR REALIZADA POR EL DR. ISHIKAWA (13), CATEDRATICO DE LA UNIVERSIDAD DE JAPON. LOS JAPONESES PRETENDIAN CUBRIR LOS MERCADOS INTERNACIONALES CON PRODUCTOS DE CALIDAD EXCELENTE, PARA SATISFACER Y ACRECENTAR LA DEMANDA. EL METODO ES CONSIDERADO COMO MOTIVACIONAL. SU IMPLEMENTACION FUE UN PROCESO LARGO, SE IMPARTIERON CURSOS DE ADIESTRAMIENTO DESDE LOS NIVELES JERARQUICOS MAS ALTOS HASTA LOS INTERMEDIOS.

DEFINICION

EL METODO (13), CONSISTE EN QUE UN GRUPO DE EMPLEADOS DEL MISMO LUGAR DE TRABAJO (POR EJEMPLO UNA GERENCIA), SE REUNIAN PERIODICAMENTE PARA REALIZAR TAREAS COMUNES DENTRO DE LA EMPRESA QUE FINALMENTE RESOLVERAN PROBLEMAS DE CALIDAD Y OTROS ASPECTOS RELATIVOS A SU TRABAJO.

ES IMPORTANTE DESTACAR QUE LA PARTICIPACION DE LOS MIEMBROS ES VOLUNTARIA, TANTO EN LA CAPACITACION COMO EN EL CIRCULO DE CALIDAD Y, QUE PARA SU FUNCIONAMIENTO, DEBEN CONTAR CON EL ABSOLUTO RESPALDO DE LA GERENCIA GENERAL.

OBJETIVOS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

- OBTENER OPTIMA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y DISMINUIR LOS DEFECTOS.
- DISMINUIR COSTOS OPERATIVOS
- INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.
- ESTIMULAR LA COOPERACION Y LAS RELACIONES TRABAJADOR-EMPRESA
- AUMENTAR LA MOTIVACION DEL PERSONAL
- ESTIMULAR LA SOLIDARIDAD CON LA EMPRESA.
- MAYOR EFECTIVIDAD EN LOS GRUPOS DE TRABAJO (GERENCIAS)
- CREAR MAYOR CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS.
- MEJORAR LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL
- DESARROLLAR AL PERSONAL Y EL LIDERAZGO.
- AMBIENTE DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

FUNCIONAMIENTO

- A) EL CIRCULO DE CALIDAD, SE REUNE CADA SEMANA O CADA DOS SEMANAS ENTRE UNA Y DOS HORAS POR SESION.
- B) LOS PARTICIPANTES ELIGEN UN MODERADOR QUE SE ENCARGARA DE DIRIGIR LAS REUNIONES.
- C) SE ESCOGE UN PROYECTO, SE ESTUDIA Y ANALIZA DURANTE LAS REUNIONES, HASTA ENCONTRAR LA SOLUCION MAS ADECUADA. LA QUE SE PRESENTA AL COORDINADOR DEL CIRCULO QUIEN LOS AYUDARA A QUE ESTA SE LLEVE A LA PRACTICA.
- D) ES NECESARIO EL APOYO DE LA ALTA DIRECCION, INFUNDIR UNA FILOSOFIA DE CREAR EN LAS GENTES Y LA VOLUNTAD DEFINIDA DE REALIZAR TODO EL ENTRENAMIENTO QUE SEA NECESARIO.
- E) EXISTE UN COORDINADOR DEL CIRCULO DE CALIDAD. ESTE CARGO GENERALMENTE RECAE EN EL SUPERVISOR O JEFE DEL AREA, QUIEN CONJUNTAMENTE CON TODOS LOS INTEGRANTES DEL GRUPO SELECCIONA EL TEMA A DISCUTIR, IDENTIFICA LOS PROBLEMAS, TOMA NOTA DE LAS PROPOSICIONES DE LOS TRABAJADORES, Y ESTA ATENTO A LA EJECUCION DE LAS MEDIDAS RECOMENDADAS.

SUS MIEMBROS

- A) LOS INTEGRANTES DEBERAN SER DE LA MISMA AREA DE TRABAJO O DE GRUPOS QUE REALICEN LABORES SIMILARES, DE ESTA MANERA PODRAN SELECCIONAR LOS PROBLEMAS QUE LES SEAN FAMILIARES.
- B) LOS PARTICIPANTES RECIBEN CAPACITACION SOBRE LAS DIFERENTES TECNICAS CONCEBIDAS PARA SUPERAR LA CALIDAD, PROCESO QUE CONLLEVA A LOGRAR UNA PARTICIPACION COLECTIVA E INDIVIDUAL, TENDIENTE A MEJORAR EL PRODUCTO Y LA PRODUCTIVIDAD.
- C) EL NUMERO IDEAL ES DE 7 U 8 PERSONAS. ES RECOMENDABLE QUE NO

REBASE EL LIMITE DE 15 YA QUE NO SERIA SUFICIENTE EL TIEMPO PARA LA DISCUSION Y PLANTEAMIENTO DE LOS PROBLEMAS.

- D) SON GRUPOS DE PERSONAS QUE VOLUNTARIAMENTE SE REUNEN DE FORMA REGULAR PARA IDENTIFICAR, ANALIZAR Y RESOLVER ASPECTOS SOBRE LA CALIDAD U OTROS PROBLEMAS DE SU AREA DE TRABAJO.
- E) LOS MIEMBROS SON ESTRICTAMENTE VOLUNTARIOS, NADIE ESTA REQUERIDO A PARTICIPAR ASI COMO NADIE QUE LO DESEE DEBERA QUEDARSE FUERA.

INTEGRACION

LA CREACION Y FORMACION DE CIRCULOS DE CALIDAD EN LA EMPRESA IMPLICA DETERMINAR UN VERDADERO GRUPO DE PERSONAS PLENAMENTE IDENTIFICADAS ENTRE SI Y SOLIDARIAS CON LAS OBLIGACIONES DE LA UNIDAD PRODUCTIVA. PARA QUE LOS RESULTADOS SEAN POSITIVOS DEBE CONCIENTIARSE AL PERSONAL RESPECTO A LAS FACILIDADES QUE PRESENTA LA INTEGRACION EN EQUIPO, LA SUPERACION Y EL DESARROLLO DE UN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD MAS AMPLIO.

EN ESTA ETAPA SE RECOMIENDA CELEBRAR SEMINARIOS O REUNIONES DE TIPO FAMILIAR CON EL PROPOSITO DE QUE LAS PERSONAS SE CONDICEN Y ENTIENDAN QUE FORMA PARTE DE UNA SOCIEDAD. YA DENTRO DE LA EMPRESA, ES NECESARIO APOYAR LAS RELACIONES HUMANAS ENTRE LOS EMPLEADOS, DANDOLE LA OPORTUNIDAD DE EXPONER SUS PROBLEMAS COTIDIANOS, QUE POR LO GENERAL OBEDECEN A LA FALTA DE UNA BUENA COMUNICACION.

ES IMPORTANTE PONER ESPECIAL ENFASIS DURANTE LA ETAPA DE CONCIENTIZACION PORQUE REPRESENTA LA PIEDRA ANGULAR DE LA DINAMICA DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD Y EL EXITO DE SU FUNCIONAMIENTO

UNA VEZ FORMADO EL CIRCULO DE CALIDAD DE SUS MIEMBROS DEBERAN RECIBIR CAPACITACION SOBRE LAS TECNICAS PARA LOGRAR UNA PARTICIPACION EFICIENTE EN SUS TAREAS.

EL OBJETIVO DEL ENTRENAMIENTO ES CAPACITAR A LOS INTEGRANTES EN TECNICAS DE ANALISIS DE PROBLEMAS Y LA BUESQUEDA DE SOLUCIONES, DENTRO DE UN MARCO DE SENCILLEZ Y CLARIDAD QUE PERMITA SU COMPRENSION A LOS TRABAJADORES DE TODOS SUS NIVELES. IGUALMENTE DEBE QUEDAR BIEN ESTABLECIDO EL PAPEL QUE DESEMPEÑARA CADA MIEMBRO INTEGRANTE DEL CIRCULO Y SU POTENCIALIDAD PARA RESOLVER LA PROBLEMÁTICA.

LOS CIRCULOS DE CALIDAD SUPONEN PRODUCIR RESULTADOS MESURABLES. PERO OTRAS MEJORAS NO SE TRADUCEN EN AHORROS CUANTITATIVOS, PORQUE NO TODOS LOS ACTOS SON ESTIMABLES EN DINERO EN TODOS LOS SECTORES, DONDE HAY UN CIRCULO HAY UN AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD. TAMBIEN HAY MEJORAS DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.

UNA VEZ QUE EL CIRCULO SE MUESTRA ACTIVO EN UNA GERENCIA DESPIERTA INTERES EN LAS GERENCIAS CONTIGUAS, PRONTO SURGE AHI OTRO CIRCULO.

3.2.2. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

DEFINICION

ES UN METODO DE TRABAJO QUE SE BASA PRIMORDIALMENTE EN LA FIJACION DE OBJETIVOS FINALES E INTERMEDIOS, TANTO A NIVEL INDIVIDUAL COMO EN EL GRUPO. LOS OBJETIVOS DEBEN SER CONGRUENTES CON LOS PROPOSITOS DE LA EMPRESA, Y SE DETERMINARAN COMO RESULTADOS ESPECIFICOS QUE DEBEN LOGRARSE EN UN PERIODO, AL CABO DEL CUAL, LOS RESULTADOS OBTENIDOS SE COMPARAN CON LOS OBJETIVOS QUE FUERON PLANEADOS INICIALMENTE.

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS PARA SEYNA (41) ES UN METODO QUE IMPLICA DINAMICA EN LA DIRECCION DE LA EMPRESA, SOBRE TODO EN LAS FUNCIONES DE LA ORGANIZACION. EL METODO PERMITE QUE TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA PARTICIPEN EN EL PROCESO, YA QUE CADA CUAL TIENE QUE ESTABLECER LOS OBJETIVOS, QUE SE COMPROMETE A ALCANZAR EN UN PERIODO DADO. ESTO HACE QUE EL EMPLEADO SE ESFUERCE EN CONSEGUIR LOS RESULTADOS QUE ESTIPULO PARA SU TRABAJO Y QUE FINALMENTE DARAN CUMPLIMIENTO A LOS PROPOSITOS ORGANIZACIONALES.

LA REALIZACION DEL PROCESO LLEVA UN PERIODO DE APLICACION, APROXIMADAMENTE DE TRES A CINCO AÑOS, PARA QUE PUEDA CONFORMARSE EL METODO COMO UNA FILOSOFIA PROPIA DE LA EMPRESA, TANTO DE PENSAMIENTO COMO DE ACTUACION EN TODOS SUS MIEMBROS. ELLO FACILITA LA OPERACION Y LA CONQUISTA DE LAS METAS A TRAVES DE LOS RESULTADOS.

EL METODO PERMITE OPTIMIZAR LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA, EN SU PROCESO PRACTICO ES INDISPENSABLE QUE TODO EL PERSONAL TENGA UNA COMUNICACION AMPLIA EN TODOS LOS NIVELES. JUNTOS PARTICIPAN EN SU CREACION, ANALIZANDO, HACIENDO PLANES Y LLEVANDOLO A UNA FIRME REALIDAD (GUTHNER, 10).

VENTAJAS

AL APLICAR LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS LA ORGANIZACION PUEDE DE ACUERDO A MALI (29):

- A) DEFINIR CON CLARIDAD LA RESPONSABILIDAD DE LAS GERENCIAS
- B) EFECTUAR UNA PLANEACION PROACTIVA (DEBIDAMENTE ANTICIPADA , A DIFERENCIA DE LA REACTIVA , QUE COMUNMENTE SE EMPRENDE PARA RESPONDER A LA SITUACION DEL MOMENTO), E INTEGRAL (QUE INVOLUCRE A TODAS LAS AREAS RELACIONADAS ENTRE SI).
- C) AMPLIAR LA COMUNICACION EN TODOS LOS NIVELES Y SENTIDOS, ESTIMULANDO EL TRABAJO EN EQUIPO.
- D) ALCANZAR MEJORES NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.
- E) ESTIMULA LA MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS, AL FACILITAR LA COORDINACION Y CREAR CONDICIONES PARA EL DESARROLLO INDIVIDUAL DEL PERSONAL.
- F) EVALUACION DEL DESEMPEÑO MAS JUSTA, DADO QUE RELACIONA RESULTADOS CON EL INCREMENTO DE SUELDO.

FASES PARA SU APLICACION

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS DE ACUERDO A SEYNA (41) COMPRENDE CUATRO FASES:

1. FASE DE MISION
2. FASE DE ESTRATEGIA
3. FASE DE OPERACION
4. FASE DE PRESUPUESTO

LA FASE DE MISION CONSISTE EN EL ESTABLECIMIENTO DE LA MISION DE LA EMPRESA MISMA, CON ESA MISION CADA GERENCIA ELABORA LA PROPIA. ASI LOS MIEMBROS DE LA GERENCIA TIENEN UNA GUIA PARA LA FIJACION DE SUS OBJETIVOS DE PUESTO Y PODRAN DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES PARA LA CONSECUSSION

LA MISION REFLEJA EL PENSAMIENTO Y FILOSOFIA DE LA EMPRESA: QUE ES LA EMPRESA Y QUE DEBEAN SER, QUIENES SON LOS CLIENTES, CUALES SON LOS PRODUCTOS Y COMO SE SABRA SI SE TIENE EXITO (ODIORNE, 32).

LA MISION ES LA BASE PARA LA ELABORACION DE LOS PLANES ESTRATEGICOS EN LA REALIZACION DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA EMPRESA COMO SON FINANZAS, VENTAS Y MERCADOTECNIA. LAS QUE TENDRAN VIGENCIA POR UN AÑO Y, AÑO TRAS AÑO, SE IRA MEJORANDO.

EL PRODUCTO DE ESTA ETAPA NORMARA LAS ACTIVIDADES DE LA COMPANIA EN TODAS LAS GERENCIAS Y EN TODOS LOS NIVELES, POR LO QUE DEBE SER COMUNICADA PARA LA REALIZACION DE SUS RESPECTIVAS MISIONES Y DETERMINACION DE ACTIVIDADES DE TRABAJO ANUAL. PORQUE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS TIENE UNA DURACION DE UN AÑO.

LA ESTRATEGIA ES LA SEGUNDA FASE DEL PROCESO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, ES EL CAMINO QUE HA DE SEGUIRSE PARA ALCANZAR EL FIN TRAZADO EN LA MISION (PRIMERA FASE). EN LA SEGUNDA FASE, CADA GERENCIA DETERMINARA SUS ESTRATEGIAS CON FUNDAMENTO A LA MISION QUE ELABORO PARA SU DIVISION.

LA FASE DE ESTRATEGIA COMPRENDE TPES ACTIVIDADES A REALIZAR:

1. DETERMINAR LAS AREAS DE RESULTADOS QUE SON CLAVES PARA QUE LA GERENCIA TENGA EXITO. ESTE PUNTO ES BASICO PARA LA DEFINICION DE LAS DOS ACTIVIDADES SIGUIENTES.
2. REALIZAR UN ANALISIS DE LAS VIRTUDES Y CARACTERISTICAS INTERNAS DE LA GERENCIA, IDENTIFICANDO

LOS PUNTOS FUERTES Y DEBILES DE LA MISMA. ESTO PERMITE CONOCER LA POTENCIALIDAD INTERNA DE LA GERENCIA.

3. ANALIZAR LOS FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LAS OPERACIONES DE LA GERENCIA, PARA LO CUAL ES INDISPENSABLE LOCALIZAR CON LA MAYOR PRECISION POSIBLE, LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES QUE TIENE EN EL EXTERIOR LA GERENCIA. EL EXTERIOR, SE REFIERE TANTO A LA INFLUENCIA DE OTRAS GERENCIAS COMO DE FACTORES EN EL MEDIO AMBIENTE QUE ROCEA A LA EMPRESA EN LAS ACTIVIDADES DE UNA GERENCIA EN ESPECIFICO.

ES IMPORTANTE QUE LOS SUBORDINADOS PARTICIPEN EN LA DETERMINACION Y DEFINICION DE ESTAS TRES ACTIVIDADES. YA QUE FOMENTA LA PARTICIPACION, ALIENTA LA INTEGRACION AL LUCHAR POR UN MISMO PROPOSITO Y ESTIMULA LA MOTIVACION DEL PERSONAL.

LA FASE DE OPERACION ES LA TERCERA EN EL PROCESO, ES MUY IMPORTANTE PORQUE DA LAS PAUTAS PARA LA ACCION, Y PONER EN MARCHA EL PLAN DE TRABAJO ANUAL DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

PETER DRUCKER ENFATIZO EN ALGUNA OCASION, "TODO PLAN ES INTRASCENDENTE SI NO SE TRADUCE EN ACCIONES CONCRETAS". DE AHI SU IMPORTANCIA PARA EL PROCESO.

EN LA FASE DE OPERACION, COMPRENDE CINCO PASOS A SEGUIR:

1. EL ANALISIS DE LA SITUACION PARA PRECISAR QUE SE PUEDE Y DEBE HACER.
2. ELABORACION ESCRITA DE UN PLAN DE ACCION.
3. UNA VEZ DETERMINADO EL PLAN, REVISARLO Y AJUSTARLO.

4. ELABORAR UN PLAN DE DESARROLLO DEL PERSONAL. INCLUYE LOS OBJETIVOS DE ADQUISICION DE NUEVOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA LA REALIZACION EFICIENTE DEL TRABAJO, ASI COMO DE LOS OBJETIVOS DE TRABAJO QUE SE PRETENDEN ALCANZAR DURANTE EL PERIODO DE VIGENCIA DEL PROGRAMA.
5. DEFINIR EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO, PARA RECONOCIMIENTO AL ESFUERZO REALIZADO POR EL PERSONAL, DE ACUERDO CON EL GRADO DE ALCANCE DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN EL PUNTO ANTERIOR.

LA FASE DE PRESUPUESTO CONSIDERA LOS ESTIMADOS DE EGRESOS QUE SE ESTIMA SERAN EFECTUADOS DENTRO DEL PERIODO. AQUI SE CONSIDERAN LOS SUELDOS, PRESTACIONES, MATERIALES, EQUIPOS, SERVICIOS, INSTALACIONES, QUE SERAN INDISPENSABLES PARA LA REALIZACION DEL PROGRAMA. EL PRESUPUESTO, DEBERA SER AUTORIZADO POR LA ALTA DIRECCION DE MODO TAL QUE EXISTA CONGRUENCIA CON LOS PRESUPUESTOS ESTABLECIDOS POR OTRAS GERENCIAS. LOS PRESUPUESTOS SE ESTIMAN DE ACUERDO A LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE PARA TAL EFECTO CUENTA CADA EMPRESA. EL PRESUPUESTO PERMITE, AL SER COMPARADO CON LOS INGRESOS POR CONCEPTO DE VENTAS, DETERMINAR LAS POSIBLES UTILIDADES QUE SE TENDRAN PARA DICHO PERIODO.

CONSIDERACIONES EN LA APLICACION DE LOS METODOS

CIRCULOS DE CALIDAD

PARA LA APLICACION DEL METODO DEBE CAPACITARSE AL PERSONAL EN TECNICAS DE MEDICION DEL TRABAJO, PARA QUE PUEDAN EVALUAR EL TRABAJO, ANTES Y DESPUES DE INSTITUIDOS LOS CAMBIOS PROPUESTOS. UN OPERARIO ACEPTA MUY DIFICILMENTE ESTA IDEA. JAMAS SE LE PREGUNTO CON ANTERIORIDAD QUE PODIA HACER PARA MEJORAR SU TRABAJO.

UN PORCENTAJE CONSIDERABLE DE TRABAJADORES ESTAN DISPUESTOS A HACER SUGERENCIAS PERO SON POCOS LOS QUE TIENEN UNA FE INQUEBRANTABLE EN SUS IDEAS PARA ANALIZARLAS Y HACER QUE SE PONGAN EN PRACTICA.

LA EMPRESA TIENE QUE ACOSTUMBARSE A PERMITIR QUE EL PERSONAL TRATE DE RESOLVER SUS PROPIOS PROBLEMAS.

EMPRESAS QUE UTILIZAN LOS CIRCULOS DE CALIDAD HAN REPORTADO RESULTADOS MENSURABLES. POR SUPUESTO EL METODO NO CURA TODOS LOS PROBLEMAS (BROCHLER, 3).

NINGUNA EMPRESA DEBE ESPERAR QUE EL 100% DEL PERSONAL SE INTERESE. PERO UN 80% ES UN RESULTADO EXTRAORDINARIO.

LA EMPRESA DEBE FACILITAR: 1) SISTEMAS DE COMUNICACION. 2) PARTICIPACION VOLUNTARIA. 3) RECOMPENSAS PARA LOS PARTICIPANTES. 4) RECONOCIMIENTO PARA LOS PARTICIPANTES. 5) UN ESFUERZO POSITIVO DE LA ADMINISTRACION, POR ACEPTAR Y PONER EN PRACTICA LAS IDEAS DEL CIRCULO DE CALIDAD. 6) CONTINUIDAD.

LOS CIRCULOS DE CALIDAD SE HAN APLICADO EN MEXICO, NO TAN RIGUROSAMENTE COMO SE PLANTEA EN ESTA SECCION. LO HAN APLICADO HOTELES CAMIO REAL (CARD DE CALIDAD A LA MEXICANA), LA FORD DE CUAUTITLAN COMO "PROGRAMA DE PARTICIPACION ACTIVA PARA LA

CALIDAD Y COMPLETITIVIDAD", CONDUCEY COMO PROGRAMA DE "CALIDAD TOTAL", KODAK MEXICANA COMO PROGRAMA DE "MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD"

LOS ESFUERZOS POR REALIZAR UNA APLICACION PROVECHOSA EN ALGUNAS EMPRESAS MEXICANAS, AUN ESTAN EN PROCESO DE DESAROLLO, SE LE HA DADO UN FUERTE IMPULSO. ALGUNOS DESPACHOS COMO PRADOS Y ASOCIADOS, S.A. QUE TIENE A UN COMPETENTE GRUPO DE PSICOLOGOS E INGENIEROS QUE SE DEDICAN A IMPARTIR CURSOS DE INSTRUCTORES EN CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD.

PARA QUE LA APLICACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD TENGAN UNA ALTA PROBABILIDAD DE EXITO EN LAS EMPRESAS MEXICANAS, TRES CONDICIONES SON RECOMENDABLES:

1. QUE EL CUERPO DIRECTIVO Y EJECUTIVO SEA JAPONES O DE ASCENDENCIA JAPONESA.
2. QUE EXISTA UNA ESTRECHA RELACION ENTRE LA ADMINISTRACION MATRIZ Y LA EMPRESA FILIAL, DICTANDO LA PRIMERA TODAS LAS POLITICAS, ESTRATEGICAS, OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS.
3. QUE EXISTA TAMBIEN UNA ESTRECHA DEPENDENCIA EN CUANTO A TECNOLOGIA.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

LA BASE DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, SON LA MISION Y LOS OBJETIVOS MISMOS, TANTO A NIVEL EMPRESA, GERENCIA E INDIVIDUAL. UN OBJETIVO SIN UN PLAN ES UN SUEÑO. LOS GERENTES NO DEBEN CONTENTARSE CON HACER BIEN LAS COSAS, SINO HACER LO QUE DEBE HACERSE. EL PLANEAR MEDIANTE LA ADMINISTRACION POR

OBJETIVOS, LOS AYUDARA A DESCUBRIR CUALES SON ESTOS ASPECTOS:

LAS IDEAS DEBEN CONVERTIRSE EN OBJETIVOS

LOS OBJETIVOS EN PLANES

LOS PLANES EN PROGRAMAS

LOS PROGRAMAS EN ACTIVIDADES.

PROYECTAR EL FUTURO DESEADO Y LOS MEDIOS EFECTIVOS PARA CONSEGUIRLO

INDICAR LO QUE VA A HACERSE

PARA LOGRAR LA CORRECTA IMPLANTACION DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, DEBE ACEPTARSE LA EFECTIVIDAD DE LA GERENCIA COMO UN VALOR O FILOSOFIA CENTRAL DE LA ADMINISTRACION.

ALGUNAS TRAMPAS DE LA A.P.O. SON QUE SOLO SE PUEDE MEDIR ALGO EN QUE SE HA CONVENIDO. NO PUEDEN PONERSE CONDICIONES CUANDO NO SE HA CUANTIFICADO EL LOGRO. ES IMPORTANTE QUE SE ESPECIFIQUEN LAS POLITICAS DE LA EMPRESA Y SE CUANTIFIQUE EL GRADO DE COOPERACION.

CADA DEPARTAMENTO DEBE ESTABLECER SUS METAS, IGUALMENTE CADA INDIVIDUO DEBE PROPONER SUS OBJETIVOS DE TRABAJO DURANTE UN AÑO. EL JEFE PUEDE Y DEBE QUITAR TODO OBSTACULO, NO SE LE PUEDE OBLIGAR A ALGUIEN A ALGO QUE ESTA FUERA DE SU CONTROL.

LAS ACTIVIDADES DEBEN REDUCIRSE A UN NUMERO CUANTIFICABLE Y MEDIBLE. CUANDO EXISTA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA, ATRIBUYA EL 100% DE LA RESPONSABILIDAD A TODOS Y A CADA UNO.

CADA MIEMBRO DEL EQUIPO EXIGIRA A LOS OTROS QUE HAGAN LA PARTE QUE LES CORRESPONDE Y LE AYUDARAN A LOGRARLO. COMO GERENTE ACEPTA UNA IDEA DEL GRUPO; EL EQUIPO GENERA IDEAS.

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS ES UNA TECNICA QUE DESDE SU ORIGINACION ALLA POR LA DECADA DE LOS 60'S POR PETER F. DRUCKER, SE

HA EXTENDIDO EN TODO EL MUNDO. EN MEXICO, SE APLICA EN MUCHAS EMPRESAS, HAY INCLUSO GRAN CANTIDAD DE DESPACHOS DE CAPACITACION QUE IMPARTEN ESTA TECNICA. LA PRINCIPAL LIMITACION ES QUE NO HA TENIDO RESULTADOS DESEADOS PORQUE AL SER UN METODO GENERAL, DEBE SINCRONIZARSE EL QUE TODAS Y CADA UNA DE LAS GERENCIAS QUE CONFORMAN LA EMPRESA LA UTILICEN EN FORMA ARMONIOSA BAJO UNA MISMA FILOSOFIA EMPRESARIAL. TIENE QUE FORMAR PARTE DE LA CULTURA DE LA EMPRESA. LAMENTABLEMENTE CUANDO SE HA APLICADO, SE LLEVA A CABO SOLO EN ALGUNAS GERENCIAS, POR LO QUE ESTAS EMPUJAN CON MAYOR FUERZA, MIENTRAS QUE OTRAS QUE USAN OTROS METODOS, VAN RETRASADAS Y HACEN QUE LAS OPERACIONES DE LA COMPAÑIA SE RETRASEN.

KODAK MEXICANA, ES UNA EMPRESA QUE HA LOGRADO IMPLANTARLO DESDE HACE 15 AÑOS. TUVO UNA SUSPENSION EN SU APLICACION PERO AHORA LA HA RETOMADO CON RENOVADOS BRÍOS. TENIENDO BUENOS RESULTADOS CON SU APLICACION. Y ES QUE EN ESTA COMPAÑIA SE APLICA EN FORMA GENERAL, COMO FILOSOFIA EMPRESARIAL. Y EL BENEFICIO LLEGA A TODOS, PRODUCE TODO EL PERSONAL PARTICIPA EN SU ELABORACION Y REALIZACION.

CUARTO CAPITULO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

INTRODUCCION

EL PROBLEMA PRINCIPAL DE LA GERENCIA MEXICANA, ES QUE SE TIENEN SIEMPRE BUENA VOLUNTAD PARA TRABAJAR Y PLANEAR, SIN EMBARGO, LA GERENCIA NO SIEMPRE CUMPLE AQUELLO A QUE SE COMPROMETE (UNA COSA ES LO QUE SE DICE Y OTRA LO QUE SE HACE), SI LO LOGRA, ES UN TRABAJO CONSEGUIDO MEDIANTE UN GRAN ESFUERZO APRESURADO, IMPROVISADO Y SIN CONTROLES.

DE TODOS LOS ELEMENTOS QUE COMPONEN LAS ACTIVIDADES, NORMALMENTE EL GERENTE MEXICANO, SE ENFOCA HACIA EL TRABAJO, OLVIDANDO LAS NORMAS, LAS ESTRUCTURAS, EL ELEMENTO SOCIAL HUMANO. LO QUE PROVOCA QUE LA GERENCIA MEXICANA SE ESTANQUE Y NO PROGRESE, NI SE ACTUALICE.

COMO SE VIO EN EL PRIMER CAPITULO, MEXICO ATRAVIESA UNA SITUACION MUY SERIA EN LO ECONOMICO, POLITICO Y SOCIAL. ES INDISPENSABLE QUE EL PAIS CREZCA, PARA LOGRARLO REQUIERE QUE SU POBLACION Y ENTIDADES PRODUCTORAS TAMBIEN MEJOREN.

LA CLAVE DEL DESARROLLO ESTA PRECISAMENTE EN LAS EMPRESAS, SI LAS EMPRESAS MEJORAN SU CALIDAD PRODUCTIVA, LAS VENTAS MEJORARAN, AL HABER MAYORES INGRESOS, PODRA DISPONERSE CANTIDADES SUFICIENTES PARA QUE EL PERSONAL MEJORE EN SU TRABAJO Y EN LA CALIDAD DE VIDA. CONTRIBUYENDO CON ELLO AL MEJORAMIENTO SOCIAL DE LA NACION.

GERENCIAS QUE ALCANCEN SUS OBJETIVOS E INCLUSO LOS SUPEREN, EN LO QUE NECESITA MEXICO, PORQUE HACERLO DE ESTE MODO, BENEFICIA A LAS EMPRESAS, SE APOYA EN LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y EN EL FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN DE LA COMPANIA.

EN ESTE CAPITULO, SE EXPONE EN FORMA DETALLADA LA PROBLEMATICA DE LA GERENCIA MEXICANA, VISTA CON UN ENFOQUE DE SISTEMAS, ES DECIR, SE PRESENTAN LOS ELEMENTOS QUE SON INDISPENSABLES EN LA EMPRESA PARA LA REALIZACION DE LAS OPERACIONES" ENTRE ELLOS ESTAN LA TECNOLOGIA, LAS NORMAS, LA ESTRUCTURA, EL ELEMENTO SOCIAL HUMANO Y LOS OBJETIVOS. (LAMINA No. 4).

CADA UNO DE DICHS ELEMENTOS SE ANALIZARA CON PROFUNDIDAD PARA PRESENTAR UN PROFUNDO DIAGNOSTICO DE LA PROBLEMATICA DE LA GERENCIA MEXICANA.

4.1. SITUACION ACTUAL DE LA GERENCIA MEXICANA

PARA PODER ANALIZAR LA GERENCIA MEXICANA, ES INDISPENSABLE PLANTEAR CINCO ASPECTOS PRINCIPALES, DESDE LOS CUALES SE INICIARA EL ENFOQUE DEL PRESENTE CAPITULO. ESTOS SON: LOS OBJETIVOS, LA TECNOLOGIA, LAS NORMAS, LA ESTRUCTURA, EL ELEMENTO SOCIAL HUMANO. SE ANALIZA A CONTINUACION CADA UNO.

4.1.1. SUBSISTEMA DE OBJETIVOS

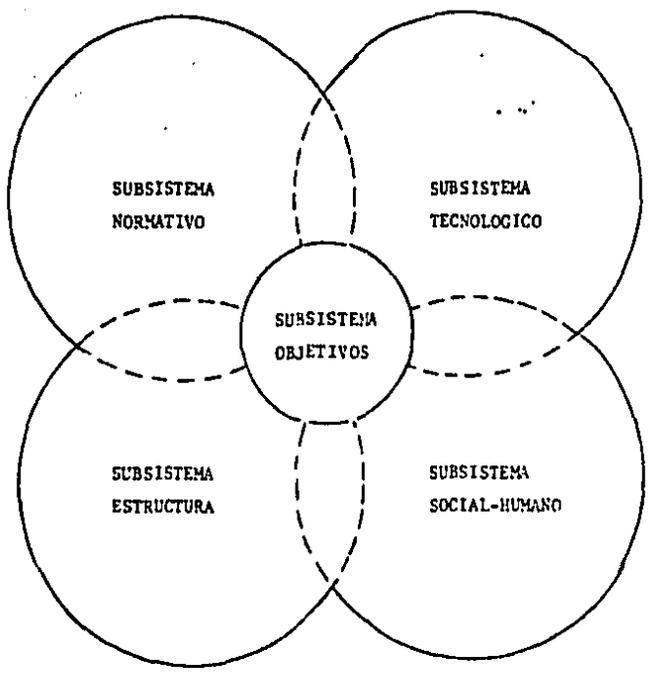
LOS OBJETIVOS SON EL EJE CENTRAL ALREDEDOR DEL CUAL GIRAN TODOS LOS PLANES Y ACCIONES DE LA EMPRESA. LOS OBJETIVOS DETERMINAN QUE SE DESEA LOGRAR. POR LO QUE SU CONOCIMIENTO ES INDISPENSABLE PARA ENTENDER LAS CARACTERISTICAS DE UNA ORGANIZACION. LOS OBJETIVOS GENERALES ESTABLECEN LAS METAS ULTIMAS A LAS QUE LA GERENCIA, A TRAVES DE SU ADMINISTRACION, DEBE LLEGAR. LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS SON RESULTADOS MESURABLES QUE HAY QUE OBTENER PARA CUMPLIR CON LOS GENERALES.

EL PROBLEMA PRINCIPAL EN LOS OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS MEXICANAS, ES QUE NO ESTAN CLARAMENTE DEFINIDOS. ALGUNAS EMPRESAS NI SIQUIERA SABEN CUAL ES EL PROPOSITO DE LA EXISTENCIA DE SU EMPRESA. ALGUNAS LO TIENE PERO NO LO COMUNICAN, POR LO QUE NO ES POSIBLE APRECIAR COMO SE RELACIONAN LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES CON LOS DE SUS GERENCIAS, Y LA DE ESTAS CON LOS DE SUS DEPARTAMENTOS. A FINAL DE CUENTAS, EN OCASIONES, NI LOS EMPLEADOS SABEN CUALES SON SUS OBJETIVOS DE TRABAJO, MUCHO MENOS COMO SE INTERRELACIONA SU TRABAJO CON LOS DEMAS.

ES NECESARIO DISTINGUIR CLARAMENTE, CUAL ES PROPOSITO DE LA COMPAÑIA, LOS DE LAS GERENCIAS, DEPARTAMENTOS Y UNIDADES DE TRABAJO.

LAMINA NO. 4

LA EMPRESA VISTA COMO UN SISTEMA .



AUNQUE ALGUNAS EMPRESAS TIENEN OBJETIVOS, ESTOS NO SON CLAROS, PORQUE NO SE DETERMINAN OBJETIVOS A LARGO, MEDIANO Y CORTO PLAZO. ENTONCES, COMO PUEDE SABER UNA GERENCIA EL GRADO DE AVANCE EN SUS ACCIONES? COMO IMPACTAN SUS ACCIONES EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA?

OTRO PROBLEMA DE LOS OBJETIVOS, ES QUE SE REDACTAN EN FORMA DEFICIENTE, PUES NO SON CLAROS, O EN SU CLARIDAD SON LIMITADOS, PARA LOGRAR LAS METAS CON DEMASIADA RAPIDEZ Y APARENTAR EFICIENCIA.

POR OTRA PARTE LOS OBJETIVOS QUE SE ELABORAN, EN SU MAYORIA SON UN MERO CUMPLIMIENTO A LAS PETICIONES DE LA ALTA DIRECCION, POR LO QUE DIFICILMENTE SERVIRAN DE GUIA EN LOS PLANES Y ACTIVIDADES GERENCIALES. CONLLEVANDO EN SU CASO, INSEGURIDAD DE LA EMPRESA EN LA COMPETENCIA DEL MERCADO PRESENTE Y FUTURO.

CUANDO ESTAS COSAS SUCEDEN, LOS OBJETIVOS UNA VEZ ELABORADOS Y APROBADOS, SON ARCHIVADOS. CON EL TIEMPO MUESTRAN GRANDES CANTIDADES DE POLVO POR SU INACTIVIDAD.

OTRA LIMITACION EN LAS GERENCIAS RESPECTO A LOS OBJETIVOS ES QUE LOS ESTANDARES A LOGRAR, SON IMPUESTOS POR LA ALTA DIRECCION. COMO YA VIMOS, LA EMPRESA MEXICANA, TIENDE A LA AUTOCRACIA. POR LO QUE LA IMPOSICION DE RESULTADOS ESTA AL ORDEN DEL DIA. MUY POCOS GENTE PARTICIPA EN SU ELABORACION, QUIENES PARTICIPAN NO SIEMPRE ESTAN BIEN INFORMADOS, POR LO QUE MUCHOS DE LOS ESTANDARES IMPUESTOS POSIELEMENTE SERAN INALCANZABLES. EL PERSONAL RECIBE LOS OBJETIVOS COMO MANDATO DIVINO Y TRATA DE ALCANZARLOS SIN REFLEXIONAR SOBRE SU VERDADERO ALCANCE. A FINAL DE CUENTAS, CONLLEVA A LA FRUSTRACION Y A LA BUSQUEDA DE CULPABLES CON LA CONSECUENTE QUEMA DE BRUJAS.

POR OTRA PARTE, LOS OBJETIVOS, CARECEN DE UN SISTEMA DE COMUNICACION. COMO SE MENCIONO ANTERIORMENTE ES IMPORTANTE QUE SE DEN A CONOCER. PORQUE CONOCERLOS ORIENTA LAS ACCIONES, DETERMINA LOS ESFUERZOS Y ESTIMULA LA MOTIVACION DEL PERSONAL. ADEMAS, NO CUENTA CON UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO PARA MEDIR EL AVANCE EN LOS OBJETIVOS. POR LO QUE NO SE SABE SI SE ESTAN ALCANZANDO LOS OBJETIVOS SEÑALADOS.

4.1.2. SUBSISTEMA ESTRUCTURA

LA ESTRUCTURA DE CUALQUIER GERENCIA PUEDE SER ENTENDIDA EN TERMINOS DE CUATRO VARIABLES INTERDEPENDIENTES : INFORMACION, AUTORIDAD, DECISION Y CONTROL.

EL EQUILIBRIO E INTERDEPENDENCIA QUE EXISTA ENTRE LAS VARIABLES DETERMINA LA EFECTIVIDAD DE UNA ESTRUCTURA GERENCIAL.

EL PROBLEMA PRINCIPAL RADICA EN LA DISTINCION DEL ORGANIGRAMA Y DE LA FIJACION DE RESPONSABILIDADES EN TERMINOS EQUITATIVOS Y DE UTILIZACION RACIONAL DE LOS RECURSOS.

LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA DE LA GERENCIA SON:

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| -DIVISION DE LA GERENCIA | -PLANES |
| -AUTORIDAD | -COORDINACION |
| -REGLAS | -TOMA DE DECISIONES |
| -COMUNICACION FORMAL | -SUBDIVISIONES |
| -CONTROL | |

LA ESTRUCTURA DETERMINA COMO Y CUANDO SE VAN A LOGRAR LOS OBJETIVOS.

EN LA GERENCIA MEXICANA NO SE TIENE UNA ESTRUCTURA BASICA DEFINIDA POR LO QUE DIFICILMENTE PUEDE SER CONGRUENTE CON LOS OBJETIVOS A ALCANZAR. ADEMAS LAS ESTRUCTURAS NO HAN CONSIDERADO

LA PLANEACION A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, POR ESO SE PRESUME QUE EN MEXICO, SADEMOS IMPROVISAR Y LO HACEMOS MUY BIEN. PORQUE CUANDO FALTA ALGUN EMPLEADO PONEHOS A OTRO, QUE AUNQUE NO ESTE CAPACITADO LO IMPORTANTE ES QUE CUBRA UNA POSICION, AUNQUE EL TRABAJO POSIBLEMENTE SALGA MAL.

LAS ESTRUCTURAS DEBEN REVISARSE PERIODICAMENTE, PARA HACERLAS COINCIDIR CON LA ESTRUCTURA NECESARIA EN LA ORGANIZACION. UN OBSTACULO PODEROSO ES LA ALTA DIRECCION, QUE NO QUIERE AUTORIZAR PUESTOS PARA NO GASTAR. SIN EMBARGO NO SE PERCIPE QUE AL DEJAR HUECOS EN LA ORGANIZACION, SE DEJA ESCAPAR OPORTUNIDADES Y CLIENTES, CON LA MALA IMAGEN Y SERVICIO.

UNA LIMITACION SEVERA ES LA DETERMINACION DE PUESTOS, EN MEXICO ES YA UNA COSTUMBRE EL HACER LOS FAMOSOS "CUADRITOS", QUE REALMENTE SE LLAMAN ORGANIGRAMAS. LOS CUALES REQUIEREN ANTES DEFINIR LOS PUESTOS Y LAS ACTIVIDADES. EN MEXICO ES A LA INVERSA. ADEMAS, EN OTRAS OCASIONES, ANTICIPANDOSE A LOS CUADRITOS, SE PIENSA EN UNA PERSONA, (POR SER MI CUATE) Y LUEGO SE LE INVENTA UN PUESTO.

CUANDO TRABAJABA EN UN BANCO DE PARTICIPACION ESTATAL, DURAMOS AÑO Y MEDIO SIN DEPEITE, HASTA QUE FINALMENTE NOMBRARON A UNO CON AMPLIA EXPERIENCIA EN OTRO SECTOR, CON FLAMANTE ESCOLARIDAD (NO RELACIONADA CON LA ACTIVIDAD DE LA GERENCIA). LO PRIMERO QUE HIZO AL LLEGAR FUE PEDIR LA RENUNCIA A LAS PERSONAS QUE OCUPABAN LOS PUESTOS JERARQUICOS INMEDIATOS A EL. POSTERIORMENTE COLOCO AHI A SUS AMIGOS Y EXCOMPANEROS, CAMBIO DE NOMBRE A TODOS LOS PUESTOS, REUNIO AL PERSONAL Y PIDIO QUE CADA CUAL ANALIZARA SU PUESTO Y DESCRIBIERA LAS FUNCIONES QUE DEBERIA CUBRIR ESE PUESTO. O SEA, QUE CADA QUIEN DETERMINARIA SU PROPIO TRABAJO SEGUN LE GUSTARA. AFORTUNADAMENTE ESTO NO ES ASI EN TODAS LAS COMPANIAS MEXICANAS.

LOS PUESTOS QUE ESTAN CLARAMENTE DEFINIDOS (AUNQUE NO POR ESCRITO), EN OCASIONES NO SE TIENE DETERMINADA LAS RESPONSABILIDAD, PARA ELLO DEBE SER CONGRUENTE EN FUNCION Y GRADO DENTRO DE LA ESTRUCTURA. ALGUNOS EMPLEADOS SE QUEJAN DE TENER EL MISMO PUESTO QUE OTROS Y GANAR MENOS. HAY DISPARIDAD EN LOS GRADOS. PERO AUN CUANDO EXISTE ESTA SITUACION, PERO EL QUE GANA MAS ES DE RECIENTE INGRESO. EL SISTEMA DE EVALUACION, SI ES QUE EXISTE, NO ES DEL TODO JUSTO.

UN GRAN PROBLEMA EN LA ESTRUCTURA ES LA FALTA DE COMUNICACION VERTICAL Y HORIZONTAL, QUE SEA VERAZ, OPORTUNA Y CONCISA. ELLO LLEVA A LA DESORIENTACION EN LAS ACCIONES, Y A LA IMPRECISION SOBRE EL ALCANCE DE METAS, TANTO DE PUESTOS COMO DE GERENCIAS. LA CONSECUENCIA ES QUE TODOS TRATAN DE OBTENER INFORMACION, AL BUSCARLA, SI LA ENCUENTRAN ES DESVIRTUADA AL PASAR EN FORMA INFORMAL DE VOZ EN VOZ. PROVOCANDO RUMORES QUE PUEDEN INCLUSO LLEVAR A LA BANCARROTA A LAS EMPRESAS PORQUE CUANDO UN RUMOR COBRA FUERZA, SE TOMA COMO VERDADERO, HACIENDO QUE LA GENTE ACTUE CON PANICO O TRATANDO DE PROTEGERSE PRIMERO ELLOS Y DESPUES A LA EMPRESA.

UNA BUENA COMUNICACION DE LA GERENCIA CON SU PERSONAL Y DE LA GERENCIA CON LA ALTA DIRECCION, LIBERARA A LA EMPRESA DE LOS INFUNDADOS RUMORES Y DE LAS ACCIONES TEMEROSAS.

COMO YA SE VIO, LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS MEXICANAS SE ENCUENTRA CONCENTRADA EN UNAS CUANTAS MANOS COMO PRODUCTO DE LA PROPIA CULTURA DE TRABAJO, POR LO QUE SE DIFICULTAN LAS ACCIONES DE LA GERENCIA AL DETERNERSE LOS DOCUMENTOS VARIOS DIAS EN LAS CARPETAS DE FIRMA DE LOS EJECUTIVOS. INCLUSO MUCHOS EJECUTIVOS MEXICANOS SE ENCUENTRAN FRENADOS EN SU TRABAJO, ANTE LA COSTUMBRE DE LOS ALTOS

DIRECTIVOS DE TRATAR DE TOMAR DECISIONES EN LOS MAS MINIMOS DETALLES. POR OTRA PARTE LA TOMA DE DECISIONES NO SE BASA EN UN CRITERIO DE CONOCIMIENTO TECNOLOGICO EN LA MATERIA DE DECISION. SON POCOS LOS EJECUTIVOS QUE TIENEN ESTA CUALIDAD. NORMALMENTE LAS DECISIONES ESTAN BASADAS EN LA LOGICA DEL "ME LATE".

4.1.3. SUBSISTEMA SOCIAL HUMANO

EL ASPECTO SOCIAL HUMANO CONSISTE EN QUIENES Y EN QUE CONDICIONES LOGRAN LOS OBJETIVOS. ES EL PERSONAL QUE COMPONE A LA EMPRESA. ADEMAS, DETERMINA LA CULTURA DE UNA INSTITUCION Y EN PARTICULAR LA DE UNA GERENCIA. UNA CULTURA ORGANIZACIONAL PUEDE ENTENDERSE EN TERMINOS DE LAS ACTITUDES, LOS VALORES, LOS COMPORTAMIENTOS Y LOS SENTIMIENTOS, PERSONALES E INTERPERSONALES.

EL PROBLEMA PRINCIPAL ES NO PODER UBICAR EL NIVEL DE SATISFACCION PERSONAL SI ES QUE LA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DA UN SOPORTE PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS NECESIDADES PRIMARIAS Y UNA INFRAESTRUCTURA ADECUADA. LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES QUE DEBEN CONFORMAR EL ASPECTO SOCIAL HUMANO, SON :

- | | |
|-----------------------------------|----------------------|
| - HABILIDADES PERSONALES | - GRUPOS INFORMALES |
| - FILOSOFIA Y ESTADO DE LIDERAZGO | - INCENTIVOS |
| - IMPARTICION DE JUSTICIA | - VALORES |
| - MANEJO DE CONFLICTOS | - NORMAS DE CONDUCTA |

CUANDO ESTOS ASPECTOS EXISTEN DE UNA MANERA ARTICULADA Y EFICIENTE EN SU MANEJO, LOS RESULTADOS ESPERADOS SON EXCELENTES. SIN EMBARGO, LA GERENCIA NO SIEMPRE ES CONSCIENTE DE LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS, ESTO YA FUE VISTO CUANDO SE ANALIZO LA CONDUCTA DEL EMPRESARIO QUE BUSCA TENER EXITO, EXPLOTANDO LAS REPERCUSIONES NEGATIVAS (CAPITULO DOS). SE TRATA

SOLO DE SACAR VENTAJAS PARA LA EMPRESA AUNQUE LOS EMPLEADOS CAREZCAN DE LO MAS MINIMO EN SALUD, ALIMENTACION Y EDUCACION. SIEMPRE TRATANDO DE CONSEGUIR UTILIDADES A CORTO PLAZO.

LAS PERSONAS NO SON CONSIDERADAS COMO TALES EN LA MAYORIA DE LOS CASOS. SE LES CONSIDERA UNICAMENTE COMO FUERZA DE TRABAJO. ESTO GENERA FRUSTRACION Y UNA SENSACION DE "TOMADA DE PELO" ENTRE EL PERSONAL, PUES NO SE LE PAGA LO JUSTO, POR LO QUE DIFICILMENTE COINCIDIRAN LAS EXPECTATIVAS DEL PERSONAL CON LAS DE LA EMPRESA Y LA GERENCIA. POR ESO LA ACTITUD DEL MEXICANO EN EL TRABAJO, CON EL FAMOSO "ME VALE", "AHI SE VA", "MIENTRAS NO ME AFECTE A MI", O EL "YA NI MODO". DEFINITIVAMENTE ESTA NO PUEDE SER CONSIDERADA UNA ACTITUD POSITIVA DEL INDIVIDUO HACIA LOS OBJETIVOS DE UNA EMPRESA.

EN EL FONDO DE CADA MEXICANO, EXISTE UN ANHELO DE COMO QUISIERA QUE FUERA SU TRABAJO Y SU ORGANIZACION, INCLUSIVE HAY MUCHA CREATIVIDAD PARA MEJORAR ESTOS ASPECTOS. PERO LA DISTANCIA DEL PODER, LA FUERZA DE LA AUTOCRACIA Y DE QUE EL JEFE SIEMPRE TIENE LA RAZON, SE IMPONEN; CERRANDO TODA POSIBILIDAD DE CAMBIO.

EL CICLO DE LA FRUSTRACION EN EL PERSONAL VUELVE A APARECER, DEJANDO UNA PROFUNDA HUELLA DE RESENTIMIENTO ANTE EL RECHAZO DE NUEVAS IDEAS Y DE CREATIVIDAD.

PERO USTED IMAGINESE, SI ESTO NO SE PERMITE, EL BUEN TRABAJO NORMAL TAMBIEN CARECE DE IMPORTANCIA EN LA PERCEPCION DE LOS EJECUTIVOS, EXCEPTO CUANDO ALGO SALE MAL, ES CUANDO REACCIONAN, GRITAN E INCLUSIVE HUMILLAN AL PERSONAL, BUSCAN CULPABLES, MIENTRAS QUE EL TIEMPO Y LOS CLIENTES ESPERAN SOLUCIONES. NO BUSCAN QUIEN SE LAS DEBA, SINO QUIEN SE LAS PAGUE.

EL RECONOCIMIENTO EN MEXICO CASI NO EXISTE. UN EMPLEADO QUE HACE BIEN SU TRABAJO, NO ES RECONOCIDO, PORQUE COMO SE VA A RECONOCER SU TRABAJO SI ESA ES SU OBLIGACION. Y SURGE NUEVAMENTE EL CICLO DE LA FRUSTACION.

UN PRINCIPIO DE ADMINISTRACION DICE QUE LOS RECURSOS DEBEN SER APROVECHADOS AL MAXIMO. EN MEXICO, LAS GERENCIAS LOS APROVECHAN MUY BIEN LOS RECURSOS HUMANOS. INCLUSIVE EN EXCESO, PUES LOS HACEN TRABAJAR MAS DE OCHO HORAS DIARIAS, SIN PAGO EXTRA, SIN PRESTACIONES, EN PESIMAS CONDICIONES DE HIGIENE Y SOBRE TODO DE SEGURIDAD. EN MEXICO, HAY CAMPANAS DE SEGURIDAD PATROCINADAS POR EL GOBIERNO, QUE CUANTA FALTA HACE EN LAS INDUSTRIAS. POR AHORRARSE UNOS PESOS EN EQUIPOS DE SEGURIDAD Y CAPACITACION, MILES DE FAMILIAS SUFREN EL ACCIDENTE DE UN EMPLEADO, POR LA INCONCIENCIA DE ALGUNAS EMPRESAS.

OTRA LIMITACION EN ESTE ASPECTO, ES LA FALTA DE UNA CARRERA DEL PERSONAL A LARGO PLAZO, EL PERSONAL ES UTILIZADO Y EXPLOTADO EN SUS CAPACIDADES MIENTRAS QUE LAS TIENE, SI VA PROGRESANDO ES PORQUE CONSIGUE EMPLEO EN OTRAS COMPANIAS. PORQUE EN LA QUE SE LABORA ES MUY DIFICIL PROGRESAR. DE AHI QUE EXISTA UNA ALTA ROTACION DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS. SOLO LOS PARIENTES Y AMIGOS GOZAN DE UN PLAN DEFINIDO DE CARRERA PERSONAL Y NO DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS. ASI SE ENCONTRASA EN PUESTOS PRINCIPALES AL HIJO, AL SOBRINO, AL AHIJADO Y HASTA VECES AL ENTEENADO. LA DISCRIMINACION EN EL TRABAJO POR LAS RELACIONES FAMILIARES ESTAN AL ORDEN DEL DIA.

EN MEXICO NO SE HA ENSEÑADO A TRABAJAR EN CONJUNTO, SE TRABAJA INDIVIDUALMENTE, BUSCANDO METAS QUE SE HA IMPUESTO ALCANZAR. DE ESTE MODO SE ALIMENTA LA POSICION INDIVIDUALISTA. UN COMPAÑERO DE TRABAJO QUE GUSTABA MUCHO DEL ALARDE COMENTABA: "LAS GALLINAS CACARAQUEAN PARA QUE LAS DEMAS SE DEN CUENTA DE QUE PUSO UN HUEVO, POR ESO YO CACARAQUEO Y MUJ FUERTE, ASI SABRAN QUE HE TENIDO UN LOGRO, NO IMPORTA QUE HAYA SIDO PEQUENO, O EL UNICO EN EL PERIODO". DE ESTE MODO, SI EL EMPLEADO MEXICANO TRABAJA PARA SI, SIN IMPORTAR LO QUE EL OTRO HAGA, COMO PUEDE LA GERENCIA TENER BUENOS RESULTADOS, CUANDO SE REQUIERE EL ESFUERZO CONJUNTO?

DENTRO DE LAS GERENCIAS NO EXISTE EL CONCEPTO O LA IDEA DE TRABAJO EN EQUIPO, ES ALGO SOBRE LO QUE EL ADMINISTRADOR DEBE TRABAJAR. PORQUE LOS JEFES Y LOS SUBORDINADOS SE VEN APARENTEMENTE MUY COLABORADORES, SIN EMBARGO ATRAS EXISTE UNA TELARAÑA DE SOLAPACIONES, ENCUBRIMIENTOS, SOBREPROTECCIONES Y FAVORITISMOS. POR ELLO, LOS INTEGRANTES DE LA GERENCIA TIENDEN A MOSTRAR INCONFORMIDAD CON LAS RELACIONES Y EL CLIMA DE TRABAJO.

ESTO CONDUCE AL TEMA DE MANEJO DE CONFLICTOS, LOS QUE EN MEXICO TIENEN UN SIGNIFICADO DE NEGATIVIDAD. POR LO QUE SIEMPRE SE TRATAN DE ABOLIR. EL CONFLICTO ES UN INSTRUMENTO PARA GENERAR COMPETITIVIDAD, DESPERTAR LA CREATIVIDAD Y MEJORAR EL TRABAJO. LO PEOR ES QUE SE ENFRENTA A LAS PERSONAS Y SE LE DA LA RAZON A MI "CUATE" O AL QUE MEJOR CAE. LA FRUSTRACION NUEVAMENTE REGRESA TRIUNFANTE.

4.1.4. SUBSISTEMA TECNOLÓGICO

TOCANTE AL ASPECTO TECNOLÓGICO, UN MEDIO ÚTIL PARA COMPRENDER Y COMPARAR DIFERENTES TECNOLOGÍAS, CONSISTE EN EXPRESARLAS EN TÉRMINOS DEL "PRODUCTO" QUE LAS MISMAS GENERA. ESTO IMPLICA LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO Y LOS SISTEMAS. LA TECNOLOGÍA ES CON QUE LOGRA LOS OBJETIVOS LA GERENCIA. LOS PROBLEMAS MÁS GRAVES EN ESTE PUNTO SON LA CARENCIA DE PLANIFICACIÓN QUE IMPLICA LA AUSENCIA DE INDICADORES DE CONTROL ORIGINANDO LA POSIBILIDAD DE UNA EVALUACIÓN SUBJETIVA, LA INEXISTENCIA DE MANUALES DE OPERACIÓN Y DE BANCOS DE INFORMACIÓN.

LOS ELEMENTOS PRINCIPALES EN ESTE SISTEMA SON:

- HERRAMIENTAS
- MAQUINARIA
- PROCEDIMIENTOS
- MÉTODOS
- CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

GENERALMENTE EN LA GERENCIA MEXICANA SI EXISTE EL CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA LA OPERACIÓN DE LA GERENCIA, SIN EMBARGO, LOS CONOCIMIENTOS NO SIEMPRE SON COMUNICADOS A LOS EMPLEADOS Y POR ELLO LA TOMA DE DECISIONES SE CONCENTRA EN LAS CABEZAS.

AUNQUE SON POCAS LAS GERENCIAS QUE TIENEN Y CONOCEN GRÁFICAS EXPLICATIVAS DE LOS FLUJOS DE ACTIVIDADES. CUANDO SE TIENEN, POCAS VECES SE VEN REFLEJADOS EN LOS OBJETIVOS DE LAS ACTIVIDADES TECNOLÓGICAS. PORQUE SE HACEN COMO MERO REQUISITO, DE TAL MODO QUE ESOS PROGRAMAS NO ESTÁN DISEÑADOS ACORDE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA GERENCIA.

OTRO ASPECTO RELEVANTE, ES QUE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO, POCAS VECES CORRESPONDEN A LA PLANEACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA Y ESTÁN DISTANTES DE CONSIDERAR ASPECTOS DE LARGO PLAZO.

RESPECTO A LOS ESTANDARES DE FICIENCIA, SE ESTABLECE EN MUY POCAS GERENCIAS ESTANDARES, CUANDO SE ESTABLECEN SON POCO RAZONABLES, YA SEA PORQUE SE FIJAN OBJETIVOS INALCANZABLES O FACILMENTE CONQUISTABLES, Y TAN IRRACIONAL ES UNO COMO OTRO. SI LLEGAN A ESTABLECER ESTANDARES, ESTOS CARECEN DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE EVALUACION CON RESPECTO DE LA APORTACION DE LOS PROGRAMAS A LA CONSECUION DE LOS OBJETIVOS.

SOBRE LOS MANUALES DE OPERACION, NO SE CUENTA CON ESTOS DE UNA MANERA DESCRIPTIVA O DE PUESTO ACTUALIZADOS, MUCHOS DE LOS EJECUTIVOS NI SIQUIERA SABEN QUE SON, NI COMO SE HACEN. CUANDO HAY QUE DIFINIR PROCEDIMIENTOS, LOS JEFES LAS ADAPTAN LIBREMENTE A SU PARECER MAS QUE A LAS NECESIDADES DE LA GERENCIA. AQUI TAMPOCO EXISTEN MEDIDAS DE CONTROL INTERNO DISPUESTAS POR LA GERENCIA.

EN LO QUE SE REFIERE A LA CAPACIDAD DE ADAPTACION, NO SE CONSIDERAN DIVERGAS ALTERNATIVAS PARA LA EJECUCION DEL TRABAJO ORIENTADO A LA REDUCCION DE ESFUERZO Y COSTO. LOS GERENTES NO CONSIDERAN CAPACES A LOS EMPLEADOS EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS ESPECIFICOS. SIN EMOBARGO, LOS EMPLEADOS SE ADAPTAN FACILMENTE ANTE LOS CAMBIOS EN LOS SISTEMAS SY POLITICAS DICTADOS POR SUS JEFES.

4.1.5. SUBSISTEMA NORMATIVO.

EN EL ULTIMO ASPECTO DE ANALISIS ES EL NORMATIVO, QUE ES BAJO DUE DIRECTRICES NOS GUIAREMOS. ESTA DIFINIDO EN MUCHO POR UN MARCO JURIDICO LEGAL. LA REGULACION A QUE DEBEN ATENERSE LOS DIRECTIVOS DE UNA ORGANIZACION, LAS LEYES POSITIVAS QUE DEBEN OBSERVAR, LA ADECUACION NORMATIVA DE LOS PROCEDIMIENTOS Y PRACTICAS ADMINISTRATIVAS, SON ALGUNOS DE LOS PRINCIPALES FACTORES QUE HAY QUE EXAMINAR A EFECTO DE APECIAR LA SITUACION JURIDICA QUE GUARDA UNA GERENCIA. LOS ELEMENTOS PRINCIPALES DEL ASPECTO NORMATIVO SON :

- LAS LEYES DEL PAIS O REGION
- LOS REGLAMENTOS JURIDICOS
- LOS REGLAMENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA

EN LOS RESULTADOS DE UN SONDEO A EJECUTIVOS, SE ENCONTRO QUE LOS EJECUTIVOS NO ESTAN ACTUALIZADOS EN LAS NORMAS JURIDICAS O POLITICAS INTERNAS, POR FALTA DE COMUNICACION OPORTUNA, POR IGNORANCIA DEL CAMBIO, O POUUE EL CAMBIO ES DIFICIL DE INTERPRETAR. POR EJEMPLO, DEBIDO AL ULTIMO CAMBIO EN LA REFORMA FISCAL, SE HAN HECHO SEMINARIOS DE ACTUALIZACION, Y LOS NISMOS EXPOSITORES QUE SON EXPERTOS EN LA MATERIA AFIRMA QUE LAS MODIFICACIONES HECHAS EN LA REFORMA SON DIFICILES DE ENTENDER.

POR LO TANTO EL FUNCIONAMIENTO DE LA GERENCIA NO ES ACORDE A LAS NORMAS JURIDICAS QUE LA RIGEN, POR FALTA DE ENTENDIMIENTO.

POR OTRA PARTE SON POCAS LAS EMPRESAS QUE CUENTAN CON UN ASESOR LEGAL, NORMALMENTE SE TIENE UNO EN ASPECTOS FISCALES PERO NO EN DERECHO. ASI QUE POR EJEMPLO LAS REFORMAS FISCALES QUE TIENEN QUE VER CON EL DERECHO ESTAN INTERPRETADAS PARCIALMENTE, PORQUE SE TIENE UN ENTENDIMIENTO FINANCIERO PERO NO LEGAL. DE AHI SU COMPLICADO ENTENDIMIENTO.

MUCHOS EJECUTIVOS TIENEN DUDA SOBRE LA APLICACION DE LAS DISPOSICIONES LEGALES QUE RIGEN A LA ORGANIZACION, SUS ACTIVIDADES Y A LA COMPETENCIA. SIN EMBARGO SU CONOCIMIENTO TIENE UN COSTO ALTO PORQUE REQUIERE DE LOS SERVICIOS DE UN PROFESIONAL EXPERTO. ES DECIR, NO BASTA CON TENER UN CONTADOR O UN ABOGADO, SINO QUE ESTOS TIENEN QUE SER MUY COMPETENTES. PARA ORIENTAR CORRECTA Y OPORTUNAMENTE A LA EMPRESA.

SI SE CONTRATAN LOS SERVICIOS EXTERNOS, SERA COMERCIALIZAR LA INFORMACION, PORQUE SE TENDRA UN SERVICIO PERO LAS PERSONAS NO SE PONDRAN LA CAMISETA DE LA EMPRESA. SE LIMITARA A PRESTAR EL SERVICIO, TRATANDO DE SER CORTES. PERO TAMBIEN SE CORRE EL RIESGO DE QUE LA INFORMACION CONFIDENCIAL SE EXTRAVIE, AL TENER QUE SALIR DE LA EMPRESA.

POR OTRA PARTE SI SE CONTRATA PERSONAL PARA LA REALIZACION DE ESTA ACTIVIDAD LOS COSTOS PUEDEN SER MUY ALTOS DADO QUE HAY QUE PAGAR SUELDO, PRESTACIONES, LUGAR, TELEFONOS. AUNQUE SE CONTARA CON UN EMPLEADO FIEL, IDENTIFICADO CON LA EMPRESA Y ADEMAS SE ELIMINA EL RIESGO DE EXTRAVIO DE INFORMACION CONFIDENCIAL.

4.2. IMPORTANCIA DE LA GERENCIA PARA LA EMPRESA ACTUAL

LA GERENCIA COMO YA SE DEFINIO ESTA LOCALIZADA NORMALMENTE ENTRE EL SEGUNDO Y CUARTO NIVEL JERARQUICO DE LA EMPRESA. EN EL PRIMER NIVEL JERARQUICO ES DONDE SE GENERAN: LA MISION DE LA COMPAÑIA, LOS OBJETIVOS Y LAS ESTRATEGIAS GENERALES DE LA COMPAÑIA. LA GERENCIA ES EL AREA CLAVE EN LA CUAL SE DEPOSITA LA CONFIANZA DE LA ALTA DIRECCION PARA ALCANZAR LAS ASPIRACIONES DE LOGRO, SUPERACION Y SATISFACCION DE LOS EMPRESARIOS, ACCIONISTAS, DE LOS EMPLEADOS Y DE LOS MISMOS CONSUMIDORES.

LOS EMPRESARIOS Y ACCIONISTAS DESEAN TENER UTILIDADES EN SUS INVERSIONES, ELLOS NO POSEEN EL CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO Y TECNOLOGICO INDISPENSABLE, POR LO QUE ELLOS DISPONEN LOS MEDIOS ECONOMICOS PARA LA ADQUISICION DE MATERIALES, EQUIPO, TECNOLOGIA, MATERIAS PRIMAS Y CONTRATACION DE EMPLEADOS.

EL EMPRESARIO COMO CUALQUIER INVERSIONISTA BUSCA TENER UTILIDAD EN SUS INVERSIONES, POR LO CUAL BUSCARA LA MAXIMIZACION DE SUS UTILIDADES EN LA APLICACION DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA. LA MISION DE LA ALTA DIRECCION ES REALIZAR LA MAXIMA PRODUCCION Y EFICIENCIA CON EL MINIMO DE RECURSOS . POR LO QUE LOS RECURSOS DISPONIBLES DEBEN SER EMPLEADOS EN SU MAXIMA CAPACIDAD Y OBTENER EL MEJOR RENDIMIENTO.

EL GERENTE ESTA EN MEDIO DE DOS GRANDES FUERZAS. UNA QUE ES SUPERIOR INCLUYE A LOS EMPRESARIOS Y LA ALTA DIRECCION QUE LE EXIGIRAN EL RESULTADO MEJOR. TIENE LA PRESION DE DAR ESOS RESULTADOS A TODA COSTA. TIENE QUE QUEDAR BIEN CON LOS DE ARRIBA SO RIESGO DE PERDER SU PUESTO Y REPUTACION. LA OTRA FUERZA ES LA INFERIOR, ESTA CONSIDERADA POR LOS EMPLEADOS, A LOS CUALES DEBE ORIENTAR EN SU TRABAJO, ENTRENARLOS, RESOLVER DUDAS, CONCILIAR

CONFLICTOS, INCLUSO ACONSEJAR EN ASPECTOS PERSONALES, DARLES SU APOYO Y MANTENER SU MOTIVACION ACTIVA PARA CONSIGUIR BUENOS RESULTADOS. TIENE QUE QUEDAR BIEN CON LOS EMPLEADOS, SI ES QUE DESEA OBTENER PRODUCTOS.

DE AHI LA IMPORTANCIA DE LA GERENCIA, ES EL PUESTO CLAVE DENTRO DE LA EMPRESA. SI REALIZA EFICAZ Y EFICIENTEMENTE SU TRABAJO, LA EMPRESA PODRA PROGRESAR Y DESARROLLARSE. SER MAS COMPETITIVA Y OBTENER MEJORES UTILIDADES. EL DEFICIENTE MANEJO GERENCIAL, ES UN RIESGO LATENTE. POR ELLO EL GERENTE DEBE INCREMENTAR SU CONOCIMIENTO, PARA ADQUIRIR TECNOLOGIA Y SISTEMAS QUE LE PERMITAN REALIZAR COMODA Y OPTIMAMENTE SU TRABAJO.

SIN EMBARGO, EL GERENTE DEBE HACER SU TRABAJO CON ESCASO PERSONAL, DADO QUE LA EMPRESA NO DESEA CONTRATAR EL PERSONAL SUFICIENTE PARA AHORRAR DINERO. SI SE CONTRATA, ES A SUELDOS PAUPERRIMOS. POR SI FUERA POCO, EL PERSONAL ES DE BAJA CALIDAD PROFESIONAL, PORQUE POR ESOS SUELDOS LA CALIDAD NO ES LA DESEADA. SU ESCOLARIDAD ES BAJA, SU EXPERIENCIA LIMITADA. CON ESAS CARACTERISTICAS ES DIFICIL, POR NO DECIR IMPOSIBLE ; EL TENER BUENOS RESULTADOS. AQUI SE DETERMINA OTRO RETO PARA EL GERENTE, TIENE QUE DESARROLLAR A SU PERSONAL PROFESIONALMENTE, ESTO REQUIERE TIEMPO, SACRIFICIO Y ESFUERZO. CON EL ALTO RIESGO QUE UNA VEZ QUE HA SIDO CAPACITADO SE VAYA A OTRA COMPANIA.

EN MEXICO, EL PIRATEO DE PERSONAL ES COSA COMUN, LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAL DE LAS EMPRESAS BAJO LA CARENCIA DE UN SISTEMA DE DESARROLLO Y PLAN DE CARRERA DEL PERSONAL, PREFIERE UTILIZAR EL "METODO DEL PIRATEO", QUE CONSISTE EN BUSCAR EN OTRAS EMPRESAS PERSONAL CALIFICADO O CON EXPERIENCIA, PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE PERSONAL DE SU EMPRESA.

POR OTRA PARTE, COMO LOS GASTOS DEBEN SER MINIMOS, NO SE ADQUIERE LA SUFICIENTE TECNOLOGIA, TANTO EN EQUIPO COMO EN SISTEMAS. ELLO LLEVA AL GERENTE A TRATAR DE MULTIPLICAR SUS RESULTADOS CON EQUIPOS, MAQUINARIA Y SISTEMAS QUE ESTAN TOTALMENTE OBSOLETOS. EL AVANCE TECNOLÓGICO ES UN RETO PARA EL GERENTE, EL CAMBIO ES TAN BRUSCO QUE CUANDO APENAS SE ESTA ADQUIRIENDO Y AFRENDIENDO UN NUEVO SISTEMA, OTRO YA ESTA SALIENDO AL MERCADO CON MAYORES VENTAJAS.

LOS SISTEMAS ACTUALES EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS SON PRIMITIVOS, LENTOS, SE DESCOMPONEN CONTINUAMENTE, REQUIRIENDO UN AMPLIO PROGRAMA DE MANTENIMIENTO, LA CALIDAD ES DEFICIENTE COMPARADO CON EL DE OTRAS EMPRESAS QUE CUENTAN CON LA MAS AVANZADA TECNOLOGIA.

QUE PUEDE HACER UN GERENTE ANTE ESTA SITUACION, SOBRE TODO CUANDO DEPENDENMOS DE LO QUE HAGAN TECNOLOGICAMENTE EN OTROS PAISES? LA SITUACION ES DIFICIL, SIN EMBARGO LA CREACION TECNOLÓGICA ES UNA NECESIDAD HOY EN DIA EN LOS PAISES SUBDESARROLLADOS. POR LO QUE LAS EMPRESAS DEBEN ABRIR UN PORCENTAJE DE SU PRESUEPUESTO EN EL DESARROLLO DE PRODUCTOS Y TECNOLOGIA PARA PODER SER AUTOSUFICIENTES EN ESTE ASPECTO.

LA GERENCIA ES EL PILAR FUNDAMENTAL EN DONDE PUEDE HACERSE EFECER Y DESARROLLAR A LAS EMPRESAS Y AL PAIS.

CUANDO UNA GERENCIA SE APLICA PARA DESARROLLARSE EN CUANTO A SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, TECNOLOGICOS Y HUMANOS. PONE EN JUEGO LA INTERRELACION DE TODOS SUS ELEMENTOS PARA LOGRARLO. SI LO LOGRA, (Y EXISTEN MUCHAS QUE LO HAN LOGRADO), SON MAS EFICIENTES,

MAS PRODUCTIVAS. USTED IMAGINESE QUE EN UNA EMPRESA, TODAS LAS GERENCIAS ACTUARAN EN FORMA SINCRONICA, BAJO EL MISMO PENSAMIENTO FILOSOFICO EMPRESARIAL, EL MISMO METODO, CON UN OBJETIVO COMUN : DESARROLLARSE. ESA EMPRESA SERIA NO SOLO PRODUCTIVA SINO MAGNIFICA Y UN EJEMPLO PARA TODAS LAS EMPRESAS MEXICANAS.

IMAGINESE ADEMAS QUE TODAS LAS EMPRESAS UBICADA EN UNA REGION TUVIERAN GERENCIAS QUE ACTUARAN DE ESTE MODO. EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD Y UTILIDAD DE LAS EMPRESAS PERMITIRIA MEJORAR SUS SISTEMAS DE MOTIVACION DEL PERSONAL, AMPLIAR LAS PRESTACIONES, SUELDOS. EN CONSECUENCIA SE ELEVARIA EL NIVEL DE VIDA DE LA REGION.

CONTESTESE USTED, QUE PAGARIA Y TODAS LAS EMPRESAS DE MEXICO, SI TUVIESEN GERENCIAS QUE PENSARAN Y ACTUARAN BUSCANDO EL DESARROLLO Y LA EFICIENCIA, DANDO CALIDAD EN LOS PRODUCTOS Y EN LOS SERVICIOS. MEXICO TENDRIA UN MEJOR MERCADO DE PRODUCTOS Y EN CONSECUENCIA SATISFACTOR A CASI TODAS SUS NECESIDADES, ASI COMO UN MEJOR NIVEL DE VIDA DE TODA SU POBLACION. EL SUSTENTANTE LO PIENSA Y DESEA QUE ASI FUERA. PORQUE EN TODOS LOS MEXICANOS SE LLEVA DENTRO UN IDEAL DE COMO SE QUISIERA QUE FUERAN LAS EMPRESAS MEXICANAS Y EL PAIS. "A QUE LE TIENES CUANDO SUEÑAS MEXICANO?" EL SUSTENTANTE A TRAVES DE ESTE TRABAJO A QUE GOVERNOS Y ACTUEMOS TODOS POR UN MEXICO MEJOR. O QUE, ACASO, "USTED NO LO HA PENSADO ASI"?

4.3. CALIDADES GERENCIALES

DESPUES DE LO EXPUESTO, SE TIENE AHORA LA CONDICION DE SEGUIR IGUAL O TRATAR DE SER MEJORES. SI SE ANALIZA LAS ACCIONES DE LA GERENCIA MEXICANA, PODRAS OBTENERSE ASPECTOS Y VIRTUDES INTERESANTES DE LA CULTURA MEXICANA QUE PUEDAN SER APROVECHADAS EN LA OPTIMIZACION DE LAS EMPRESAS MEXICANAS. TOMESE EN CUENTA QUE LA EMPRESA MEXICANA ES TAN RIGIDA COMO LA AMERICANA O LA EUROPEA, SE ES MUY SEMEJANTE EN OPERACION, VIRTUDES Y DEFECTOS, CON ESTAS CULTURAS, SOLO QUE A LA GERENCIA MEXICANA LE HACE FALTA CONCRETAR Y CONSEGUIR LOGROS (40).

LAS EMPRESAS MEXICANAS TIENDEN HACIA EL ESTILO DE DIRECCION "X" DE DOUGLAS MC.GREGOR, HAY EXIGENCIA EN LAS TAREAS. POR LO QUE EL MEXICANO ESTA ACOSTUMBRADO A TRABAJAR Y A HACERLO CON MUCHA DEDICACION. ESTA ES UNA VENTAJA, SE TIENE CAPACIDAD PARA LARGAS JORNADAS DE TRABAJO Y SE ESTA ACOSTUMBRADO A DAR RESULTADOS.

EN MEXICO, SE LE DA IMPORTANCIA A LA JERARQUIA Y A LOS INTERES EMPRESARIALES. SI LOS EMPRESARIOS Y EJECUTIVOS EN LUGAR DE GASTAR EN ASPECTOS Y ACTIVIDADES (POSIBLEMENTE IMPRODUCTIVAS) CAMBIARA DE MENTALIDAD BUSCANDO SIEMPRE LA CALIDAD Y LA EFICIENCIA, Y EXIGIERAN LO MISMO A LOS EMPLEADOS, LOS RESULTADOS SE PRESENTARIAN. PORQUE SE ESTA ACOSTUMBRADO A OBEDECER Y DAR LOS RESULTADOS QUE SE PIDEN. SI LOS EMPRESARIOS EN LUGAR DE GASTAR INMEDIATAMENTE LO QUE ENTRA EN CAJA, LO REINVIRTIERAN EN SU EMPRESA, ESE DINERO SE MULTIPLICARIA DANDO MAS LIQUIDEZ A LA COMPANIA. SI LOS EJECUTIVOS GASTARAN MENOS EN COCHES LUJOSOS, ARREGLOS Y DECORACIONES DE OFICINA, TRATANDO DE MOSTRAR IGUALDAD CON EL RESTO DE LOS EMPLEADOS, ESE DINERO TAMBIEN SE APROVECHARIA EN OTRAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.

EN MEXICO, SE DA RECONOCIMIENTO A LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS Y AQUELLOS QUE LOS POSEEN. ENTONCES, PORQUE NO DESARROLLAR AL PERSONAL? ESOS GASTOS EN COCHES Y LUJOS INNECESARIOS QUE SOLO DAN UN SUPUESTO ESTATUS, DEBERIAN INVERTIRSE EN ELLO. PARA ELEVAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE LOS EMPLEADOS. ENTONCES SE TENDRIA EMPLEADOS COMPETENTES Y SE RECONOCERIAN SUS LOGROS.

LA PLANEACION ESTA RESERVADA A UN GHETTO, POCAS SON LAS PERSONAS QUE PARTICIPAN. SI EL PERSONAL ESTA CAPACITADO, NO HABRA PRETEXTO PARA QUE ELLOS PARTICIPEN TAMBIEN EN LA PLANEACION. DANDO SUS PUNTOS DE VISTA DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA Y NECESIDADES.

LOS PUESTOS IMPORTANTES CASI SIEMPRE SON OFRECIDOS A PERSONAS QUE VIENEN DE FUERA, LA RAZON ES LA MISMA. QUIEN OCUPARA ESTE CARGO SI DENTRO DE LA EMPRESA, NO EXISTE PERSONAL COMPETENTE? LA RESPUESTA OBTIENIENDO ES LA MISMA.

LA INFORMACION EN MEXICO, TIENE UN MAGNETISMO MAGICO, SE CREE QUE QUIEN TIENE LA INFORMACION TIENE EL PODER Y, POR ESO SE PROTEGE DEMASIADO. PERO ESTO LLEVA A LOS RUMORES. PUEDE TENERSE PODER SI TODOS TIENEN LA INFORMACION. CON ELLO, SE ALIVIARA DE DOLORES INNECESARIOS A LA ORGANIZACION ELIMINANDO LOS RUMORES.

EL MEXICANO ES ALTAMENTE CREATIVO, ESTA CUALIDAD NO HA SIDO DEL TODO EXPLOTADA, LA ALTA DIRECCION TIENE COMO FILOSOFIA QUE SOLO ARRIBA OCURREN BUENAS IDEAS PORQUE ABAJO NO HAY CALIDAD EN LAS IDEAS. SI NO SE DESARROLLA AL PERSONAL ESTO ES CORRECTO, PERO SI ES DESARROLLADO, NO. NORMALMENTE. SE LE PIDE AL GERENTE QUE NO TRATE DE DESCUBIR EL HILO NEGRO, QUE SE OCUPE DE CUMPLIR CON SU TRABAJO, EN CONSECUENCIA OLVIDA AL PERSONAL. DE ESTE MODO EL CEMENTERIO DE INNOVACIONES ES INMENSO Y CRECE CADA DIA.

PUEDE SACARSELE JUGO AL INGENIO QUE LLEVA DENTRO. CLARO, BAJO UN SISTEMA ADECUADO DE SUGERENCIAS Y, RECOMPENSADO A LAS MEJORES.

LA INNOVACION SOLO SE PERMITE CUANDO HAY UNA CRISIS O UN CALLEJON SIN SALIDA. ESTO SE DEBE A LA FALTA DE SISTEMATIZACION DE LA PLANEACION Y DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION. DEBE INSTALARSE PARA COMPLETAR LOS SISTEMAS QUE SON BUENOS PERO QUE ESTAN INCOMPLETOS.

ESA MISMA CREATIVIDAD E INNOVACION PODRIA APLICARSE AL PERFECCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS, O PORQUE NO? EN LA CREACION DE NUEVA TECNOLOGIA QUE SUBSTITUYA LA YA TRILLADA IMPORTACION DE EQUIPOS Y CONOCIMIENTOS. SE TIENE CAPACIDAD, HAY QUE UTILIZARLA.

DONDE HABRA QUE TRABAJAR MUCHO, ES EN EL TIEMPO DE RESPUESTA DE LA GERENCIA, ACTUALMENTE ES UN TIEMPO DE RESPUESTA LARGO, LENTO Y MARTIRIZANTE PARA QUIEN NECESITA RESPUESTAS RAPIDAS. ELLO LLEVA A LA PERDIDA DE CLIENTES, Y DE OPORTUNIDADES, POR FENASARLO DEMASIADO O POR CALENTAR EN EXCESO LA CHAROLA DE SALIDA.

4.4. ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO DE LA GERENCIA MEXICANA

LA EXPOSICION REALIZADA HASTA EL MOMENTO, PROPORCIONA UNA PERCEPCION DE LA SITUACION ACTUAL DE LA GERENCIA MEXICANA Y DE LO QUE SE TIENE QUE HACER PARA LLEGAR A SER MEJORES, EN BENEFICIO DE LAS EMPRESAS, DEL PAIS Y DE LA POBLACION.

HASTA AQUI, SE HA HECHO UN ANALISIS QUE INCLUYE SUGERENCIAS AISLADAS PARA LLEVAR A LA GERENCIA A SU DESARROLLO. SIN EMBARGO TODAS ELLAS CARECEN DE VALIDEZ SI NO SE LES DA UN MARCO GLOBAL RELACIONADO CON LA EMPRESA Y SISTEMATICO EN SU APLICACION. SOBRE TODO SI NO SE MUESTRAN RESULTADOS.

PARA DESARROLLAR A LA GERENCIA MEXICANA PUEDE HACERSE USO DE LOS DIVERSOS METODOS EXISTENTES, EN EL CAPITULO TRES (FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO GERENCIAL), SE MENCIONO DOS DE LOS METODOS PRINCIPALES PARA LOGRARLO, ESTOS FUERON LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y LOS CIRCULOS DE CALIDAD. AUNQUE EXISTEN MUCHOS OTROS COMO : EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, TEORIA DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL, ADMINISTRACION POR PROYECTOS, ADMINISTRACION PARTICIPATIVA, PLAN SCANLON, DISEÑO DEL TRABAJO, TEORIA 2.

EL SUSTENTANTE CONSIDERA QUE YA ES SUFICIENTE CON LA DEPENDENCIA TECNOLÓGICA QUE SE TIENE HASTA EL MOMENTO, Y CREE CONVENIENTE QUE ES EL MOMENTO DE DECIR ALTO AL EXTRANJERISMO Y QUE SE UTILICE LA PROPIA CREATIVIDAD EN LA APLICACION DE UNA TEORIA ADMINISTRATIVA QUE VAYA ACORDE CON LA CULTURA MEXICANA Y LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESA Y DEL PAIS MISMO.

COMO PAIS ES NECESARIO PARA AYUDAR A SALIR DE LA CRISIS, PARA LOGRAR MEJOR CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD, QUE PASARIA SI TODOS Y CADA UNO DE LOS MEXICANOS, DIERA EL MAXIMO DE CALIDAD EN SU

TRABAJO, EN LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE. SE TENDRIA MAS CLIENTES, QUE FUERAN ASIDUOS, PREFERIRIAN LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA Y DE MEXICO, QUE AUNQUE CON UN COSTO MAS ALTO, SE TENDRIA MEJOR CALIDAD. SERIAN PRODUCTOS QUE DEFINITIVAMENTE SE PREFERIRIAN. POR EJEMPLO EN LA ROPA; SE COMPRA ALGUNA PRENDA Y, ESTA MAL CORTADA, MAL COSIDA, A LA PRIMERA LAVADA SE DECOLORA, O ENCOGE. SI SE HICIERA LO POSIBLE PARA QUE ESTO NO SUCEDIERA. AL LOGRALO LOS CONSUMIDORES DESEARIAN LOS PRODUCTOS.

AL IGUAL QUE EN EL EJEMPLO DE LA ROPA, SI SE HECIERA EN CUALQUIER RAMA DE LA PRODUCCION. SE PODRIA MEJORAR MUCHO PERO, HACE FALTA LA DISPOSICION DE TODOS PARA LOGRARLO. POR LO FFONTO EL SUSTENTANTE PONE A SU CONSIDERACION ESTE TRABAJO. CON EL FIRME PROPOSITO DE APORTAR UN GRANO DE ARENA PARA MEJORAR, DANDO FAUTAS DE UNA INNOVADORA TECNICA ADMINISITRATIVA QUE PERMITA LOGRAR LA CALIDAD DEL TRABAJO.

A CONTINUACION SE PASARA A LA EXPOSICION DEL MODELO Y A UN CASO PRACTICO DEMOSTRATIVO, QUE CORRESPONDE A LOS CAPITULOS CINCO Y SEIS RESPECTIVAMENTE.

CAPITULO QUINTO

PROPUESTA DE UN MODELO DE

DEBARROLLO GERENCIAL

EXPOSICION GENERAL DEL MODELO

LAS COMPANIAS MEXICANAS HAN ADOLECIDO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO ACORDE A LA PROPIA CULTURA Y FILOSOFIA MEXICANA. LA GERENCIA HA CAIDO UNA Y OTRA VEZ EN EL COPIADO DE TEORIAS EXTRANJERAS, QUE LEJOS DE LLEVARLE A UNA SITUACION DE EXITO, SOLO ENREDAN EN CONCEPTOS E IDEAS, QUE ESTAN BASADAS PRECISAMENTE EN EL DESARROLLO DE LAS CULTURAS DE LAS CUALES PROVIENEN. POR LO QUE DISTAN DE SER UNA SOLUCION FIRME Y APEGADA A LA IDIOSINCRACIA MEXICANA.

UNA PREOCUPACION DE LOS GERENTES Y ADMINISTRADORES MEXICANOS CONTEMPORANEOS ES ENCONTRAR UN METODO QUE FACILITE LAS OPERACIONES Y ACTIVIDADES DE LAS EMPRESAS MEXICANAS, ENCAUSANDOLAS HACIA EL LOGRO DE LA CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS PRODUCTOS NACIONALES, PARA LOGRA UN LUGAR EN LA COMPETENCIA INTERNACIONAL.

INGENIO Y CREATIVIDAD, SON CARACTERISTICAS ENVIDIABLES DE LA CULTURA MEXICANA. TECNICOS E INGENIEROS EXTRANJEROS QUE HAN VENIDO A MEXICO, PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE ORIGEN TECNICO EN LAS EMPRESAS, SE LLEVAN LA GRATA SORPRESA DE ENCONTRAR SOLUCIONES INMAGINABLES QUE SE HAN APLICADO EN LAS INDUSTRIAS MEXICANAS.

CONTINUAMENTE SE AFIRMA : "DEBEMOS SER MEJORES Y PODEMOS HACERLO, SER MEJORES ES NUESTRO RETO". SE LOGRARA PORQUE EN LOS MEXICANOS HAY VOLUNTAD. PARA AYUDAR EN ESTA MISION IMPORTANTE. EL SUSTENTANTE PROPONE UN METODO ADMINISTRATIVO QUE RESPALDE LAS ACCIONES DE LOS EMPRESARIOS Y EJECUTIVOS MEXICANOS. HACERLO ES EL DEBER, CUMPLIRLO ES LA OBLIGACION.

EL MODELO MUESTRA ASPECTOS DE TEORIAS ADMINISTRATIVAS COMO LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, CIRCULOS DE CALIDAD, ADMINISTRACION POR PROYECTOS, PROFECIA DE LA AUTORREALIZACION PERSONAL, TEORIA Z. QUE LEJOS DE SER UNA COPIA DE ESTAS TEORIAS, SON LA CONJUGACION DE ALGUNOS ELEMENTOS DE ESTAS, QUE SE CONSIDERAN VALIOSOS Y ACORDES A LA CULTURA MEXICANA. SE AGREGA ALGUNOS OTROS QUE SON EL RESULTADO DE LA EXPERIENCIA PERSONAL DEL SUSTENTANTE, EN EL CAMPO DE LA ADMINISTRACION, QUE HE CONSIDERADO RELEVANTES POR REFLEJAR EL MODO DE PENSAR, DE COMO PODRIA SER MEJOR LA ADMINISTRACION DE LA GERENCIA MEXICANA.

EL CAMBIO ES UNA NECESIDAD ACTUAL EN NUESTRAS EMPRESAS, CERRARSE AL CAMBIO, ES OBSTACULIZAR EL CAMINO AL EXITO. POR ELLO EL SUSTENTANTE, TAMBIEN SE ABRE AL CAMBIO, NO DESECHA LO BUENO DE LAS TEORIAS INDICADAS RENGLONES ARRIBA, SINO QUE PRECISAMENTE SE UTILIZA LO QUE SE CONSIDERA COMO LO MEJOR, PARA CONJUGAR UN NUEVO MODELO QUE PERMITA LOGRAR EL CAMBIO QUE ES DESEABLE EN LAS EMPRESAS Y EN LA CULTURA DE SUS EMPLEADOS.

EL MODELO CONSTA DE OCHO FASES QUE SON EXPUESTAS A CONTINUACION:

FASE 1. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

FASE 2. CREACION DE UNA CULTURA EMPRESARIAL

FASE 3. DETERMINACION DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION

FASE 4. INTEGRACION DE LOS NIVELES GERENCIALES

FASE 5. DIAGNOSTICO DE LA GERENCIA

FASE 6. PLANEACION DEL DESARROLLO GERENCIAL A LARGO PLAZO:

* ASPECTO HUMANO

* ASPECTO ADMINISTRATIVO

* ASPECTO TECNOLOGICO

FASE 7. ORGANIZACION E INTEGRACION DEL PLAN GERENCIAL

FASE 8. APLICACION, EVALUACION Y SEGUIMIENTO.

EL MODELO QUE SE PRESENTA ESTA FUNDAMENTADO PRINCIPALMENTE EN UNA PLANEACION ESTRATEGICA A CINCO AÑOS. PORQUE LA VISION DE LA EMPRESA DEBE SER A LARGO PLAZO Y NO CON PERSPECTIVAS LIMITADAS EN UN TIEMPO DE CORTO PLAZO.

YA SE HA DISCUTIDO LA TENDENCIA DE LAS EMPRESAS MEXICANAS A LA APLICACION DE UN PLANEACION DE CORTO PLAZO CON EL PROPOSITO DE OBTENER UTILIDADES CON LA MAYOR FRONTTIUD POSIBLE. CON EL MODELO PODRA CONTROLARSE ESTA TENDENCIA QUE MAS QUE BENEFICIAR PERJUDICA A LAS EMPRESAS MEXICANAS.

DURANTE EL DESARROLLO DE ESTE CAPITULO SE MOSTRARA Y EXPLICARA EN QUE CONSISTE CADA FASE DEL MODELO. EN EL SIGUIENTE CAPITULO SE EXPONDRÁ EL CASO PRACTICO DE UNA EMPRESA DE INCIATIVA PRIVADA EN MEXICO.

FASE I
DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

EL DIAGNOSTICO, CONSISTE EN LA OBTENCION DE INFORMACION PARA DETERMINAR CON PRECISION LA SITUACION QUE VIVE LA EMPRESA, Y CUALES SON SUS CAUSAS, CON EL FIRME PROPOSITO DE EMITIR ACCIONES EN SU MODIFICACION O FORTALECIMIENTO.

ESTA PRIMERA FASE ES MUY IMPORTANTE, DE LA PRECISION CON QUE SE DESARROLLE Y DETERMINE, PODRA HABER UNA MEJOR PLANEACION, PROGRAMACION Y EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLE EN EL FUTURO LA EMPRESA.

ANTES QUE NADA SE DEBE PENSAR QUE ES EL NEGOCIO, A QUE LUGAR SE DESEA LLEGAR EN EL FUTURO. BUSCAR INFORMACION TANTO INTERNA COMO EXTERNA QUE PERMITA DETERMINAR CUALES SON LOS ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS QUE INFLUIRAN E IMPACTARAN EN EL NEGOCIO. (49)

CONSISTE EN DETENER POR UN MOMENTO LA DINAMICA DE LA EMPRESA, ES COMO TOMARLE UNA FOTO. CON EL MOVIMIENTO DETENIDO PUEDE ENTONCES REALIZARSE EL ANALISIS.

DEFINICION DE LA MISION

LA MISION ES EL PRIMER PASO, SE FORMULAN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS: A DONDE DESEO LLEGAR?, QUE ES Y QUE QUIERO QUE SEA MI NEGOCIO? LA MISION ES EL PROPOSITO BASICO O RAZON DE SER DE LA EMPRESA. ES UNA DECLARACION FORMAL ESCRITA DE LA RAZON DE SER DE LA ORGANIZACION. POR EJEMPLO, SEARS SE DEFINIO COMO EL GRAN COMPRADOR DE LA FAMILIA NORTEAMERICANA. (42)

GENERALMENTE LA MISION DE UNA COMPANIA NO SE DEFINE, POR LO QUE SI LOS EMPRESARIOS NO SABEN A DONDE QUIEREN LLEGAR, MUCHO MENOS LO SABRAN LOS EMPLEADOS, EN CONSECUENCIA LOS ESFUERZOS DE TODOS SERAN INCONGRUENTES E INFRUTIFOS.

EN LOS PRIMEROS INTENTOS POR DEFINIR LA MISION, EL RESULTADO ES VAGO O MUY INCOMPLETO. UN PROCESO DE DEFINICION DE MISION EMPRESARIAL PUEDE TARDAR INCLUSO HASTA DOS AÑOS, ANTES DE QUEDAR CORRECTAMENTE DEFINIDO. SIN EMBARGO ESTO NO DEBE DESANIMAR, SINO QUE HAY CONTINUAR REALIZANDOLO HASTA QUE SE OBTENGA UNA DEFINICION CLARA DE LO QUE SE DESEA LOGRAR. (50)

PETER DRUCKER DECIA: CUANDO UNA EMPRESA DEFINE A DONDE QUIERE LLEGAR, POR ESE SOLO HECHO TIENE MAS PROBABILIDAD DE LLEGAR AHI". ESTO ES BIEN CIERTO. CUANDO NO SE SABE A DONDE SE PRETENDE LLEGAR, COMO SE QUE HE LOGRADO? (57)

PARA DEFINIR UNA MISION, ES NECESARIO CONTESTAR A DOS PREGUNTAS BASICAS: (51)

1. EN QUE NEGOCIO ESTAMOS?
2. EN QUE NEGOCIO DEBERIAMOS ESTAR?

ESTAS PREGUNTAS DEBEN SER CONTESTADAS EN FUNCION DE CUATRO TERMINOS, LOS QUE DEBEN REFLEJARSE DENTRO DE LA DEFINICION, ESTOS SON: MERCADO, PRODUCTO, TECNOLOGIA Y RENDIMIENTO. (42)

EN EL MERCADO SE DELIMITA QUIENES SON NUESTROS CLIENTES? QUE ESPERAN DE LA EMPRESA Y DE LOS PRODUCTOS? EN EL PRODUCTO, CUALES SON LOS PRODUCTOS QUE SE OFRECEN AL MERCADO?, EN TECNOLOGIA, DETERMINAR LA QUE ES USADA, Y EN RENDIMIENTO: QUE NOS INDICA SI SE HA TENIDO EXITO EN LA MISION? PORQUE TODA EMPRESA CON SUS PLANES, CONDICIONA LAS ESTRUCTURAS Y SISTEMAS PARA TENER EXITO EN LO FUTURO.

SI LA COMPANIA ESTA COMPUESTA POR VARIAS EMPRESAS, POR CADA UNA DE ELLAS DEBE DEFINIRSE SU PROPIA MISION, SIEMPRE ACORDE CON LA DEFINICION DE LA MISION GENERAL DE LA COMPANIA

CADA MISION DEBE SER IGUAL O SUPERIOR EN DURACION DE 3 AÑOS, SI NO ES DE ESTA MANERA, DIFICILMENTE HABRA GUIA Y SEGUIMIENTO EN LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA A LO LARGO DEL TIEMPO.

CUAL ES LA DEFINICION DE MISION CORRECTA? SALINER AFIRMA EN SU LIBRO DE PLANEACION ESTRATEGICA, QUE REALMENTE NO HAY UN ESTANDAR PARA LA DEFINICION O PRECISION DE MISIONES, LA MISION ES UNA ACCION QUE DEPENDE DEL JUICIO Y ASPIRACIONES DE QUIEN LA FORMULE. DE ESTE MODO, LA EXTENSION DE LA DEFINICION, TAMPOCO ESTA LIMITADA, PUEDE SER UN PARRAFO O DOS CUARTILLAS. LO IMPORTANTE ES QUE SEA CLARA Y DESCRIPTIVA. CON LOS ELEMENTOS ANTERIORMENTE ENUMERADOS Y, QUE SE CONFORME EN UNA GUIA GENERAL DE LA FILOSOFIA, PLANES, PROGRAMAS, ACCIONES Y PERSONAS DE LA EMPRESA. (OP.CIT.)

A CONTINUACION SE MUESTRAN MISIONES DE ALGUNAS EMPRESAS

1. EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS FOTOGRAFICOS

"NUESTRA MISION ES DAR SERVICIO AL PUBLICO DEL MERCADO FOTOGRAFICO PROFESIONAL Y AFICIONADO, PROVEYENDOLO DE MATERIAL Y PRODUCTOS DE EXCELENTE CALIDAD A UN PRECIO RAZONABLE Y CON ASESORIA EN CUESTIONES FOTOGRAFICAS. TODO ESTO CON UN TRATO AMABLE. LOGRANDO LO ANTERIOR SATISFACEREMOS NUESTRAS NECESIDADES ECONOMICAS COMO EMPRESA LO CUAL NOS PERMITIRA UN CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y UN CONOCIMIENTO AMPLIO DEL MERCADO DONDE NOS DESARROLLAMOS".

2. EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS RADIOGRAFICOS.

"EL MERCADO RADIOGRAFICO ES NUESTRO NEGOCIO, QUE SE EXTIENDE A TRAVES DE TODO EL PAIS. LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE USO Y CONSUMO RADIOLOGICO, NOS PERMITE AYUDAR A SATISFACER UNA NECESIDAD IMPORTANTE DENTRO DEL SECTOR SALUD.

EL OBJETIVO ES LOGRAR CADA VEZ UNA MAYOR INFLUENCIA, PARTICIPACION Y CONSOLIDACION MEDIANTE CENTROS ESTRATEGICOS DE DISTRIBUCION Y A TRAVES DE LA CONSTANTE BUSQUEDA DE LA EXCELENCIA EN CUANTO A LA CALIDAD DEL PRODUCTO, SERVICIO Y TRATO A NUESTROS CLIENTES.

DESEAMOS, ASIMISMO, CONSTITUIR NOS EN UNA EMPRESA DE GRAN SOLIDEZ Y ALTAMENTE RENTABLE, QUE CUMPLIENDO UNA FUNCION SOCIAL, DE OPORTUNIDADES DE TRABAJO Y DESARROLLO A LOS MEXICANOS"

3. EMPRESA LABORATORIO FOTOGRAFICO

"LA MISION DE LA EMPRESA ES BRINDAR SERVICIOS QUE CUBRAN LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES, OFRECIENDOLES UNA MAYOR CALIDAD DE PROCESOS DE REVELADO E IMPRESION. TAMBIEN OFRECERLE CAPACITACION Y ASESORIA, POR MEDIO DE CURSOS Y SEMINARIOS QUE SATISFAGAN SUS NECESIDADES TECNICAS. LA ATENCION DE CLIENTES TIENE UN MERCADO LOCAL QUE ABARCA LA CIUDAD DE X, Y ALGUNAS POBLACIONES CIRCUNVECINAS".

DETERMINACION DE AREAS CLAVE DE RESULTADOS Y ANALISIS F-B-D-O

EL SIGUIENTE PASO ES DETERMINAR LAS AREAS CLAVES DE RESULTADOS. QUE CONSISTE EN AQUELLAS AREAS (DE TRABAJO, PRODUCCION, FUNCIONES, CLIENTES) QUE PONEN EN PELIGRO LA EXISTENCIA DE LA EMPRESA. (32)

SON AQUELLAS DE LA QUE DEPENDE LA EMPRESA.SON LO MAS RELEVANTE DE LAS OPERACIONES, HACIA LAS QUE SE TIENE QUE DIRIGIR LA MAYOR CANTIDAD DE RECURSOS Y ESFUERZOS.LOS PLANES DEBEN EN SU TOTALIDAD CUBRIRLAS, PORQUE SI SE DESCUIDA ALGUNA DE ELIAS, LA EMPRESA PONE EN PELIGRO SU EXISTENCIA, POR ELLO DEBEN SER CONSIDERADAS EN SU PLENITUD.

UNA VEZ DEFINIDA CADA AREA CLAVE DE RESULTADOS, QUE PUEDEN SER CUATRO, CINCO O DIEZ, SEGUN LA EMPRESA. SE REALIZA EL ANALISIS FADO, QUE CONSISTE EN DETERMINAR POR CADA AREA CLAVE DE RESULTADOS, SUS FUERZAS (F), AMENAZAS (A), DEBILIDADES (D) Y SUS OPORTUNIDADES (O).

PARA DETERMINAR LAS FUERZAS Y DEBILIDADES, SE REQUIERE UN ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA. LAS FUERZAS, SON TODAS AQUELLAS CUALIDADES Y CAPACIDADES; HUMANAS, ADMINISTRATIVAS, TECNOLOGICAS Y ECONOMICAS QUE TIENE LA EMPRESA, ESTAS DEBEN MANTENERSE Y ENRIQUECERSE. . LAS DEBILIDADES SON TODOS AQUELLOS ASPECTOS QUE HAN OBSTACULIZADO O DETENIDO EL CORRECTO DESEMPEÑO DE LA EMPRESA, SON LAS AREAS QUE DEBEN CONTRARRESTARSE PAULATINAMENTE.

POSTERIORMENTE SE ANALIZA EL FACTOR EXTERNO DE LA EMPRESA, DETERMINANDO LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXISTENTES. LAS OPORTUNIDADES CONSISTEN EN TODO AQUELLO QUE LA EMPRESA PUEDE TOMAR DEL EXTERIOR PARA CRECER Y DESARROLLARSE. LAS AMENAZAS, CONSISTEN EN LOS PELIGROS QUE SURGEN EN EL MEDIO AMBIENTE EXTERNO QUE DEBEN SER CONTROLADOS O EVITADOS POR LA EMPRESA.

REALIZAR EL ANALISIS FADO TIENE COMO PROPOSITO EN EL PRIMER PUNTO (EL INTERNO) PRECISAR CUALES SON LAS FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS. EXTERNAMENTE, PRECISAR LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE RODEAN A LA EMPRESA.

LO FUNDAMENTAL DEL ANALISIS FADO ES PERMITIR LA TOMA DE DECISIONES PARA INCREMENTAR LAS FUERZAS Y OPORTUNIDADES, Y ELIMINAR O CONTROLAR LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS.

EL ANALISIS SERVIRA PARA DESARROLLAR LAS AREAS INTERNAS DE LA EMPRESA, CASI TODAS TIENEN AREAS MAS DESARROLLADAS QUE OTRAS, PERO NO TIENEN ESTA BASE.

EL MODELO QUE SE PROPONE, ABARCA UN PERIODO DE CINCO AÑOS, POR LO QUE DEBE PROCURARSE DETERMINAR COMO SERA EL FUTURO Y PREPARARSE PARA ELLO. CAMBIAR DONDE SE TIENE QUE CAMBIAR PARA FORTALECERSE Y REDUCIR LAS AMENAZAS Y APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES.

EL DIAGNOSTICO DEBE SER LO MAS PRECISO POSIBLE, A LA REALIDAD FUTURA. CONSIDERESE QUE UN PLAN A CINCO AÑOS, EXISTE GRAN INCERTIDUMERE. SIN EMBARGO AL PASO DEL TIEMPO, REVISANDO LOS PLANES Y OBTENIENDO INFORMACION, PODRA LOGRARSE MAYOR CERTIDUMERE.

PARA EL ANALISIS MACRO DEL ENTORNO, ESTE ESTA FORMADO POR LA ECONOMIA, EL GOBIERNO, LA SOCIEDAD, LA TECNOLOGIA. PARA EL ENTORNO MICRO. SE COMPONE DE CLIENTES, MERCADO, COMPETENCIA, PROVEEDORES, SINDICATOS, TECNOLOGIA. ES IMPORTANTE ANALIZAR Y DETERMINAR LA SITUACION EN ESTOS ASPECTOS. ELLO SERA LA BASE PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA.

A CONTINUACION SE PRESENTAN EJEMPLOS DE AREAS CLAVE DE RESULTADOS DE VARIAS EMPRESAS.

EMPRESA LABORATORIO FOTOGRAFICO

1. SISTEMAS DE INFORMACION
2. PUBLICIDAD
3. CAPACITACION
4. VENTA DE SERVICIOS

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS RADIOGRAFICOS

1. MERCADOTECNIA Y VENTAS
2. ADMINISTRACION
3. FINANZAS

EMPRESA LABORATORIO FOTOGRAFICO

1. CALIDAD DEL FOTOACABADO
2. VENTAS DE MOSTRADOR

EMPRESA COMERCIALIZADORA Y LABORATORIO FOTOGRAFICO

1. SISTEMA DE VENTAS
2. SISTEMA DE MERCADOTECHIA
3. SISTEMA DE PRODUCCION
4. ADMINISTRACION

SE TOMARA EL EJEMPLO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y LABORATORIO FOTOGRAFICO PARA MOSTRAR LAS FUERZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMEHAZAS DE UNA AREA CLAVE DE RESULTADOS. QUE SE PRESENTA EN SEGUIDA.

EMPRESA COMERCIALIZADORA Y LABORATORIO FOTOGRAFICO

AREA CLAVE DE RESULTADOS : SISTEMA DE VENTAS

_F_U_E_R_Z_A_S_

_D_E_B_I_L_I_D_A_D_E_S_

- | | |
|--|--------------------------------------|
| A) PUNTOS DE VENTA BIEN UBICADOS CON MAGNIFICAS INSTALACIONES. | A) SUMINISTRO INOPORTUNO |
| B) PESTIGIO, IMAGEN, SOLIDEZ SERIEDAD Y LIDERAZGO. | B) SIN PODER DE DECISION |
| C) PERSONAL CAPACITADO Y BIEN REMUNERADO | C) SIN RECONOCIMIENTO POR RESULTADOS |
| D) DESARROLLO DEL PERSONAL | D) FALTA DE TRANSPORTE |
| E) CONOCIMIENTO DEL MERCADO | E) ROTACION DEL PERSONAL |
| F) PRECIOS COMPETITIVOS | F) FALTA DE AGRESIVIDAD |
| G) SOLIDEZ FINANCIERA | G) PLAN DE TRABAJO DE VENDEDORES |

_O_P_O_R_T_U_N_I_D_A_D_E_S_

_A_M_E_N_A_Z_A_S_

- | | |
|--|---|
| A) AUMENTO DE INVERSION DEL GOBIERNO. | A) PERDIDA DE PODER ADQUISITIVO DEL CONSUMIDOR. |
| B) CAMBIO DE POLITICAS DE EMPRESAS PRIVADAS | B) COMPETENCIA DESLEAL |
| C) MAYOR PARTICIPACION EN EL MERCADO | C) NUEVOS COMPETIDORES |
| D) AMBIENTE SOCIAL FAVORABLE | D) GOBIERNO REDUCE IMPUESTOS |
| E) EXCELENTES RELACIONES CON SECTOR PUBLICO Y PRIVADO. | |

DESCRIPCION Y ANALISIS DE LOS PRODUCTOS

OTRO ANALISIS INDISPENSABLE REALIZAR PARA EL DIAGNOSTICO, ES LA DESCRIPCION Y ANALISIS DE LOS PRODUCTOS, QUE TIENE COMO BASE LOS ANALISIS ANTERIORES.

SE INICIA POR DETERMINAR LAS VENTAS ESPERADAS PARA ESE AÑO POR CADA PRODUCTO QUE SE DISPONE AL PUBLICO. UNA VEZ ESTIMADAS LAS VENTAS POR PRODUCTO, SE INTEGRAN ESTAS POR GRUPOS, FORMANDO LO QUE SERIA "FAMILIAS DE PRODUCTOS"

MATRIZ MERCADO PRODUCTO

CON ESTA INFORMACION SE ELABORA UNA MATRIZ DE PRODUCTO MERCADO. QUE CONSISTE EN UN CUADRO DE DOBLE ENTRADA. EN LAS COLUMNAS ESTARAN LOS PRODUCTOS O FAMILIAS DE PRODUCTOS QUE LA EMPRESA DISPONE A LOS CLIENTES. (42)

LOS RENGLONES INDICAN LOS MERCADOS POTENCIALES Y REALES QUE CONSUMEN LOS PRODUCTOS.

EN LOS CASILLEROS SE DETERMINARA LOS PUNTOS EN QUE SE RELACIONAN AMBOS CONCEPTOS TANTO EN SU CONSUMO, COMO EN SU DEMANDA. LOS CASILLEROS QUE CONTENGAN INFORMACION, MOSTRARAN LA RELACION ENTRE LOS CONCEPTOS.

ES DE GRAN AYUDA INDICAR AQUELLOS QUE TIENEN MAYORES PORCENTAJES DE VENTAS. COMO LA QUE SE MUESTRA EN LA FIGURA 1 DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS RADIOGRAFICOS. AL FINAL DE CADA COLUMNA Y CADA RENGLON SE SUMAN LOS PORCENTAJES ACUMULADOS Y DETERMINADOS PARA CADA CONCEPTO. LA SUMATORIA TOTAL DEBERA SER 100 % TAL Y COMO SE MUESTRA.

FIGURA NO. 1

MATRIZ MERCADO PRODUCTO DE EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS RADIOGRAFICOS

MERCADO \ PRODUCTO	VENTA DE PRODUCTOS POR UNIDADES									TOTAL
	XK-1	OG1	DENTAL	QUIMICO X-OMAT	QUIMICO MANUAL	EZ-M	RUDEFSA	SHERING	REV-MOL	
GOBIERNO A	10	5	1	3	1	0	5	7	6	39
GOBIERNO B	5	0	0	2	0	0	0	0	0	7
PRIVADO A	3	28	1	5	3	.5	0	2	3	45
PRIVADO B	1	3	0	1	2	.5	1	0	1	9
PARCIAL TOTAL	19	36	2	11	6	1	6	9	10	100
										100%

ENTRE LOS PRODUCTOS QUE LA EMPRESA DEL EJEMPLO DISTRIBUYE SE ENCUENTRA LOS SIGUIENTES CON SU DESCRIPCION.

XK-1	PELICULA RADIOGRAFICA DE USO MEDICO
OG-1	PELICULA RADIOGRAFICA DE USO MEDICO
DENTAL	PELICULA RADIOGRAFICA DE USO DENTAL
X-OMAT	QUIMICO PARA REVELADO AUTOMATICO
GEX-1	QUIMICO PARA REVELADO MANUAL
EZ-M	QUIMICO DE SULFATO DE BARIO PARA CONTRASTE EN DIAGNOSTICO RADIOLOGICO (NO PERJUDICA LA SALUD Y SE ADMINISTRA VIA ORAL.
RUDEPSA	QUIMICO DE SALES YODATADAS PARA CONTRASTE EN DIAGNOSTICO RADIOLOGICO (VIA INTRAVENOSA)
SHERING	IGUAL QUE EL ANTERIOR, SOLO QUE ES OTRA MARCA
REV-MOL	IGUAL QUE EL ANTERPENULTIMO, CAMBIA MARCA.

DE ACUERDO CON LA MATRIZ PRODUCTO MERCADO, LOS MERCADO QUE TIENEN QUE CUIDARSE, PROTEGERSE Y TRATAR DE DESARROLLARSE SON :

PRIVADO A, CON UN 45 % DE PARTICIACION.

GOBIERNO A, CON UN 39 % DE PARTICIPACION.

RESPECTO A LOS PRODUCTOS, LOS PRINCIPALES QUE DEBEN RESPALDARSE, PROTEGERSE Y TRATAR DE DESARROLLARSE SON:

- * OG-1 CON 36 % DE PARTICIPACION
- * XK-1 CON 19 % DE PARTICIPACION
- * X-OMAT CON 11 % DE PARTICIPACION
- * REV-MOL CON 10 % DE PARTICIPACION

AMBAS VARIABLES ESTAN EN POSIBILIDADES DE SER MEJORADAS. LOS ESFUERZOS Y RECURSOS DE LA EMPRESA DEBERAN ORIENTARSE HACIA EL DESARROLLO DE LOS DOS MERCADOS Y DE LOS CUATRO PRODUCTOS QUE HAN SIDO MENCIONADOS EN ESTE ANALISIS.

EL PROPOSITO DEL ANALISIS DE LA MATRIZ MERCADO-PRODUCTO ES POR UNA PARTE, IDENTIFICAR CUALES SON LOS MERCADOS ESTRATEGICOS PARA LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA, EN QUE MERCADOS ES DONDE SE TIENE UNA PARTICIPACION ACTIVA, CON EL OBJETO DE HACER CONCIENCIA DE ELLO Y AUXILIAR EN LA PLANEACION DE ESTRATEGIAS QUE AYUDEN A MANTENER Y METORAR LA PARTICIPACION EN ESOS MERCADOS.

POR OTRO LADO, SE TRATA DE IDENTIFICAR CUALES DE TODOS LOS ARTICULOS QUE LA EMPRESA PRODUCE O COMERCIA, TIENEN UNA MAYOR DINAMICA Y VENTA EN EL MERCADO. SU PROPOSITO ES QUE UNA VEZ IDENTIFICADOS SE PUEBAN DERIVAR ESTRATEGIAS PARA LOGRAR QUE LOS PRODUCTOS MANTIENGAN E INCREMENTEN SU DINAMICA EN LOS MERCADOS.

POR EJEMPLO, CON LOS DATOS INDICADOS EN LA FIGURA No. 1 DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS RADIOGRAFICOS, SE PUEDE DECIR LO SIGUIENTE.

TIENE CUATRO MERCADOS CLASIFICADOS COMO:

GOBIERNO A: CLIENTES QUE SON MUY IMPORTANTES POR SU VOLUMEN DE COMPRA. AHI SE IDENTIFICAN HOSPITALES Y CLINICAS GUBERNAMENTALES, COMO EL IMSS, ISSSTE Y SERVICIOS COORDINADOS.

GOBIERNO B: CLIENTES DE MENOR IMPORTANCIA EN SU VOLUMEN DE COMPRA SE IDENTIFICAN CLINICAS Y HOSPITALES GUBERNAMENTALES.

PRIVADO A: CLIENTES MUY IMPORTANTES TANTO POR SU VOLUMEN DE COMPRA COMO POR SU SOLVENCIA DE PAGO. PUEBEN IDENTIFICARSE EMPRESAS PRIVADAS COMO GABINETES, SANATORIOS, HOSPITALES Y CLINICAS.

PRIVADO B: CLIENTES DEL MISMO TIPO QUE DEL PRIVADO A, PERO QUE TIENEN UN MENOR VOLUMEN DE COMPRA O LIMITADA CAPACIDAD DE PAGO.

MATRIZ ATRACTIVO MERCADO - POTENCIALIDAD DE LA EMPRESA

LA MATRIZ MERCADO-PRODUCTO, ES LA BASE PARA REALIZAR UNA SEGUNDA MATRIZ DE ANALISIS, DENOMINADA "MATRIZ DEL ATRACTIVO DEL MERCADO - POTENCIALIDAD DEL NEGOCIO". QUE CONSISTE EN FORMULAR UN CUADRANTE QUE MUESTRE LA RELACION DE ATRACTIVIDAD DEL MERCADO Y POTENCIALIDAD DE LA EMPRESA. LOS DOS CONCEPTOS, CONFORMAN LAS VARIABLES DEL CUADRANTE. (OP. CIT.)

EN EL EJE DE LAS "Y" SE COLOCAN TRES RANGOS DE ATRACTIVIDAD DEL MERCADO. ESTOS SON ALTO, MEDIANO Y BAJO. LA ATRACTIVIDAD DEL MERCADO CONSISTE EN QUE TAN ATRACTIVO ES EL MERCADO DE CADA PRODUCTO (SEGUN LAS COLUMNAS DE PRODUCTO DE LA MATRIZ MERCADO PRODUCTO). LA DEMANDA QUE TIENEN LOS ARTICULOS, MARGEN DE GANANCIA Y PORCENTAJE DE VENTA GLOBAL.

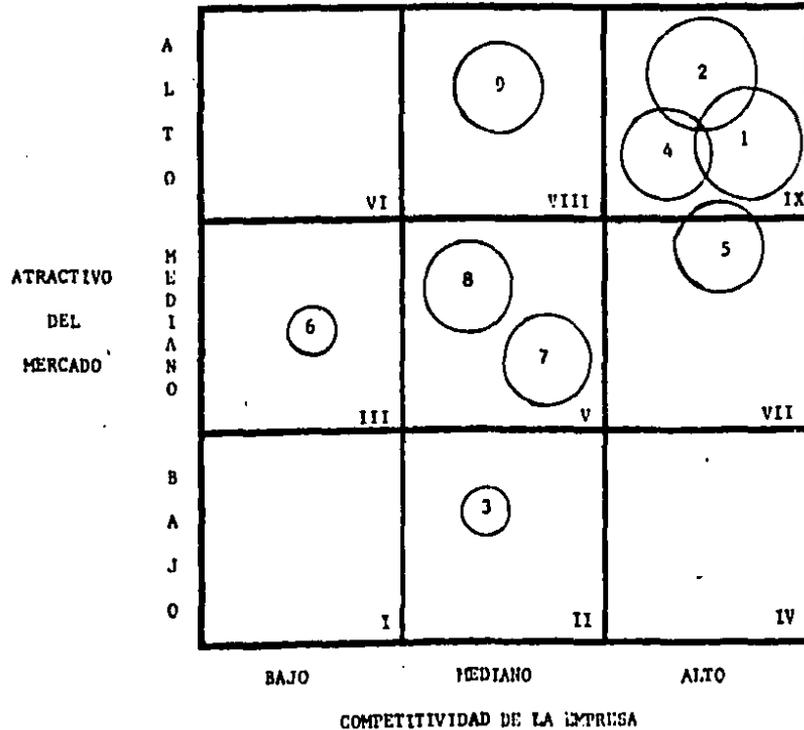
LA POTENCIALIDAD DE LA EMPRESA SE COLOCA EN EL EJE DE LAS "X", CONSISTE EN DETERMINAR DE LA EMPRESA; SU TAMAÑO, CANTIDAD Y CALIDAD DE SERVICIOS, TECNOLOGIA, LA ORGANIZACION Y LAS FUERZAS ANALIZADAS EN LAS AREAS CLAVE DE RESULTADOS. PARA ELLO SE TIENE TRES RANGOS DE CLASIFICACION: BAJO, MEDIANO Y ALTO.

CONSIDERANDO LA ATRACTIVIDAD DEL MERCADO Y LA POTENCIALIDAD DE LA EMPRESA, SE IRA COLOCANDO EN LOS DIFERENTES CUADRANTES; CIRCULOS QUE EN SU INTERIOR CONTENGAN NUMEROS ARABIGOS QUE IDENTIFIQUEN LOS PRODUCTOS O FAMILIAS DE LOS MISMOS, DE ACUERDO A LA EXPERIENCIA Y PERCEPCION PROFESIONAL QUE SE TENGA CON RESPECTO A LAS DOS VARIABLES. Y COMPARANDO LA POTENCIALIDAD DE LA EMPRESA CON OTRAS COMPAÑIAS QUE ESTAN EN EL MERCADO. PARA LOGRAR UN CORRECTO ANALISIS, HAY QUE SER MUY HONESTO PARA DETERMINAR CON LA MAYOR PRECISION LA VERDADERA POTENCIALIDAD COMPETITIVA QUE SE TIENE. DE ESTE MODO SE OBTENDRA UNA LAMINA COMO LA QUE SE ILLUSTR A EN LA FIGURA No. 2, DE UNA EMPRESA DE COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS RADIOGRAFICOS.

FIGURA NO. 2

MATRIZ DEL ATRACTIVO DEL MERCADO/POTENCIALIDAD DEL NEGOCIO

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS RADIOGRAFICOS



INDICE DEL PRODUCTO

1. XK-1
2. OC-1
3. DENTAL
4. Q. X-OMAT
5. Q. MANUAL
6. EZM
7. RUMEFSA
8. SHERING
9. RIV-MEI.

NOTA: LOS NUMEROS ROMANOS
INDICAN LOS NUMEROS DE CADA
CASILLERO

LA INTERPRETACION QUE DEBE DARSE A LA MATRIZ ATRACTIVO DEL MERCADO - POTENCIALIDAD DE LA EMPRESA, TIENE TRES OPCIONES:

- 1) CRECER Y DIVERSIFICARSE (CASILLEROS VII, VIII, IX)
- 2) SOSTENERSE - SER SELECTIVOS (CASILLEROS IV, V, VI) Y ;
- 3) EXPLOTAR -SALIRSE (CASILLEROS I, II, III).

A CONTINUACION UNA TABLA DE INTERPRETACION ELABORADA POR EL MAESTRO ANGEL BALA EN UN LIBRO S/N, EN PROCESO DE PUBLICACION. (52)

ACCION TEORICA APROPIADA AL ELEMENTO ESTRATEGICO			
ELEMENTO ESTRATEGICO	CRECER DIVERSIFICAR	SOSTENERSE SER SELECTIVO	EXPLOTAR SALIRSE
RIESGO	ACEPTABLE CUIDARSE	LIMITARLO	EVITARLO
PARTICIPACION	CREAR VENTAJAS COMPETITIVA SOSTENIBLE. GANARIA EN LO POSIBLE	PROTEGER LA POSICION	OLVIDARLO EN FAVOR DE UTILIDADES
FLUJACION PRECIOS - PROMOCIONES	MERCADEO AGRESIVO EN TODO SENTIDO	BUSCAR ESTABILIDAD PARA MAXIMIZAR CONTRIBUCION	ALTO, AUN A COSTA DEL VOLUMEN
DISTRIBUCION	MONTAR COBERTURA REQUERIDA	PROTEGER COBERTURA	ELIMINAR PUNTOS MARGINALES - REDUCIR
PUBLICIDAD	ALTAMENTE CREATIVA Y FUERTE INVERSION	LIMITAR CREATIVIDAD INVERTIR LO NECESARIO	COARTARLA
MERCADO	EXPANDIRSE	CONCENTRARSE EN LO LOCAL	REDUCIR - COARTAR
PRODUCTOS	LIDERAR; DIVERSIFICARSE EN NUEVOS SEGMENTOS	DIFERENCIAR ESPECIALIZAR, APROVECHAR COSTO, APARTE, CALIDAD, ETC.	NO PREOCUPARSE - ASPECTOS "COSMETICOS"
COSTOS - CAPACIDAD INSTALADA	UTILIZAR ESCALA E INCREMENTAR CAPACIDAD	REDUCIR AGRESIVAMENTE VARIABLES Y BUSCAR CAPACIDAD BALANCEADA. ECONOMIA EN FIJOS	REDUCIR DRASTICAMENTE Y GRADUALMENTE
COMPRAS	ASEGURAR PROVISION, DESARROLLO PROVEEDORES	OPTIMIZAR PRECIOS - REDUCIR INVENTARIO MATERIA PRIMA	REDUCIR COMPROMISOS - NEGOCIAR A MUY CORTO PLAZO
ADMINISTRACION	EXCELENCIA; ALTA COMPENSACION A EJECUTIVOS	POR EXCEPCION; SELECTIVO EN ALTAS COMPENSACIONES	DISCIPLINADO; ORIENTADO A CONTROL DE COSTOS. POCAS

CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS

EL SIGUIENTE PASO, ES DETERMINAR EL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS. EL ANALISIS PROPORCIONA LA PAUTA PARA DETERMINAR CON EXACTITUD EN CUANTOS AÑOS DE VIDA SE ENCUENTRA EL PRODUCTO. LA GRAFICA DE CICLO DE VIDA ESTA COMPUESTA POR CINCO ETAPAS. (OP. CIT.)

LA PRIMERA ETAPA ES LA DE DESARROLLO TECNICO E INVESTIGACION (CON DURACION APROXIMADA DE CINCO AÑOS). EL PRODUCTO ANTES DE SALIR AL MERCADO ES CONCEBIDO, DISEÑADO, CREADO Y PERFECCIONADO. UNA VEZ PRONUNCIADAS SUS CARACTERISTICAS Y BENEFICIOS SE PUEDE LANZAR AL MERCADO. MIENTRAS ESTO NO SUCEDA EL PRODUCTO DEBE CONTINUAR EN PROCESO DE DESARROLLO E INVESTIGACION.

DESARROLLO DE MERCADO ES LA SEGUNDA ETAPA DEL CICLO DE VIDA. CONSISTE EN LA INTRODUCCION DE UN PRODUCTO AL MERCADO, POR LO QUE, EL PRODUCTO ES POCO CONOCIDO EN EL MERCADO. SU DEMANDA ES DEBIL. EN PROMEDIO TIENE DURACION DE UN AÑO. SE CARACTERIZA POR UNA CURVA SUAVE QUE TIENE POCO CRECIMIENTO.

CRECIMIENTO ES LA TERCERA ETAPA. SE CARACTERIZA POR UNA CURVA CON PENDIENTE POSITIVA Y MUY PRONUNCIADA. SU FORMA SE DETERMINA PORQUE EL PRODUCTO EN EL MERCADO YA ES CONOCIDO Y CONFORME AVANZA EL TIEMPO, SU DEMANDA AUMENTA CON MAYOR RAPIDEZ. SU DURACION APROXIMADA DE DOS AÑOS.

LA CRESTA DE LA CURVA, QUE ES EL MAXIMO VALOR EN EL CICLO DE VIDA, CARACTERIZA LA CUARTA ETAPA QUE ES DENOMINADA COMO MADUREZ. EL PRODUCTO ES AMPLIAMENTE RECONOCIDO, ACEPTADO Y ALTAMENTE DEMANDADO EN EL MERCADO, TIENE UNA SOLIDA POSICION COMPETITIVA. POSIBLEMENTE COMO LIDER EN EL MERCADO. ESTA ETAPA PUEDE DURAR TRES Y MAS AÑOS. LA COMPANIA DEBE TRATAR DE MANTENER EL PRODUCTO EN TAN VENTAJOSA POSICION EN EL MERCADO, EL MAYOR TIEMPO POSIBLE. FORMULANDO ESTRATEGIAS ADECUADAS PARA ELLO.

LA QUINTA ETAPA ES DECLINACION, SE CARACTERIZA POR UNA CURVA NEGATIVA Y DE PENDIENTE PRONUNCIADA. LOS PRODUCTOS PIERDEN TERRENO EN EL MERCADO, POCO A POCO LAS VENTAS VAN SIENDO MENOS, POR LA ESCASA DEMANDA. PUEDE TENER VARIOS AÑOS DE DURACION. HASTA QUE FINALMENTE EL PRODUCTO MUERE POR OBSOLESCENCIA.

LOS PARAMETROS QUE SON INDICADOS EN LA CURVA DEL CICLO DE VIDA, PERMITEN UBICAR LOS PRODUCTOS EN LAS DIFERENTES ETAPAS, SEGUN DONDE SE ESTIME, EN QUE ETAPA DE VIDA SE ENCUENTRAN.

SE DEBE SER CUIDADOSO, AL CLASIFICAR LOS PRODUCTOS EN LAS DIFERENTES ETAPAS. SE REQUIERE UNA PROFUNDA REFLEXION Y UN EXHAUSTIVO ANALISIS PARA NO ERRAR EN LA CLASIFICACION.

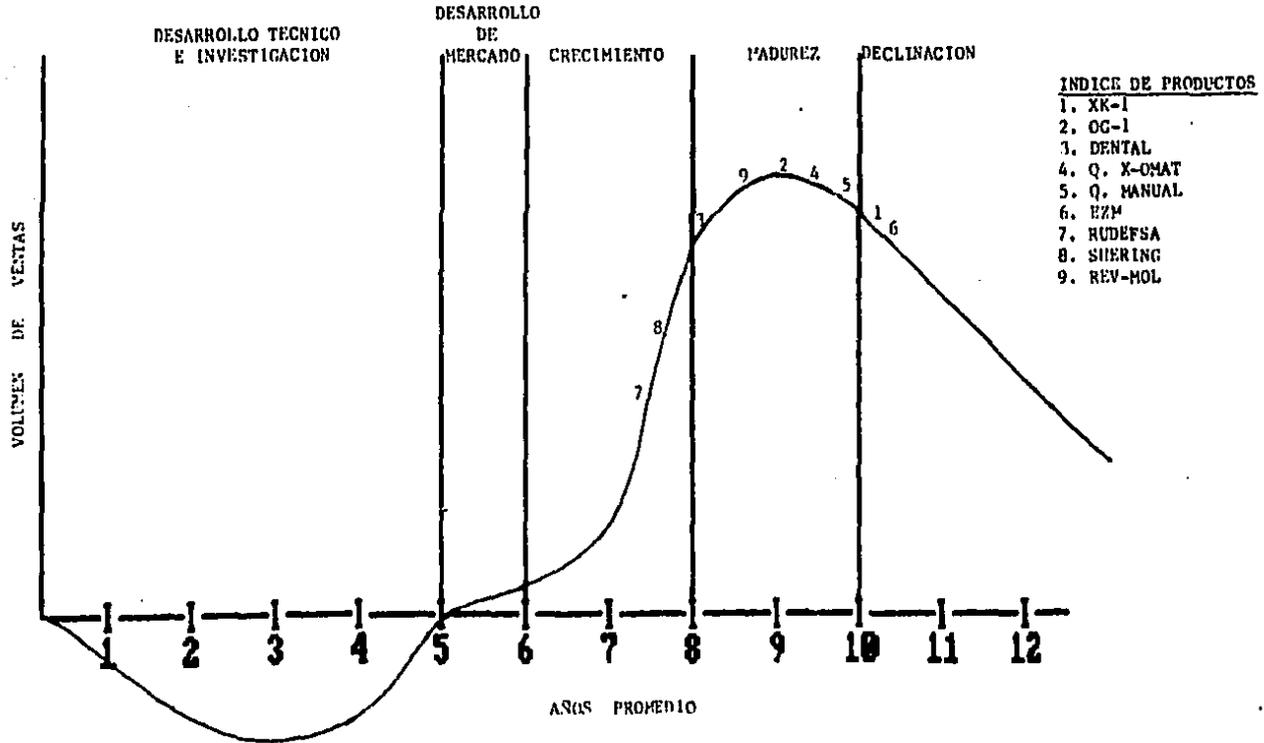
HACER LA CURVA DEL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS, PERMITIRA HACER JUSTICIA A LOS PRODUCTOS. YA QUE SI PARA LA TOMA DE DECISIONES UNICAMENTE ES CONSIDERADA LA GRAFICA DE ATRACTIVIDAD DEL MERCADO Y LA POTENCIALIDAD DE LA EMPRESA, SE PODRIA SUGERIR QUE LOS PRODUCTOS UBICADOS EN LOS CUADRANTES DE BAJA Y MEDIA ATRACTIVIDAD DEL MERCADO Y POTENCIALIDAD DE LA EMPRESA. (EXCLUYENDO EL CRUCE DE LOS DOS RANGOS MEDIOS), SE DEBERIA ELIMINAR O REDUCIDOS EN SU TOTALIDAD, LOS PRODUCTOS AHI UBICADOS. DADO QUE SON PRODUCTOS DE BAJA DEMANDA, CON POCO UTILIDAD Y QUE SON CONSIDERADOS DE BAJA CALIDAD COMPETITIVA.

SIN EMBARGO ESTOS MISMOS PRODUCTOS PODRIAN ESTAR UBICADOS EN LA GRAFICA DE CICLO DE VIDA, EN LA ETAPA DE INTRODUCCION AL MERCADO. SIGNIFICA QUE EL PRODUCTO ES NUEVO Y QUE AUN NO SE SABE CUAL SERA LA DEMANDA DEL PRODUCTO, ELIMINARLO SERIA TANTO COMO TIRAR EL DINERO, PORQUE ESE PRODUCTO HA COSTADO MUCHO DINERO EN SU INVESTIGACION, DESARROLLO Y LANZAMIENTO AL MERCADO. MERECE LA OPORTUNIDAD DE ESPERAR PARA SABER COMO RESPONDERA EL MERCADO. ELIMINARLO SERIA PREMATURO Y LA DECISION PODRIA SER IRRAZONABLE.

FIGURA NO. 3

CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS RADIOGRAFICOS



EN LA FIGURA No. 3 SE PRESENTA UN EJEMPLO DE CURVA DEL CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS RADIOGRAFICOS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LOS MISMOS.

EL DIAGNOSTICO EMPRESARIAL ESTA DETERMINADO POR:

1. LA FORMULACION DE LA MISION DE LA EMPRESA
2. DETERMINACION DE AREAS CLAVE DE RESULTADOS
 - ANALISIS DE FUERZAS
 - ANALISIS DE DEBILIDADES
 - ANALISIS DE OPORTUNIDADES
 - ANALISIS DE AMENAZAS
3. DESCRIPCION Y ANALISIS DE PRODUCTOS:
 - DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS
 - ESTIMAR LAS VENTAS FUTURAS POR PRODUCTO
 - FORMULACION Y ANALISIS DE LA MATRIZ MERCADO - PRODUCTO
 - FORMULACION Y ANALISIS DE LA MATRIZ ATRACTIVIDAD DEL MERCADO - POTENCIALIDAD DEL NEGOCIO
 - FORMULACION Y ANALISIS DE LA GRAFICA DE LA CURVA DEL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS.

TODOS ELLOS CONFORMAN EL DIAGNOSTICO EMPRESARIAL, ES IMPORTANTE ANALIZAR Y DETERMINAR LA SITUACION DE LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS, YA QUE ELLO SEPA LA BASE PARA LA FORMULACION DE LAS ESTRATEGIAS DE LA COMPANIA, PARA SU CONSOLIDACION Y DESARROLLO FUTURO.

CREACION DE UNA FILOSOFIA EMPRESARIAL

CUANDO SE DESTINAN RECURSOS TANTO ECONOMICOS, MATERIALES COMO HUMANOS, PARA EL DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS O DE ALGUNA EMPRESA, NORMALMENTE VAN ENFOCADOS AL CRECIMIENTO Y DESARROLLO TECNOLÓGICO, POCAS VECES SE DESTINA ALGUN RECURSO PARA EL DESARROLLO DEL ELEMENTO MAS IMPORTANTE DE LA EMPRESA: EL HUMANO. ES UN ELEMENTO CLAVE QUE LAMENTABLEMENTE SE OLVIDA Y QUEDA ESTANCADO.

LAS EMPRESAS PUEDEN LOGRAR MAYOR Y MEJOR COMPETITIVIDAD, SI APRENDIERAN COMO TRATAR, ORGANIZAR Y DESARROLLAR A SU PERSONAL EN EL TRABAJO. EL DESARROLLO DEL PERSONAL, ES ALGO QUE PUEDE APRENDERSE DE LOS JAPONESES.

LOS JAPONESES, TIENEN SISTEMAS DE TRABAJO INTEGRADOS A SU CULTURA QUE LES PERMITE DESARROLLAR A SU PERSONAL. LA PRODUCTIVIDAD EN EL JAPON SE HA INCREMENTADO DOS O TRES VECES MAS RAPIDAMENTE QUE EN LOS ESTADOS UNIDOS. GRAN PARTE DE ESTE LOGRO SE DEBE A SU SISTEMA.

ALGUNAS EMPRESAS, NORMALMENTE QUIEREN RESOLVER SUS PROBLEMAS CON INVERSIONES CUANTIOSAS O PROGRAMAS DE INVESTIGACION, PERO LAS SOLUCIONES, NO ESTAN EN ELLO. ALGUNAS SOLUCIONES RESIDEN EN LA MOTIVACION Y CONDUCTA DE SU PERSONAL.

CUANDO LAS PERSONAS TIENEN UN TRATO DE RESPETO, JUSTICIA Y RECONOCIMIENTO, SON MUCHAS LAS COSAS POSITIVAS QUE DE ELLOS PUEDEN ESPERARSE.

LA FILOSOFIA EN LA EMPRESA CONFORME A WILLIAM DUCHI EN SU LIBRO DE LA TEORIA 2 (34) ES LA DEFINICION DE VALORES CON LOS CUALES UN INDIVIDUO DEBE TRABAJAR, Y CONFORME A LOS CUALES DEBE VIVIR. PROPORCIONA UNA GUIA DE COMPORTAMIENTO EN LA EMPRESA Y POR SU PUESTO; EL MODO EN QUE ACTUARA CON SU PERSONAL, CLIENTES Y COMUNIDAD A LA QUE SIRVE.

LA FILOSOFIA ES A VECES CONFUNDIRA CON LA MISION DE LA EMPRESA, SIN EMBARGO COMO HEMOS VISTO IMPLICA VALORES. ALGUNOS AUTORES AFIRMAN QUE LA FILOSOFIA DEBE DEFINIRSE ANTES QUE LA MISION, COMO SE VIO ANTERIORMENTE, LA DEFINICION DE LA MISION INCLUYE DE ALGUNA MANERA, LA FILOSOFIA DE LA EMPRESA.

COMO UN BANDO DE LUZ, LA EMPRESA ES ILUMINADA POR UN SOL EN LO ALTO. LA FILOSOFIA TIENE ESTE SIGNIFICADO, SERIA COMO UN HAZ DE LUZ QUE ILUMINA A LA EMPRESA, QUE SE INICIA DESDE EL NIVEL MAS ALTO DE LOS EMPRESARIOS Y EJECUTIVOS Y SE DERRAMA HASTA LOS NIVELES JERARQUICOS INFERIORES. (53)

PEARSON(59)EN SU LIBRO ESTRUCTURALISMO Y FUNCIONALISMO, INDICA QUE LA FILOSOFIA ES LA DETERMINACION DE UNA CULTURA EMPRESARIAL POR INDICAR EL MODO EN QUE SUS MIEMBROS SE CARACTERIZAN EN CUANTO A SU COMPORTAMIENTO. LOS SOCIOLOGOS, Y ANTROPOLOGOS, COMO MALINOWSKI Y LEVINE, SEÑALAN QUE LA CULTURA ES UN CONJUNTO DE CONDUCTAS DEFINIDAS EN UN GRUPO QUE COMO RAZGO DISTINTIVO, IDENTIFICAN A UN GRUPO ESPECIFICO Y LO DISTINGUEN DE OTROS. (60)

EXISTEN INCLUSO FILOSOFIAS NO ESCRITAS EN ALGUNAS EMPRESAS. UNA FILOSOFIA PUEDE NO ESTAR ESCRITA, PORQUE NO ES UN REQUISITO QUE ESTE ESCRITA PARA QUE SEA VALIDA. TODAS LAS EMPRESAS TIENEN UNA FILOSOFIA, AUNQUE ELLA NO ESTE ESCRITA.

ES RECOMENDABLE QUE LA FILOSOFIA DE LA EMPRESA SE FORMULE POR ESCRITO PARA QUE NO EXISTAN ERRORES EN SU INTERPRETACION POR LOS MIEMBROS QUE COMPONEN LA EMPRESA. ADEMAS AL CONOCERLA TODO EL PERSONAL, SERVIRA DE GUIA EN SUS ACCIONES. SOBRE TODO PARA LOS NUEVOS EMPLEADOS QUE SE INTEGREN A LA COMPANIA. LES AYUDARA A "PONERSE LA CAMISETA".

PARA LA FORMULACION DE LA FILOSOFIA EMPRESARIAL, ES IMPORTANTE CONSIDERAR LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

* LA FILOSOFIA DE LA EMPRESA COMPRENDERA EL CONJUNTO DE VALORES QUE HAN DE ORIENTAR LAS ACCIONES DE LA COMPANIA.

* LA FILOSOFIA DEBE SER FORMULADA HACIENDO LA DESCRIPCION DE CADA VALOR DE LA EMPRESA Y CON LA MAYOR PRECISION POSIBLE, EL PROPOSITO ES EVITAR DESVIACIONES O ERRORES DE SEMANTICA.

* LA FILOSOFIA DEBE REFLEJAR EL PENSAMIENTO DE LOS EMPRESARIOS Y ACCIONISTAS.

* LA FILOSOFIA DEBE CONSIDERAR LA RELACION DE LA EMPRESA CON SU EXTERIOR. POR EJEMPLO EL TRATO QUE MERECEN LOS CLIENTES DE LA EMPRESA, LA ACTITUD Y LAS APORTACIONES DE LA EMPRESA HACIA SU COMUNIDAD Y GOBIERNO.

* LA FILOSOFIA INDICARA LOS PRINCIPALES COMPORTAMIENTO INTERNOS DE LOS EMPLEADOS, QUE OBTIENEN COMO MUESTRA SUS PRINCIPALES EJECUTIVOS.

* LA FILOSOFIA CONTEMPLARA ACTITUDES HACIA LA SUPERACION Y DESARROLLO DE SU PERSONAL.

ES IMPORTANTE DESTACAR QUE LA FILOSOFIA DEBE SER UNO CIENTIFICO, BASADO EN UN PENSAMIENTO Y UNA PRACTICA REAL, CON EL PROPOSITO DE NO CONFUNDIR O DESMOTIVAR A LOS INVOLUCRADOS.

A CONTINUACION ALGUNOS EJEMPLOS.

EJEMPLOS DE FILOSOFIAS EMPRESARIALES

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS FOTOGRAFICOS

1. SER SUMAMENTE AMABLE CON EL CLIENTE
2. CAPACITAR AL PERSONAL EN FORMA CONTINUA
3. DAR ASESORIA AL CLIENTE
4. FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO
5. OTORGAR INCENTIVOS AL PERSONAL POR TRABAJOS BIEN REALIZADOS

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS RADIOGRAFICOS

1. FOMENTO DE LA MEJOR IMAGEN INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA
2. ORIENTACION GENERAL HACIA LA EXCELENCIA
3. MANTENIMIENTO DE UNA ALTA MORAL
4. DESARROLLO Y MEJORAMIENTO DEL PERSONAL
5. AUTONOMIA Y LIBERTAD EN EL TRABAJO
6. COMUNICACION EFICAZ
7. CONFIANZA Y APERTURA DE TRATO.

EMPRESA LABORATORIO FOTOGRAFICO

1. BUENOS SUELDOS, ESTIMULOS Y MEJORES CONDICIONES DE VIDA PARA LOS EMPLEADOS.
2. AL CLIENTE EL MEJOR DE LOS TRATOS
3. PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS EN LAS DECISIONES Y ACTIVIDADES DE TRABAJO.
4. MEDIDAS DE SEGURIDAD, PROTECCION E HIGIENE EN EL TRABAJO
5. CAPACITACION A LOS EMPLEADOS EN SUS AREAS DE LABOR
6. DAR RESPONSABILIDADES Y LIBRE CAMPO DE ACCION
7. APERTURA A LAS SUGERENCIAS Y AL CAMBIO.

DETERMINACION DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION

LA EMPRESA DEBE CONTAR CON UN SISTEMA DE ADMINISTRACION, PROPIO Y EFICAZ. QUE SIRVA COMO BASE DE LAS ACCIONES, QUE LA COMPAÑIA REALICE PARA LOGRAR SUS PROPOSITOS. IRA DICTANDO LOS PASOS A SEGUIR, LAS RELACIONES ENTRE LOS DEPARTAMENTOS, LOS CONTROLES QUE DEBERAN DETERMINARSE Y REALIZARSE.

GAGO HUEGUET EN SU LIBRO MODELOS DE SISTEMAS, DEFINE A UN SISTEMA COMO, EL CONJUNTO DE ELEMENTOS INTERRELACIONADOS ENTRE SI PARA EL LOGRO DE UN OBJETIVO. DE ESTE MODO EL SISTEMA ADMINISTRATIVO CONSISTIRA EN UN CONJUNTO DE METODOS, TECNICAS O PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS APLICADOS EN FORMA INTEGRAL EN LAS DISTINTAS AREAS O DIVISIONES DE LA COMPAÑIA PARA ASEGURAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS. (54)

SIGNIFICA QUE DEBE EXISTIR, UN SISTEMA UNICO, CONOCIDO Y RECONOCIDO COMO VALIDO Y APLICABLE, EN TODAS LAS AREAS DE LA COMPAÑIA.

EXISTEN COMPAÑIAS EN LAS CUALES, UNA GERENCIA UTILIZA LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, OTRA LOS CIRCULOS DE CALIDAD, EN ALGUNA MAS ADMINISTRACION POR PROYECTOS. SIN LUGAR A DUDAS LOS SISTEMAS SON BUENOS PERO NO PROVOCARAN UN RESULTADO INTERDEPENDIENTE Y COORDINADO EN LA COMPAÑIA. (58)

SE HACE INDISPENSABLE TENER EN LA EMPRESA, UN SISTEMA GLOBAL QUE PERMITA COORDINAR ESFUERZOS, EVITAR TRASLAPES, DUPLICACIONES, QUE GENERE MOTIVACION Y QUE SEA DEL DOMINIO COMUN PARA LOS EMPLEADOS, SOBRE TODO DE LOS DIRECTIVOS PARA PODER EVALUAR LOS RESULTADOS EN FORMA EFICIENTE Y REAL.

EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DEBE SER COMO UN BANO DE PINTURA PARA LA EMPRESA, DEBE SER SU COLOR Y MATIZ ESPECIAL, QUE LO CARACTERICE E IDENTIFIQUE. TODOS LOS METODOS ADMINISTRATIVOS SON BUENOS, LO IMPORTANTE ES ELEGIR UNO COMO UNICO, Y DE APLICABILIDAD PARA TODOS LOS DEPARTAMENTOS.

ELEGIR UN SISTEMA GLOBAL UNICO PARA LA COMPANIA, ES LO PRIMERO, PERO CUAL DEBE SE USAR? PARA ELLO, DEBE CONSIDERARSE QUE SE ESTA INMERSO EN UN AMBIENTE CULTURAL QUE NO DEBE PERDERSE DE VISTA; EL CONTEXTO DE LA CULTURA MEXICANA.

NORMALMENTE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, LLEGAN A MEXICO PROVENIENTES DEL EXTRANJERO, COMO SE EXPUSO EN EL CAPITULO DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. DEBE TOMARSE EN CUENTA QUE ESOS SISTEMAS SON PRODUCTO DE EXPERIENCIAS Y NECESIDADES DE CULTURAS DISTINTAS A LA MEXICANA.

HAY QUE DETERMINAR LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA EN QUE SE LABORA, CUAL ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL, LAS COSTUMBRES Y PREJUICIOS DE LOS EMPLEADOS, LA RIGIDEZ O FLEXIBILIDAD DE LAS NORMAS Y REGLAMENTACIONES GUBERNAMENTALES DE LA LOCALIDAD, LA CONDUCTA DE COMPRA DE LOS CLIENTES Y CONSUMIDORES DE LOS PRODUCTOS QUE SE ESTAN OFRECIENDO.

REALIZAR UN ANALISIS CONJUGADO FACTORES ANTERIORES, DEBERA ARROJAR UN PERFIL GENERAL DE LA EMPRESA, PARA DECIDIR QUE SISTEMA APLICAR.

POR OTRA PARTE, DEBE ANALIZARSE LOS SISTEMAS QUE SE TENEGAN A DISPOSICION, CONOCIMIENTO Y POSIBILIDAD DE DOMINIO. INCLUSO LA FACILIDAD PARA CONSULTAR CON PROFESIONALES, EN CASO DE DUDA. PORQUE SI SE USA UN SISTEMA QUE SOLO UNA PERSONA CONOCE, EL EXITO DE SU APLICACION, DEPENDERA TAN SOLO LA LIMITACION DEL CONOCIMIENTO DE ESTA PERSONA.

POR ELLO, DEBE SELECCIONARSE AQUEL QUE SEA AMPLIAMENTE CONOCIDO, QUE PERMITA APROVECHAR LAS EXPERIENCIAS QUE OTRAS EMPRESAS HAN TENIDO Y BASARSE EN ELLO PARA LOGRAR EL EXITO.

SI VA A UTILIZAR UNO QUE PROCEDENCIA EXTRAJERA, HABRA QUE ADAPTARLO A LAS NECESIDADES EMPRESARIALES, CONTEXTO AMBIENTAL, Y CULTURA ORGANIZACIONAL. LA APLICACION ORTODOXA DE UN SISTEMA ES PRACTICAMENTE IMPOSIBLE. SIEMPRE HABRA ALGO QUE LO IMPIDA.

ASI QUE DEBE SELECCIONARSE EL SISTEMA, QUE PUEDE SER ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, CIRCULOS DE CALIDAD, ADMINISTRACION POR PROYECTOS, O PORQUE NO? EL SISTEMA QUE EL SUSTENTANTE ESTA PROPONIENDO, SI SE APEGA A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, PUEDE SER APROVECHADO. RECUERDESE QUE LA BASE DE LA CUAL PARTE ESTE TRABAJO, ES LA APLICABILIDAD EN LAS EMPRESAS MEXICANAS. POR LO TANTO DEBE SER EVALUADO Y CONSIDERADO.

ES IMPORTANTE REMARCAR QUE SOLO DEBE USARSE UN SISTEMA, NO MAS. PORQUE ES DE MAYOR FACILIDAD Y EFICACIA, CONTROLAR UN SISTEMA QUE VARIOS A LA VEZ.

ANTES DE APLICARSE EL SISTEMA, DEBE CONOCERSE, PRACTICARSE Y DOMINARLO. DARLO A CONOCER A LOS PRINCIPALES EJECUTIVOS, DISCUTIRLO, Y AJUSTARLO. PROGRAMAR SU HABILITACION A TRAVES DE UN EFECTIVO CURSO DE CAPACITACION, IMPARTIDO POR UN EXPERTO EN EL SISTEMA. FINALMENTE, DEBE PONERSE EN PRACTICA CON ENTUSIASMO Y RESPALDO, BUSCANDO EL EXITO; TAL COMO CUANDO INICIO EL NEGOCIO. SI LA EMPRESA ES EXITOSA, DEBE MANTENERSE.

LOS ASPECTOS ANTERIORMENTE MENCIONADOS, SE TRATARA DETALLADAMENTE EN LAS SIGUIENTES SECCIONES DEL PRESENTE CAPITULO. ESTA HA SIDO UNA PANORAMICA GENERAL DE LO QUE SE TENDRA QUE REALIZAR, SI SE QUIERE LOGRAR EL EXITO.

INTEGRACION DE LOS NIVELES GERENCIALES

SE REVISO EN EL CAPITULO DEL MEXICANO, QUE EXISTE UNA LUCHA POR EL PODER ENTRE LOS EJECUTIVOS PARA LOGRAR SER MAS QUE LOS DEMAS, AUNQUE EN REALIDAD NO SE TENGA NI MAS NI MENOS QUE LOS OTROS, LO IMPORTANTE ES DEMOSTRAR EL PODER, ASI COMO SE EXHIBE EL PAVOREAL PARA DEMOSTRAR SU BELLEZA, EL EJECUTIVO TRATA DE MOSTRAR SU PODER.

LA LUCHA EN EL CIELO, EN LA PARTE SUPERIOR DE LA PIRAMIDE ORGANIZACIONAL, ESTA AL ORDEN DEL DIA. LOS EJECUTIVOS LUCHAN DIA TRAS DIA INDIVIDUALMENTE, COMPITIENDO CON LOS OTROS, AUNQUE LOS OTROS NO LO SEPAN. PORQUE COMO SE HA VISTO, EL MEXICANO ES INDIVIDUALISTA. DE ESTE MODO, CADA EJECUTIVO MEXICANO, PIENSA QUE EL ES LA MAQUINA DEL TREN QUE IMPRIME LA FUERZA PARA LOGRAR EL MOVIMIENTO DE LOS DEMAS CARROS (LAS OTRAS DIVISIONES POR DECIRLO A MANERA DE ANALOGIA).

ASI, CADA EJECUTIVO SIENTE LO MISMO, Y CONSIDERA QUE SU GERENCIA MERECE MAS ATENCION, RESPETO, PRESUPUESTO, RECURSOS QUE LAS DEMAS, PORQUE SON LA MAQUINA QUE JALA Y DIRIGE A LOS DEMAS CON ALTA POTENCIA. NO SE HAN DADO CUENTA QUE LA MAQUINA LA COMPONEN TODAS LAS GERENCIAS Y QUE DEBE HABER UNA MOVIMIENTO UNIFORME. NORMALMENTE CADA CUAL ESTABLECE SU META Y CAMINO. LLEVANDO A LA EMPRESA A DESTINOS DIFERENTES.

LA EMPRESA TIENE UN SOLO DESTINO Y UN SOLO CAMINO. EL DESTINO LO PONEN LOS EMPRESARIOS, EL CAMINO LO DEFINE EL GERENTE GENERAL Y LAS GERENCIAS QUE LE REPORTAN. LA DECISION CONJUNTA EN ESTOS ASPECTOS ES RELEVANTE.

NO SE PODRA TRAZAR CAMINO ALGUNO, MIENTRAS NO SE LOGRE LA INTEGRACION DE LOS NIVELES GERENCIALES, COMO LOGRARLO?

EL GERENTE GENERAL DEBERA REUNIR A LOS GERENTES PRINCIPALES EN ALGUN LUGAR INFORMAL. PREFERENTEMENTE LO MAS LEJANO DE LA OFICINA, PARA EVITAR SER CONTINUAMENTE INTERRUMPIDO POR LOS SUBORDINADOS PARA ASUNTOS PENDIENTES, SIN TELEFONOS, NI ASISTENTES. ES RECOMENDABLE RENTAR ALGUN HOTEL, CENTRO O LOCAL COMODO, ALEJADOS DEL MUNDO DE LOS NEGOCIOS, TRANQUILO, QUE LES PERMITA RESPIRAR PAZ Y TENER TIEMPO PARA PENSAR, REFLEXIONAR Y DECIDIR SOBRE ALGO TAN IMPORTANTE COMO ES EL FUTURO DE LA EMPRESA.

DEBE INCLUIRSE ACTIVIDADES INFORMALES QUE FACILITEN LA INTEGRACION ENTRE LOS EJECUTIVOS, COMO TORNEOS DEPORTIVOS, COMPETENCIAS, JUEGOS, COMIDAS O CENAS. ESTO ES RECOMENDABLE, PORQUE FORTALECE EL CONOCIMIENTO PERSONAL Y LAS RELACIONES DE LOS EJECUTIVOS ENTRE SI.

PASO 2: DAR A CONOCER EL SISTEMA

DURANTE SU ESTANCIA EN LA REUNION INFORMAL DE GERENTES, SE PRESENTAN ACTIVIDADES FORMALES, UNA DE ELLAS ES DAR A CONOCER EL SISTEMA. ESTO REQUIERE LA CONTRATACION DE UN SALON CON TODOS LOS SERVICIOS Y PAPELERIA PARA TOMAR NOTAS, ASI COMO EL MATERIAL TECNICO DEL SISTEMA QUE SE FRETENDE IMPLANTAR. ESTA ACTIVIDAD PUEDE ESTAR DIRIGIDA POR UN EXPERTO EN LA MATERIA, QUE SE PUEDEN LOCALIZAR EN CENTROS DE CAPACITACION QUE HAY EN EL MERCADO.

SE PRESENTA EL SISTEMA PARA QUE LO CONOZCAN LOS EJECUTIVOS. NO DEBE PERMITIRSE DISCUSIONES, NI POLEMICAS, INDIQUE QUE ESTA FASE ES PARA CONOCER EL SISTEMA, NO PARA CRITICARLO.

PASO 3: DISCUSION GERENCIAL

UNA VEZ QUE LOS EJECUTIVOS CONDZCAN EL SISTEMA, DEBE ENTABLARSE UNA DISCUSION DIRIGIDA POR EL EXPERTO, PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE SU APLICACION, SOBRE LA BASE DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, AL CONTEXTO AMBIENTAL DE LA MISMA Y DE LA CULTURA DE SU PERSONAL. SE DETERMINARAN SUS PUNTOS DEBILES Y SE PROPONDRAN ALTERNATIVAS PARA APUNTALARLO Y FORTALECERLO. SE TRATA DE FORTALECER LA APLICABILIDAD DEL SISTEMA, NO DE DESTRUIRLO. ACORDE A LAS NECESIDADES SE BUSCARA EL LIBRE INTERCAMBIO DE IDEAS Y EL SISTEMA DEBERA IRSE AJUSTANDO CON BASE A LAS PROPUESTAS.

PASO 4 : LOGRAR EL CONVENCIMIENTO

EL COORDINADOR DEBERA SER MUY HABIL PARA VENDER EL SISTEMA Y LOGRAR EL CONVENCIMIENTO DEL GRUPO. NO HAY QUE CORRER, HABRA QUE TOMARSE TIEMPO PARA VENTILAR CUALQUIER DIFERENCIA DE APRECIACION. LO IMPORTANTE ES PERSUADIR, EVITE IMPONER EL SISTEMA. RECUERDE QUE EL GERENTE MEXICANO PIENSA QUE SOLO EL TIENE LA RAZON Y QUE SUS APORTACIONES SON MUY VALIDAS. ESTO DEBE SER AFROVECHADO. PIDASE LA OPINION DE COMO PODRIA MEJORARSE, POSIBLEMENTE SUS IDEAS SEAN REALMENTE BUENAS. LA META ES LOGRAR EL CONVENCIMIENTO A TRAVES DE LA PARTICIPACION.

PASO 5: DOMINAR EL SISTEMA

CON LA PARTICIPACION Y CONVENCIMIENTO DE LOS EJECUTIVOS, DEBERA OBTENERSE UN SISTEMA DEFINIDO ACOFDE A LA IDIOSINCRACIA MEXICANA Y A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA. HASTA AQUI, EL SISTEMA HA QUEDADO DEFINIDO MAS NO DOMINADO. PARA LOGRAR UN MANEJO ADECUADO DEL SISTEMA QUE SE APLICARA; EL EXPERTO INDUCIRA AL GRUPO A PRACTICARLO CON EJEMPLOS Y

CASOS DE LA MISMA EMPRESA. TRATANDO SIEMPRE DE MANTENER LA PARTICIPACION Y CONSENSO GRUPAL. ESTO SERVIRA PARA ACLARAR DUDAS O ENCONTRAR PUNTOS POCO CLAROS, LOS QUE PODRAN REDEFINIRSE Y ESCLARECERSE. EN SU CASO HACERLOS EXPLICITOS, Y SI SE ENCUENTRAN CONTRADICCIONES, ELIMINARLAS. EL DOMINIO DEL SISTEMA ES FUNDAMENTAL DADO QUE LOS MISMOS EJECUTIVOS LO APLICARAN EN CADA CICLO EMPRESARIAL. ADEMAS, SERAN LOS ORIENTADORES DE SUS EMPLEADOS, CUANDO ESTOS LLEVEN EL SISTEMA A LA PRACTICA.

PASO 6: PROGRAMACION DE SU APLICACION

DOMINADO EL SISTEMA, SE ELABORARA UN PROGRAMA PARA SU APLICACION, EL PROGRAMA DEBERA INCLUIR LA CREACION DE UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD Y DIFUSION DEL NUEVO SISTEMA, LA ELABORACION DE UN MANUAL BASE SOBRE EL SISTEMA ADMINISTRATIVO, QUE INFORME Y CAPACITE CON SU SIMPLE LECTURA, LAS FECHAS DE INICIO DE INFORMACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL, RESERVACION DE SALONES DE TRABAJO (PUEDE REALIZARSE EN LAS MISMAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA, SALAS DE JUNTAS, SALONES DE CAPACITACION), ASI COMO LA DETERMINACION DE LAS ETAPAS DE REALIZACION Y CUANDO SE EFECTUARAN. ESTO CON EL PROPOSITO DE SISTEMATIZAR LA APLICACION Y EVITAR ACTUAR IMPROVISADAMENTE. FECHA DE ENTREGA DE RESULTADOS DE PLANEACION POR CADA UNA DE LAS GERENCIAS, FECHA DE INTEGRACION DE RESULTADOS AUTORIZADOS, CONFIRMACION DEL PLAN GENERAL.

DIAGNOSTICO GERENCIAL

EL MODELO QUE EL SUSTENTANTE PROPONE, REQUIERE QUE CUANDO EL TRABAJO DE INTEGRACION DE LOS NIVELES GERENCIALES HAYA LLEGADO A SU TERMINO Y, SE OBTENGA UN PRODUCTO DETERMINADO CON SU RESPECTIVO CALENDARIO DE TRABAJO. SE INICIARA LA OPERACION DE APLICACION DEL SISTEMA EN LA EMPRESA MISMA.

EL SIGUIENTE PASO ES HACER EL DIAGNOSTICO POR GERENCIA, ESTO EXIGE QUE EL PERSONAL, HAYA SIDO INFORMADO SOBRE LA APLICACION DEL NUEVO SISTEMA, CONSULTADO EL MANUAL BASE DEL SISTEMA Y, ACLARADO SUS DUDAS CON SU GERENTE PARA DAR INICIO CON LA IMPLEMENTACION.

EL PROCEDIMIENTO PARA ESTA FASE IMPLICA EL DESARROLLO DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS, POR CADA UNA DE LAS GERENCIAS

QUE COMPONEN LA EMPRESA:

- A) DEFINICION DE LA MISION CON BASE EN LA MISION DE LA EMPRESA
- B) DEFINICION DE LA FILOSOFIA
- C) DETERMINACION DE LAS AREAS CLAVE DE RESULTADOS
- D) POR AREA CLAVE DE RESULTADOS, ANALISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES, DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.
- E) DEFINICION DE PRODUCTOS Y ESTIMADO DE VENTAS EN PESOS O UNIDADES
- F) FORMULACION DE LA MATRIZ MERCADO-PRODUCTO
- G) ELABORACION DE LA MATRIZ ATRACTIVIDAD DEL MERCADO-COMPETITIVIDAD DE LA GERENCIA
- H) DETERMINACION DEL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS

COMO PUEDE OBSERVARSE, ES EL MISMO PROCEDIMIENTO QUE PARA EL DIAGNOSTICO EMPRESARIAL, SOLO QUE EL ENFOQUE DE ANALISIS EN ESTA FASE, ESTA DIRIGIDO A LOS PRODUCTOS QUE EXCLUSIVAMENTE MANEJE CADA GERENCIA Y A LAS POSIBLES INFLUENCIAS TANTO INTERNAS COMO EXTERNAS. ES UN ANALISIS MICRO QUE PERMITE A LAS GERENCIAS DETERMINAR SU POSICION DENTRO DE LA EMPRESA Y EL ESTATUS DE SUS PRODUCTOS EN EL MERCADO GENERAL DE COMPETENCIA.

CUANDO ESTE ANALISIS SE HAYA LOGRADO EN CADA GERENCIA, SE TENDRA LO NECESARIO PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA A CINCO AÑOS PARA CADA ENTIDAD. LOS RESULTADOS QUE SE OBTENGAN SERAN INTEGRADOS EN UN SOLO DOCUMENTO CONFORMANDO EL PLAN GLOBAL DE LA COMPAÑIA.

EL SIGUIENTE PASO DEL MODELO, ES QUE CADA GERENCIA ELABORE SU PLAN DE DESARROLLO GERENCIAL A LARGO PLAZO.

FASE 6

PLANIFICACION DEL DESARROLLO GERENCIAL A LARGO PLAZO

LA PLANIFICACION DEL DESARROLLO GERENCIAL CONSISTE EN QUE CADA GERENCIA, CON BASE AL DIAGNOSTICO GERENCIAL QUE EFECTUO, DETERMINE LOS OBJETIVOS, PLANES BASE, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS, PARA SUS PROXIMOS CINCO AÑOS DE TRABAJO. EL PROPOSITO DE ESTA FASE, ES FORMULAR EL CRECIMIENTO EN CALIDAD DE LA GERENCIA EN: TECNOLOGIA, RECURSOS HUMANOS, PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA. (55)

PLANEAR A CINCO AÑOS EN EPOCA DE CRISIS, ES DIFICIL, SOBRE TODO AL TRATAR DE DETERMINAR PRESUPUESTOS, PORQUE LA SITUACION ECONOMICA TAN DINAMICA DEL PAIS, DIFICULTA LA FORMULACION DE PRONOSTICOS SOBRE EL VALOR APROXIMADO DE BIENES, SERVICIOS Y MATERIA PRIMA QUE SE ADQUIRIRAN EN LO FUTURO PARA LAS OPERACIONES DE LA GERENCIA.

PARA LLEVAR A CABO ESTA ETAPA DEL MODELO, ES INDISPENSABLE CONTAR CON LA INFORMACION DERIVADA DEL DIAGNOSTICO GERENCIAL, YA QUE PERMITE TENER UNA PERSPECTIVA AMPLIA DE LA SITUACION QUE TIENE CADA GERENCIA DENTRO DE LA COMPANIA, Y DE LA POSICION QUE MANTIENEN EN ESE MOMENTO LOS PRODUCTOS QUE SE PRODUCEN.

LA INFORMACION DEBE SER ANALIZADA CUIDADOSAMENTE PARA ELABORAR EL PLAN DE DESARROLLO GERENCIAL A LARGO PLAZO QUE PERMITAN CUMPLIR LA MISION, QUE CADA GERENCIA SE HA PROPUESTO ALCANZAR, ASI COMO LA MISION DE LA EMPRESA.

POR CADA ASPECTO RELEVANTE QUE SEA IDENTIFICADO EN EL ANALISIS, DEBERA RESPONDERSE CON ALGUNA ACCION ESTRATEGICA FUTURA PREVENTIVA O RESOLUTORIA, PARA LOGRAR LA OPTIMIZACION DE LA FUNCION GERENCIAL.

EL DESARROLLO DE ESTA FASE TIENE CUATRO PASOS A SEGUIR:

- A) DETERMINACION DE OBJETIVOS
- B) ELABORACION DE PLANES BASE (POR AÑO), EN TRES ASPECTOS:
 - EL HUMANO
 - EL ADMINISTRATIVO
 - EL TECNOLÓGICO
- C) ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS POR PLAN BASE
- D) FORMULACION DE PRESUPUESTOS

PASO 1: DETERMINACION DE OBJETIVOS

EL OBJETIVO ES UNA DECLARACION ALTAMENTE ESPECIFICA SOBRE LO QUE SE VA A OBTENER PARA UN ESTANDAR DE EFECTIVIDAD DETERMINADO.

LOS BUENOS OBJETIVOS DEBEN SER MEDIBLES. UN OBJETIVO ES UTIL SOLO, SI SU CONSECUENCIA SE PUEDE MEDIR. DE NO SER POSIBLE, DIFÍCILMENTE SE PODRÁ DETERMINAR SI EL OBJETIVO SE ALCANZÓ.

EJEMPLO:

- A) "AUMENTAR UTILIDADES", ES UNA FRASE QUE NO DICE CUANTO ES EL MONTO DE ESTAS, NI CUANDO SE LOGRARÁN.
- B) "AUMENTAR UTILIDADES A \$ 20,000,000.00 EN EL AÑO DE 1987". ES UN ENUNCIADO QUE INDICA CUANTO Y CUANDO. ES MÁS CLARO Y PRECISO.

LOS ELEMENTOS ESPECIALES Y MEDIBLES DE UN OBJETIVO SON:

1. TIEMPO (QUE TAN PRONTO)
2. CANTIDAD (CUANTO EN UNIDADES)
3. CALIDAD (QUE TAN BIEN HECHO)
4. COSTO (CUANTO DINERO)

EL ELEMENTO TIEMPO, NUNCA DEBE SER OMITIDO EN UN OBJETIVO, PORQUE ES EL QUE PROPORCIONA EL INDICATIVO DE EXITO LOGRADO EN UN PERIODO ESTABLECIDO. ADEMÁS, PERMITE MEDIR EL OBJETIVO CON MAYOR FACILIDAD, SOLO BASTARA COMPARAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS CONTRA LOS ESPERADOS EN EL PERIODO QUE SE DETERMINO. HAY CUATRO FORMAS BASICAS, DE CONSIDERAR EL TIEMPO EN LOS OBJETIVOS.

EJEMPLOS:

- | | |
|--------------------|--|
| FORMA FINAL : | - A FINALES DE JULIO |
| | - AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987 |
| FORMA PRINCIPIO : | - AL 10. DE JUNIO |
| | - AL 10. DE ENERO DE 1988 |
| FORMA DURANTE : | - DEL 10. DE ABRIL AL 30 DE MAYO |
| | - DEL 10. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DE 1986 |
| FORMA ESPECIFICA : | - AL 16 DE NOVIEMBRE |
| | - AL 25 DE OCTUBRE |

ESTA ULTIMA FORMA SE UTILIZA CUANDO LOS OBJETIVOS DE UNA GERENCIA, ESTAN ESTRECHAMENTE RELACIONADOS CON LOS OBJETIVOS DE OTROS GERENCIAS DE LA EMPRESA. POR LO TANTO, EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO DEBE SINCRONIZARSE PERFECTAMENTE EN TODAS LAS AREAS.

SI EL AÑO NO SE INDICA, DEBE ENTENDERSE QUE EL OBJETIVO DEBE SER LOGRADO DENTRO DEL AÑO CORRIENTE.

EL ELEMENTO CANTIDAD ES IMPORTANTE EN LA REDACCION DE OBJETIVOS. PROPORCIONA EL INDICATIVO PARA REALIZAR LA MEDICION DEL LOGRO. SI UN OBJETIVO NO PUEDE SER MEDIDO, ES MEJOR QUE SE OLVIDE DE FORMULARLO Y CON MAYOR RAZON DE INTENTAR LOGRARLO.

EJEMPLOS:

UNIDADES MONETARIAS.....\$ 60,000,000 DE VENTAS A FINALES DE DICIEMBRE DE 1987.
UNIDADES..... 60 NUEVOS CLIENTES A FINALES DE 1987
PROPORCION..... UN PROMEDIO DEL 20 % EN LA PARTICIPACION DEL MERCADO NACIONAL DURANTE 1987

TODO OBJETIVO IMPLICA LA COMPARACION DE UNA COSA, ESTADO, CONDICION, O CANTIDAD, CONTRA ALGUNA BASE. COMO LA MAYORIA DE LOS OBJETIVOS ASPIRAN A UN MEJOR DESEMPEÑO, IMPLICITO EN ELLOS ESTA UNA COMPARACION CON EL PASADO.

EJEMPLOS:

PERIODO PASADO..... X CANTIDAD ARRIBA DE 1987
UNIDADES PROCESADAS..... X % DE LAS MANEJADAS
PREVISIONES DE TERCEROS.. X % DE LA ESTIMACION DEL MERCADO
COMPETIDORES..... % DE PARTICIPACION DEL MERCADO
ESTADISTICA DEL MERCADO.. % DEL INGRESO DISPONIBLE
UTILIZACION..... % DE LA UTILIZACION: DEL ESPACIO, CAPITAL, INVENTARIOS, MAQUINARIA.
DESVIACION..... DENTRO DE UN RANGO DE ; NO FUERA DE...
EN UN "X" % DE MAS O MENOS DE...

ALGUNOS INDICADORES DE CANTIDAD SON INSATISFACTORIOS Y NO DEBEN USARSE PORQUE NO INDICAN DIRECCION, TENDENCIA, CANTIDAD. EJEMPLOS DE ESOS INDICADORES SON : AUMENTAR, DISMINUIR, OPTIMIZAR, MAXIMIZAR, SATISFACER.

LOS OBJETIVOS TIENEN DIFERENTES NIVELES DE MOTIVACION, COMPETENCIA, RECURSOS Y DE INTEGRACION A LOS PLANES DE LAS COMPANIA. EL ELEMENTO CANTIDAD DE UN OBJETIVO PUEDE REFLEJAR NIVELES:

- QUE SE HA LOGRADO EN EL PASADO
- QUE PODRIA ALCANZARSE EN PERIODOS VIGENTES
- QUE PODRIA SER ALCANZADO EN LO FUTURO

LA DECISION SOBRE EL NIVEL DE LOS OBJETIVOS ES UNO DE LOS MAS IMPORTANTES QUE HA DE TOMAR EL GERENTE DE AREA, SEGUN SE TRATE. DEBE DECIDIR :

- CUAL ES NIVEL APROPIADO DE EFECTIVIDAD PARA SI MISMO
- SI TIENE LA HABILIDAD Y LA MOTIVACION PARA MEJORAR
- SI UN CAMBIO EN EL CONTENIDO (AREAS) DE SU PUESTO Y DE LOS DE SUS SUBORDINADOS PUEDEN LLEVARLOS A NIVELFS DE LOGROS ANTES NO ALCANZADOS.

HAY QUE EVITAR EL OBJETIVO PREDICTIVO QUE SOLO ENUNCIA LO QUE PROBABLEMENTE SERA ALCANZADO SIN NINGUN ESFUERZO.

DEBE INDICARSE LA PRIORIDAD DE CADA UNO DE LOS OBJETIVOS ASIGNANDOLES UN NUMERO CLAVE : 1, 2 o 3.

1. OBJETIVOS DE MAS ALTA PRIORIDAD
2. OBJETIVOS DE PRIORIDAD MEDIA
3. OBJETIVOS DE MAS BAJA PRIORIDAD

FORMULAR UN SOLO OBJETIVO NO ES SUFICIENTE PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD GERENCIAL, PORQUE ESTA ES MULTIDIMENSIONAL. DEBEN ESTABLECERSE LOS OBJETIVOS QUE SEAN INDISPENSABLES, DE MODO TAL QUE PUEDA CONSEGUIRSE LA EFECTIVIDAD. NO IMPORTA CUANTOS SEAN, SIEMPRE Y CUANDO PUEDAN REALIZARSE.

ALGUNOS ERRORES IMPORTANTES QUE HAY QUE EVITAR AL ESTABLECER
LOS OBJETIVOS, SON LOS SIGUIENTES :

- OBJETIVOS MUY AMBICIOSOS
- OBJETIVOS QUE ESTIMAN POBRES ALCANCES
- OBJETIVOS CON DIFICULTAD O IMPOSIBILIDAD DE MEDICION
- COSTOS ELEVADOS DE MEDICION
- OBJETIVOS EN CANTIDADES QUE NO PUEDAN REALIZARSE
- OBJETIVOS COMPLEJOS, DIFICILES DE ENTIENDER
- PERIODOS DE TIEMPO PROLONGADOS (MAYOR DE UN AÑO)
- PERIODOS DE TIEMPO MUY CORTOS (MENOR DE TRES MESES)
- ENFASIS NO EQUILIBRADO (POR EJEMPLO: TENER 5 OBJETIVOS
QUE CUBRAN EL 20 % DE LAS AREAS DE EFECTIVIDAD DE LA
GERENCIA Y UN SOLO OBJETIVO QUE CUBRA EL 80 % RESTANTE)

SE PUEDE DISTINGUIR FACILMENTE ENTRE LOS BUENOS Y LOS MALOS
OBJETIVOS, COMPARANDOLOS CONTRA LA LISTA SIGUIENTE :

CORRECTOS

PROBABLEMENTE INCORRECTOS

- | | |
|------------------------------|----------------------------|
| * MEDIBLE (CUANTITATIVO) | * NO MEDIBLE (CUALITATIVO) |
| * ESPECIFICO | * GENERAL |
| * CENTRADO EN LOS RESULTADOS | * CENTRADO EN ACTIVIDADES |
| * REALISTA Y ALCANZABLE | * MINIMO O NO ALCANZABLE |
| * LIMITADO EN EL TIEMPO | * NO LIMITADO EN EL TIEMPO |

PASO 2: ELABORACION DE LOS PLANES BASE

CON LOS OBJETIVOS SE FORMULA LA PLANEACION ESTRATEGICA Y LOS PLANES BASE. ES IMPORTANTE DISTINGUIR ENTRE AMBOS CONCEPTOS.

LA PLANEACION ESTRATEGICA CONSISTE EN EL CONJUNTO DE ESTRATEGIAS QUE HAN DE EFECTUARSE A LO LARGO DE CINCO AÑOS, PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISION DE LA EMPRESA.

LOS PLANES BASE, CONSISTEN EN EL CONJUNTO DE ESTRATEGIAS QUE HAN DE DESARROLLARSE DURANTE UN CICLO DE TRABAJO DE LA EMPRESA, QUE NORMALMENTE ES DE UN AÑO. LO QUE SIGNIFICA QUE HABRA UN PLAN BASE POR AÑO. POR EJEMPLO UNO PARA 1988, OTROS PARA 1989, 1990, 1991 Y 1992, PARA COMPRENDER LO QUE SERIA EL PERIODO DE CINCO AÑOS.

LAS ESTRATEGIAS QUE INCLUYA CADA AÑO BASE, INDICAN UN FENOMENO SINCRONICO. PORQUE LAS ESTRATEGIAS SON REALIZADAS EN UN SOLO PERIODO DE TIEMPO; UN AÑO. SIENDO PLAN BASE PARA ESE AÑO.

PASO 3 : ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS

EL ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS CONSISTE EN EL CONJUNTO DE ACTIVIDADES CALENDARIZADAS PARA LLEVAR A CABO LAS ESTRATEGIAS SEÑALADAS EN LOS PLANES BASE QUE COMPRENDEN LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA GERENCIA.

LO MAS IMPORTANTE DE LOS PROGRAMAS ES LA INCLUSION DE UNA FECHA DE REALIZACION DE ALGUN EVENTO FUTURO. NORMALMENTE HAY ASPIRACION A LOGRAR IDEALES, SUEÑOS U OBJETIVOS, PERO CUANDO NO SE LE PONE FECHA, LA ACCION SE POSTERGA, LA VOLUNTAD SE DEBILITA Y EL SUEÑO NUNCA SE CRISTALIZA.

SIN EMBARGO, ES BIEN CIERTO, QUE EL HECHO DE PONER UNA FECHA NO SIGNIFICA HABER LOGRADO. LA CONJUGACION DE LA VOLUNTAD Y LA ACCION, CON EL COMPROMISO DE LA FECHA DE CUMPLIMIENTO, ES LA MEJOR GARANTIA PARA LOGRAR EL EXITO.

EL PROGRAMA ES UN FACTOR SINCRONICO, ES DECIR, SE PUEDE LLEVAR A CABO A LO LARGO DE VARIOS AÑOS, POR LO QUE PARA SU REALIZACION, FRAGMENTOS DEL PROGRAMA CAERIAN DENTRO DE UNO O VARIOS PLANES BASE. UN PROGRAMA ES DEPENDIENTE DE LAS ESTRATEGIAS, PERO INDEPENDIENTE DE LOS PLANES BASE.

VARIOS PROGRAMAS PUEDEN CAER DENTRO DE UN SOLO PLAN BASE. Y VARIOS PROGRAMAS PODRIAN ESTABLECERSE COMO RESPUESTA A UNA ESTRATEGIA O VARIAS Y, VICEVERSA.

PASO 4 : FORMULACION DE PRESUPUESTOS

LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO ES IMPORTANTE YA QUE SIGNIFICA LA CONVERSION O TRADUCCION EN PESOS, DE LOS CONCEPTOS DE UN PLAN ESTRATEGICO COMO SON, OPORTUNIDAD, RIESGOS, OBJETIVOS, FUERZAS Y DEBILIDADES. INDEPENDIENTEMENTE DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA, SE DEBEN FORMULAR PRESUPUESTOS PARA LAS ACCIONES FUTURAS, ESTO PERMITRA DETERMINAR LOS COSTOS DE ESAS ACCIONES.

EL PRESUPUESTO PUEDE DECIRSE, ES UN PLAN ESCRITO, QUE EXPRESA ACCIONES EN PESOS O UNIDADES. EN FORMA DETALLADA, ESTABLECE LOS POSIBLES EGRESOS QUE HABRAN DE REALIZARSE PARA LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES ESTRATEGICAS PLANEADAS.

DE ESTE MODO EL PRESUPUESTO EXPRESA EN FORMA CUANTITATIVA LA PLANEACION ESTRATEGICA, Y REPRESENTA UN IMPORTANTE INSTRUMENTO DE PLANEACION Y CONTROL PARA LA GERENCIA.

PERMITE ORGANIZAR Y DIRIGIR LOS RECURSOS ECONOMICOS HACIA CANALES QUE PERMITAN RECICLARLO Y HACERLO MAS PRODUCTIVO MIENTRAS LLEGA EL MOMENTO EN QUE DEBE SER UTILIZADO.

EN CASO DE CARECER DE ESE DINERO, PODRAN ESTABLECERSE LOS CONTACTOS NECESARIOS PARA LA OBTENCION DE CREDITOS, QUE SEAN OPORTUNOS Y EFICACES, PARA PODER SER UTILIZADOS EN EL MOMENTO EN QUE REALMENTE SE NECESITAN, AYUDANDO EN LA ELIMINACION DE COSTOS FINANCIEROS INNECESARIOS.

EL PRESUPUESTO SERA FORMULADO PARA CADA PROGRAMA, ESTRATEGIA Y PLAN BASE, CON ELLO, SE LOGRARA COMPRENDER EL PRESUPUESTO GLOBAL DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA GERENCIA. DE ESTE MODO SE OBTIENE:

- A) UNA VISION GLOBAL DE LOS POSIBLES GASTOS PARA LA REALIZACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.
- B) LOS GASTOS QUE SE GENERARAN EN CADA AÑO, DADO QUE SE OBTENDRA EL RESULTADO DE UN PRESUPUESTO POR PLAN BASE.
- C) LOS GASTOS POR ESTRATEGIA, YA SEA DENTRO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA O SI CORRESPONDE A UN PLAN BASE.
- D) LOS GASTOS POR PROGRAMA, DADO QUE SE OBTENDRAN LOS RESPECTIVOS POR CADA PROGRAMA A LO LARGO DE LOS PLANES BASE Y LAS FRACCIONES DENTRO DE CADA UNO DE ESTOS.

PARA EFECTUAR LA PRESUPUESTACION, ES IMPORTANTE UTILIZAR MONEDA NACIONAL, AUNQUE ES RECOMENDABLE PREPARSE EN DOLARES, DADO QUE PERMITE HACER PROYECCIONES CON MAYOR OBJETIVIDAD. CONSIDERESE QUE EN MEXICO, EL ACTUAL RITMO INFLACIONARIO, DIFICULTA LA FORMULACION DE PRESUPUESTOS A LARGO PLAZO.

EL REGISTRO EN DOLARES, NO ES DEFINITIVO. SE EMPLEA COMO BASE PARA EL CALCULO DE GASTOS, PARA DESPUES CONVERTIRLO EN PESOS. EL SEVALAMIENTO EN PESOS, ES CONVENIENTE SE INDIQUE EN "MILES" DE PESOS, PARA NO OCUPAR AMPLIOS ESPACIOS.

EN EL ESTIMADO DE GASTOS A VARIOS AÑOS, EL USO DEL REGISTRO EN DOLARES, EVITA LA TENDENCIA A HACER EL USO DE PROYECCIONES CONSIDERANDO INFLACION O DEVALUACIONES.

SIEMPRE ES RECOMENDABLE TENER FORMATOS ESPECIALES PARA EL LLENADO DE LOS DATOS, COLUMNAS QUE INDIQUEN LOS AÑOS BASE Y RENGLONES QUE INDIQUEN LOS PROGRAMAS, LOS CASILLEROS INTERIORES INDICARAN LOS COSTOS POR INTERSECCION DE COLUMNAS Y RENGLONES. COMO EL QUE SE MUESTRA EN EL CUADRO No. 2.

DEBE DE FORMULARSE UN CATALOGO DE CUENTAS, QUE ESPECIFIQUE Y CLASIFIQUE A QUE SE REFIEREN LOS POSIBLES GASTOS, QUE PUДИERAN EFECTUARSE.

EL CATALOGO DE CUENTAS, REPRESENTA UN MAGNIFICO INSTRUMENTO DE AYUDA Y ORIENTACION PARA AQUELLOS GERENTES, QUE TIENEN Poca EXPERIENCIA EN LA FORMULACION DE PRESUPUESTOS.

LA ELABORACION Y DIFUSION DEL CATALOGO DE CUENTAS, ES UNA RESPONSABILIDAD QUE REALIZA EN LAS EMPRESAS, LA GERENCIA DE FINANZAS.

EL CATALOGO DE CUENTAS PERMITIRA A LOS GERENTES TRADUCIR SU PLANEACION ESTRATEGIA, A UN PLAN PRESUPUESTAL ANUAL, DE FACIL CONTROL, YA QUE SUS PROCEDIMIENTOS Y DIRECTRICES, ESTAN DETERMINADOS Y CONTROLADOS POR LA GERENCIA DE FINANZAS.

CUADRO NO. 2

PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS
(EN DOLARES)

ACTIVIDAD	COOPERACION:	ESTRATEGIA:									
		1987		1988		1989		1990		1991	
		FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO

FASE 7. ORGANIZACION E

INTEGRACION DE LOS PLANES GERENCIALES

UNA VEZ QUE CADA GERENCIA HA FORMULADO SU PLAN DE DESARROLLO GERENCIAL A LARGO PLAZO, SE DEBEN REUNIR TODOS LOS PLANES DE DESARROLLO GERENCIAL. LOS QUE SERAN AUTORIZADOS POR LA DIRECCION GENERAL DE LA EMPRESA.

CON EL PROPOSITO DE ARMONIZAR LOS ESFUERZOS DE LOS GERENTES, SE ESTABLECERA EN LOS PROGRAMAS LA FECHA DE ENTREGA, DE TODOS LOS PLANES. LA LABOR SE FACILITARA A LOS GERENTES. SI PREVIAMENTE SE ENTREGAN FORMATOS Y GUIAS PARA SU LLENADO. EN LOS QUE PRACTICAMENTE SE LLENEN ESPACIOS, PERMITIENDO OBTENER PRODUCTOS TANGIBLES.

HABRA QUE FORMULAR FORMATOS DE CONCENTRACION DE INFORMACION Y GUIAS, PARA LA ELABORACION DE LA MISION Y FILOSOFIA, ANALISIS FADO, FORMULACION DE MATRICES, PARA LA ELABORACION DE PLANES BASE, ESTRATEGIAS, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS. RESPALDADOS POR SU CATALOGO DE CUENTAS. HACER EL TRABAJO MAS LIGERO PARA LOS GERENTES, CONTRIBUYE A LA ENTREGA OPORTUNA DE LA INFORMACION QUE SE NECESITA DE CADA GERENCIA.

LA INFORMACION ES CONCENTRADA EN LA GERENCIA GENERAL, LA CUAL REVISARA CADA UNA DE LAS INFORMACIONES PROPORCIONADAS Y DARA SU RESPECTIVA APROBACION.

EN CASO DE SER RECHAZADOS, DEBERA AJUSTARSE LA INFORMACION ACORDE A LAS GUIAS DE LA ALTA GERENCIA.

APROBADOS LOS PLANES DE DESARROLLO GERENCIAL, SE PROCEDERA A LA ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO DE LA COMPAÑIA Y DE UN PRESUPUESTO MAESTRO.

EL PLAN ESTRATEGICO DE LA COMPANIA CONFORMA LOS PLANES BASE QUE INCLUYEN LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA PARA LOS PROXIMOS CINCO AÑOS DE OPERACION.

DE ESTE MODO, LOS PLANES BASE Y LAS ESTRATEGIAS DE CADA GERENCIA SE FUNDIRAN EN UN SOLO PLAN ACORDE CON LA FILOSOFIA DE LA EMPRESA Y QUE PERMITIRAN CONQUISTAR LA MISION DE LA EMPRESA.

LO QUE REPRESENTO UN TRABAJO DE UNA ENTIDAD INDIVIDUAL (DE UNA GERENCIA), ES AHORA, NO UN ESFUERZO SUMADO, SINO LA SINERGIA QUE DESARROLLA LA EMPRESA.

EL CONCEPTO DE SINERGIA, INDICA QUE EL TODO ES MAYOR QUE LA SUMA DE SUS PARTES. PORQUE EL ESFUERZO DE SOLO UN ELEMENTO, NO ES EL QUE DA RESULTADOS A LA EMPRESA, SINO EL ESFUERZO DE TODAS SUS GERENCIAS, QUE AL ACTUAR AL UNISONO, PRODUCEN UN RESULTADO MAYOR QUE LOS ESFUERZOS AISLADOS DE CADA ENTIDAD GERENCIAL.

COMO LO INDICA WILLIAM OUCHI EN LA TEORIA Z, EN EL CONCEPTO DE HOLISMO, EN EL QUE TODO TIENE UNA REALIDAD Y UN SIGNIFICADO MAS IMPORTANTE QUE LA SUMA DE LAS PARTES. (34)

ASI, LA EMPRESA ES ARMONIOSA Y PRODUCTIVA, LAS GERENCIAS DEJAN DE SER EL TODO, PARA CONVERTIRSE EN UNA PARTE MAS DEL GRAN SISTEMA, QUE ES LA EMPRESA. LA GERENCIA GENERAL SERA EL MOTOR DE LA MAQUINA DEL FERROCARRIL Y LAS GERENCIAS LOS CARROS QUE SIGUEN UN SOLO DESTINO.

EL PRESUPUESTO MAESTRO, INTEGRA LOS DISTINTOS PRESUPUESTOS DE CADA GERENCIA. LOS PRESUPUESTOS SON RESUMIDOS, PRESENTANDO UNA PROYECCION DE LAS OPERACIONES TOTALES DE LA EMPRESA POR PLAN BASE (ANUAL) Y POR PLAN ESTRATEGICO (A CINCO AÑOS).

LAS PARTES DE UN PRESUPUESTO MAESTRO SON LAS SIGUIENTES:

1. PRESUPUESTOS DE OPERACION DETALLADOS.

- A) PRONOSTICO DE VENTAS EN UNIDADES
- B) PRESUPUESTO DE VENTAS EXPRESADO EN UNIDADES MONETARIAS.
- C) PRESUPUESTO DE PRODUCCION EN UNIDADES
- D) CEDULA CON DATOS DE OPERACION DEPARTAMENTALES
- E) PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA
- F) PRESUPUESTOS DE COMPRAS Y CONSUMO DE MATERIALES
- G) PRESUPUESTO DE REQUERIMIENTOS DE HORAS DE TRABAJO
- H) PRESUPUESTO DEL COSTO DE LA MAND DE OBRA DIRECTA
- I) PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION
- J) PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACION
- K) PRESUPUESTO DE INVERSIONES A LARGO PLAZO

2. EL PLAN DE UTILIDADES

- A) PRESUPUESTO DE COSTOS DE VENTAS
- B) ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

3. EL PRONOSTICO DE LA POSICION FINANCIERA

- A) PRESUPUESTO DE EFECTIVO
- B) BALANCE GENERAL PROYECTADO

CON EL PRESUPUESTO MAESTRO, LA EMPRESA PODRA DETERMINAR EL GRADO DE EXITO ESPERADO DE LAS ACCIONES DE LA EMPRESA. SE PODRA SABER SI EL ESFUERZO PLANEADO ES EL NECESARIO. LA VENTAS ESTIMADAS, CONTRA LOS GASTOS PROBABLES PERMITIRAN IDENTIFICARLO.

CUANDO SE OBSERVE EN ALGUN AÑO QUE LOS GASTOS SUPERARAN LAS VENTAS, SE PODRA REVERIFICAR LAS ESTRATEGIAS PARA DAR MAYOR IMPULSO A LAS VENTAS CON ACCIONES DE PUBLICIDAD, PROMOCION O PROPAGANDA, O PLANEAR ACCIONES DE AUSTERIDAD PARA ESE AÑO, POSIBLEMENTE UN PORCENTAJE DE REDUCCION PAULATINO A TRAVES DE VARIOS AÑOS DEL PLAN ESTRATEGICO.

ES EL PRESUPUESTO MAESTRO, ES UN ELEMENTO IMPORTANTE PARA LA EMPRESA. YA QUE PROPORCIONA LOS POSIBLES RESULTADOS ECONOMICOS POR LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA. UNA DE LAS METAS PRINCIPALES QUE PERSIGUE TODA EMPRESA, ES LA UTILIDAD. EL PLAN MAESTRO PERMITIRA IDENTIFICARLAS CON CLARIDAD.

APLICACION, EVALUACION Y SEGUIMIENTO

LA SIGUIENTE FASE ES LA IMPLEMENTACION DEL MODELO EN LA EMPRESA, NORMALMENTE EL GERENTE MEXICANO SABE PLANEAR BIEN, POR LO QUE LAS FASES ANTERIORES NO CAUSARAN PROBLEMA ALGUNO. LO QUE MAS SE DIFICULTARA POSIBLEMENTE, ES LA EVALUACION Y EL SEGUIMIENTO DEL PLAN.

LLEVAR UN PLAN A LA PRACTICA, ES UNA LABOR QUE LOS MEXICANOS TAMBIEN, SABEN REALIZAR A LA PERFECCION. SE EMPIEZA CON MUCHO ENTUSIASMO, TODO MUNDO COOPERA, HAY DISPOSICION. PERO CONFORME AVANZA EL TIEMPO, SI NO HAY UNA INFORMACION ADECUADA, TANTO DIRECTIVOS COMO EMPLEADOS PIERDEN LA NOCION DE LA REALIDAD, Y MUY PRONTO EL PLAN SE OLVIDA. QUEDA EN UN CAJON O EN LIBRERO COMO UN ARTICULO DECORATIVO, AUNQUE EMPOLVADO.

POR ELLO ES DE SUMA IMPORTANCIA DISEÑAR Y APLICAR CONTROLES EN ESTA FASE.

LOS CONTROLES SON INSTRUMENTOS DE MEDICION. ESTE TERMINO SIGNIFICA DAR VALOR A UN EVENTO, ASI CUANDO HABLAMOS DE CALIDAD HABLAMOS DE RESULTADOS EN COLOR, TEXTURA, BRILLANTEZ DE LOS PRODUCTOS. EN CANTIDAD; UNIDADES, PESOS, DINERO, LITROS, METROS, ORDENES, FEDIDOS, ENTREGAS, ETC. EN TIEMPO; DIAS, SEMANAS, MESES AÑOS,

ESTAS MEDICIONES INDICAN UN VALOR NUMERICO ABSOLUTO O PUEDE DARSE EN PORCENTAJES PARA LOS VALORES RELATIVOS. PERO ES TAN SOLO UN NUMERO, UNA CALIFICACION DE UN MOMENTO DETERMINADO EN ALGUNA ACTIVIDAD DE TRABAJO, O EN ALGUN MOMENTO DE LA VIDA DE LA EMPRESA.

EL NUMERO NO SIGNIFICA NADA, ES TAN SOLO ESO, UN NUMERO. CUANDO UNA PERSONA VE UNA MEDICION ESTA VIENDO UN NUMERO Y NADA MAS. HACE FALTA INTERPRETARLO, DARLE SIGNIFICADO. AQUI ES DONDE ENTRA LA EVALUACION.

LA EVALUACION ES UN SISTEMA QUE CAPTA DATOS Y BRINDA INFORMACION, SOBRE SUCESOS Y ACCIONES DE LA EMPRESA, PARA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES.

LAS DECISIONES QUE DEBAN TOMARSE, PUEDEN LLEVAR A CUATRO POSIBLES ACCIONES CON RESPECTO A LOS SUCESOS (METODOS, TECNICAS O PROCEDIMIENTOS):

1. LA RATIFICACION. QUE ES SOSTENER UNA ACCION PORQUE LOS RESULTADOS OBTENIDOS, SON LOS ESPERADOS O MEJORES.
2. MODIFICACION. LA ACCION NO PRODUCE EL RESULTADO DESEADO, REQUIERE AJUSTES IMPORTANTES PARA MEJORAR EL PRODUCTO.
3. SUSTITUCION. EL RESULTADO QUE SE DESEA, ES EL QUE SE NECESITA, PERO LA ACCION NO LO PRODUCE CON LAS CARACTERISTICAS NECESARIAS. ES INDISPENSABLE CAMBIARLO POR OTRO, (CAMBIAR UNA TECNOLOGIA POR OTRA MEJOR).
4. ELIMINACION. EL RESULTADO NUNCA FUE SATISFACTORIO, O HA DEJADO DE SER ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA. DEBE DESAPARECER LA ACCION QUE LO PRODUCE.

LA EVALUACION POR SI MISMA, NO IMPLICA MEJORAR, PROPORCIONA LO ELEMENTOS INFORMATIVOS PARA TOMAR DECISIONES. EN CAMBIO, LAS DECISIONES SIEMPRE LLEVAN LA CONSIGNA DE MEJORAR LOS RESULTADOS BUSCADOS. DISTINGASE QUE EVALUACION NO ES TOMAR DECISIONES.

LA EVALUACION POR LO TANTO SIGNIFICA TOMAR MEDICIONES A EVENTOS Y DARLES UN SIGNIFICADO PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES.

PARA REALIZAR LAS EVALUACIONES CORRECTAMENTE, HABRA QUE INTERPRETAR LAS MEDICIONES. PARA LOGRARLO HAY QUE ESTABLECER ESTANDARES DE RENDIMIENTO, COMO SE PLANTEO CUANDO SE TRATO EL TEMA DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

LOS ESTANDARES DE RENDIMIENTO, SON EL RESULTADO QUE SE ESPERA DE UNA EJECUCION EN UN TIEMPO DETERMINADO. ESTAN DIRIGIDOS A ACTIVIDADES ESPECIFICAS, DENTRO DEL GRAN PROCESO. SE REFIERE POR EJEMPLO, A LOS NIVELES DE CALIDAD QUE DEBE LOGRAR UN LABORATORIO, A LAS CANTIDADES DE PRODUCTOS QUE DEBE TENER UNA FABRICA EN UN PERIODO.

EL ESTABLECIMIENTO DEL ESTANDAR, ESTARA FUNDAMENTADO EN LOS PLANES ESTRATEGICOS. POR EJEMPLO EN LAS VENTAS; SI PARA LOGRA UN MARGEN DETERMINANDO DE UTILIDAD, SE REQUIERE LA VENTA DE X CANTIDAD DE UN PRODUCTO, SE DIVIDE ENTRE LOS 12 MESES DEL AÑO PARA OBTENER UN PROMEDIO MENSUAL Y ESE SERA EL ESTANDAR MENSUAL DE VENTAS.

EL ESTANDAR FACILITA EL PROCESO DE MEDICION Y DE INTERPRETACION PARA REALIZAR LAS EVALUACIONES CORRECTAMENTE EN LA EMPRESA. BASTARA CON COMPARAR EL RESULTADO DE LA MEDICION QUE ARROJA EL INSTRUMENTO DE CONTROL CONTRA EL ESTANDAR ESTABLECIDO EN EL PERIODO Y, EL RESULTADO TENDRA UN ALTO SIGNIFICADO

ALGUNOS ASPECTOS EN LOS QUE HABRA QUE TENER CUIDADO EN EL ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES DE EVALUACION, ES QUE ESTOS DEBEN SER FLEXIBLES. LOS CAMBIOS EN EL MEDIO QUE RODEA A LA EMPRESA, EXIGE AJUSTES O, LOS ESTANDARES SE VERAN AFECTADOS. POR LO TANTO EL CONTROL, DEBE CONTEMPLAR LA POSIBILIDAD DE CAMBIO CUANDO ESTOS SEAN INDISPENSABLES.

SI LOS RESULTADOS NO SON LOS ESPERADOS EN LOS ESTANDARES, DEBE REPORTARSE INMEDIATAMENTE, PARA QUE LA ALTA GERENCIA ESTE INFORMADA Y PUEDA ESTAR EN FACULTAD DE TOMAR DECISIONES CORRECTAS.

LA INFORMACION CONTENIDA EN LOS REPORTES DE LOS CONTROLES DEBE SER SINTETICA, ALTAMENTE RESUMIDA. RECUERDESE QUE SE ESTA REPORTANDO A LA GERENCIA GENERAL Y SU TIEMPO ES MUY VALIOSO. FORMULAR REPORTES DE CUARTILLAS Y CUARTILLAS DE PAPEL, IMPLICARA DEMASIADO ESFUERZO EN SU ELABORACION Y EN SU INTERPRETACION. EN CAMBIO, PRESENTAR TABLAS CONDENSADAS CON LOS RESULTADOS MAS RELEVANTES, EN UNA SOLA CUARTILLA, LO SUFICIENTEMETE CLARO Y SENCILLO PARA TODOS AQUELLOS QUE HABRAN DE DECIDIR SOBRE AQUEL.

REYES PONCE EN SU LIBRO ADMINISTRACION DE LA EMPRESA SEÑALA, QUE LOS CONTROLES DE EVALUACION DEBEN POR SI MISMOS, INDICAR O SUGERIR ALGUNA ACCION PREVENTIVA O CORRECTIVA, QUE PUEDE SER CONSIDERADA POSTERIORMENTE EN LOS PLANES OPERATIVOS DE LA GERENCIA. (61)

LOS RESULTADOS QUE ARROJEN LOS CONTROLES DEBEN INFORMARSE A TODOS AQUELLOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO, PORQUE LA INFORMACION PROPORCIONADA, ORIENTA LAS ACCIONES Y FORTALECE LA MOTIVACION DEL PERSONAL.

ES IMPORTANTE INDICAR EL GRADO DE AVANCE HACIA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE SUS PUESTOS, AREAS, GERENCIAS Y DE LA COMPANIA. DE CUALQUIER MODO EL LOGRO MOTIVA A SEGUIR Y EL MAL RESULTADO ES UN RETO A SUPERAR.

LA EVALUACION ES UN AQUI Y AHORA. SE DA EN UN MOMENTO DETERMINADO DE LA EMPRESA. EL SEGUIMIENTO, ES TAMBIEN EVALUACION. CON LA DIFERENCIA DE QUE ES UNA EVALUACION

HORIZONTAL, SE REALIZA A LO LARGO DEL TIEMPO HASTA EL CUMPLIMIENTO DE UN AMPLIO PERIODO, NORMALMENTE EL POR EL CICLO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA, QUE ES DE UN AÑO.

EL SEGUIMIENTO EXIGE CONTROLES GLOBALES, MAS AUN QUE LOS DE LA EVALUACION QUE SE REALIZA CADA MES

EN EL SEGUIMIENTO, LA EVALUACION SE DA POR TRIMESTRES, SEMESTRES, AL AÑO. DE IGUAL MODO, SE RECABA INFORMACION PARA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA GERENCIA.

LOS RESULTADOS QUE SE OBTENGAN CON EL SEGUIMIENTO, DEBERAN REPERCUTIR EN LOS PLANES ESTRATEGICOS DE LA GERENCIA Y DE LA EMPRESA, INCLUSO A LARGO PLAZO.

REYES PONCE (OP. CIT.), SEÑALA VARIOS CONTROLES QUE SON IMPORTANTES Y QUE EL SUSTENTANTE PRESENTA MODIFICADOS Y CLASIFICADOS DENTRO DE LO QUE ES EL SEGUIMIENTO, POR CONSIDERAR QUE ALIMENTAN LOS PLANES ESTRATEGICOS.

LOS CONTROLES DE SEGUIMIENTO SON EN LAS SIGUIENTES AREAS:

1. PRODUCCION
2. VENTAS
3. FINANZAS Y CONTABILIDAD
4. CALIDAD DE LA ADMINISTRACION

CONTROLES DE SEGUIMIENTO EN PRODUCCION:

1. INVENTARIOS. (TANTO INSUMOS COMO HERRAMIENTAS DE TRABAJO)
2. PRODUCTIVIDAD (CANTIDADES Y LOS METODOS DE PRODUCCION)
3. CALIDAD (ESTANDARES: NUMERICOS O DESCRIPTIVOS)
4. MANTENIMIENTO (A MAQUINARIA E INSTALACIONES)
5. DESPERDICIOS

CONTROLES DE SEGUIMIENTO EN VENTAS

1. VOLUMEN DE VENTAS ESTACIONALES
2. LINEAS DE ARTICULOS VENDIDOS
3. PRECIOS DE LOS ARTICULOS VENDIDOS
4. CLIENTES CLAVE
5. RESULTADOS POR TERRITORIOS
6. RESULTADOS POR VENEDORES
7. AVANCE EN UTILIDADES
8. COSTOS DE VENTAS

CONTROLES DE SEGUIMIENTO CONTABLES Y FINANCIEROS

1. MODIFICACIONES FISCALES
2. ESTADOS FINANCIEROS (BALANCE GENERAL Y DE RESULTADOS (HAY EMPRESAS QUE CUENTAN CON TECNOLOGIAS PODEROSAS DE CONTROL Y REALIZAN ESTAS ACTIVIDADES DIARIAMENTE)
3. AUDITORIA SEA INTERNA O EXTERNA
4. DEPRECIACIONES Y ACCIONES
5. FLUJO DE CAJA
6. ACCIONES, OBLIGACIONES Y VALORES E INVERSIONES
7. COSTOS Y UTILIDAD EN CADA GERENCIA

CONTROLES DE SEGUIMIENTO EN ADMINISTRACION

CONSIDERA CONTROLES EN SISTEMAS COMO ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, EVALUACION DEL DESEMPEÑO, PRESTACIONES, INCENTIVOS, PROCEDIMIENTOS, DESCRIPCIONES DE PUESTO.

CAPITULO SEXTO

ESTUDIO DE UN CASO

INTRODUCCION

LOS RESULTADOS QUE SE PRESENTAN EN ESTE CAPITULO MUESTRAN LA APLICACION DEL MODELO PROPUESTO A UNA EMPRESA TRASNACIONAL CON OPERACIONES EN MEXICO; LA COMPANIA KODAK MEXICANA, S.A. de C.V. DE LA CUAL SE PRESENTA UN BOSQUEJO DE QUIEN ES Y A QUE SE DEDICA, ASI COMO SU PARTICIPACION EN EL MERCADO.

SE PRESENTAN LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LA APLICACION DEL MODELO PROPUESTO EN UNA GERENCIA DE ESTA COMPANIA, DADO QUE EL ENFOQUE DEL TRABAJO PRESENTE, ES HACIA LA GERENCIA Y NO HACIA LA DIRECCION GENERAL.

PARA EL CASO, LA GERENCIA A TRATAR ES DENOMINADA "CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS", DEL QUE SE DA UNA DESCRIPCION DEL MISMO Y UNA RESEA HISTORICA, LO QUE PERMITIRA UBICAR EN BUENA MEDIDA LO QUE ES LA GERENCIA Y SUS OPERACIONES. (4º NIVEL JERARQUICO)

POSTERIORMENTE SE HACE PATENTE EL DESARROLLO DEL MODELO PROPUESTO, ETAPA POR ETAPA, CON EL PROPOSITO DE HACERLO MAS COMPRENSIBLE Y PODER DISTINGUIR LAS DISTINTAS FASES DEL PROCEDIMIENTO DE APLICACION DEL MODELO.

SI EN ALGUN MOMENTO LA INFORMACION PROPORCIONADA, NO ES DEL TODO EXACTA, ESTO SE DEBE A LA CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACION QUE SE ESTA PRESENTANDO. COMO SE COMPRENDERA, LA COMPANIA MERECE UN GRAN RESPETO PARA SU INFORMACION.

6.1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

PARA LA REALIZACION Y DEMOSTRACION DEL CASO PRACTICO, SOBRE EL MODELO QUE SE PROPONE, HE SELECCIONADO A LA EMPRESA KODAK MEXICANA, S.A. de C.V., QUE COMO SU NOMBRE LO INDICA ES UNA EMPRESA DE CAPITAL EXTRANJERO, CON OPERACIONES EN EL PAIS. A CUALQUIER LUGAR URBANO Y SUBURBANO DE LA NACION A QUE SE VAYA, SIEMPRE SE ENCONTRARAN SUS PRODUCTOS.

KODAK MEXICANA, ES SUCURSAL DE EASTMAN KODAK COMPANY, EMPRESA INTERNACIONAL AMERICANA, QUE TIENE SU CASA MATRIZ Y CENTRO DE OPERACIONES EN ROCHESTER, NUEVA YORK, ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA.

SE ESTABLECIO EN MEXICO HACIA 1930, INICIANDO OPERACIONES COMO ARRENDADORA INMOBILIARIA. HACIA 1940, EMPEZO LA IMPORTACION DE ARTICULOS FOTOGRAFICOS, PRIMERAMENTE CON CAMARAS Y PELICULAS, SIENDO LA PIONERA EN EL CAMPO FOTOGRAFICO EN MEXICO.

LA COMPANIA ES PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE ARTICULOS FOTOGRAFICOS. CUENTA CON DISTRIBUIDORES MAYORITARIOS PARA HACER LLEGAR SUS PRODUCTOS AL CONSUMIDOR FINAL QUE PUEDEN SER FOTOGRAFOS AFICIONADOS Y PROFESIONALES, EMPRESAS DE DIVERSOS GIROS QUE HACEN USO DE LOS PRODUCTOS FOTOGRAFICOS, PARA LA REALIZACION DE SUS OPERACIONES. ACTUALMENTE CUENTA CON CUATRO IMPORTANTES CENTROS DE OPERACION:

- A) FABRICA DE PELICULAS FOTOGRAFICAS Y DISKETTES. (EN GUADALAJARA, JALISCO.)
- B) FABRICA DE COPIADORAS (INSTALANDOSE EN TIJUANA, B.C.N.).
- C) UNIDAD LABORATORIO KODAK (MEXICO, D.F.)
- D) CENTRO DE ADMINISTRACION Y VENTAS (MEXICO, D.F., GUADALAJARA Y MONTERREY).

SU PLANTA TOTAL DE EMPLEADOS ASCIENDE A 7560.

LOS ARTICULOS QUE PRODUCE ESTAN ENFOCADAS PRIMORDIALMENTE A SATISFACER LAS NECESIDADES DEL MERCADO NACIONAL Y EN SEGUNDA INSTANCIA LAS CORRESPONDIENTES A EXPORTACIONES.

KODAK MEXICANA ES LIDER EN EL MERCADO FOTOGRAFICO MEXICANO CON UN MAYORITARIO PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL MERCADO. UN PORCENTAJE PEQUEÑO RESTANTE LO COMPARTEN OTROS COMPETIDORES.

6.1.1. DESCRIPCION DEL MERCADO ACTUAL

LA EMPRESA SE ENCUENTRA INMERBA EN EL MERCADO DEL GIRO FOTOGRAFICO, DE EMPRESAS PRODUCTORAS Y DISTRIBUIDORAS DE ARTICULOS FOTOGRAFICOS. EN MEXICO EL MERCADO ESTA COMPUESTO POR MARCAS COMO AGFA, KONICA, FUJI, XEROX, 3M, NASHUA, I.E.M., DUPONT, CHEMCO, ANITEC, JUAMA, MINOLTA, CANNON, MITTA, NEGRA, RUSSELL, OPTIMA, GRETA, ILFORD.

LA PARTICIPACION DE KODAK VARIA EN PORCENTAJE, SEGUN LA LINEA DE PRODUCTOS QUE SE TRATE. SIN EMBARGO, SIEMPRE HAY UN DOMINIO IMPORTANTE.

EL AMBIENTE DEL MERCADO ES EL COMERCIAL, TECNICO Y EMPRESARIAL. LAS MARCAS MENCIONADAS ANTERIORMENTE TIENE EMPRESAS REPRESENTATIVAS EN MEXICO QUE TIENEN DISTRIBUIDORES O DISTRIBUYEN DIRECTAMENTE LOS PRODUCTOS, PARA HACERLOS LLEGAR AL CONSUMIDOR FINAL.

LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE KODAK MEXICANA, SON :

- 1) SATISFACER LAS NECESIDADES DEL MERCADO DE CONSUMIDORES DE ARTICULOS FOTOGRAFICOS. EN PRIMERA INSTANCIA LAS DEL MERCADO NACIONAL Y EN SEGUNDO PUNTO COMPLETAR LAS NECESIDADES DE MERCADOS EXTRANJEROS.
- 2) OBTENER UN MAYOR RENDIMIENTO CON LA VENTA Y EXPORTACION DE ARTICULOS FOTOGRAFICOS A DISTRIBUIDORES DE LOS ARTICULOS KODAK.

ALGUNOS ARTICULOS KODAK SON PRODUCIDOS EN MEXICO. COMO LOS QUIMICOS PARA REVELADO, PELICULA FOTOGRAFICA, DISKETTES PARA COMPUTACION Y EL REVELADO E IMPRESION DE FOTOGRAFIAS.

PARA ELLO SE UTILIZA MANO DE OBRA MEXICANA Y MATERIA PRIMA. DE ESTA ULTIMA, ALGUNA ES IMPORTADA PARA LOS PRODUCTOS. LA TECNOLOGIA DEL PROCESO ES 100 % AMERICANA. OTROS PRODUCTOS SON IMPORTADOS POR TEMPORADAS EN PIEZAS, LOS QUE POSTERIORMENTE SON ENSAMBLADOS, COMO EN EL CASO DE LAS CAMARAS FOTOGRAFICAS.

LOS ARTICULOS IMPORTADOS PARA SER MAQUILADOS, SON ENSAMBLADOS EN MEXICO POR PERSONAL CONTRATADO TEMPORALMENTE.

LAS VENTAS SE REALIZAN A LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS POR MEDIO DE VENTAS DIRECTAS, CON REPRESENTANTES DE VENTAS O MEDIANTE VENTAS POR TELEFONO. LAS EMPRESAS PUEDEN UTILIZAR LOS PRODUCTOS EN SUS OPERACIONES COTIDIANAS, DISTRIBUIRLOS A OTRAS EMPRESAS Y/O VENDER DIRECTAMENTE AL CONSUMIDOR FINAL.

AREAS IMPORTANTES

LA EMPRESA TIENE CUATRO PRINCIPALES AREAS QUE SON ESTRATEGICAS PARA SUS RESULTADOS. ESTAS SON:

A) LOS CENTROS CLAVE DE PRODUCCION, QUE ESTAN COMPUESTOS POR LA INDUSTRIA FOTOGRAFICA INTERAMERICANA (IFISA) QUE ES LA FABRICA DE PELICULA Y DISKETTES PARA COMPUTADORA.

LA UNIDAD LABORATORIO KODAK, QUE ES EL LABORATORIO DE OPERACIONES TECNICAS, DONDE SE REVELA LA PELICULA Y SE IMPRIMEN LAS FOTOGRAFIAS, ASI COMO PRODUCCION DE ALGUNOS QUIMICOS.

LA FABRICA DE COPIADORAS, QUE SE ENCARGA DEL ENSAMBLE Y PRODUCCION DE MAQUINAS COPIADORAS.

B) EL AREA DE FINANZAS, QUE TIENE A SU CARGO LA CORRECTA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS ECONOMICOS DE LA COMPANIA, DETERMINA EN QUE, CUANTO, DONDE Y CUANDO INVERTIR, PARA DESEMPEÑARSE ADECUADAMENTE.

C) EL AREA DE MERCADOTECNIA, TIENE COMO FUNCION PRIMORDIAL, MANTENER Y FORTALECER LA IMAGEN DE LIDERAZGO DE LA COMPANIA, MEDIANTE GERENCIAS DE SERVICIOS DE SOPORTE A LA MERCADOTECNIA, TALES COMO: PUBLICIDAD, RELACIONES PUBLICAS, PROMOCION, INVESTIGACION DE MERCADO, PUBLICACIONES Y CAPACITACION A CLIENTES (LA GERENCIA DE ESTE CASO PRACTICO) POR OTRA PARTE, FORMULA LAS ESTRATEGIAS PARA LA VENTA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS KODAK. PARA LOGRARLO CUENTA CON DEPARTAMENTOS QUE SON DENOMINADOS LINEAS DE NEGOCIOS (LOBs), QUE TIENEN LA RESPONSABILIDAD DE VENDER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS KODAK EN TODAS SUS LINEAS, ESTAS SON:

1. ARTES GRAFICAS.
2. CINE PROFESIONAL Y AUDIOVISUAL, MEDIOS MAGNETICOS.
3. CONSUMO
4. COPIADORAS
5. SERVICIO A EQUIPO DE CLIENTES.
6. FOTOACABADO
7. IMAGENES DIAGNOSTICAS
8. PROFESIONAL.
9. SERVICIOS DE FOTOACABADO.

D) RELACIONES INDUSTRIALES Y OPERACIONES. LA PRIMERA SE ENCARGA DE VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS DERECHOS Y DEBERES DE LOS EMPLEADOS, ASI COMO, RECLUTAR, SELECCIONAR Y DESARROLLAR AL PERSONAL QUE PRESTE SUS SERVICIOS PARA LA COMPANIA.

EL AREA DE OPERACIONES TIENE LA RESPONSABILIDAD DE PROPORCIONAR TODOS LOS SERVICIOS DE OFICINA, INGENIERIA DE PLANTA, MANTENIMIENTO, PLANEACION Y ABASTECIMIENTO, PARA LA CORRECTA OPERACION DE INTALACIONES Y VENTA DE PRODUCTOS.

6.2 FUNDAMENTO Y DESCRIPCION DE LA GERENCIA DEL CASO

KODAK MEXICANA, S.A de C.V. ES UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS FOTOGRAFICOS; PELICULAS, CAMARAS, AMPLIADORAS, MINILABORATORIOS, PROCESADORAS, PAPEL Y QUIMICOS ENTRE OTROS. COMO TAL TIENE LA OBLIGACION LEGAL Y LA CONVENIENCIA ESTRATEGICA DE IMPARTIR PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO A LAS PERSONAS UBUARIAS DE LOS PRODUCTOS, A LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS QUE DISTRIBUYEN LOS ARTICULOS Y A AQUELLAS QUE INTERVIENEN EN LA COMPRA, ARRENDAMIENTO O VENTA DE LOS BIENES Y SERVICIOS QUE SON PROPORCIONADOS, O BIEN CON LAS QUE ESTA CONTRACTUALMENTE A SU NOMBRE COMERCIAL SIEMPRE Y CUANDO LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION TENGAN EL CARACTER DE PRESENTACION COMPLEMENTARIA Y RESULTEN INDISPENSABLES EN LA ADECUADA UTILIZACION O DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS KODAK.

EL PROPOSITO DE IMPARTIR CAPACITACION A ESTE TIPO DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS, ES:

- A) CONSEGUIR UN ADECUADO NIVEL DE CALIDAD EN LA DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS KODAK.
- B) ELEVAR LA CALIDAD DEL SERVICIO PROPORCIONADO AL CLIENTE FINAL.
- C) LOS EMPLEADOS DE MOSTRADOR DE LOS DISTRIBUIDORES, DESPLAZARAN EN MAYOR MEDIDA LOS PRODUCTOS, AL CONOCERLOS MEJOR. LOS EMPLEADOS SABEN QUE, COMO Y CUANDO INFORMAR Y SUGERIR A LOS CLIENTES PARA UNA COMPRA MEJOR.
- D) QUE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS SE DESARROLLEN. AL CRECER ELLOS CRECE KODAK.

- E) MEJORAR LA IMAGEN DE LA COMPAÑIA, DE LOS PRODUCTOS Y DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS ANTE EL CONSUMIDOR FINAL.
- F) QUE LOS EMPLEADOS SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE COMPRA DE LOS CLIENTES.
- G) HACER CRECER AL MERCADO AL TENER LAS EMPRESAS CLIENTES SATISFECHOS QUE SE VUELVAN ASIDUOS.
- H) QUE LOS USUARIOS DE LOS EQUIPOS Y PRODUCTOS, LOS MANEJEN HABILMENTE, CONSIGUIENDO CON ELLO MAYOR PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA.

LOS PROPOSITOS DE LA CAPACITACION PERMITEN ENMARCARLA COMO UN INSTRUMENTO PARA EL LOGRO DE LA EXCELENCIA Y DE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS Y USUARIOS.

KODAK MEXICANA, PARA REALIZAR ESTA IMPORTANTE FUNCION, CUENTA CON UNA GERENCIA DE CAPACITACION A CLIENTES, DENOMINADA CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS. EXCLUSIVO PARA ENTRENAR A LAS PERSONAS USUARIAS Y A LOS DISTRIBUIDORES DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS KODAK. LA CAPACITACION SE REALIZA POR PERSONAL TECNICO Y PROFESIONAL ALTAMENTE CALIFICADO.

LA GERENCIA CUENTA CON AUTORIZACION Y REGISTRO No. STKME - 6910230013, COMO INSTITUCION AUXILIAR DE CAPACITACION, OTORGADO POR LA DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD (ANTES UCECA) DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

ACTUALMENTE SE TIENE TAMBIEN EL REGISTRO ANTE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA COMO INSTITUCION QUE IMPARTE ESTUDIOS SIN RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL. CON NO. SEP V-3777

5.2.1. RESEÑA HISTORICA DE LA GERENCIA

CAPACITACION A CLIENTES TUVO SU INICIACION EN 1947, EN UN LOCAL UBICADO EN LA CALLE DE SAN JERONIMO, CON OBJETO DE DAR ASESORIA TECNICA A LOS VENDEDORES Y USUARIOS DE LOS PRODUCTOS.

ESTOS SERVICIOS CUBRIAN EN FORMA EVENTUAL, PLATICAS SOBRE TECNICAS DE VENTA, DEMOSTRACION DE PRODUCTOS Y TECNICAS FOTOGRAFICAS QUE ESTABAN DIRIGIDAS AL VENDEDOR DE MOSTRADOR Y USUARIO DE NUESTROS PRODUCTOS.

CONSISTIO PEQUEÑAS REUNIONES LAS CUALES TENIAN UNA DURACION MAXIMA DE UNA HORA Y NO MAS DE DOS O TRES AL AÑO.

POR NO EXISTIR UN DEPARTAMENTO DE CAPACITACION, LAS PLATICAS ERAN DADAS POR EL PROPIO PERSONAL DE VENTAS DE LA COMPANIA Y SIEMPRE SE ESCOGIA A LAS PERSONAS QUE POSEIAN LOS MAYORES CONOCIMIENTOS DEL TEMA.

EL 13 DE JUNIO DE 1960 EN UN EDIFICIO UBICADO EN LA CALLE DE LONDRES, SE INICIO DE MANERA FORMAL LAS ACTIVIDADES DEL "DEPARTAMENTO DE ENTRENAMIENTO DE VENTAS", TENIENDO COMO OBJETIVO, PREPARAR Y CAPACITAR TANTO AL EMPLEADO DE KODAK MEXICANA COMO A LOS VENDEDORES DE ARTICULOS FOTOGRAFICOS DE NUESTROS DISTRIBUIDORES, ASI MISMO, CAPACITAR A LOS USUARIOS DE NUESTROS PRODUCTOS. POR CUANTO A USUARIOS SE REFIERE, LAS CONFERENCIAS ESTABAN DIRIGIDAS AL FOTOGRAFO PROFESIONAL Y TECNICOS DE LABORATORIOS DE FOTOACABADO.

PARA EL NUEVO DEPARTAMENTO DE VENTAS SE ASIGNO EL SIGUIENTE PERSONAL : UN SUPERVISOR, DOS INSTRUCTORES, UN ENCARGADO DE SERVICIOS. INDUDABLEMENTE, CUATRO PERSONAS NO ERAN SUFICIENTES PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION, PERO A MAS DE LAS

PERSONAS QUE TRABAJABAN TIEMPO COMPLETO, SE CONTABA CON LA COLABORACION DEL PERSONAL ESPECIALISTA EN CADA AREA DE VENTA PARA QUE AYUDARAN EN LA REALIZACION DE LOS CURSOS, DANDO POR RESULTADO QUE, EN UN CURSO Y DEPENDIENDO DE LOS TEMAS POR CUBRIR, SE PODIAN TENER SEIS O MAS INSTRUCTORES. COLABORANDO EN FORMA CONJUNTA 15 PERSONAS DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA COMPAÑIA.

EN ESTAS INSTALACIONES SE CONTABA CON UN SALON DE APROXIMADAMENTE 8 X 20 MTS, 160 M2, EL CUAL SE PODIA DIVIDIR EN SECCIONES POR MEDIO DE BIOMBOS, PARA SER USADOS COMO SALONES DE CLASE Y UNA SALA DE PROYECCION CON CAPACIDAD PARA 150 PERSONAS.

EL DEPARTAMENTO DE ENTRENAMIENTO DE VENTAS, TENIA EL MOBILIARIO Y EQUIPO NECESARIO PARA TRABAJAR, TALES COMO MESAS DE TRABAJO, SILLAS, FIZARRONES, EQUIPO DE PROYECCION, PROYECTORES DE TRANSPARENCIAS Y CINE, ASI COMO EL EQUIPO FOTOGRAFICO PARA DEMOSTRACIONES.

ANTE LA EXTRAORDINARIA DEMANDA DE SOLICITUDES DE CAPACITACION KODAK MEXICANA INSTALO A MEDIADOS DE 1958 EL PRIMER CENTRO DE CAPACITACION FOTOGRAFICO PARA LAS ARTES GRAFICAS EN AMERICA LATINA Y DESDE ENTONCES A LA FECHA, SE HAN PREPARADO VARIOS CIENTOS DE TECNICOS PARA LA INDUSTRIA GRAFICA.

EL INCREMENTO DE LAS ACTIVIDADES Y DE LA DEMANDA DE CAPACITACION POR PARTE DE LA INDUSTRIA, BANCA, COMERCIO E INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES, LLEVO A LA DECISION DE CONSTRUIR UN CENTRO DE OPERACIONES EDUCATIVAS QUE PUDIERA SATISFACER PLENAMENTE LAS NECESIDADES, POR LO TANTO EN UN NUEVO EDIFICIO UBICADO EN CALZADA DE TLALPAN SE DEDICO UNA AREA DE APROXIMADAMENTE 1400 M2.

EN OCTUBRE DE 1967 SE CAMBIO EL NOMBRE DEL DEPARTAMENTO, DE ENTRENAMIENTO DE VENTAS A "CENTRO DE CAPACITACION", QUE CONTABA CON LAS SIGUIENTES INSTALACIONES:

- 6 SALONES DE CLASE
- 1 CASETA DE PROYECCION
- 4 LABORATORIOS DE PRACTICAS
- 1 ESTUDIO FOTOGRAFICO
- 1 AREA DE RECEPCION Y DESCANSO
- 1 ALMACEN DE MUEBLES
- 1 ALMACEN DE MATERIALES AUDIVISUALES
- 1 AREA PARA PREPARAR CAFE Y REFRESCOS
- 1 AREA DE ENTRENAMIENTO PARA ARTES GRAFICAS, Y
- 1 AREA DE SERVICIOS SANITARIOS

EL CENTRO DE CAPACITACION CONTABA CON EQUIPO NECESARIO PARA: SONIDO, TANTO FIJO COMO VIAJERO, PROYECCION DE CINE 16 mm Y PROYECTORES DE VISTAS FIJAS, ASICOMO PROYECCION MULTIMEDIA.

EL PERSONAL QUE LO COMPONIA ERA EL SIGUIENTE:

- 1 DIRECTOR
- 1 COORDINADOR
- 1 PROYECCIONISTA
- 1 ENCARGADO DE SERVICIO (CAFETERIA, LIMPIEZA)
- 1 LABORATORISTA

EN ENERO DE 1985, EL CENTRO DE CAPACITACION TOMA UN NUEVO GIRO, TRABAJANDO CON LA MISMA INFRAESTRUCTURA DE INSTALACIONES Y AMPLIANDO SUS SERVICIOS, BAJO EL NOMBRE DE "DIVISION DE EDUCACION PARA NEGOCIOS", ABRE SUS PUERTAS DE CAPACITACION AL PUBLICO USUARIO DE LOS PRODUCTOS KODAK.

EL OBJETIVO DE SU CREACION, FORTALECER LA IMAGEN DE KODAK EN MATERIA TECNOLÓGICA, AMPLIAR SU RED DE SERVICIOS DE CAPACITACION, DISPONER DE PERSONAL ALTAMENTE ESPECIALIZADO Y CALIFICADO EN LA MATERIA, INCLUSO PREPARADO EN EL EXTRANJERO. LA DIVISION PAGO DE SER UNA AREA SUBSIDIADA POR LAS DEMAS LINEAS DE NEGOCIOS, A SER UNA LINEA DE NEGOCIOS GENERADORA DE SUS PROPIOS RECURSOS.

EN LAS EPOCAS ANTERIORES LOS CURSOS SE IMPARTIAN DE MANERA GRATUITA A LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS KODAK. EL 80 % DE LOS CURSOS ERAN IMPARTIDOS POR EL PERSONAL DE VENTAS. ES DECIR, SU FUNCION PRIMORDIAL CONSISTIA EN VENDER Y, SECUNDARIAMENTE COMO APOYO, IMPARTIAN CURSOS. DEPENDIAN DIRECTAMENTE DE LAS LINEAS DE NEGOCIOS.

EN ESTA NUEVA ETAPA, SE COBRA UNA CUOTA DE RECUPERACION A LOS ASISTENTES A CURSOS (SEAN PERSONAL DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS O PARTICULARES). ESTE PLANTEAMIENTO TENIA COMO FUNDAMENTO LAS SIGUIENTES PREMISAS:

- A) LOS ASISTENTES A CURSOS, SERIAN SELECCIONADOS PREVIAMENTE POR SUS EMPRESAS. DE ESTE MODO, LOS QUE PARTICIPABAN EN LOS CURSOS ERAN PERSONAS QUE REQUERIAN REALMENTE DE LA CAPACITACION, PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SU PUESTO (CUANDO LOS CURSOS SE IMPARTIAN GRATUITAMENTE. ASISTIA PERSONAL DE DIFERENTES PUESTOS Y NIVELES INDISCRIMINADAMENTE, SOLO PORQUE LA CAPACITACION ERA GRATUITA. ESTO DETERIORABA LA IMAGEN Y LA CALIDAD DE LOS CURSOS).
- B) LA CAPACITACION, PARA SER UN INSTRUMENTO DE DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS Y DE LAS EMPRESAS, DEBIA SER REALIZADO CON LA

TECNOLOGIA Y EQUIPOS MAS AVANZADOS Y POR INSTRUCTORES ALTAMENTE CALIFICADOS Y DE VASTA EXPERIENCIA. PARA QUE LO APRENDIDO REPERCUTIERA EFICIENTEMENTE EN LOS TRABAJOS, INCREMENTANDO CON ELLO LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS.

- C) EL COSTO DE LA CAPACITACION ERA MUY ALTO PARA KODAK MEXICANA, SOBRE TODO EN LA ACTUAL EPOCA DE CRISIS, ADEMÁS, LA HETEROGENEIDAD DE PERSONAS QUE ACUDIAN A LOS CURSOS SIN NECESITARLO REALMENTE, RESTABA IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS.

POR LO TANTO LA CAPACITACION DEBERIA COBRARSE PARA QUE LA "DIVISION DE EDUCACION PARA NEGOCIOS" FUERA UNA ENTIDAD QUE IMPARTIERA CURSOS DE CALIDAD, Y SE CONVIRTIERA EN AUTOSUFICIENTE Y EFECTIVA, Y NO EN UNA CARGA SUBSIDIADA PARA KODAK E INEFICIENTE PARA LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS.

CON UNA PLANTILLA DOCENTE Y ADMINISTRATIVA CONFORMADA DE LA SIGUIENTE MANERA:

- 1 GERENTE DIVISIONAL
- 13 DIRECTORES DE CAPACITACION DE MERCADO
- 1 DIRECTOR DE OPERACIONES
- 1 DIRECTOR DE PRODUCCION AUDIOVISUAL
- 1 COORDINADOR DE DESARROLLO PEDAGOGICO
- 1 ASISTENTE DE PROYECCIONES
- 1 ASISTENTE DE SERVICIOS
- 1 SECRETARIA

LA INFRAESTRUCTURA DE INSTALACIONES CUENTA CON UNA SUPERFICIE DE 1560 M2, PARA LA REALIZACION DE LA CAPACITACION A CLIENTES Y ATENCION A EVENTOS ESPECIALES DE LA COMPAÑIA, ESTA DETERMINADA POR TRES UBICACIONES (LA PRINCIPAL MEXICO, MONTERREY Y GUADALAJARA) DISTRIBUIDAS DE LA SIGUIENTE MANERA :

- 13 AULAS (UNA EN MONTERREY Y OTRA EN GUADALAJARA)
- 5 LABORATORIOS
- 5 AREAS DE RECESO (UNA EN MONTERREY)
- 1 AUDITORIO
- 2 SALAS DE PROYECCION
- 3 COCINETAS PARA SERVICIOS DE CAFETERIA (UNA EN CADA UBICACION)
- 1 ALMACEN DE PAPELERIA
- 1 ALMACEN DE EQUIPO
- 1 ALMACEN DE MUEBLES
- 1 SIMULADOR DE VENTAS
- 1 SALA DE JUNTAS
- 2 PRIVADOS (OFICINAS)
- 1 DEPARTAMENTO DE PRODUCCION AUDIOVISUAL
- 3 AREAS DE SERVICIOS SANITARIOS (UNA EN CADA UBICACION)

DE MARZO DE 1986 A LA FECHA, LA DIVISION DE EDUCACION PARA NEGOCIOS, CONTINUA SU OPERACION, PERO CON ALGUNOS CAMBIOS. EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DESAPARECE EL GERENTE DIVISIONAL Y EL TERMINO DIVISION, LA GERENCIA QUEDA A CARGO DEL DIRECTOR DE OPERACIONES COMO "CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS". LOS DIRECTORES DE CAPACITACION DE MERCADO PASAN A LAS LINEAS DE

NEGOCIOS QUE REPRESENTABAN COMO "ESPECIALISTAS EN DESARROLLO DE MERCADOS" REPORTANDO DIRECTAMENTE A ESTAS, PERO FUNCIONALMENTE A LA DIVISION DE EDUCACION PARA NEGOCIOS. LO DEMAS PERMANECE INTACTO, TANTO INSTALACIONES, EQUIPO, COMO EL RESTO DEL PERSONAL.

LA GERENCIA CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS QUEDA CONFORMADA HASTA LA FECHA COMO SIGUE:

- 1 GERENTE
- 1 ASISTENTE DE CAPACITACION
- 1 ASISTENTE DE EVENTOS
- 1 ASISTENTE DE SERVICIOS
- 1 PRODUCTOR AUDIOVISUAL
- 10 ESPECIALISTAS EN DESARROLLO DE MERCADOS
(REPORTANDO FUNCIONALMENTE).

6.3. DIAGNOSTICO GERENCIAL

EL MODELO PROPUESTO CONSTA DE OCHO FASES:

1. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL
2. CREACION DE UNA CULTURA EMPRESARIAL
3. DETERMINACION DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION
4. INTEGRACION DE LOS NIVELES GERENCIALES
5. DIAGNOSTICO GERENCIAL
6. PLANEACION DEL DESARROLLO GERENCIAL
7. ORGANIZACION E INTEGRACION DE LOS PLANES GERENCIALES
8. APLICACION, EVALUACION Y SEGUIMIENTO

COMO EL ENFOQUE DEL CASO ES A NIVEL GERENCIAL, LAS FASES 1, 2, 3 y 4, NO SE APLICARON. POR LO TANTO NO SE MUESTRA RESULTADO ALGUNO DE ESTOS EN EL TRABAJO PRESENTE.

LA APLICACION Y RESULTADOS QUE SE DEMUESTRAN, SON A PARTIR DE LA FASE 5 "DIAGNOSTICO GERENCIAL". ESTA FASE COMPRENDE LOS SIGUIENTES PASOS:

1. DEFINICION DE LA MISION GERENCIAL
2. DEFINICION DE LA FILOSOFIA GERENCIAL
3. DETERMINACION DE AREAS CLAVE DE RESULTADOS
4. ANALISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS. POR AREA CLAVE DE RESULTADOS.

5. DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS Y ESTIMADO DE VENTAS
6. FORMULACION DE LA MATRIZ MERCADO PRODUCTO
7. ELABORACION DE LA MATRIZ ATRACTIVIDAD DEL MERCADO
COMPETITIVIDAD DE LA GERENCIA.
8. DETERMINACION DEL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS.

LOS PRODUCTOS QUE LA GERENCIA PRODUCE Y COMERCIALIZA, SON ANALIZADOS. QUE EN EL CASO SON CURSOS DE CAPACITACION.

A CONTINUACION SE MOSTRARA CADA PASO DEL PROCESO, APLICADO AL "CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS".

PAÑO 1 ; MISION DEL CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS.

"EL DESARROLLO DEL CLIENTE ES NUESTRO OBJETIVO, EL SERVICIO PROPORCIONADO, ES NUESTRA SATISFACCION".

PARA AYUDAR EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES Y FUNCIONES DE VENTAS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS KODAK, EL CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS:

A) FORMA Y ACTUALIZA PROFESIONALMENTE A LOS DISTRIBUIDORES, SUS EMPLEADOS Y A LOS USUARIOS FINALES, EN EL CONOCIMIENTO Y MANEJO DE :

- LOS PRODUCTOS EN TODAS LAS LINEAS DE NEGOCIOS.
- TECNICAS FOTOGRAFICAS EN TODAS SUS APLICACIONES.
- SISTEMAS Y METODOS ADMINISTRATIVOS Y DE MERCADOTECNIA PARA EL EFICAZ MANEJO DE LOS NEGOCIOS FOTOGRAFICOS.

ESTA LABOR SE DESARROLLA MEDIANTE LA IMPARTICION DE DIPLOMADOS Y UNA MAESTRIA EN FOTOGRAFIA PROFESIONAL, AVALADOS POR LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, COMO ESTUDIOS SIN RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL, Y POR LA SECRETARIA DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

B) CAPACITA AL PERSONAL DE LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA DE KMSA, EN LOS EPIGRAFES DE INNOVACION TECNOLOGICA Y ADMINISTRACION DE NEGOCIOS FOTOGRAFICOS.

C) PROPORCIONA A TODAS LAS AREAS DE LA COMPANIA SERVICIOS DE SOPORTE EN EVENTOS DE INFORMACION Y ADMINISTRACION DE NEGOCIOS FOTOGRAFICOS.

EL DESEMPEÑO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISION DEBE CARACTERIZARSE POR LA MENTALIDAD DE SERVICIO Y LA ETICA PROFESIONAL DE SUS INTEGRANTES, LA CALIDAD DE LOS CURSOS Y SERVICIOS QUE SE IMPARTEN Y, POR LA CONFIANZA EN SUS COMUNICACIONES.

LOS INDICATIVOS DE EXITO DE LA MISION SON :

- LA SATISFACCION PLENA DEL USUARIO CON NUESTROS SERVICIOS.
- EL INCREMENTO EN LA DEMANDA DE CURSOS Y SERVICIOS.
- LA CALIDAD MOSTRADA EN LA IMPARTICION DE LOS CURSOS Y MATERIALES DE APOYO, Y :
- LA FUNCIONALIDAD Y DISPONIBILIDAD DE INSTALACIONES.

PASO 2 : FILOSOFIA DEL CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS

"NO HAY UN AREA DONDE SE ACEPTE UN DESEMPEÑO MEDIOCRE PARA REALIZAR LA MISION DEL CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS. DADO QUE LA TENDENCIA GLOBAL DE LA COMPANIA ES CONTINUAR SIENDO LIDER Y MANTENER NIVELES DE EXCELENCIA. POR LO TANTO, TODA DEFICIENCIA POR INSIGNIFICANTE QUE PAREZCA, PONE EN PELIGRO LOS RESULTADOS Y LA EXISTENCIA DE NUESTRO CENTRO".

EL PERSONAL MOSTRARA:

1. CONFIANZA EN LAS COMUNICACIONES. APERTURA A LA RETROALIMENTACION. PUERTAS Y MENTES ABIERTAS.
2. ATENCION Y SERVICIO EXCELENTE AL CLIENTE Y USUARIO.
3. TRABAJO EN EQUIPO, REFLEJADO EN LA PARTICIPACION ACTIVA, COOPERACION, SINCRONIZACION Y MENTALIDAD DE SERVICIO.
4. ACCIONES Y ACTIVIDADES CON ETICA, PROFESIONALISMO Y DEDICACION.
5. LAS ACCIONES SE BASARAN EN EL HOLISMO, PORQUE EL TODO TIENE UNA REALIDAD Y UN SIGNIFICADO MAS IMPORTANTE QUE LA SUMA DE LAS PARTES INDIVIDUALES.
6. UN DINAMISMO PROFESIONAL, TENIENDO UN DESARROLLO VERSATIL, CONOCIENDO TODOS LOS CAMPOS FOTOGRAFICOS Y FUNCIONALES DEL CENTRO.

7. TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.
8. CONTROL IMPLICITO EN LAS ACTIVIDADES, A TRAVES DE LA CONFIANZA, EVITANDO LA SUPERVISION ESTRECHA.
9. EL CUMPLIMIENTO INDIVIDUAL DE UN PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL, TENIENDO EVALUACION DEL DESEMPEÑO CON TRAYECTORIA.
10. SEGURIDAD EN EL EMPLEO, SE DEPENDERA LA IMAGEN DEL CENTRO DE LA EMPRESA.

PASO 3: AREAS CLAVE DE RESULTADOS DE LA GERENCIA

1. SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION.

PORQUE LA RAZON DE SER DE LA GERENCIA ES LA CAPACITACION. POR LO TANTO LA PLANEACION, LA ORGANIZACION, LA INTEGRACION, LA EJECUCION Y EL CONTROL DE LA CAPACITACION, SERAN COLUMNA VERTEBRAL DE LAS ACCIONES DEL CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS.

2. SERVICIOS DE SOPORTE.

PORQUE PROPORCIONAR EL SERVICIO DE APOYO EN LOS EVENTOS Y PROGRAMAS DE COMUNICACION TANTO INTERNA Y EXTERNA DE LA COMPAÑIA, SON UNA RESPONSABILIDAD IMPORTANTE DEL CENTRO, PARA LA MAGNIFICA REALIZACION DE ESTOS.

3. ADMINISTRACION DEL CENTRO DE CAPACITACION.

EJERCER UN CONTROL ESTRICTO SOBRE LOS GASTOS DEL CENTRO, SUPERVISAR LAS OPERACIONES PARA LA OPORTUNA ENTREGA DE SERVICIOS PARA CURSOS, EVENTOS Y PROGRAMAS.

A CONTINUACION SE PRESENTA EL PASO No. 4, QUE COMPRENDE EL ANALISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, POR CADA UNA DE ESTAS AREAS CLAVES DE RESULTADOS.

SE PRESENTAN DOS HOJAS POR CADA AREA, UNA PARA LAS FUERZAS Y DEBILIDADES Y, LA OTRA PARA OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION

FUERZAS

- ALTA CALIDAD DE LOS CURSOS
- ALTA PRODUCTIVIDAD
- RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADOS
- RECURSOS ECONOMICOS SUFICIENTES
- ALTA TECNOLOGIA DISPONIBLE
- EXCELENTE INSTALACIONES
- CLIMA DEPARTAMENTAL FAVORABLE
- CURSOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO PARA EL PERSONAL.
- ASESORIA PROFESIONAL INTERNA
- LAS COMUNICACIONES CON LOS
- TRABAJO EN EQUIPO
- ADQUISICION DE MATERIALES DIDACTICOS NECESARIOS
- SISTEMAS DE TRABAJO DEFINIDOS
- PUBLICIDAD DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

DEBILIDADES

- RECURSOS HUMANOS LIMITADOS GENERA CARGAS DE TRABAJO.
- LIMITACION EN EL DISEÑO Y DISPOSICION DE AULAS, EQUIPO Y MOBILIARIO.
- NO EXISTE DETECCION DE NECESIDADES CAPACITACION
- PLANES AISLADOS INCONGRUENTES DE CAPACITACION.
- FALTA SEGUIMIENTO A CURSOS
- AHORRO MAL ENTENDIDO
- DESCUIDO EN LA CALIDAD INSTRUCCIONAL
- CAPACITACION DESAFASADA SOBRE LOS PRODUCTOS Y LOS SERVICIOS.
- LA CAPACITACION NO CUBRE A TODOS LOS PRODUCTOS
- AREAS DE TRABAJO PARCIALMENTE DEFINIDAS.
- BAJA MORAL CONSECUENCIA DE PUESTOS MAL VALUADOS.

SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION

OPORTUNIDADES

- ATENCION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO
- SOPORTE DE LOBS
- TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACION CON LAS AREAS DE LA GCIA. SOPORTE MERCADOTECHIA.
- INTERCAMBIO CON EMPRESAS CAPACITADORAS
- ASESORIA EXTERNA
- ACEPTACION DE LOS CURSOS FOR EL MERCAADO.
- INCREMENTAR VENTAS DE LOS CURSOS
- CAMBIO EN LA IMAGEN DE CAPACITACION
- QUE REPORTEN FUNCIONALMENTE ESPECIALISTAS DE LOBS A BEC.
- APOYO GERENCIAL DEL JEFE DEL AREA
- SOPORTE DE DESARROLLO DE PERSONAL A BEC

AMENAZAS

- ESTABLECIMIENTO DE CURSOS ALEJADOS DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES
- FALTA COMUNICACION Y APOYO ENTRE LOBS Y EKCO CON EL CENTRO EDUCACION NEGOCIOS.
- TRASLAPPE DE FUNCIONES DE RTV₆ Y CAPACITACION
- PERDIDA DE PODER ADQUIISITIVO DEL CONSUMIDOR.
- IMPROVISACION Y BUROCRACIA
- RESTRICCION IMPORTACIONES
- DESAPROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS
- NO HAY DESARROLLO DEL PERSONAL.
- ACELERADA ROTACION DEL PERSONAL.
- INCLUSION DE ACTIVIDADES SUPERFLUAS O CURSOS SIN DEMANDA
- IMPOSICION DE PERSONAL INADECUADO.

SERVICIOS DE SOPORTE

FUERZAS

- RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADOS
- RECURSOS ECONOMICOS SUFICIENTES
- ALTA TECNOLOGIA DISPONIBLE
- EXCELENTES INSTALACIONES
- BUENA IMAGEN EXTERNA
- MENTALIDAD DE SERVICIO
- OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO
- ORGANIZACION EFICIENTE DE LOS EVENTOS

DEBILIDADES

- RECURSOS HUMANOS LIMITADOS
- LIMITACION DE AULAS
- LIMITACION DE EQUIPO Y MOBILIARIO
- FALTA DE SEGUIMIENTO A EVENTOS
- DESCUIDO EN LA CALIDAD DE SERVICIOS
- FALTA COORDINACION CON LOS SOLICITANTES
- MANUALES DE CURSO EN COPIAS, DA MALA IMAGEN
- PREPARACION SALONES
- IMPUNTUALIDAD EN INICIO DE CURSOS
- ALGUN EQUIPO Y MATERIAL AUDIOVISUAL EN MALAS CONDICIONES
- SOBRECUPD DE PARTICIPANTES EN CURSOS
- CALENDARIO DE CURSOS SE PUBLICA CON PLAN EN MARCHA
- EL CONTROL DEL ALMACEN Y PRESTAMO DE EQUIPOS ES DEFICIENTE.

SERVICIOS DE SOPORTE

OPORTUNIDADES

- OBTENER LA CONFIANZA DE TODA LA COMPAÑIA
- COBRAR ALGUNOS SERVICIOS POR SOPORTE EXTERNO
- APOYO LOGISTICO DE LAS AREAS DE SERVICIO
- VENTA DE SERVICIOS Y APOYO A LAS CASAS KODAK EN EL MUNDO

AMENAZAS

- POCA COMUNICACION CON CENTROS REGIONALES
- INDISPOSICION DEL CLIENTE
- CANCELACIONES IMPREVISTAS DE EVENTOS
- FALTA DE PLANEACION DEL SOLICITANTE
- DESAPROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS
- BUROCRACIA EN TRAMITES Y DECISIONES
- FALTA MANTENIMIENTO DE EQUIPO
- AHORRO MAL ENTENDIDO
- SOLICITUD DE EVENTOS URGENTES NO PROGRAMADOS
- SOLICITUD DE EVENTOS O PLATICAS FUERA DE OBJETIVOS.

ADMINISTRACION DEL CENTRO DE CAPACITACION

FUERZAS

- SE TIENE ACTITUD PROFESIONAL
- CONTROL Y CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO
- TRABAJO EN EQUIPO
- CLIMA DEPARTAMENTAL FAVORABLE
- PROVISION DE TECNOLOGIA
- CONTROL Y ESTIMULACION DEL PERSONAL
- CLIMA DE CONFIANZA INTERPERSONAL
- COMUNICACION ABIERTA
- PRESUPUESTO SUFICIENTE
- CUMPLIMIENTO DE METAS Y PROGRAMAS
- APLICACION DE UN PLAN INTERNO DE DESARROLLO DEL PERSONAL

DEBILIDADES

- FALTA DE COMUNICACION CON CONTABILIDAD
- FALLAS EN ADMINISTRACION DE EQUIPO E INSTALACIONES
- CONTROLES INCONSISTENTES
- CAPACITACION INSTALADA Y DEMANDA NO VALORADA
- FALTA SEGUIMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES
- NO HAY INTERCAMBIO DEL CONOCIMIENTO DE ACTIVIDADES DEL GRUPO

ADMINISTRACION DEL CENTRO DE CAPACITACION

OPORTUNIDADES

- POSIBILIDAD DE TOMAR CURSOS
- DESCENTRALIZACION DE ACTIVIDADES A CENTROS DE MERCADOTECHIA
- APOYO DE LAS LOBs
- COBRO DE LOS CURSOS Y SERVICIOS DE SOPORTE A EVENTOS EXTERNOS
- INTERCAMBIO DE SISTEMAS CON OTRAS EMPRESAS, CASAS KODAK Y ASOCIACIONES DE CAPACITACION

AMENAZAS

- FALTA DE PLAN DESARROLLO DEL PERSONAL, RECONOCIDO POR LA GERENCIA SOP. MERC.
- INCUMPLIMIENTO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS
- AHORROS MAL ENTENDIDOS
- FALTA DE PLANEACION Y COMUNICACION DE LAS AREAS QUE SOLICITAN SOPORTE
- CONTINUEN PUESTOS MAL VALUADOS
- BUROCRACIA EN TRAMITES Y DECISIONES
- RESTRICCION DE IMPORTACIONES
- PROGRAMACION DE EVENTOS FUERA DE OBJETIVOS
- DESAPROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

PASO 5A: DEFINICION DE LOS PRODUCTOS

LOS CURSOS (PRODUCTOS), ESTAN DE ACUERDO A LAS PRINCIPALES AREAS DE VENTA DE LA COMPAÑIA. EN TDTAL SON 47 CURSOS DE CAPACITACION, DIVIDIDOS EN 10 AREAS COMO SIGUE :

CANTIDAD CURSOS	CLAVE	AREA DE LOS CURSOS
9	AG	ARTES GRAFICAS
2	AV	AUDIOVISUAL
3	CP	CINE PROFESIONAL
3	CO	CONSUMO
5	DE	DESARROLLO DE EJECUTIVOS
1	DI	DESARROLLO DE INSTRUCTORES
1	RX	IMAGENES DIAGNOSTICAS
16	PR	FOTOGRAFIA PROFESIONAL
1	SF	SERVICIOS DE FOTOACABADO
6	FD	SISTEMAS DE FOTOACABADO

POR OTRA PARTE, DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL MERCADO Y A LAS OPORTUNIDADES QUE OFRECE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, LA CAPACITACION QUE EL CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS HA ORGANIZADO PARA EFECTUARSE EN 1988, DE LA SIGUIENTE MANERA:

- 1 MODULO DOCENTE
- 10 DIPLOMADOS
- 1 CURSO PROPEDEUTICO PARA MAESTRIA EN FOTOGRAFIA
- 1 MAESTRIA EN FOTOGRAFIA PROFESIONAL
- 14 CURSOS INDEPENDIENTES

EN LAS SIGUIENTES PAGINAS SE DESCRIBE EN FORMA DESGLOSADA, LA ESTRUCTURA DOCENTE INDICADA.

EN EL ANEXO No. 1 SE PRESENTA EL PLAN DE CURSOS DE CAPACITACION PARA 1987 Y LOS QUE SE INCLUIRAN PARA EFECTUARSE EN 1988. EN DICHO DOCUMENTO, SE DESCRIBE EN FORMA DETALLADA CADA UNO DE LOS CURSOS QUE EN ESTA SECCION SE PRESENTAN EN FORMA ARTICULADA.

AREA: AUDIOVISUAL
 NOMBRE DIPLOMADO: PRODUCCION AUDIOVISUAL
 DURACION: 120 HORAS

CURSOS SECUENCIALES:

CLAVE	ORDEN	NOMBRE DEL CURSO
PR-02	1	TECNICAS PARA FOTOGRAFIA DE 35 mm.
AV-01	2	TALLER DE PRODUCCION AUDIOVISUAL I
AV-02	3	TALLER DE PRODUCCION AUDIOVISUAL II

AREA: CONSUMO Y SERVICIOS DE FOTOACABADO
 NOMBRE DIPLOMADO: VENTAS DE MOSTRADOR
 DURACION: 80 O 104 HORAS

CURSOS SECUENCIALES:

CLAVE	ORDEN	NOMBRE DEL CURSO
CO-01	1	TECNICAS DE VENTA
CO-02	2	DESARROLLO DE VENDEDORES
CO-03	3	VENTAS PARA LA FOTOGRAFIA DE 35 mm
SF-01	4	EL FOTOACABADO COMO HERRAMIENTA DE VENTAS (SOLO CUANDO LAS EMPRESAS TIENEN ESTE SERVICIO).

AREA: DESARROLLO DE EJECUTIVOS
 NOMBRE DIPLOMADO: ADMINISTRACION DE EMPRESAS FOTOGRAFICAS
 DURACION: 200 HORAS

CURSOS SECUENCIALES:

CLAVE	ORDEN	NOMBRE DEL CURSO
DE-01	1	ADMINISTRACION
DE-02	2	DIRECCION EFECTIVA DEL PERSONAL
DE-03	3	ADMINISTRACION DE LA GERENCIA
DE-04	4	ADMINISTRACION INDIVIDUAL DEL EJECUTIVO
DE-05	5	ADMINISTRACION DE LA EMPRESA

AREA: FOTOGRAFIA PROFESIONAL
NOMBRE DEL CURSO: PROPEDEUTICO FOTOGRAFICO
DURACION: 86 HORAS

CURSOS SECUENCIALES:

CLAVE	ORDEN	NOMBRE DEL CURSO
PR-01	1	SEMINARIO FOTOGRAFICO KODAK
PR-02	2	TECNICAS PARA FOTOGRAFIA DE 35 mm
PR-03	3	EL ABC DE LA FOTOGRAFIA EN BLANCO Y NEGRO

AREA: FOTOGRAFIA PROFESIONAL
NOMBRE DIPLOMADO: FOTOGRAFIA EN BLANCO Y NEGRO
DURACION: 120 HORAS
REQUISITO: CURSO PROPEDEUTICO

CURSOS SECUENCIALES:

CLAVE	ORDEN	NOMBRE DEL CURSO
PR-04	1	TECNICAS AVANZADAS EN FOTOGRAFIA EN BLANCO Y NEGRO
PR-05	2	TALLER DE FOTOGRAFIA EN BLANCO Y NEGRO
PR-06	3	CONTROL DE CALIDAD EN PROCESOS EN BLANCO Y NEGRO

AREA: FOTOGRAFIA PROFESIONAL

NOMBRE DIPLOMADO: FOTOGRAFIA COMERCIAL

DURACION: 120 HORAS

REQUISITO: CURSO PROPEDEUTICO

CURSOS SECUENCIALES:

CLAVE	ORDEN	NOMBRE DEL CURSO
PR-10	1	FOTOGRAFIA COMERCIAL I
PR-11	2	FOTOGRAFIA COMERCIAL II
PR-12	3	FOTOGRAFIA DE MODAS

AREA: FOTOGRAFIA PROFESIONAL

NOMBRE DIPLOMADO: FOTOGRAFIA DE RETRATO

DURACION: 120 HORAS

REQUISITO: CURSO PROPEDEUTICO

CURSOS SECUENCIALES:

CLAVE	ORDEN	NOMBRE DEL CURSO
PR-13	1	RETRATO PROFESIONAL EN COLOR Y SU PROCESO
PR-14	2	RETRATO PROFESIONAL AVANZADO EN COLOR
PR-15	3	RETOQUE DE POSITIVOS EN COLOR

AREA: FOTOGRAFIA PROFESIONAL

NOMBRE DIPLOMADO: LABORATORIO FOTOGRAFICO DE COLOR

DURACION: 120 HORAS

REQUISITO: CURSO PROPEDEUTICO

CURSOS SECUENCIALES:

CLAVE	ORDEN	NOMBRE DEL CURSO
PR-07	1	PRODUCCION, DUPLICACION E IMPRESION DE TRANSPARENCIAS
PR-03	2	INTERNEGATIVOS Y PELICULAS DE LABORATORIO
PR-09	3	INTRODUCCION AL CONTROL DE CALIDAD PARA LABORATORIOS PROFESIONALES

AREA: FOTOGRAFIA PROFESIONAL

NOMBRE MAESTRIA: FOTOGRAFIA PROFESIONAL

DURACION: 566 HORAS

REQUISITOS: A) CURSO PROPEDEUTICO
B) CURSO DESARROLLO DE INSTRUCTORES
MODULO DOCENTE
C) EVALUACION DE CONOCIMI_ENTOS Y
HABILIDADES PROFESIONALES

DIPLOMADOS QUE LA COMPONEN:

1. FOTOGRAFIA EN BLANCO Y NEGRO
2. LABORATORIO FOTOGRAFICO DE COLOR
3. FOTOGRAFIA DE RETRATO
4. FOTOGRAFIA COMERCIAL

AREA: SISTEMAS DE FOTOACABADO
 NOMBRE DIPLOMADO: TECNICAS DE OPERACION Y CONTROL DE SISTEMAS DE FOTOACABADO
 DURACION: 120 HORAS
 DIRIGIDO A: TECNICOS Y OPERADORES
 CURSOS SECUENCIALES:

CLAVE	ORDEN	NOMBRE DEL CURSO
FO-01	1	CONTROL DE CALIDAD EN LABORATORIOS DE FOTOACABADO
FO-04 FO-05	2	OPERACION Y BALANCE DE COLOR DEL MINILAB KODAK (PEQUEÑO O GRAN VOLUMEN DE PRODUCCION)
FO-06	3	DESARROLLO INTEGRAL EN SISTEMAS DE FOTOACABADO

AREA: SISTEMAS DE FOTOACABADO
 NOMBRE DIPLOMADO: ADMINISTRACION DE SISTEMAS DE FOTOACABADO
 DURACION: 200 o 240 HORAS
 DIRIGIDO A: GERENTES Y SUPERVISORES
 CURSOS SECUENCIALES:

CLAVE	ORDEN	NOMBRE DEL CURSO
FO-02	1	CONTROL DE CALIDAD EN LABORATORIOS DE FOTOACABADO
FO-03	2	DENSITOMETRIA Y OPTIMIZACION DEL CONTROL DE CALIDAD
FO-04 FO-05	3	OPERACION Y BALANCE DE COLOR DEL MINILAB KODAK (PEQUEÑO Y GRAN VOLUMEN DE PRODUCCION)
FO-01	4	ADMINISTRACION GERENCIAL EN FOTOACABADO

CURSOS INDEPENDIENTES

AREA		CLAVE NOMBRE DEL CURSO
ARTES GRAFICAS	AG-01	FOTOGRAFIA BASICA EN BLANCO Y NEGRO
	AG-02	FOTOGRAFIA AVANZADA EN BLANCO Y NEGRO
	AG-03	FOTOGRAFIA BASICA EN SELECCION DE COLOR
	AG-04	FOTOGRAFIA AVANZADA DE SELECCION DE COLOR
	AG-05	METODO KODAK DE SELECCION DE COLOR
	AG-06	TECNICAS PERIODISTICAS FOTOMECANICAS
	AG-07	FOTOGRAFIA DE LINEA
	AG-08	FOTOGRAFIA DE MEDIO TONO
	AG-09	TECNICAS DE CONTACTO Y DUPLICACION
CINE PROFESIONAL	CP-01	BALANCE DE COLOR
	CP-02	MANEJO PROFESIONAL DE FELICULAS CINEMATOGRAFICAS
	CP-03	CONTROL DE CALIDAD Y PROCESO
FOTOGRAFIA PROFESIONAL	PR-16	DESARROLLO PROFESIONAL DE VENEDORES
IMAGENES DIAGNOSTICAS	RX-01	TECNICAS BASICAS DE RAYOS X

MODULO DOCENTE

CAPACITACION	DI-01	DESARROLLO DE INSTRUCTORES
--------------	-------	----------------------------

PASO 5B: ESTIMADO DE VENTA DE LOS CURSOS

EN ESTE PUNTO SE DETERMINA LA CANTIDAD DE PRODUCTOS QUE SE ESTIMA SE VENDERAN A CLIENTES, EMPLEADOS DE DISTRIBUIDORES Y USUARIOS, DURANTE 1988.

CADA CURSO FUE CALCULADO EN FORMA INDIVIDUAL, POSTERIORMENTE LOS CALCULOS SE INTEGRARON PARA DETERMINAR LAS VENTAS ESTIMADAS POR AREA.

A CONTINUACION SE PRESENTA LOS ESTIMADOS POR CURSOS EN FORMA INDIVIDUAL POR CADA AREA, POSTERIORMENTE SE INCLUYE UN CUADRO DE RESULTADOS CONCENTRADO; QUE INCLUYE A TODAS LAS AREAS Y QUE PERMITE TENER UNA VISION GLOBAL DE LAS OPERACIONES.

NO SE INCLUYE EL ANALISIS DEL MODULO DOCENTE (CURSO DE DESARROLLO DE INSTRUCTORES) PORQUE NO SE ESTIMA IMPARTIRLO EN EL AÑO PROXIMO. EXCEPTO A PETICION EXPRESA DE ALGUN CLIENTE.

DE ACUERDO A LOS RESULTADOS SE ESTIMAN 4 AREAS, QUE TENDRAN MAYOR CANTIDAD DE CURSOS IMPARTIDOS PARA 1988. POR LO TANTO EL VOLUMEN DE PARTICIPANTES SERA TAMBIEN MAYOR, TRAYENDO EN CONSECUENCIA MAYORES INGRESOS EN VENTAS. ESTAS AREAS SON EN ORDEN DE INGRESOS (MILLONES DE PESOS) :

193 FOTOGRAFIA PROFESIONAL

74 CONSUMO

66 SISTEMAS DE FOTOACABADO

63 ARTES GRAFICAS

LAS VENTAS TOTALES ESTIMADAS PARA 1988, SON POR 501 MILLONES DE PESOS, IMPARTIENDOSE 192 CURSOS Y CAPACITANDO A 2,607 PARTICIPANTES.

VENTAS ANUALES ESTIMADAS

PARA EL AREA DE: ARTES GRAFICAS

CLAVE CURSO	CANTIDAD A IMPARTIR	LIMITE DE PARTICIPANTES	PRECIO EN MILES DE PESOS	IMPORTE EN MILES DE PESOS
AG-01	11	8	250	22,000
AG-02	4	10	320	12,800
AG-03	4	10	320	12,800
AG-04	1	10	320	3,200
AG-05	1	8	230	1,840
AG-06	1	10	230	2,300
AG-07	1	9	147	1,323
AG-08	1	9	147	1,323
AG-09	4	9	147	5,292

VENTAS ESTIMADAS \$62,878

VENTAS ANUALES ESTIMADAS

PARA EL AREA DE: AUDIOVISUAL.

CLAVE CURSO	CANTIDAD A IMPARTIR	LIMITE DE PARTICIPANTES	PRECIO EN MILES DE PESOS	IMPORTE EN MILES DE PESOS
AV-01	6	10	160	9,600
AV-02	6	10	160	9,600

VENTAS ESTIMADAS \$ 19,200

VENTAS ANUALES ESTIMADAS

PARA EL AREA DE: CINE PROFESIONAL

CLAVE CURSO	CANTIDAD A IMPARTIR	LIMITE DE PARTICIPANTES	PRECIO EN MILES DE PESOS	IMPORTE EN MILES DE PESOS
CP-01	3	10	136	4,080
CP-02	3	10	136	4,080
CP-02	2	10	136	4,080

VENTAS ESTIMADAS \$ 12,240

VENTAS ANUALES ESTIMADAS

PARA EL AREA DE: CONSUMO

CLAVE CURSO	CANTIDAD A IMPARTIR	LIMITE DE PARTICIPANTES	PRECIO EN MILES DE PESOS	IMPORTE EN MILES DE PESOS
CO-01	20	20	136	34,400
CO-02	5	20	136	13,600
CO-03	5	20	65	6,500

VENTAS ESTIMADAS \$ 74,500

VENTAS ANUALES ESTIMADAS

PARA EL AREA DE: DESARROLLO DE EJECUTIVOS

CLAVE CURSO	CANTIDAD A IMPARTIR	LIMITE DE PARTICIPANTES	PRECIO EN MILES DE PESOS	IMPORTE EN MILES DE PESOS
DE-01	2	15	240	7,200
DE-02	2	15	240	7,200
DE-03	3	15	240	10,800
DE-04	3	15	240	10,800
DE-05	2	15	240	7,200

VENTAS ESTIMADAS \$ 43,200

VENTAS ANUALES ESTIMADAS

PARA EL AREA DE: IMAGENES DIAGNOSTICAS

CLAVE CURSO	CANTIDAD A IMPARTIR	LIMITE DE PARTICIPANTES	PRECIO EN MILES DE PESOS	IMPORTE EN MILES DE PESOS
RX-01	6	15	136	12,240

VENTAS ESTIMADAS \$12,240

VENTAS ANUALES ESTIMADAS

PARA EL AREA DE: FOTOGRAFIA PROFESIONAL

CLAVE CURSO	CANTIDAD A IMPARTIR	LIMITE DE PARTICIPANTES	PRECIO EN MILES DE PESOS	IMPORTE EN MILES DE PESOS
PR-01	10	100	60	60,000
PR-02	6	20	160	19,200
PR-03	4	14	160	8,960
PR-04	2	14	160	4,480
PR-05	2	14	160	4,480
PR-06	2	14	160	4,480
PR-07	2	14	160	4,480
PR-08	2	14	160	4,480
PR-09	2	14	160	4,480
PR-10	6	14	176	14,784
PR-11	2	14	176	4,928
PR-12	2	14	176	4,928
PR-13	6	14	160	13,440
PR-14	4	14	160	8,960
PR-15	2	14	160	4,480
PR-16	8	20	160	26,600

VENTAS ESTIMADAS \$ 193,160

VENTAS ANUALES ESTIMADAS

PARA EL AREA DE: SERVICIOS DE FOTOACABADO

CLAVE CURSO	CANTIDAD A IMPARTIR	LIMITE DE PARTICIPANTES	PRECIO EN MILES DE PESOS	IMPORTE EN MILES DE PESOS
SF-01	9	15	136	18,360

VENTAS ESTIMADAS \$ 18,360

VENTAS ANUALES ESTIMADAS

PARA EL AREA DE: SISTEMAS DE FOTOACABADO

CLAVE CURSO	CANTIDAD A IMPARTIR	LIMITE DE PARTICIPANTES	PRECIO EN MILES DE PESOS	IMPORTE EN MILES DE PESOS
F0-01	2	15	272	8,160
F0-02	4	15	160	9,600
F0-03	2	15	160	4,800
F0-04	4	10	272	10,880
F0-05	3	10	272	8,160
F0-06	10	15	160	24,000

VENTAS ESTIMADAS \$ 65,600

CENTRO DE CAPACITACION

VENTAS GLOBALES ESTIMADAS PARA 1988 POR AREA

A R E A	TIPO DE CURSOS	CANTIDAD IMPARTIDA	PARTICIPANTES A CAPACITAR	PRECIO PROMEDIO NILES \$	IMPORTE VENTAS NILES \$	PORCENTAJE
ARTES GRAFICAS	9	28	250	235	62,878	13.0
AUDIOVISUAL	2	12	170	160	19,200	3.5
CINE PROFESIONAL	3	8	80	136	12,240	2.0
CONSUMO	3	30	600	112	74,500	15.0
DES. DE EJECUTIVOS	5	12	180	240	43,200	9.0
FOTOC. PROFESIONAL	16	62	1,812	157	193,160	39.0
IMAG. DIAGNOSTICAS	1	6	90	136	12,240	2.0
SERVS. FOTOACABADO	1	9	135	136	18,360	3.5
SISTS. FOTOACABADO	6	25	340	216	65,600	13.0
T O T A L E S	46	192	3,607	\$170	\$501,378	100.0%

FASE 6 : FORMULACION DE LA MATRIZ MERCADO-PRODUCTO

CON LOS DATOS OBTENIDOS EN LOS ESTIMADOS DE VENTA PARA 1988, SE FORMULA LA MATRIZ DE ANALISIS DENOMINADA "MATRIZ MERCADO PRODUCTO". LOS PRINCIPALES DATOS QUE SE EMPLEAN, SON LOS PORCENTAJES DERIVADOS DE LAS VENTAS ESTIMADAS EN EL MERCADO.

LA MATRIZ SE DESARROLLA CON LOS DATOS MENCIONADOS Y PROPORCIONA OTROS RESULTADOS DE LA MATRIZ MERCADO-PRODUCTO, PARA CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS, QUE SE ANEXA. PERMITE IDENTIFICAR CUATRO AREAS ESTRATEGICAS PARA EL CENTRO ; LA PRINCIPAL ES FOTOGRAFIA PROFESIONAL CON UN 39 %, CONSUMO EN SEGUNDO CON 15 %, Y CON UN 13% LAS AREAS DE SISTEMAS DE FOTOACABADO Y ARTES GRAFICAS.

LOS MERCADOS EN LOS QUE SE TIENE MAYOR PARTICIPACION SON EN ORDEN DE IMPORTANCIA 26 % FOTOGRAFOS, 22.5 % VENDEDORES, 15 % TECNICOS Y UNN 12.5 PERSONAL DE GERENCIA MEDIA DE LOS DISTRIBUIDORES.

POR LO TANTO, LOS MERCADOS Y PRODUCTOS QUE TIENEN ESTOS ALTOS PORCENTAJES, SON CONSIDERADOS COMO ESTRATEGICOS PARA LAS OPERACIONES Y EL FUTURO EXITO DEL CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS DE KODAK MEXICANA. POR LO QUE SE DEBERA PONER ENFASIS A ESTOS, CUANDO SE FORMULEN LAS ESTRATEGIAS PARA EL PLAN DE DESARROLLO GERENCIAL DEL CENTRO.

MATRIZ MERCADO PRODUCTO
(PORCENTAJE DE VENTAS POR PRODUCTO)

1988

PRODUCTO MERCADO	CURSOS DE CAPACITACION POR AREA									TOTAL
	ARTES GRAFICAS	AUDIO- VISUAL	CINE PROFES.	CONSUMO	DESARR. EJECUTIV	FOTOGRAF. PROFES.	IMAGENES DIAGNOST	SERVS. FOTOACAB	SIST. FOTOACAB	
VENEDORES	4	.5		10		3		3	2	22.5
FOTOGRAFOS		2				24				26.0
LABORATORISTAS			1			4	1		3	9.0
TECNICOS	8		1				1		5	15.0
GERENCIA MEDIA	1			5	3			.5	3	12.5
ALTA DIRECCION					6					6.0
NO ESPECIFICADOS		1				8				9.0
PORCENTAJE PARCIAL TOTAL	13	3.5	2	15	9	39	2	3.5	13	100.0%
									TOTAL	100%

**PASO 7 : FORMULACION DE LA MATRIZ ATRACTIVIDAD DEL MERCADO -
COMPETITIVIDAD DE LA GERENCIA**

DE ACUERDO A LA MATRIZ MERCADO PRODUCTO SE ESTIMAN 501 MILLONES DE PESOS, POR CONCEPTO DE INGRESOS POR VENTA DE CURSOS DE CAPACITACION DE LOS 47 CURSOS A DISPOSICION DE CLIENTES Y USUARIOS, A TRAVES DE NUEVE AREAS DE LA FOTOGRAFIA.

CON BASE A ESTE DATO Y LOS PORCENTAJES DE VENTA, LA COMPETITIVIDAD DEL CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS, LA TECNOLOGIA DISPONIBLE Y LOS RECURSOS ECONOMICOS Y HUMANOS, SE DETERMINO LA SIGUIENTE MATRIZ.

EN ESTA SE HA DETERMINADO QUE AREAS DE CAPACITACION SON ESTRATEGICAS PARA LA GERENCIA.

ENTRE LAS PRINCIPALES SE PUEDEN DISTINGUIR CUATRO:

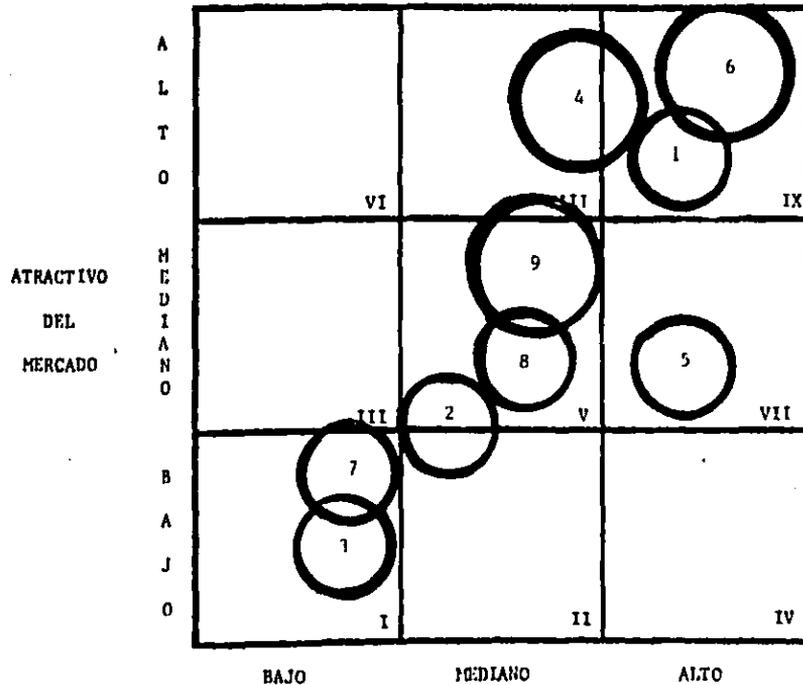
- FOTOGRAFIA PROFESIONAL
- ARTES UPAFICAS
- CONSUMO
- DESARROLLO DE EJECUTIVOS

EN ESTAS CUATRO AREAS, SE FORTALECERA LA ESTRUCTURA DOCENTE, ORGANIZATIVA, ADMINISTRATIVA, PRESUPUESTAL Y PUBLICITARIA, PARA LOGRAR SU MANTENIMIENTO Y DESARROLLO EN LOS MERCADOS, YA QUE COMO SE OBSERVA SE ENCUENTRAN UBICADOS EN LOS CUADRANTES ESTRATEGICOS DONDE ES RECOMENDABLE CRECER Y DIVERSIFICARSE. LA GRAN DEMANDA QUE SE HA TENIDO DE ESTOS CURSOS ES MUY ALTA

EN TRES DE ELLAS SE FORTALECIO LA ESTRUCTURA DOCENTE, FUNDANDO LOS DIPLOMADOS EN VENTAS PARA CONSUMO, ADMINISTRACION DE EMPRESAS FOTOGRAFICAS PARA EL AREA DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS Y CUATRO DIPLOMADOS Y UNA MAESTRIA EN FOTOGRAFIA PROFESIONAL PARA EL AREA DEL MISMO NOMBRE.

MATRIZ DEL ATRACTIVO DEL MERCADO/POTENCIALIDAD DEL NEGOCIO

1988



VENTAS POR 500 MILLONES DE PESOS

AREAS

1. ARTES GRAFICAS
2. AUDIOVISUAL
3. CINE PROFESIONAL
4. CONSUMO
5. DESARROLLO DE EJECUTIVOS
6. FOTOGRAFIA PROFESIONAL
7. IMAGENES DIAGNOSTICAS
8. SERVICIOS DE FOTOACABADO
9. SISTEMAS DE FOTOACABADO

NOTA: LOS NUMEROS ROMANOS INDICAN LOS NIVELES DE CADA CASILLERO

COMPETITIVIDAD DE CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS

EN EL AREA DE ARTES GRAFICAS, NO SE ESTRUCTURO COMO DIPLOMADOS, PORQUE EL PERSONAL QUE LABORA EN ESTE TIPO DE EMPRESAS ES SINDICALIZADO, SE CONSIDERO QUE PODRIA TRAER CONFLICTOS SINDICALES, MAS QUE BENEFICIOS EN EL PERSONAL DE LOS DISTRIBUIDORES.

EN PUBLICIDAD SE PRETENDE FORTALECER LAS ACCIONES, PARTICIPANDO CON POSTERS QUE SE PONDRAN EN LAS TIENDAS FOTOGRAFICAS, DONDE SE INVITARA A PARTICIPAR EN LOS CURSOS. CON REPORTAJES EN REVISTAS ESPECIALIZADAS EN FOTOGRAFIA Y CORRESPONDENCIA DIRECTA A LOS DISTRIBUIDORES.

EN EL AREA DE FOTOGRAFIA PROFESIONAL LOS PRODUCTOS SE DIVERSIFICARON, EN 1987 SE CONTABA CON 11 CURSOS, AHORA SON 16 ORGANIZADOS COMO SE MENCIONO EN UN CUREO PROPEDEUTICO DE MAESTRIA, CUATRO DIPLOMADOS EN FOTOGRAFIA PROFESIONAL Y UNA MAESTRIA.

LA CAPACIDAD INSTALADA EN ESTAS AREAS SE PLANTEA DEBE MEJORARSE, POR LO QUE SE LES PROGRAMARAN EN LOS MEJORES SALONES, Y CON SERVICIOS DE PRIMERA, TANTO DE CAFETERIA Y COMEDOR, COMO DE MATERIALES Y EQUIPOS FOTOGRAFICOS PARA LAS RESPECTIVAS PRACTICAS.

LOS PRODUCTOS DE LAS AREAS SISTEMAS DE FOTOACABADO, SERVICIOS DE FOTOACABADO Y AUDIOVISUAL, SE MANTENDRAN LOS RECURSOS EXISTENTES, AL IGUAL QUE LA PUBLICIDAD, INSTALACIONES PUBLICIDAD Y PRESUPUESTOS.

LAS AREAS DE IMAGENES DIAGNOSTICAS Y CINE PROFESIONAL, TENDRAN MINIMA PARTICIPACION EN RECURSOS, INSTALACIONES, MATERIALES, PUBLICIDAD, SERVICIOS Y PRESUPUESTOS. SU BAJA DEMANDA INDICA QUE SE CALENDARIZARAN TAN SOLO ALGUNOS CURSOS PARA 1988.

FASE E : DETERMINACION DEL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS

EN LA LAMINA QUE PRESENTA EL CICLO DE VIDA DE LOS CURSOS DE CAPACITACION POR AREA PARA 1988, SE MUESTRAN LAS 9 AREAS DE CAPACITACION UBICADAS EN LA CURVA.

EN LA ETAPA DE VIDA DE DESARROLLO TECNICO E INVESTIGACION SE ENCUENTRAN ALGUNOS CURSOS DE FOTOGRAFIA PROFESIONAL QUE AUN NO SE HAN CONCLUIDO, PARA SER PRESENTADOS EN 1988. ACTUALMENTE SE ESTA TRABAJANDO EN EL DESARROLLO DE LOS TEMARIOS Y PRACTICAS PEDAGOGICAS.

EN LA ETAPA DE DESARROLLO DE MERCADO, TAMBIEN SE ENCUENTRA UBICADO LOS CURSOS DE FOTOGRAFIA PROFESIONAL, DADO QUE ALGUNOS DE LOS CURSOS QUE SE PRESENTARAN EN 1988 YA FUERON CONCLUIDOS, PERO SERAN SUS PRIMERAS IMPARTICIONES, DEBERA OBSERVARSE LA CONDUCTA DE LA DEMANDA ANTE ESTOS CURSOS. DEPENDIENDO DE ESTA, SE REFORZARAN LAS ESTRATEGIAS MENCIONADAS EN LA MATRIZ ATRACTIVIDAD DEL MERCADO - COMPETITIVIDAD DE LA GERENCIA.

LA TERCERA ETAPA DE LA CURVA ES LA DE CRECIMIENTO, AHI SE LOCALIZAN LAS AREAS DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS, SISTEMAS DE FOTOACABADO Y DE SERVICIOS DE FOTOACABADO, QUE TIENEN POCOS AÑOS QUE FUERON INTRODUCIDOS AL MERCADO, SOBRE TODO EL PRIMERO Y EL TERCERO QUE CUENTAN CON UNO Y DOS AÑOS RESPECTIVAMENTE. EL DE SISTEMAS DE FOTOACABADO TIENE YA MUCHOS AÑOS EN EL MERCADO, PERO LOS PRODUCTOS SE VAN MEJORANDO CONTINUAMENTE, COMO EN EL CASO DE LOS MINILABS, QUE MEJORAN SUS CONDICIONES DE OPERACION, SERVICIO Y TIEMPO DE REVELADO.

MADUREZ ES LA ETAPA DEL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS, DONDE PUEDE IDENTIFICARSE A CONSUMO, FOTOGRAFIA PROFESIONAL Y ARTES GRAFICAS QUE TIENEN CERCA DE 25 AÑOS IMPARTIENDOSE Y CADA VEZ MEJORANDOSE. COMO PUEDE OBSERVARSE SON LOS QUE TIENEN MAYOR VOLUMEN DE VENTAS. ESTAS AREAS POR LO TANTO DEBERAN CUIDARSE A TRAVES DE LA ELABORACION DE ESTRATEGIAS QUE CONTINIEN FORTALECIENDO SU POSICION. DEFINITIVAMENTE LOS PRODUCTOS SON BUENOS.

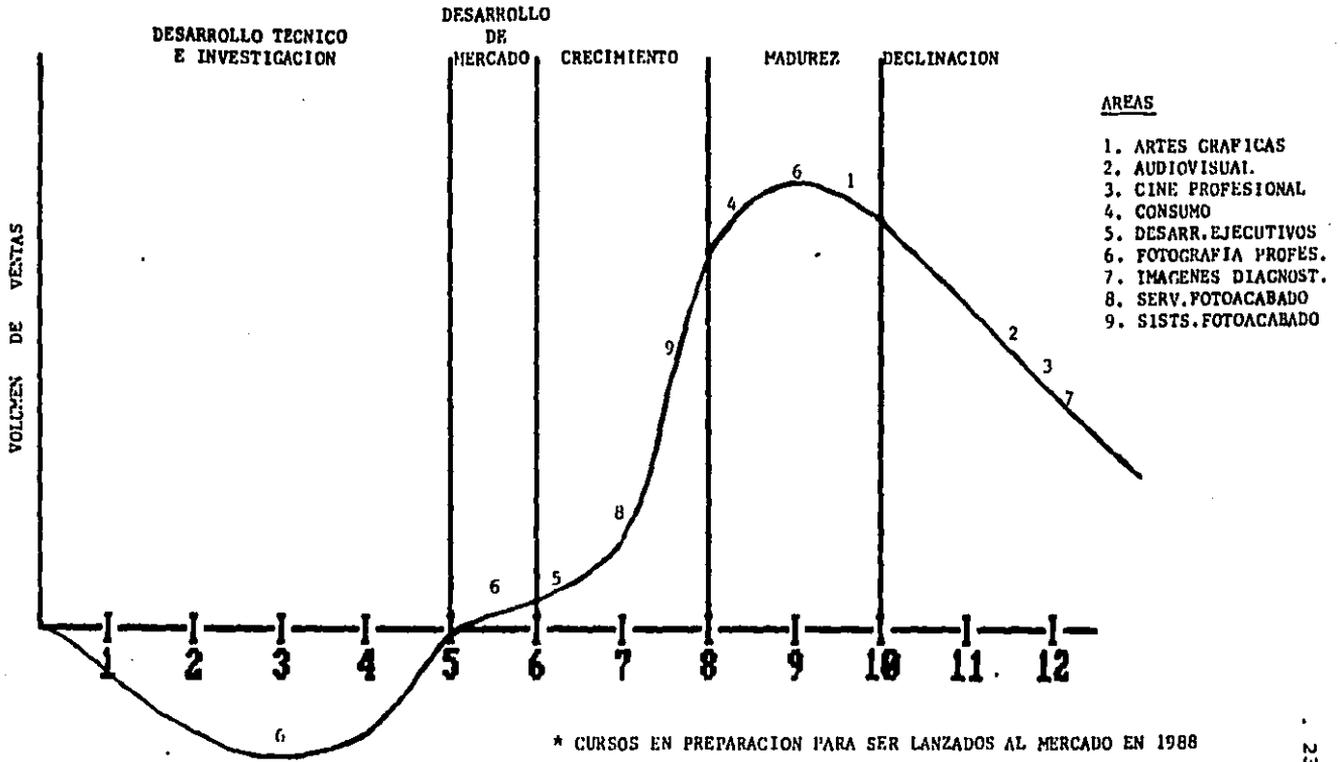
DONDE SI HAY QUE LIMITARSE EN CUANTO A ESTRATEGIAS ES EN LAS AREAS DE AUDIOVISUAL, CINE PROFESIONAL E IMAGENES DIAGNOSTICAS, PORQUE SE ENCUENTRAN UBICADAS EN LA ETAPA DE DECLINACION Y ESTAN FRONTRAS A DEBAPARECER.

EL AREA AUDIOVISUAL SE ENCUENTRA EN ESTA POSICION. PORQUE LOS EQUIPOS AUDIOVISUALES SE IMPORTAN EN CANTIDADES LIMITADAS Y DURANTE VARIOS AÑOS SE SUSPENDIO SU IMPORTACION, AL MISMO TIEMPO QUE LA CAPACITACION SOBRE ESTOS EQUIPOS.

EL AREA DE CINE PROFESIONAL, ESTA EN ESA POSICION PORQUE LA GERENCIA NO EE COMPETITIVA, CAFACITAR A DIRECTORES DE CINE, TECNICOS Y PRODUCTORES, MAS QUE UN RETO ES PRACTICAMENTE IMPOSIBLE, DADO QUE SON PERECHAS QUE DIARIO TRABAJAN EN ELLO Y SU EXPERIENCIA ES MUY ANPLIA.

IMAGENES DIAGNOSTICAS ES UN AREA CON POCA DINAMICA EN CUANTO A LA PARTICIPACION EN EL MERCADO, PORQUE ESTA DIRIGIDA LA CAPACITACION A CUARTO OSCURISTAS. QUE SON FOCOS Y NO FACILMENTE LES PERMITEN SALIR DE SUS EMPRESAS.

CICLO DE VIDA DE LOS CURSOS DE CAPACITACION POR AREA
1988



FASE 6 : PLANEACION DEL DESARROLLO GERENCIAL

EN LA FASE 6 "PLANEACION DEL DESARROLLO GERENCIAL", IMPLICA QUE CADA GERENCIA QUE COMPONE A LA EMPRESA, FORMULE SU PROPIO PLAN A LARGO PLAZO (CINCO AÑOS).

ESTA PLANEACION ESTA FUNDAMENTADA EN LA SERIE DE ANALISIS QUE FUERON REALIZADOS EN LA FASE 5 "DIAGNOSTICO GERENCIAL". LA INFORMACION QUE SE OBTUVO EN ESA FASE, ES SUFICIENTE PARA LA DERIVACION DE LAS GRANDES ESTRATEGIAS QUE DEBERAN CONDUCIR A LA GERENCIA A OBTENER SU DESARROLLO, Y CONTRIBUIR AL MISMO DE LA EMPRESA. TAL Y COMO FUE PLANTEADO EN EL MODELO PROPUESTO.

ACUÍ SE FUE MUY SELECTIVO EN LA INFORMACION OBTENIDO EN EL DIAGNOSTICO GERENCIAL CON EL PROPOSITO DE LOGRAR UNA BUENA PLANEACION.

POR LO TANTO, EN ESTA SECCION EL SUSTENTANTE PRESENTA EL PLAN DE DESARROLLO GERENCIAL DEL CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS.

DE ACUERDO AL MODELO, LA PLANEACION ES PRESENTADA A LO LARGO DE CINCO AÑOS DE TRABAJO QUE TENDRA QUE EFECTUAR EL CENTRO EDUCATIVO Y DE CAPACITACION.

LOS RESULTADOS QUE SE PRESENTAN, ESTAN ORGANIZADOS EN CINCO PASOS:

1. DETERMINACION DE PLANES BASE
2. ELABORACION DE OBJETIVOS
3. ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS
4. ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS POR PLAN BASE Y ESTRATEGIA
5. FORMULACION DE PRESUPUESTOS

PASO 1 : DETERMINACION DE PLANES BASE

EL PLAN DE DESARROLLO GERENCIAL COMPRENDE CINCO PLANES BASE,
LOS CUALES SON :

- * 1987
- * 1988
- * 1989
- * 1990
- * 1991

LOS ASPECTOS SOBRE LOS CUALES SE FORMULARON OBJETIVOS Y
ESTRATEGIAS, ACORDE AL MODELO PRESENTADO Y A LA DETERMINACION DE
AREAS CLAVE DE RESULTADOS SON :

1. SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION (ASPECTO TECNOLÓGICO).
2. SERVICIOS DE SOPORTE (ASPECTOS ADMINISTRATIVO Y
TECNOLÓGICO).
3. ADMINISTRACION DEL CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS
(ASPECTOS HUMANO Y ADMINISTRATIVO).

PASO 2 : ELABORACION DE OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

A FINALES DE 1991, CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS SE
IDENTIFICARA COMO UN CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE FOTOGRAFIA,
PARA LOS NEGOCIOS FOTOGRAFICOS, SEA CUAL FUEBE SU GIPO DENTRO DEL
RAMO. IMPARTIRA DIPLOMADOS, MAESTRIAS, CURSOS Y CONFERENCIAS, CON
RECONOCIMIENTO OFICIAL, CON EL PROPOSITO DE FORMAR Y ACTUALIZAR
PROFESIONALMENTE A CLIENTES Y USUARIOS DE LOS PRODUCTOS KODAK.

OBJETIVOS POR AREAS CLAVE DE RESULTADOS

DE JULIO DE 1987 A DICIEMBRE DE 1991, EL CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS:

- 1. EN EL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION. CONFORMARA DIPLOMADOS EDUCACIONALES EN TODAS LAS LINEAS DE NEGOCIOS QUE LO REQUIERAN PARA DAR MAYOR IMPULSO A SU ACTIVIDAD.**
- 2. EN SERVICIOS DE SOPORTE, INSTALAR LA INFRAESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE INSTALACIONES, EQUIPO Y MATERIAL DIDACTICO PARA EL OPORTUNO Y CORRECTO SERVICIO Y OPERACION DEL CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS.**
- 3. EN LA ADMINISTRACION DEL CENTRO, CREAR TRES SISTEMAS PARA EL EFICIENTE CONTROL Y DESARROLLO DE LA GERENCIA, EN LOS ASPECTOS TECNOLOGICO, ADMINISTRATIVO Y HUMANO.**

PASO 3 : ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

SE ESTABLECIERON ESTRATEGIAS POR AREA CLAVE DE RESULTADOS DE LA SIGUIENTE MANERA:

- 1. SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION**
 - 1.1. ESTRUCTURA DIDACTICA**
 - 1.2. DESARROLLO DOCENTE**
 - 1.3. CAPACITACION AL PERSONAL DE MERCADOTECHIA**
- 2. SERVICIOS DE SOPORTE**
 - 2.1. MANTENIMIENTO**
 - 2.2. SOPORTE A LATINDAMERICA**
 - 2.3. SOPORTE A EVENTOS**

3. ADMINISTRACION DEL CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS
 - 3.1 PLAN DE DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO DEL PERSONAL
 - 3.2. PUBLICIDAD DE CURSOS
 - 3.3. ADQUISICIONES
 - 3.4. PLAN ANUAL DE OPERACIONES

A CONTINUACION SE PRESENTAN LOS PASOS 4 y 5, EN LOS FORMATOS QUE SE PRESENTARON EN EL MODELO, DENOMINADO PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS. LOS RESULTADOS SE MUESTRAN POR AREA CLAVE DE RESULTADOS Y POR ESTRATEGIA, DE ACUERDO A LA NUMERACION AQUI PRESENTADA.

AL FINAL DE LOS CUADROS, SE INCLUYE UN INDICE DE CLAVES PARA LA INTERPRETACION DE LAS CLAVES ANOTADAS EN EL INTERIOR DE LAS COLUMNAS.

PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS
(EN DOLARES)

ANNA CLAVE DE RESULTADOS: SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION

ESTRATEGIA: 1.1. ESTRUCTURA DIDACTICA

ACTIVIDAD	COOPERACION	1987		1988		1989		1990		1991	
		FECHA	PRESUPUESTO								
1.1.1. DETERMINAR ESTRATEGIA	EDM	1-15 JUL		1-15 JUN		1-15 JUN		1-15 JUN		1-15 JUN	
1.1.2. DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION CLIENTES (AÑO SIGUIENTE)	LOB'S - EDM	16 JUL 30 AGO	1000	16 JUN 31 JUL	1000						
1.1.3. DETERMINAR CURSOS	LOB'S - EDM	1-5 SEP		1-15 AGO		1-15 AGO		1-15 AGO		1-15 AGO	
1.1.4. ARTICULAR CURSOS	LOB'S - EDM	6-10 SEP		16-30 AGO		16-30 AGO		16-30 AGO		16-30 AGO	
1.1.5. PLANEAR MERCADO ZONA Y CLIENTE	LOB'S - EDM CHG - CCM	11-15 SEP		1-5 SEP		1-5 SEP		1-5 SEP		1-5 SEP	
1.1.6. PROGRAMAR CURSOS	LOB'S - EDM CHG - CCM	16-30 SEP		6-15 SEP		6-15 SEP		6-15 SEP		6-15 SEP	
1.1.7. ELABORAR CATALOGO DE CURSOS	PUBLICACIONES PUBLICIDAD		7000	16 SEP 31 OCT	7000						
1.1.8. DISEÑAR CURSOS	EDM			1 SEP 31 DIC							
1.1.9. IMPLEMENTAR Y COORDINAR	EDM CHG - CCM			1 ENE 31 DIC							
1.1.10. EVALUAR Y DAR SEGUIMIENTO A LA CAPACITACION	CHG - CCM			1 ABR 31 DIC							
T O T A L			8000		8000		8000		8000		8000

PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS
(EN DOLARES)

AREA CLAVE DE RESULTADOS: SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION

ESTRATEGIA: 1.2. DESARROLLO DOCENTE

ACTIVIDAD	COOPERACION	1987		1988		1989		1990		1991	
		FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO
1.2.1. DETECTAR NECESIDADES (AÑO SIGUIENTE)	EDM	1-15 OCT		1-15 OCT		1-15 OCT		1-15 OCT		1-15 OCT	
1.2.2. DETERMINAR CURSOS	EDM	16-31 OCT		16-31 OCT		16-31 OCT		16-31 OCT		16-31 OCT	
1.2.3. PLANEAR EL DESARROLLO	DP	1-15 NOV		1-15 NOV		1-15 NOV		1-15 NOV		1-15 NOV	
1.2.4. PROGRAMAR LA CAPACITACION DE DESARROLLO		16-30 NOV		16-30 NOV		16-30 NOV		16-30 NOV		16-30 NOV	
1.2.5. IMPARTIR EL PROGRAMA				1 ENE 31 DIC	3000						
1.2.6. EVALUAR EL PROGRAMA	EDM			1 ENE 31 DIC							
TOTAL					3000		3000		3000		3000

PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS
(EN DOLARES)

1.3. CAPACITACION AL PERSONAL
DE MERCADOTECNIA

ARPA CLAVE DE RESULTADOS: SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION

ESTRATEGIA:

ACTIVIDAD	COOPERACION	1987		1988		1989		1990		1991	
		FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO
1.3.1. DETERMINAR ESTRATEGIA	DP - DM	1-5 ACO		1-5 JUL		1-5 JUL		1-5 JUL		1-5 JUL	
1.3.2. DETECTAR NECESIDADES (AÑO SIGUIENTE)	DP - LOB'S	6 ACO 15 SEP		6 JUL 15 ACO							
1.3.3. DETERMINAR CURSOS	DP - LOB'S	16-30 SEP		16-31 ACO		16-31 ACO		16-31 ACO		16-31 ACO	
1.3.4. ARTICULAR CURSOS	DP	1-15 OCT		1-15 SEP		1-15 SEP		1-15 SEP		1-15 SEP	
1.3.5. PLANEAR CAPACITACION POR LINEA DE NEGOCIOS	DP	16-31 OCT		16-30 SEP		16-30 SEP		16-30 SEP		16-30 SEP	
1.3.6. PROGRAMAR CURSOS	DP - LOB'S	1-15 NOV		1-15 OCT		1-15 OCT		1-15 OCT		1-15 OCT	
1.3.7. DISEÑAR Y/O CONTRATAR LOS CURSOS	DP	16 NOV 31 DIC		1 ENE 31 DIC							
1.3.8. IMPLEMENTAR Y COORDINAR	DP			1 ENE 31 DIC	20,000						
1.3.9. EVALUAR Y DAR SEGUIMIENTO	DP			1 ENE 31 DIC							
T O T A L					20,000		20,000		20,000		20,000

NOTA: 10 CURSOS NACIONALES
3 CURSOS EXTRANJEROS - TRAER INSTRUCTOR

PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS
(EN DOLARES)

ANFA CLAVE DE RESULTADOS: SERVICIOS DE SOPORTE

ESTRATEGIA: 2.1. MANTENIMIENTO

ACTIVIDAD	COORDINACION	1987		1988		1989		1990		1991	
		FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO
2.1.1. DETERMINAR MANTENIMIENTO (AÑO SIGUIENTE)	I. P.	1-31 OCT		1-31 OCT		1-31 OCT		1-31 OCT		1-31 OCT	
2.1.2. DAR MANTENIMIENTO A INSTALACIONES	I. P.			1 ENE 31 DIC	11,000						
2.1.3. DAR MANTENIMIENTO A EQUIPO	DSEC - I.P.			1 ENE 31 DIC	2,000						
TOTAL					13,000		13,000		13,000		13,000

PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS
(EN DOLARES)

ARPA CLAVE DE RESULTADOS: SERVICIOS DE SOPORTE

ESTRATEGIA: 2.2. SOPORTE A LATINOAMERICA

ACTIVIDAD	COOPERACION	1987		1988		1989		1990		1991	
		FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO
2.2.1. COMUNICAR CON CASAS KODAK DE LATINOAMERICA	CKLA	1-31 AGO		1-31 AGO		1-31 AGO		1-31 AGO		1-31 AGO	
2.2.2. IDENTIFICAR NECESIDADES DE L. A. (AÑO SIGUIENTE)	CKLA	1-20 SEP		1-20 SEP		1-20 SEP		1-20 SEP		1-20 SEP	
2.2.3. PLANEAR SOPORTE A L. A.	CKLA	21-30 SEP		21-30 SEP		21-30 SEP		21-30 SEP		21-30 SEP	
2.2.4. PROGRAMAR SOPORTE A L. A.	CKLA - EDM	1-31 OCT		1-31 OCT		1-31 OCT		1-31 OCT		1-31 OCT	
2.2.5. IMPARTIR EL PROGRAMA DE SOPORTE	CKLA - EDM			1 ENE 31 DIC	10,000						
TOTAL					10,000		10,000		10,000		10,000

PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS
(EN DOLARES)

AREA CLAVE DE RESULTADOS: SERVICIOS DE SOPORTE

ESTRATEGIA: 2.3. SOPORTE A EVENTOS

ACTIVIDAD	COOPERACION	1987		1988		1989		1990		1991	
		FECHA	PRESUPUESTO								
2.3.1. DETERMINAR NECESIDADES SOPORTE A EVENTOS (AÑO SIGUIENTE)	LOBS - EDM D. F.	1-31 AGO									
2.3.2. PLANEAR SOPORTE A EVENTOS	LOBS - EDM	1-30 SEP									
2.3.3. PROGRAMAR SOPORTE A EVENTOS	LOBS - EDM	1-31 OCT									
2.3.4. REALIZAR PRODUCCION AUDIOVISUAL											
- A.V. ESTADO REP. MEXICANA	DG - GSSH	1 MAY 31 DIC	20,000								
- A.V. INSTITUCIONAL	DG - GSSH			1 ENE 30 ABR	10,000						
- A.V. HISTORIA DE MEXICO	GSSH					1 ENE 30 ABR	10,000				
- A. V. ECOLOGICO	GSSH							1 ENE 30 ABR	10,000		
- LIBRO PRODUCCION A. V.	LOB A. V.			1 ENE 31 DIC	2,500	1 ENE 31 DIC	2,500				
- AV'S PARA CAPACITACION	EDM			1 ENE 31 DIC	7,000						
- AV'S ESPECIALES	GRMSA			1 ENE 31 DIC	7,000						
2.3.5. REALIZAR EVENTOS ESPECIALES	GRMSA			1 ENE 31 DIC	25,000						
2.3.6. REALIZAR CAPACITACION ESPECIAL	LOB'S - D.P.			1 ENE 31 DIC	9,000						
TOTAL					80,500		80,500		78,000		68,000

PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS
(EN DOLARES)

3.1. PLAN DE DESARROLLO Y
RECONOCIMIENTO DEL PERSONAL

AREA CLAVE DE RESULTADOS: ADMINISTRACION DEL CENTRO DE CAPACITACION

ESTRATEGIA:

ACTIVIDAD	COOPERACION	1987		1988		1989		1990		1991	
		FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO
3.1.1. DETECTAR NECESIDADES (AÑO SIGUIENTE)		1-15 AGO		1-15 AGO		1-15 AGO		1-15 AGO		1-15 AGO	
3.1.2. VALUAR LAS NECESIDADES		16-31 AGO		16-31 AGO		16-31 AGO		16-31 AGO		16-31 AGO	
3.1.3. PLANEAR EL DESARROLLO DEL PERSONAL	R. I. - GSSM	1-30 SEP		1-30 SEP		1-30 SEP		1-30 SEP		1-30 SEP	
3.1.4. PROGRAMAR EL DESARROLLO	D. P. - GSSM	1-31 OCT		1-31 OCT		1-31 OCT		1-31 OCT		1-31 OCT	
3.1.5. REALIZAR EL PROGRAMA	D. P. - GSSM			1 ENE 31 DIC	11,000						
3.1.6. EVALUAR RESULTADOS OBTENIDOS	GSSM			1 SEP 31 DIC							
TOTAL					11,000		11,000		11,000		11,000

PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS
(EN DOLARES)

AREA CLAVE DE RESULTADOS: ADMINISTRACION DEL CENTRO DE CAPACITACION

ESTRATEGIA: 3.2. PUBLICIDAD DE CURSOS

ACTIVIDAD	COOPERACION	1987		1988		1989		1990		1991	
		FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO
3.2.1. IDENTIFICAR AREAS	EDH	1-30 SEP		1-30 SEP		1-30 SEP		1-30 SEP		1-30 SEP	
3.2.2. DETERMINAR NECESIDADES PUBLICITARIAS (AÑO SIGUIENTE)	EDH	1-15 OCT		1-15 OCT		1-15 OCT		1-15 OCT		1-15 OCT	
3.2.3. SELECCIONAR MEDIOS DE COMUNICACION	PUBLICIDAD	16-31 OCT		16-31 OCT		16-31 OCT		16-31 OCT		16-31 OCT	
3.2.4. PLANEAR LA PUBLICIDAD	PUBLICIDAD	1-15 NOV		1-15 NOV		1-15 NOV		1-15 NOV		1-15 NOV	
3.2.5. PROGRAMAR LOS MEDIOS	PUBLICIDAD	16-30 NOV		16-30 NOV		16-30 NOV		16-30 NOV		16-30 NOV	
3.2.6. CONTRATAR LOS MEDIOS	PUBLICIDAD	1-31 DIC		1 ENE 31 DIC		1 ENE 31 DIC		1 ENE 31 DIC		1 ENE 31 DIC	
3.2.7. REALIZAR LA PUBLICIDAD	PUBLICIDAD			1 ENE 31 DIC	500						
TOTAL					500		500		500		500

PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS
(EN DOLARES)

AREA CLAVE DE RESULTADOS: ADMINISTRACION DEL CENTRO DE CAPACITACION

ESTRATEGIA: 3.3. ADQUISICIONES

ACTIVIDAD	COOPERACION	1987		1988		1989		1990		1991	
		FECHA	PRESUPUESTO								
3.3.1. CAFETERIA	R. I.	1 ENE 31 DIC		1 ENE 31 DIC	6,000						
3.3.2. LIBROS Y PUBLICACIONES	COMPRAS PUBLICACIONES	1 ENE 31 DIC		1 ENE 31 DIC	17,000						
3.3.3. COPIADO	D. O.	1 ENE 31 DIC		1 ENE 31 DIC	20,000						
3.3.4. PAPELERIA	D. O. COMPRAS	1 ENE 31 DIC		1 ENE 31 DIC	34,000						
3.3.5. EQUIPO	COMPRAS	1 ENE 31 DIC		1 ENE 31 DIC	20,000						
3.3.6. ACCESORIOS	COMPRAS	1 ENE 31 DIC		1 ENE 31 DIC	11,000						
3.3.7. COMIDAS	R. I.	1 ENE 31 DIC		1 ENE 31 DIC	15,000						
3.3.8. MOBILIARIO	COMPRAS	1 ENE 31 DIC		1 ENE 31 DIC	16,000						
3.3.9. INCENTIVOS	COMPRAS PRODUCCIONALS ALMACEN	1 ENE 31 DIC		1 ENE 31 DIC	8,000						

PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS
(EN DOLARES)

AREA CLAVE DE RESULTADOS: ADMINISTRACION DEL CENTRO DE CAPACITACION

ESTRATEGIA: 3.3. ADQUISICIONES

ACTIVIDAD	COOPERACION	1987		1988		1989		1990		1991	
		FECHA	PRESUPUESTO								
3.3.10. REVELADO	U.N.L.K.	1 ENE 31 DIC		1 ENE 31 DIC	13,000						
3.3.11. MATERIAL EDUCATIVO	PLANEACION			1 ENE 31 DIC	10,000						
TOTAL					170,600		170,600		170,600		170,600

PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS
(EN DOLARES)

AREA CLAVE DE RESULTADOS: ADMINISTRACION DEL CENTRO DE CAPACITACION

ESTRATEGIA: 3.4. PLAN ANUAL DE OPERACIONES

ACTIVIDAD	COOPERACION	1987		1988		1989		1990		1991	
		FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO	FECHA	PRESUPUESTO
3.4.1. ELABORAR EL PLAN ANUAL DE OPERACIONES DEL CENTRO DE CAPACITACION (AÑO SIGUIENTE)	GSSM	1-31 AGO		1-31 AGO		1-31 AGO		1-31 AGO		1-31 AGO	
3.4.2. OBTENER APROBACION DEL A.O.P.	GSSM	1-30 SEP		1-30 SEP		1-30 SEP		1-30 SEP		1-30 SEP	
3.4.3. APLICAR LA ADMINISTRACION Y CONTROL DEL A.O.P.				1 ENE 31 DIC							
3.4.4. REPORTAR RESULTADOS				1 ACO 31 DIC		1 ACO 31 DIC		1 ACO 31 DIC			

INDICE DE CLAVES DE LOS CUADROS DE
PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS

AOF	PLAN ANUAL DE OPERACIONES
AV	AUDIOVISUAL
CKLA	CASAS KODAK DE LATINOAMERICA
CHG	CENTRO DE MERCADOTECNIA GUADALAJARA (OFICINA KODAK)
CHM	CENTRO DE MERCADOTECNIA MONTERREY (OFICINA KODAK)
DP	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL
DG	DIRECCION GENERAL
DM	DIRECCION DE MERCADOTECNIA
DO	DIRECCION DE OPERACIONES
DSEC	DIVISION DE SERVICIO A EQUIPO DE CLIENTES
EDM	ESPECIALISTA EN DESARROLLO DE MERCADOS (INSTRUCTOR)
GMMA	GERENCIAS DE KODAK MEXICANA
GSSM	GERENCIA DE SERVICIOS DE SOPORTE A MERCADOTECNIA
IP	INGENIERIA DE PLANTA
LA	LATINO AMERICA
LGBL	LINEAS DE NEGOCIOS (GERENCIAS DE VENTA)
UNLK	UNIDAD DE NEGOCIOS LABORATORIO KODAK

LOS DATOS OBTENIDOS EN LA PROGRAMACION Y PRESUPUESTACION DE GASTOS PARA LOS PROXIMOS CINCO AÑOS, PERMITE QUE SE FORMULE UN PRESUPUESTO ESPECIFICO POR CUENTA DE GASTOS, Y CON AYUDA DE LAS HOJAS ANALITICAS QUE EN EL MODELO SE RECOMIENDA USAR.

CON LOS ESTIMADOS DE GASTOS PARA LA REALIZACION DE LAS ESTRATEGIAS, SE FORMULA UN PRESUPUESTO ESPECIFICO PARA EL AÑO INMEDIATO, EN ESTE CASO ES PARA 1988. QUE ES EL PRIMER AÑO DE TRABAJO, LOS GASTOS FUERON ORGANIZADOS Y DISTRIBUIDOS DE LA SIGUIENTE MANERA EN MILES DE DOLARES:

CUENTA	DESCRIPCION	TOTAL ANUAL
701	SUELDOS DE EMPLEADOS	29,934
702	TIEMPO EXTRA	2,226
703	BENEFICIOS	34,920
801	GASTOS DE VIAJE AL INTERIOR	11,129
802	CAPACITACION A EMPLEADOS	9,022
901	ATENCION A CLIENTES	371
908	LAVANDERIA Y ROPA	742
911	ENSERES MENORES	9,839
915	GASTOS GENERALES	75,000
917	HONORARIOS	29,677
924	PRODUCCION AUDIOVISUAL	21,000
967	OTROS IMPUESTOS	599

	TOTAL	228,169

FASE 7 : ORGANIZACION E INTEGRACION DE LOS PLANES GERENCIALES.

UNA VEZ QUE EL CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS CONCLUYO SU PLANEACION GERENCIAL, LA INFORMACION FUE PRESENTADA ANTE LA DIVISION DE SERVICIOS DE SOPORTE DE MERCADOTECNIA, A QUIEN REPORTA EL CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS.

AL IGUAL QUE EL CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS PRESENTO SU INFORMACION, LAS GERENCIAS PERTENECIENTES A LA DIVISION DE SERVICIOS DE SOPORTE DE MERCADOTECNIA, PRESENTARON SUS RESPECTIVOS PLANES GERENCIALES PARA SU RESPECTIVA REVISION Y APROBACION.

LA DIVISION DE SERVICIOS DE SOPORTE DE MERCADOTECNIA AL TENER REUNIDOS LOS PLANES GERENCIALES DE LAS GERENCIAS QUE LE REPORTAN, CONFORMO SU PROPIO PLAN Y PRESUPUESTO, EL CUAL SOMETIO A REVISION Y AUTORIZACION DE LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA. EL CUAL TAMBIEN FUE APROBADO.

LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA A SU VEZ , REUNIO LOS PLANES GERENCIALES DE LAS DIVISIONES DE VENTAS Y SERVICIOS DE SOPORTE A MERCADOTECNIA PARA CONFORMAR SU PROPIO PLAN GERENCIAL. EL CUAL SOMETIO A REVISION Y AUTORIZACION DE LA DIRECCION GENERAL, QUIEN UNA VEZ QUE LO REVISO Y OTORGO LA AUTORIZACION CORRESPONDIENTE.

EL PLAN GERENCIAL DE LA GERENCIA DEL CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS FUE APROBADO, POR LAS ENTIDADES AUTORIZADAS; POR LA DIVISION DE SERVICIOS DE SOPORTE DE MERCADOTECNIA, EL DIRECTOR DE MERCADOTECNIA Y LA DIRECCION DE FINANZAS.

LA INTEGRACION DE LOS PLANES GERENCIALES COMO SE OBSERVA REQUIRIO DE UN PROCESO DE INSPECCION, REVISION Y AUTORIZACIONES. TAL COMO LO PLANTEA EL MODELO.

FASE B : APLICACION, EVALUACION Y SEGUIMIENTO

LA PLANEACION A ESTE PUNTO A LLEGADO A SU CULMINACION, EL PLAN GERENCIAL DEL CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS HA CONCLUIDO, EL SIGUIENTE PASO ES DAR INICIO CON SU REALIZACION.

PARA EJECUTAR EL PLAN NO HAY DUE ESPERAR A DUE LLEGUE EL AÑO DE 1988, EL PLAN COMO SE MENCIONO, ABARCA A 1987, POR LO DUE A PARTIR DEL MES DE JULIO DE ESTE AÑO, SE INICIO LA APLICACION DE LOS PROGRAMAS, PLANES Y ESTRATEGIAS DUE SERVIRAN COMO BASE PARA LAS ACCIONES DE LOS PROXIMOS CUATRO AÑOS.

LOGRAR LA CORRECTA APLICACION DEL PLAN REQUIFRE DE CONTROLES DE EVALUACION, EL PRIMER CONTROL DUE SE ESTABLECIO ES EL CONJUNTO DE ESTRATEGIAS DUE ESTAN PROGRAMADAS Y DUE CUENTAN CON UN PRESUPUESTO, TANTO FECHAS COMO GASTOS DEBERAN VIGIARSE, DE MODO TAL DUE SE CUMPLA CON LAS FECHAS ESTABLECIDAS EN LA REALIZACION DE ESTRATEGIAS, Y DUE EL GASTO NO EXCEDA DEL PRESUPUESTADO.

UN CONTROL IMPORTANTE ES EL ESTIMADO DE VENTAS DE CURSOS, CONTRA EL PRESUPUESTO ESTABLECIDO. COMO SE RECORDARA, EL ESTIMADO DE VENTAS ASCENDIA A 501 MILLONES DE PESOS, A UN TIPO DE CAMBIO DE 1600 PESOS POR DOLAR, ARROJA UN TOTAL DE 313,125 DOLARES U.B.A., CONTRA UN PRESUPUESTO PARA GASTOS DE OPERACION DE 228,169 DOLARES. SE TIENE EN ESTIMACION UN MARGEN DE UTILIDAD DE 84,956 DOLARES, DUE CONVERTIDOS A PESOS, ARROJA UN MARGEN DE 136 MILLONES DE PESOS.

PARA EL CONTROL DE VENTAS-PRESUPUESTO, SE ESTABLECERA UN TABLERO DE CONTROL MENSUAL DUE INDIQUE VENTAS CONTRA GASTOS, POR AREA DE CAPACITACION.

OTROS CONTROLES SE ENCUENTRAN EN LA GUIA DE SERVICIOS QUE SE FORMULO PARA UNA MEJOR ATENCION A LOS CLIENTES DEL CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS, EL CUAL SE MUESTRA EN EL ANEXO No. 2.

SOBRE EL SEGUIMIENTO SE TENDRA EN VIGILANCIA LAS CUATRO AREAS QUE SE MENCIONARON EN EL MODELO : PRODUCCION, VENTAS, FINANZAS Y CONTABILIDAD Y LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACION.

EN LA PRODUCCION, SE ENCUENTRA LA CONFORMACION, DISEÑO Y ELABORACION DE LOS CURSOS QUE SE COMPROMETIERON A IMPARTIRSE A PARTIR DE 1980. ASI COMO UN CONTROL SOBRE LA IMPARTICION, CANCELACION Y TRASLADO DE FECHAS DE CURSOS, CONFERENCIAS, DIPLOMADOS Y MAESTRIA. YA QUE ESTOS SON LOS QUE COMPONEN EL ELEMENTO PRODUCTIVO DE LA GERENCIA.

EN LO QUE SE REFIERE A VENTAS, YA SE MENCIONO QUE SE ESTABLECERAN TABLEROS DE CONTROL PARA SU SEGUIMIENTO, TANTO POR INGRESOS, COMO GASTOS POR AREA DE CAPACITACION.

TOCANTE AL ASPECTO FINANCIERO Y CONTABLE, SE LLEVARA UN REGISTRO DE TODOS LOS GASTOS EN QUE INCURRE PARA LA OPERACION DEL CENTRO, Y SE REGISTRARAN EN CADA CUENTA. AQUI, SE FORMULARAN CONTROLES DE GASTOS MENSUALES POR CUENTA DE GASTOS.

FINALMENTE, SOBRE LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACION DEL CENTRO, SE LLEVARA UN REGISTRO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS, LAS CUALES SEAN ANALIZADAS Y TRATADAS CON LA SERIEDAD QUE MERECE.

EL PERSONAL SERA EVALUADO EN SU DESEMPEÑO, DE ACUERDO A LAS POLITICAS DE LA EMPRESA, TRES VECES AL AÑO. DEPENDIENDO DE SU DESEMPEÑO, SE ESTABLECERAN LOS MONTOS DE INCREMENTO A SUELDOS.

CAPITULO SEPTIMO

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

EN ESTE CAPITULO SE PRESENTAN LAS CONCLUSIONES A LAS QUE EL SUSTENTANTE LLEGO, EN FUNCION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL CAPITULO ANTERIOR "ESTUDIO DE UN CASO".

PARA LOGRAR UNA MAYOR VISION DE LAS CONCLUSIONES, ESTAS HAN SIDO AGRUPADAS EN TRES ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LOS RESULTADOS.

EL PRIMERO DE ELLOS ES LA "LA DINAMICA TECNOLOGICA", QUE CORRESPONDE A LOS CONSTANTES CAMBIOS QUE SE DAN EN LA ACTUALIDAD. EL SEGUNDO, CORRESPONDE A LA SITUACION ACTUAL QUE ATRAVIESA EL PAIS. EL ULTIMO ES LA SITUACION VIGENTE EN LAS GERENCIAS MEXICANAS, QUE SE RELACIONA CON EL METODO PROPUESTO EN EL PRESENTE TRABAJO.

1. EN RELACION A DINAMICA TECNOLOGICA

LA HISTORIA MAS DIFICIL DE ESCRIBIR ES LA CONTEMPORANEA, RESPONDER CON EFICIENCIA Y EFICACIA A LOS CONSTANTES, REPENTINOS Y COMPLEJOS CAMBIOS QUE SE DAN EN EL AMBITO TECNOLOGICO, REPRESENTAN UN RETO, QUE ES DIFICIL DE SUFERAR, SOBRE TODO POR LA GRAN INVERSION QUE SE REQUIERE PARA EL DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS.

LA NECESIDADES HUMANAS, COMO MENCIONABA EL DR. ABRAHAM MASLOW, ESTAN EN CONTINUA DINAMICA, CAMBIAN DE UN MOMENTO A OTRO EN UN SUJETO, Y CON MAYOR RAZON EN LAS NECESIDADES DE UN PAIS.

SATISFACER ESAS NECESIDADES ES EL RETO, LA MEJOR FORMA DE SATISFACERLAS ES ENCONTRANDO LOS CORRECTOS SATISFACTORES A ESTAS. DE AHI QUE LA TECNOLOGIA ESTE EN UN PROCESO PERMANENTE DE ACTUALIZACION Y MEJORIA.

DETERENER ESTE PROCESO, IMPLICARIA UNA DETENCION EN EL MEJORAMIENTO DEL MUNDO PRODUCTIVO.

CADA DIA LA POBLACION CRECE, LAS NECESIDADES AUMENTAN Y SE VAN HACIENDO MAS COMPLEJAS.

POR OTRA PARTE LOS INVESTIGADORES ENCUENTRAN NUEVOS Y MEJORES SATISFACTORES A OTRAS NECESIDADES, O GENERANDO NUEVAS NECESIDADES.

LAS CONSECUENCIAS DE ESTOS DINAMICOS CAMBIOS, SON QUE LAS EMPRESAS DEBEN ACTUALIZARSE EN TECNOLOGIA, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, LA CAPACITACION REPRESENTA UN IMPORTANTE INSTRUMENTO PARA LOGRAR LA ACTUALIZACION.

LA EMPRESA QUE NO SE ACTUALICE, POCO A POCO SE VA HACIENDO OBSOLETA EN SUS METODOS Y SUS PRODUCTOS SE VAN ESTANCANDO. NO HAY ALTERNATIVA, LAS EMPRESAS REQUIEREN ADAPTARSE A LA DINAMICA TECNOLOGICA, O FRONTO SE VERAN INMERSOS EN EL TORBELLINO DE LA OBSOLESCENCIA.

LOS NUEVOS PRODUCTOS DEBEN SER ACORDES A LAS NECESIDADES; SATISFACER EFICAZ Y EFICIENTEMENTE LA NECESIDAD PARA LA CUAL FUE HECHO EL PRODUCTO. PROPORCIONAR LA SATISFACCION CON LA MAYOR RAPIDEZ, VARIEDAD DE PRODUCTOS PARA LA VARIACION DEL GRADO DE SATISFACCION BUSCANDO EN EL PRODUCTO, Y PRODUCTOS CON DISEÑO TAL QUE INCLUSO SATISFACERAN VARIAS NECESIDADES AL MISMO TIEMPO, ASICOMO LOS PRODUCTOS DEBEN PROPICIAR LA COMODIDAD, Y LA SENSACION DE PLACER Y AGRADO AL CONSUMIDOR.

CUALES SON LAS ALTERNATIVAS QUE SE TIENEN PARA LA DINAMICA TECNOLÓGICA? QUE PUEDEN HACER LAS EMPRESAS?

EN PRIMERA INSTANCIA, LA EMPRESA DEBE MOSTRAR UNA APERTURA AL CAMBIO, ESTAR CONSCIENTE DE QUE EL CAMBIO EXISTE Y QUE SE PRESENTA COTIDIANAMENTE, ES ALGO REALMENTE IMPORTANTE. LOGRAR LA CONCIENCIACIÓN ES PRIMORDIAL, PORQUE ES INDISPENSABLE QUE LA EMPRESA SE PREDISPONGA AL CAMBIO Y TENGA UNA ACTITUD DE ADAPTACIÓN. EMPRESA QUE NO SE ADAPTE, ESTA SENTENCIADA A MORIR.

OTRA ALTERNATIVA IMPORTANTE ES ANTICIPARSE AL CAMBIO, MUCHAS EMPRESAS TRABAJAN EN FORMA REACTIVA, EN CUANTO LA COMPETENCIA INTRODUCE AL MERCADO UN NUEVO PRODUCTO, PROMOCION O ESTRATEGIA, LAS EMPRESAS REACCIONAN TRATANDO DE IGUALAR ESA INNOVACION. LAMENTABLEMENTE ESTAN ACTUANDO CON RETRASO, PORQUE DE AHI A QUE ELABORAN PLANES DE DESARROLLO DE PRODUCTOS, PASARAN AL MENOS CUATRO AÑOS, TIEMPO SUFICIENTE PARA QUE LA COMPETENCIA QUE SI SUPO ANTICIPARSE AL CAMBIO, LOGRE TOMAR UNA MAYOR VENTAJA A SUS COMPETIDORES.

ANTICIPARSE AL CAMBIO SIGNIFICA SER GENERADORES DE TECNOLOGIA, LAS EMPRESAS TIENEN LA POSIBILIDAD DE HACERLO, LO QUE SUCEDE ES QUE NO SE DISPUESTO, NI TRABAJADO EN FORMA PLANEADA PARA LOGRARLO. EL PAIS NECESITA DE LA APORTACION DE TODOS. Y SI SE RECUERDA EL MEXICANO, ES UN EXTRAGRCINARIO INNOVADOR, LO QUE LIMITA SUS POSIBILIDADES ES LA FALTA DE RECURSOS ECONOMICOS PARA GENERAR ESA TECNOLOGIA.

FINALMENTE, OTRA ALTERNATIVA MAS, ES TRATAR DE QUE EL PAIS LOGRE SU DESARROLLO TECNOLÓGICO, LA INTRODUCCION DE MEXICO AL GATT, ES UNA ACCION INDISPENSABLE, PORQUE OBLIGARA A LAS EMPRESAS MEXICANAS A MEJORAR LA CALIDAD DE SUS PRODUCTOS, SER MAS COMPETITIVOS EN LOS MERCADOS EXTRANJEROS.

2. EN RELACION A LA SITUACION ACTUAL DEL PAIS

MEXICO, ES UN PAIS EN DESARROLLO, COMO FUE TRATADO EN EL CAPITULO PRIMERO, CUENTA CON UNA AMPLIA GAMA DE RECURSOS NATURALES QUE HAN SIDO MAL CONOCIDOS Y EXPLOTADOS. ESTO PUEDE DEBERSE A LA CARENCIA DE ESTRATEGIAS ACORDES A UN PLAN GLOBAL DE DESARROLLO PARA LA NACION, QUE PERMITA LA EXPLOTACION RACIONAL DE LOS RECURSOS.

POSIBLEMENTE LA ABUNDANCIA DE RECURSOS COMO EL PETROLEO, GAS NATURAL, CARBON, SEAN FACTORES QUE ESTEN INDICANDO QUE EL PAIS NO DEBE PREOCUPARSE PORQUE EXISTE RIQUEZA. TAL VEZ POR ELLO NO HAN SIDO APROVECHADOS PARA LOGRAR UN BENEFICIO DE LA NACION Y DE SU POBLACION.

EL PAIS CONTINUA EN VIAS DE DESARROLLO, SINTOMAS DE ESTA SITUACION SON ALGUNOS SECTORES COMO SALUD, VIVIENDA, EDUCACION, SERVICIOS PUBLICOS, Y REPARTICION DE RIQUEZA, ESTAN EN UNA SITUACION EN QUE SE PUEDE MEJORAR.

POR OTRA PARTE EXISTE UNA EXCESIVA DEPENDENCIA TECNOLOGICA, MUESTRA DE LA INCAPACIDAD PARA GENERAR TECNOLOGIA PROPIA, SE DEFENDE PRINCIPALMENTE DE ESTADOS UNIDOS.

EL PAIS TIENE UNA ENORME DEUDA EXTERNA QUE HA OBLIGADO A LOS ACREEDORES A CONFIRMAR QUE MEXICO YA NO CONTABA CON MAS PRESTAMOS, PARA FINANCIAR EL GASTO PUBLICO EL GOBIERNO SE VIO OBLIGADO A CONSEGUIR MAS INGRESOS, EMPLEANDO COMO ALTERNATIVA LA DEUDA INTERNA A TRAVES DE LOS CETES, QUE PARA LOGRAR EL PAGO DE ESTOS SE HA TENIDO QUE GENERAR MAS CETES E IMPRESION DE BILLETES, LLEGANDO ASI A UNA TREMENDA INFLACION, QUE ECONOMISTAS MEXICANOS HAN PRONOSTICADO DEL 140 % PARA 1987, Y DEL 200 % PARA 1988.

EL GOBIERNO MEXICANO TUVO QUE ELIMINAR EN GRAN PARTE LOS SUBSIDIOS A PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE VENIA FINANCIANDO, CON EL OBJETO DE QUE SE DIERAN A COSTOS REALES. POR OTRO LADO, DEL ENCAJE LEGAL, EL GOBIERNO UTILIZO GRAN PARTE DE ESTE, QUEDANDO LIMITADO EL CREDITO PARA LA INDUSTRIA Y EMPRESA MEXICANA.

EL DEFICIT PRESUPUESTAL DEL GOBIERNO, TIENE QUE SER CONTROLADO, NO PUEDE VIVIRSE GASTANDO MAS DE LO QUE SE INGRESA. HASTA AHORA LAS CONSECUENCIAS HAN SIDO DESAGRADABLES.

CON LOS CREDITOS LIMITADOS, LAS EMPRESAS PRIVADAS, SE ENCUENTRAN EN UNA POSICION MUY DIFICIL, YA QUE SI NO CUENTAN CON RECURSOS ECONOMICOS PARA ENFRENTAR SUS COMPROMISOS Y OPERACIONES, DIFICILMENTE PODRAN INVERTIR ALGO EN DESARROLLO DE PRODUCTOS O GENERACION DE TECNOLOGIA PROPIA.

INDEPENDIEMENTE DE ESTO, LA GRAVE SITUACION QUE ATRAVIESAN LAS EMPRESAS MEXICANAS, SE VE TODAVIA PEOR, CUANDO EL GOBIERNO PRESIONA MAS A LAS EMPRESAS PARA LA OBTENCION DE INGRESOS MEDIANTE EL PAGO DE IMPUESTOS DE LAS EMPRESAS PRIVADAS. DEMASIADO ESFUERZO HACEN LAS EMPRESAS PARA SOBREVIVIR Y TENER ALGO DE UTILIDADES, PARA QUE EL GOBIERNO LLEGUE Y LES QUIETE CASI LA MITAD DE ESTAS EN IMPUESTOS. QUE SE SEPA EL GOBIERNO NUNCA HA TRABAJO EN LAS EMPRESAS PRIVADAS, PARA QUE ESTAS TENGAN QUE DARLE PARTE DE SUS UTILIDADES.

POR SI FUERA POCO, LA SITUACION SE AGRAVA CUANDO EN EL PUEBLO SE SIEMPRE DESCONFIANZA CON LAS ACCIONES DEL GOBIERNO. SE AVICINA UNA CRISIS SOCIAL, AL EXISTIR POCOS, PERO MUY POCOS SATISFACTORES A LAS NECESIDADES SOCIALES COMO EDUCACION, VIVIENDA, SERVICIOS DE SALUD, ETC. EL GOBIERNO TIENE QUE IMPLANTAR ESTRATEGIAS POLITICAS PARA EL BENEFICIO SOCIAL.

LAS CONSECUENCIAS DE LA SITUACION ACTUAL DEL PAIS, SON QUE ANTE LA FALTA DE TECNOLOGIA, SE TENGA QUE CONTINUAR IMPORTANDO. SERA UN RETO DE LAS FUTURAS GENERACIONES DE MEXICANOS, LOS ACTUALES TENDRAN QUE PONER LAS BASES PARA QUE EL FUTURO DESEADO SE CRISTALICE MUY PRONTO.

ANTE EL GRAN DEFICIT PRESUPUESTAL DEL GOBIERNO, Y YA LO MENCIONO EL PRECANDIDATO A LA PRESIDENCIA, SALINAS DE GORTARI, SE CONTINUARA CON LA MISMA TENDENCIA DEL GOBIERNO ANTERIOR. POSIBLEMENTE EL DEFICIT CONTINUE. Y PARA ELLO EL GOBIERNO SEGUIRA GENERANDO DEUDA INTERNA, YA QUE LOS PAISES ACREEDORES NO QUIEREN PRESTAR MAS A MEXICO. EN CONSECUENCIA LA INFLACION CONTINUARA. QUE COMO SE SABE EL GOBIERNO NO HA PODIDO, O HA QUEPIDO CONTROLAR.

EL PASO DE LA INFLACION ES ACELERADO, LA CARRERA PRECICIOS - SUELDOS, CONTINUA, HACIENDO QUE POCO A POCO LA CAPACIDAD ADQUISITIVA DEL CONSUMIDOR VAYA PERDIENDO SU MAGNITUD. LAS CONSECUENCIAS SE VIVEN ACTUALMENTE, UN GRAN DESEMPLEO, POBREZA, HAMBRE. LA POBLACION TIENE QUE SOBREVIVIR. DE AHI QUE EXITA UNA OLEADA DE ROBOS QUE LA POLICIA PARECE NO PODER CONTENER.

LA POBLACION ENCUENTRA SEVERAS DIFICULTADES PARA LA SATISFACCION DE SUS NECESIDADES MAS BASICAS, LA SITUACION SE TENGA CADA DIA MAS, DE MODO TAL QUE ES POSIBLE QUE PUEDAN INICIARSE MOVIMIENTOS ARMADOS, COMO RESPUESTA ANTE LA CRISIS SOCIAL, POLITICA Y ECONOMICA QUE EL PAIS ATRAVIESA.

ALTERNATIVAS PARA TRATAR DE CONTRARRESTAR ESTOS DEVASTADORES EFECTOS, PODRAN ENCONTRARSE EN EL PROXIMO SEXENIO, SI NO ES QUE ANTES. LA RESPUESTA DEL PUEBLO ANTE ESTA SITUACION SERA LA QUE DETERMINE EL CAMINO A SEGUIR.

EL NUEVO GOBIERNO PARA EL SEXENIO VENIDERO, DEBERA EMPLEAR UN PLAN DE FONDO PARA CONTROLAR LA ECONOMIA Y EL DESARROLLO DE LA NACION. EL SUBSTANTANTE PROPONE QUE EL GOBIERNO :

PRIMERAMENTE, LIMITE EL GASTO PUBLICO, AL INGRESO QUE SE GENERE Y NO MAS.

ALEJARSE DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS, VENDIENDO LAS EMPRESAS PARAESTATALES QUE NO SON LUCRATIVAS, ACTUALMENTE TIENE EQUIPOS DE FUTBOL, TIENDAS, TRANSPORTES COMO LA RUTA 100, QUE LEJOS DE PRODUCIR, SON UNA CARGA NO PARA EL GOBIERNO, SINO PARA EL PUEBLO QUE ES QUIEN LOS PAGA.

POSICIONAR EL SECTOR ESTATAL, SECRETARIAS DE ESTADO QUE ACTUALMENTE TRABAJAN EN FORMA INDEPENDIENTE, REALIZAN FUNCIONES SIMILARES QUE LEJOS DE AYUDARSE, SE DUPLICAN O TRASLAPAN, HACIENDO MAS INEFICIENTE EL SECTOR ESTATAL.

REALIZAR UNA REDUCCION DE EMPLEADOS DE GOBIERNO, PORQUE ACTUALMENTE TODOS QUIEREN ESTAR EN EL GOBIERNO, Y YA HAY DEMASIADOS BUROCRATAS PARA SEGUIR TENIENDO MAS. PARA FUNCIONES QUE UNA SOLA PERSONA PUEDE REALIZAR, EXISTEN DEPARTAMENTOS CON NUMEROSAS PERSONAS, QUE ENTORPECEN LAS ACTIVIDADES.

ESTIMULAR LAS EXPORTACIONES, CON ELLO SE ESTIMULA LA CALIDAD Y MERCADOS NUEVOS. ADEMAS SE NECESITAN DIVISAS PARA EL PAGO DE LA DEUDA EXTERNA.

ELABORAR ESTRATEGIAS PARA EL BENEFICIO SOCIAL; MEJORAR SERVICIOS PUBLICOS, VIVIENDA, EMPLEO, ETC.

POR OTRA PARTE, LAS EMPRESAS PRIVADAS, HABRAN DE TENER UNA MAYOR PARTICIPACION PRODUCTIVA; TRATAR EN LO POSIBLE DE MEJORAR LA CALIDAD DE SUS PRODUCTOS Y PARTICIPAR EN MERCADOS EXTRANJEROS.

3. EN RELACION A LA SITUACION GERENCIAL

UN GRAN RETO ESPERA A LAS EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS, PORQUE ACTUALMENTE LAS GERENCIAS DE LAS EMPRESAS MEXICANAS, SE ENCUENTRAN EN UNA POSICION DIFICIL, LA CRISIS QUE ENVUELVE NO SOLO A LAS EMPRESAS SINO AL PAIS ENTERO, HACE QUE EXISTA Poca VISIBILIDAD EN CUANTO A LAS ESTRATEGIAS.

LAMENTABLEMENTE NO EXISTEN TEORIAS QUE EXPLIQUEN COMO DEBERN MANEJARSE LAS EMPRESAS EN EPOCAS DE CRISIS. LAS EMPRESAS ACTUALES ESTAN LLAMADAS A ESCRIBIR LA NUEVA HISTORIA ADMINISTRATIVA.

DEBIDO A LA DINAMICA DEL CAMBIO EXISTENTE HOY EN DIA, LAS EMPRESAS TIENEN DIFICULTAD PARA DEFINIR CON EXACTITUD LO QUE ES EL NEGOCIO, LAS POLITICAS QUE HAN DE GUIARLE DURANTE EL DURO CAMINO. SE HA LLEGADO A COMPROMETER A LA EMPRESA EN ACTIVIDADES QUE LA ALEJAN DE SU NEGOCIO REAL. ESTO SE DEBE A LA FALTA DE UNA DEFINICION Y GUIAS DE ORIENTACION, COMO POLITICAS Y FILOSOFIA EMPRESARIAL.

POCAS EMPRESAS CONOCEN SUS REALES POTENCIALIDADES, TANTO HUMANAS, FINANCIERAS COMO ADMINISTRATIVAS Y TECNOLOGIAS, POR LO QUE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS SON DESPERDICIAS.

CUANDO SE PLANEA, SE HACE DE MANERA AISLADA E INDIVIDUAL POR CADA GERENCIA QUE COMPONE A LA EMPRESA, HACE FALTA UN METODO QUE PERMITA INTEGRAR LOS PLANES GERENCIALES, PARA ASI SEGUIR UNA ESTRATEGIA QUE PEDITUE EN BENEFICIOS LOGRADOS POR LA LABOR DE EQUIPO.

LAS ESTRATEGIAS QUE FORMULAN LAS EMPRESAS ESTAN BASADAS EN LA TECNICA DEL "ME LATE", HACIENDO QUE LA EMPRESA SE PIERDA EN ESFUERZOS VANOS POR LOGRAR ILUSIONES QUE A VECES SON INALCANZABLES O QUE RESULTAN SER UN FIASCO COMO NEGOCIO.

LAS EMPRESAS SE MANTIENEN EN UNA SITUACION DE ESTABILIDAD, EVITANDO TODA POSIBILIDAD DE CRECIMIENTO, LLEVANDO AL ESTANCAMIENTO DE LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS, SURGIENDO EL "AHÍ SE VA", "YA NI MUDE" Y OTRAS TANTAS FRASES DE MEDIOCRIDAD Y CONFORMIDAD.

LAS CAUSAS DE ESTO SON:

- * LA FALTA DE RECURSOS ECONOMICOS PARA INVERTIR EN LA EXPANSION Y MEJORAMIENTO DE LOS PRODUCTOS, SISTEMAS Y TECNOLOGIA.
- * LOS SISTEMAS OBSOLETOS QUE TIENEN LA EMPRESA, QUE DAN POCA CALIDAD Y RAPIDEZ A LOS PRODUCTOS Y OPERACIONES, COMPARADOS CON TECNOLOGIAS NOVEDOSAS QUE USA LA COMPETENCIA. COMO PRODUCTO DE LA DEPENDENCIA TECNOLOGICA Y DE LA INCAPACIDAD DE LAS EMPRESAS PARA GENERAR TECNOLOGIA.
- * LA FALTA DE MANO DE OBRA CALIFICADA Y DE PERSONAL COMPETENTE, QUE COMO YA FUE TRATADO, LAS EMPRESAS USAN RECURSOS HUMANOS BARATOS, CON EL FIN DE NO GASTAR, PENSANDO QUE SON BUENAS ESTRATEGIAS AL HACERLO DE ESTA MANERA. SIN EMBARGO AFECTAN LA EFICIENCIA DE SU EMPRESA.
- * LA APATIA DE UNA CULTURA QUE NO SE ESFUERZA EN MEJORAR, QUE PROYECTA SUS PROBLEMAS A LOS DEMAS SIN SABER QUE EN EL ESFUERZO DE CADA UNO ESTA LA SOLUCION DE SER MEJOR.

- # LA FOMRE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS, AL GRADO DE TIMAR AL CONSUMIDOR CON PRODUCTOS QUE EL DIA DE MANANA PERDERAN TODA SUS BENEFICIOS, POR LAS MALAS CARACTERISTICAS DE SU PRODUCCION.
- # LA FALTA DE UN METODO QUE PERMITA A LAS EMPRESAS MEJAR SU SITUACION ACTUAL Y QUE NO SOLO LAS MANTEGAN, SINO QUE LAS LLEVE A ESTADIOS AVANZADOS DE DESARROLLO.

LAS ALTERNATIVAS PARA LOGRAR MEJORAR ESTA SITUACION, PRACTICAMENTE ESTAN ESCRITAS. EL PRESENTE TRABAJO PLANTEA UNA ALTERNATIVA IMPORTANTE, QUE ES UN METODO PARA EL DESARROLLO DE LA GERENCIA MEXICANA, LA CUAL PERMITIRA DEFINIR EL NEGOCIO, ELABORAR UNA FILOSOFIA GUIADORA DE LAS ACCIONES, DETERMINAR LAS POTENCIALIDADES DE LA EMPRESA Y DE SUS PRODUCTOS, PARA QUE CON ESTA BASE SE PUEDAN ESTABLECER ESTRATEGIAS DE DESARROLLO GERENCIAL Y EN CONSECUENCIA EMPRESARIAL.

PERMITIRA INTEGRAR LOS PLANES GERENCIALES EN UN SOLO CAMINO, DE MODO TAL QUE TODA ACCION QUE EMITA LA EMPRESA, LE PERMITA ACERCARSE A LA CONSOLIDACION DE SU MISION.

COMENTARIOS FINALES Y PROPUESTAS

EL METODO PROPUESTO COMO HA PODIDO OBSERVARSE EN LOS RESULTADOS, MUESTRA TANGIBLEMENTE COMO PUEDE CONSEGUIRSE UNA PLANEACION GERENCIAL QUE REDITUE EN UNA MAYOR Y MEJOR EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES, DE LOS PRODUCTOS Y DEL USO RACIONAL DE LOS RECURSOS, HASTA LOGRAR SU APROVECHAMIENTO OPTIMO.

LA SEMILLA HA SIDO PUESTA EN TIERRA FERTIL, LA LABOR DEL INVESTIGADOR DE LA ADMINISTRACION ES FORTALECER ESTE ESFUERZO, PARA QUE NO QUEDA EN UN ESFUERZO VANO.

QUEDA LA OPCION TODAVIA, A OTRAS INVESTIGACIONES, PARA FORTALECER SOBRE TODO EL ASPECTO ORGANIZACIONAL DEL TRABAJO INDIVIDUAL DE LOS EMPLEADOS, QUE FUE TRATADO LIMITADAMENTE EN ESTE TRABAJO. PORQUE UNA VEZ ESTABLECIDOS LOS PLANES BASE, ESTRATEGIAS, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS, ES INDISPENSABLE, COORDINAR ESTE TRABAJO DE ESCRITORIO CON LA LABOR QUE CADA DIA DESEMPEÑAN LOS EMPLEADOS.

OTRO ASPECTO QUE PUEDE SER INVESTIGADO Y TRATADO, ES EL ESTABLECIMIENTO, APLICACION Y MANEJO DE CONTROLES. QUE AUNQUE AQUI FUERON TRATADOS, MERECE A OPINION DEL SUSTENTANTE, SER TRATADOS CON PROFUNDIDAD.

SI SE RECUERDA, EL SUSTENTANTE MENCIONO, QUE EL MEXICANO TIENE UNA GRAN CAPACIDAD DE PLANEACION, ORGANIZACION E INTEGRACION. PERO LE HACE FALTA CONSISTENCIA EN EL SEGUIMIENTO DE RESULTADOS. TERMINANDO TODOS LOS PLANES EN UN ARCHIVERO, SIN QUE EXISTA ALGUIEN QUE RECUERDE QUE YA FUERON FORMULADOS Y QUE SE LES DEBE DAR SEGUIMIENTO.

OTRA OPCION PARA FUTURAS INVESTIGACIONES, ES LA POSIBILIDAD DE TRATAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO, QUE SE LE DIO TAMBIEN UN TRATO LLANO EN EL TRABAJO PRESENTE. EL SUSTENTANTE CONSIDERA QUE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO, ES UN ELEMENTO CLAVE PARA LA OBTENCION DE RESULTADOS DEL METODO PROPUESTO.

PORQUE EN FUNCION DE LOS PLANES, ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS, EL TRABAJO DEBE ORGANIZARSE POR CADA EMPLEADO PARA SU CORRECTO CUMPLIMIENTO, Y LOGRAR QUE LAS GERENCIAS LLEGUEN A NIVELES DE DESARROLLO TAL COMO SE PLANTEA.

FINALMENTE, QUEDA A OTROS INVESTIGADORES, LA POSIBILIDAD DE INVESTIGAR Y DESARROLLAR OTROS METODOS QUE PROPICIEN EL DESARROLLO GERENCIAL. LA EFICIENCIA Y LA CALIDAD SON ELEMENTOS INDISPENSABLES EN LA ACTUALIDAD PARA LAS EMPRESAS MEXICANAS. EL RETO DEL INVESTIGADOR EN ADMINISTRACION, SERA DETERMINAR OTROS METODOS QUE LO PERMITAN. EL SUSTENTANTE POR SU PARTE HA PRESENTADO ESTE TRABAJO INICIAL, Y DAR PAUTA A OTRAS INVESTIGACIONES SOBRE UN TEMA TAN IMPORTANTE COMO EL DESARROLLO GERENCIAL. DEBE CONTINUARSE INVESTIGANDO EN EL CAMPO, PARA BENEFICIO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS Y DEL PAIS.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. BANCO DE MEXICO, INFORME ANUAL, MEXICO, 1986.
2. BEJAR, RAUL. EL MEXICANO (ASPECTOS CULTURALES Y PSICOSOCIALES). UNAM. MEXICO, 1979.
3. BROCHLER, HUBERT. EL MILAGRO ECONOMICO JAPONES. EDIT. DUPESA. BARCELONA, ESPAÑA, 1970.
4. CIEMEX-WEFA. PERSPECTIVAS ECONOMICAS DE MEXICO. ECONOMETRIC FORECASTING ASSOCIATES. MEXICO, 1987.
5. CLEMENT, NORRIS (ET. AL.). ECONOMIA (ENFOQUE AMERICA LATINA). MAC GRAW HILL. MEXICO, 1978.
6. CONTRERAS, ENRIQUE. ESTRATIFICACION Y MOVILIDAD SOCIAL EN LA CIUDAD DE MEXICO. UNAM. MEXICO, 1978.
7. COPLAMAR. GEOGRAFIA DE LA MARGINACION. EDIT. SIGLO XXI. MEXICO, 1982.
8. DEROSSI, FLAVIA. EL EMPRESARIO MEXICANO. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO. MEXICO, 1977.
9. FERNANDEZ, E. Y VITE, B. ECONOMIA POLITICA. SIN EDITORIAL. MEXICO, 1979.
10. GUNTHER, REAUS. LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD DE MEXICO. MEXICO, 1980.
11. HANSEN, ROGER. LA POLITICA DEL DESARROLLO MEXICANO. EDIT. SIGLO XXI. MEXICO, 1970.
12. HODGETTS R. Y ALTMAN S. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. EDIT. INTERAMERICANA. MEXICO, 1981.
13. INSTITUTO ALEXANDER HAMILTON. LOS NUEVOS METODOS EFICACES DE MOTIVACION DEL PERSONAL. MEXICO, 1982.
14. INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS. DICCIONARIO JURIDICO MEXICANO. EDIT. PORRUA, MEXICO, 1984.
15. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA GEOGRAFIA E INFORMATICA. MEXICO EN SINTESIS. SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO. MEXICO, 1985.
16. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA GEOGRAFIA E INFORMATICA. CUADERNO DE INFORMACION OPORTUNA. SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO. MEXICO, 1987.

17. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA GEOGRAFIA E INFORMATICA. COMPARACIONES INTERNACIONALES DE MEXICO EN EL MUNDO. SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO. MEXICO, 1986.
18. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA GEOGRAFIA E INFORMATICA. ENCUESTA INDUSTRIAL MENSUAL. SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO. MEXICO, 1987.
19. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA GEOGRAFIA E INFORMATICA. ESTADISTICAS DEL COMERCIO EXTERIOR DE MEXICO. S.H.C.P. Y BANXICO. MEXICO, 1987.
20. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA GEOGRAFIA E INFORMATICA. REALIDADES NUMERICAS, IMAGENES CENSALES. SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO. MEXICO, 1986.
21. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA GEOGRAFIA E INFORMATICA. SISTEMA NACIONAL DE CUENTAS NACIONALES DE MEXICO 1983-1985. SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO. MEXICO, 1985.
22. KODAK. PORQUE INVERTIR EN MEXICO. (PRODUCCION AUDIOVISUAL). KODAK MEXICANA, MEXICO, 1986.
23. MUMFIZ O'DONELL. ADMINISTRACION MODERNA. PRENTICE HILL. MEXICO, 1982.
24. LARIS CASILLAS, FRANCISCO. ESTRATEGIAS PARA LA PLANEACION Y EL CONTROL EMPRESARIAL. EDIT. TRILLAS. MEXICO, 1978.
25. LERNER, JOEL. INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS. MC GRAW HILL. MEXICO, 1984.
26. LOPEZ, DIEGO. PROBLEMAS ECONOMICOS DE MEXICO. UNAM. MEXICO, 1979.
27. LUTHANS, FRED. INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION. MC GRAW HILL. MEXICO, 1976.
28. MALI, PAUL. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. EDIT. DIANA. MEXICO, 1983.
29. MC GREGOR DOUGLAS. EL FACTOR HUMANO EN LAS EMPRESAS. FONDO DE CULTURA ECONOMICA. MEXICO, 1978.
30. MIRANDA, JOSE (ET. AL). HISTORIA DE MEXICO. EDIT. E.C.L.A.L.S.A. MEXICO, 1971.
31. MUÑOZ, H. (ET. AL.). MIGRACION Y DESIGUALDAD SOCIAL EN LA CIUDAD DE MEXICO. COLEGIO DE MEXICO, 1977.
32. ODIORNE, GEORGE. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. LIMUSA. MEXICO, 1981.

33. ORIOL, A. Y VARGAS, A. EL MEXICANO (RAICES DE LA MEXICANIDAD). INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL. MEXICO, 1983.
34. DUCHI, WILLIAM. TEORIA 2. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO. WILMINGTON, DELAWARE, U.S.A. 1982.
35. PEREZ DE LEON, ENRIQUE. NOTAS DE DERECHO CONSTITUCIONAL ADMINISTRATIVO. UNAM. MEXICO, 1982.
36. PODER EJECUTIVO FEDERAL. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1983-1988. SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO. MEXICO, 1983.
37. RIDING, ALAN. VECINOS DISTANTES (UN REYRATO DE LOS MEXICANOS). JOAQUIN MORTIZ-PLANETA. MEXICO, 1985.
38. RIES, A. Y TROUT, J. LA GUERRA DE LA MERCADOTECNIA. MAC GRAW HILL. MEXICO, 1986.
39. SECRETARIA DE ENERGIA, MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL. INFORME DE LABORES 1985-1986. MEXICO, 1986.
40. SERRALDE, ALEJANDRO. EL ESTILO MEXICANO DE DIRIGIR. MANAGEMENT TODAY (NUMERO DE ENERO 1987), MEXICO.
41. SEYNA, EUGENE. GERENCIA POR OBJETIVOS. KODAK MEXICANA. MEXICO, 1986.
42. STENIER, GEORGE. PLANEACION ESTRATEGICA. CECSA. MEXICO. 1986.
43. VILLEGAS, EDUARDO. EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO. EDITORIAL PAC. MEXICO, 1985.
44. VACA DEL CORRAL, R. SOY PURO MEXICANO. COSTA-AMIC EDITORES, MEXICO, 1976.
45. WIONCZECK, MIGUEL. LA SOCIEDAD MEXICANA. FONDO DE CULTURA ECONOMICA. MEXICO, 1971.
46. SILVA HERZOG, BREVE HISTORIA DE LA REVOLUCION MEXICANA. FONDO DE CULTURA ECONOMICA, MEXICO, 1972.
47. BARAJAS, JORGE. EL HOMBRE, EL TRABAJO Y LA ADMINISTRACION. EDIT. DIANA. 1978.
48. UNAM. CURSO DE COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO. MEXICO, 1985.
49. LEVITT, THEODORE, THE MARKETING IMAGINATION. THE FREE PRESS. NEW YORK, 1983.
50. SEYNA, EUGENE ORGANIZATIONAL CHANGE IN A COMPLEX ORGANIZATION. UNIVERSITY MICROFILMS INTERNATIONAL. MICHIGAN, 1984.

51. DRUCKER, PETER. MANAGEMENT. HARPER & ROW PUBLISHERS, NEW YORK, 1973.
52. BALA, ANGEL. LIBRO SIN TITULO EN PROCESO DE PUBLICACION. MEXICO, 1987.
53. KADRU, ISHIKAWA. WHAT ES TOTAL QUALITY CONTROL? PRENTICE HALL INC. USA, 1985.
54. GAGO, HUEGUET. MODELOS DE SISTEMAS. EDIT. TRILLAS. MEXICO, 1977.
55. FOLLARD, HAROLD. DEVELOPMENTS IN MANAGEMENT THOUGHT. HEINEMANN. LONDON, 1974.
56. CROSBY, PHILLIP. QUALITY WITHOUT TEARS. NEW AMERICAN LIBRARY. NEW YORK, 1985.
57. DRUCKER, PETER. PEOPLE AND PERFORMANCE THE BEST OF PETER DRUCKER ON MANAGEMENT. HARPER'S COLLEGE PRESS. NEW YORK, 1977.
58. MC. CONKEY D. HOW TO MANAGE BY RESULTS. AMA COM, NEW YORK, 1976.
59. PEARSON, D. ESTRUCTURALISMO Y FUNCIONALISMO. EDIT. NUEVA VISION. BUENOS AIRES, 1979.
60. MALINOWSKI, ET AL. FUNCIONALISMO. EDIT. NUEVA VISION. BUENOS AIRES, 1975.
61. REYES, AGUSTIN. MANEJO DE PERSONAL. MEXICO, 1971.

ANEXOS

ANEXO No. 1

PLAN DE CAPACITACION



Plan de capacitación 1988

Centro de Educación para Negocios

PRESENTACIÓN

Es objetivo fundamental de Kodak Mexicana lograr que los usuarios de sus productos y servicios obtengan el aprovechamiento óptimo de éstos. Como parte de sus esfuerzos para alcanzar este fin, su Centro de Educación para Negocios destina recursos económicos, humanos y materiales de alto nivel a la impartición de cursos que ha beneficiado ya a innumerables personas desde 1947. Esta experiencia sin paralelo le permite brindar un apoyo positivo al desarrollo técnico del campo fotográfico, en todas sus especialidades.

La presente publicación lo proveerá a usted de la información necesaria sobre los cursos de capacitación para 1988. La capacitación es una inversión redituable, y Kodak Mexicana la pone al alcance de todas las personas relacionadas con la actividad fotográfica.

Lo invitamos a recibir los beneficios de una mejor preparación para el desarrollo de sus actividades.

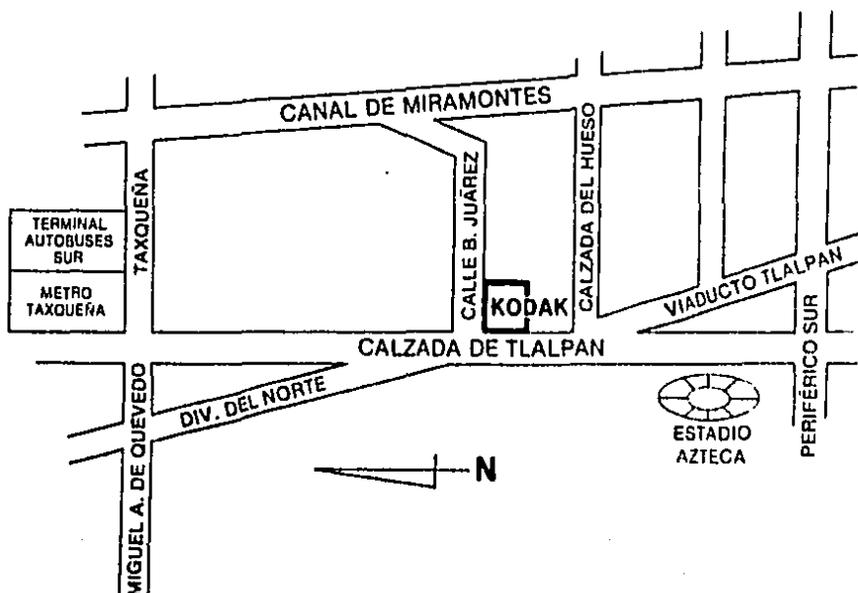
Índice

	Página
I. Ubicación del Centro de Educación para Negocios	3
II. Organización de los cursos	4
III. Obtención del grado	7
IV. Cuerpo docente	8
V. Acreditación	9
VI. Instalaciones y servicios	10
VII. Inscripción y registro	11
VIII. Áreas:	13
Artes gráficas	13
Audiovisual	23
Cine profesional	25
Consumo	29
Fotografía profesional	33
Imágenes diagnósticas	49
Servicios de fotoacabado	51
Sistemas de fotoacabado	53
Módulo de docencia	59

I. Ubicación del Centro de Educación para Negocios

El Centro de Educación para Negocios de Kodak Mexicana está ubicado en el sur de la Ciudad de México, en el mismo domicilio de las oficinas de la compañía: Calzada de Tlalpan No. 2980, Col. Espartaco, C.P. 04851.

Existen importantes avenidas aledañas que le permitirán llegar a nuestras instalaciones rápida y cómodamente. El plano ilustra la localización.



II. Organización de los cursos

La capacitación tiene por destinatarios principales a distribuidores y usuarios de Productos KODAK, para prepararlos y orientarlos de manera permanente en las técnicas y los procesos que les permitan vender o utilizar con un óptimo rendimiento nuestros productos, equipos y servicios.

Una de las responsabilidades más importantes es capacitar a las personas que trabajan en los diferentes niveles de los mercados fotográficos, para lo cual contamos con un amplio plan de capacitación, especialmente diseñado para satisfacer diversas necesidades específicas en fotografía.

El plan de capacitación consta de:

- 1 Maestría en fotografía profesional
- 1 Curso propedéutico para la maestría
- 9 Diplomados
- 14 Cursos independientes
- 1 Módulo de docencia

La maestría, los diplomados, los cursos y el módulo de docencia están estructurados de la siguiente manera:

Maestría: Fotografía profesional	Curso: Propedéutico fotográfico
Duración: 566 horas	Duración: 86 horas
Requisitos: A) Curso propedéutico. B) Curso de desarrollo de instructores (Módulo de docencia) y C) Diplomados que lo componen: 1. Fotografía en blanco y negro 2. Laboratorio fotográfico de color 3. Fotografía de retrato 4. Fotografía comercial	Cursos secuenciales:
	Clave Orden Nombre del curso
	PR-01 1 Seminario fotográfico KODAK
	PR-02 2 Técnicas para fotografía de 35 mm
	PR-03 3 El A. B. C de la fotografía en blanco y negro
Diplomado: Fotografía en blanco y negro	Diplomado: Laboratorio fotográfico de color
Duración: 120 horas	Duración: 120 horas
Requisito: Curso propedéutico	Requisito: Curso propedéutico
Cursos secuenciales:	Cursos secuenciales:
Clave Orden Nombre del curso	Clave Orden Nombre del curso
PR-04 1 Técnicas avanzadas de fotografía en blanco y negro	PR-07 1 Producción, duplicación e impresión de transparencias
PR-05 2 Taller de fotografía en blanco y negro	PR-08 2 Internegativos, Película DICRATRANS, Película y Papeles DUCRAFLEX
PR-06 3 Control de calidad de procesos en blanco y negro	PR-09 3 Introducción al control de calidad

Diplomado: Fotografía de retrato
Duración: 120 horas
Requisito: Curso propedéutico
Cursos secuenciales:

Clave	Orden	Nombre del curso
PR-13	1	Retrato profesional en color y su proceso
PR-14	2	Retrato profesional avanzado en color
PR-15	3	Retoque de positivos en color

Diplomado: Fotografía comercial
Duración: 120 horas
Requisito: Curso propedéutico
Cursos secuenciales:

Clave	Orden	Nombre del curso
PR-10	1	Fotografía comercial I
PR-11	2	Fotografía comercial II
PR-12	3	Fotografía de modas

Diplomado: Administración de empresas fotográficas
Duración: 200 horas
Cursos secuenciales:

Clave	Orden	Nombre del curso
DE-01	1	Administración
DE-02	2	Dirección efectiva del personal
DE-03	3	Administración de la gerencia
DE-04	4	Administración individual del ejecutivo
DE-05	5	Administración de la empresa

Para mayor información sobre estos cursos, diríjase al Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Diplomado: Producción audiovisual
Duración: 120 horas
Cursos secuenciales:

Clave	Orden	Nombre del curso
PR-02	1	Técnicas para fotografía de 35 mm
AV-01	2	Taller de producción audiovisual I
AV-02	3	Taller de producción audiovisual II

Diplomado: Ventas de mostrador
Duración: 80 o 104 horas
Cursos secuenciales:

Clave	Orden	Nombre del curso
CO-01	1	Técnicas de venta
CO-02	2	Desarrollo de vendedores
CO-03	3	Ventas para fotografía de 35 mm
SF-01	4	El fotomontado como herramienta de ventas (sólo cuando las empresas tienen este servicio)

Diplomado: Técnicas de operación y control de sistemas de fotoacabado
Duración: 120 horas
Dirigido a: Técnicos y operarios
Cursos secuenciales:

Clave	Orden	Nombre del curso
FO-02	1	Control de calidad en laboratorios de fotoacabado
FO-04 o FO-05	2	Operación y balance de color del Minilab KODAK (pequeño o gran volumen de producción)
FO-06	3	Desarrollo integral en sistemas de fotoacabado

Diplomado: Administración de sistemas de fotoacabado
Duración: 200 a 240 horas
Dirigido a: Gerentes y supervisores
Cursos secuenciales:

Clave	Orden	Nombre del curso
FO-02	1	Control de calidad en laboratorios de fotoacabado
FO-03	2	Densitometría y optimización del control de calidad
FO-04 o FO-05	3	Operación y balance de color del Minilab KODAK (pequeño o gran volumen de producción)
FO-01	4	Administración gerencial en fotoacabado

Cursos independientes

Clave	Nombre del curso
AG-01	Fotografía básica en blanco y negro para las Artes Gráficas
AG-02	Fotografía avanzada en blanco y negro para las Artes Gráficas
AG-03	Fotografía básica de selección de color para las Artes Gráficas
AG-04	Fotografía avanzada de selección de color para las Artes Gráficas
AG-05	Método KODAK de selección de color con tramado directo
AG-06	Técnicas periodísticas fotomecánicas en blanco y negro
AG-07	Fotografía de línea para las Artes Gráficas

Clave	Nombre del curso
AG-08	Fotografía de medio tono para las Artes Gráficas
AG-09	Técnicas de contacto y duplicación para las Artes Gráficas
CP-01	Balance de color
CP-02	Manejo profesional de películas cinematográficas
CP-04	Control de calidad y prueba
PR-16	Desarrollo profesional de vendedores
RX-01	Técnicas básicas de rayos X

Modulo de docencia

DI-01	Desarrollo de instructores
-------	----------------------------

III. Obtención del grado

Para obtener el diplomado y la maestría, el participante deberá:

- a) Para el diplomado, acreditar satisfactoriamente los cursos que lo integran. En el caso de la maestría deberá completar los diplomados necesarios.
- b) Aprobar satisfactoriamente los exámenes teórico-prácticos correspondientes.
- c) Tener una asistencia mínima del 80% a las sesiones y actividades de trabajo.
- d) Presentar un trabajo final profesional (fotográfico o escrito, según corresponda) que demuestre los conocimientos y habilidades adquiridos por el capacitando.

Nota: No se devolverán los trabajos originales. El capacitando acepta que Kodak Mexicana, S.A. de C.V., disponga libremente del material proporcionado.

IV. Cuerpo docente

Los estudios que ofrece el Centro de Educación para Negocios, son el resultado de la gran experiencia de Kodak en las tareas de capacitación, en las diferentes actividades de los sectores fotográficos nacional e internacional.

El personal designado para realizar las tareas docentes se caracteriza por su sólida formación académica y por la experiencia adquirida en el ejercicio profesional de su trabajo. Sus conocimientos sobre la más avanzada tecnología fotográfica del mercado se mantienen actualizados mediante una continua labor de adiestramiento y acoplo de información.

Nuestros instructores cuentan con un área de apoyo, constituida por expertos que diseñan y suministran los materiales didácticos más idóneos para cada curso, y que brindan también la orientación necesaria para facilitar el aprendizaje de los participantes.



V. Acreditación

Para procurar un máximo nivel de eficiencia en el aprendizaje, los cursos se imparten a grupos reducidos, utilizando una didáctica teórica-práctica y bajo supervisión pedagógica, y al finalizar cada curso se entrega a los participantes una constancia que acredita los conocimientos adquiridos.

Los cursos de Kodak Mexicana están registrados ante:

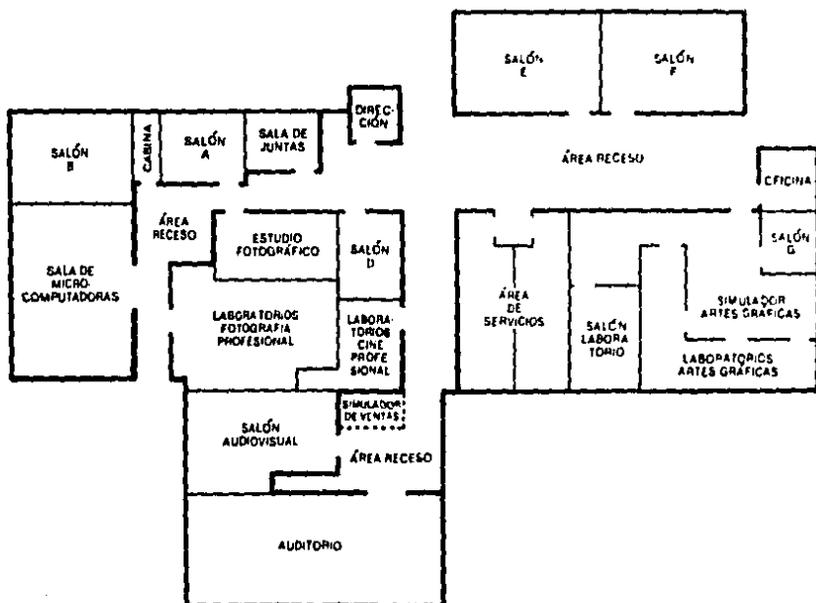
- La Dirección General de Capacitación y Adiestramiento, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social: Registro No. 5TKME-6910230013.
- La Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios, de la Secretaría de Educación Pública:
Inscripción No. V-87777, para estudios que no requieren incorporación.

VI. Instalaciones y servicios.

La labor educativa del Centro de Educación para Negocios está respaldada con equipo de la tecnología más avanzada de que se dispone, y con materiales didácticos especialmente elaborados, que lo sitúan a la altura de los más reconocidos centros educativos del país.

El diseño de sus espacios de trabajo responde a los conceptos actuales de óptima comodidad y funcionalidad, necesarios para la tarea docente.

Por otra parte, los asistentes a cursos pueden disponer, dentro de las mismas instalaciones, de los siguientes servicios: médico, agencia de viajes, tienda de artículos fotográficos, estacionamiento, cafetería y comedor.

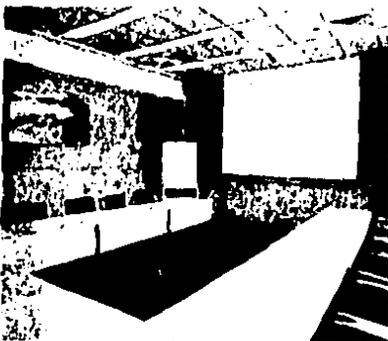


VII. Inscripción y registro

Las personas interesadas en participar en los cursos de capacitación podrán solicitar la inscripción a su distribuidor o al representante de Kodak Mexicana que las atienden; si lo prefieren, pueden acudir directamente al Centro de Educación para Negocios, de 9:00 a 13:00 y de 15:00 a 18:00 horas, de lunes a viernes.

La inscripción debe hacerse con 15 días de anticipación al inicio del curso.

Para mayor información, favor de dirigirse al Centro de Educación para Negocios, a los teléfonos 677-30-22, 684-81-11 y 677-32-44.



VIII. Áreas

Artes Gráficas

Curso AG-01 Fotografía básica en blanco y negro para las Artes Gráficas

Objetivo: Al término del curso, los participantes aplicarán las técnicas de línea, medios tonos y contactos, con el propósito de realizar óptimos trabajos fotográficos en blanco y negro para las Artes Gráficas.

Dirigido a: Personas que actualmente desempeñen funciones auxiliares en el cuarto oscuro y que necesiten incorporarse a la producción de trabajos en blanco y negro de alta calidad, empleando los materiales y las técnicas más modernas.

Temario:

- Características de los originales para la reproducción gráfica.
- Diferentes sistemas de impresión.
- Tipos de negativos que se manejan en las Artes Gráficas.
- Características de los Materiales KODAK para las Artes Gráficas.
- Características de los productos químicos y su preparación.
- La cámara fotomecánica.
- Distintas fuentes de iluminación.
- El cuarto oscuro y sus características principales.
- Preparación de soluciones químicas.
- Calibración de cámara para trabajos de línea.

Requisito: Ser usuario de Productos KODAK para las Artes Gráficas.

Cupo: 8 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fechas: Del 8 al 12 de febrero.
 Del 7 al 11 de marzo.
 Del 4 al 8 de abril.
 Del 2 al 6 de mayo.
 Del 6 al 10 de junio.
 Del 4 al 8 de julio.
 Del 1 al 5 de agosto.
 Del 5 al 9 de septiembre.
 Del 3 al 7 de octubre.
 Del 7 al 11 de noviembre.
 Del 5 al 9 de diciembre.

Artes Gráficas

Curso AG-02 Fotografía avanzada en blanco y negro para las Artes Gráficas

Objetivo: Al término del curso, los participantes practicarán y evaluarán trabajos de línea, medios tonos, duotonos y contactos, en fotografía en blanco y negro, con la finalidad de realizar e incluso mejorar la reproducción de originales mediante el adecuado uso de los productos.

Dirigido a: Técnicos en fotomecánica que por su experiencia tengan bajo su responsabilidad la calidad del trabajo fotográfico, y que ahora necesiten conocer los materiales y las técnicas más avanzadas que les permitan obtener una mejor calidad en los trabajos de blanco y negro, inclusive a partir de originales pobres; todo ello con una importante reducción en los costos de producción.

Temario:

- Materiales para Artes Gráficas: características y aplicaciones.
- Operación y control de un proceso mecanizado.
- Calibración de cámara para trabajos de línea.
- Factores para determinar rápidamente cambios en exposición necesarios para la reproducción de originales distintos.
- El empleo eficaz de filtros, para eliminar y copiar colores.
- Calibración de equipo para contactos y duplicados.
- Introducción a la densitometría.
- Calibración de cámara para negativos de medio tono.
- Determinación de exposiciones principal, de flash y de *bump*.
- Aplicación de técnicas de mejoramiento de reproducción tonal de originales normales, "phinos" y contrastados.
- Técnicas de duotono.
- Técnicas de reproducción de originales tramados.
- Uso y aplicaciones de los Materiales KODAK PMT.

Requisitos:

- Ser operario en el área de fotomecánica.
- Ser usuario de Productos KODAK.
- Haber tomado el Curso AG-01: Fotografía básica en blanco y negro para las Artes Gráficas, o demostrar conocimientos equivalentes.

Cupo: 10 participantes.

Duración: 80 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fechas: Del 15 al 26 de febrero.
Del 9 al 20 de mayo.
Del 15 al 26 de agosto.
Del 14 al 25 de noviembre.

Artes Gráficas

Curso AG-03 Fotografía básica de selección de color para las Artes Gráficas

Objetivo: Al término del curso, los participantes manejarán la técnica de separación de color para las Artes Gráficas, con el propósito de realizar sin problemas trabajos de selección de color por el método indirecto, a partir de originales normales transparentes y opacos.

Dirigido a: Personas que posean una gran experiencia en el terreno de producción fotomecánica en blanco y negro, y ahora necesiten dominar la separación de color para complementar sus conocimientos y manejar en forma más amplia la reproducción fotomecánica.

Temario:

- Características de los originales para la reproducción gráfica en color.
- La luz y sus características.
- Materiales KODAK para la selección de colores: características, usos y aplicaciones.
- El enmascarado fotográfico: sus funciones.
- Características fundamentales de los negativos de separación.
- Densidades que deben obtenerse para una buena reproducción tonal.
- Calibración de cámara y amplidora para positivos tramados.
- Factores importantes para obtener calidad en positivos tramados.
- La reducción de punto: técnicas y materiales.
- Calibración de equipo para negativos por contacto.
- Control de calidad en trabajos por contacto.

Requisitos:

- Ser operario en el área de fotomecánica.
- Ser usuario de Productos KODAK.
- Haber tomado el Curso AG-01: Fotografía básica en blanco y negro para las Artes Gráficas, o demostrar conocimientos equivalentes.

Cupo: 10 participantes.

Duración: 80 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fechas: Del 11 al 22 de enero.
Del 11 al 22 de abril.
Del 13 al 24 de junio.
Del 10 al 21 de octubre.

Artes Gráficas

Curso AG-04 Fotografía avanzada de selección de color para las Artes Gráficas

- Objetivo:** Al término del curso, los participantes ejecutarán y evaluarán trabajos de selección de color para las Artes Gráficas por el método indirecto, aplicando técnicas para mejorar la reproducción de originales pobres o muy pequeños.
- Dirigido a:** Personas con experiencia en selección de color y que necesiten conocer más acerca de los beneficios de otros métodos de enmascarado, del manejo de la reproducción tonal, así como las técnicas de selección de color para mejorar la reproducción de originales pobres o deficientes; es decir, las técnicas que debe dominar un experto en selección de color.
- Temario:**
- Repaso general de las características de los originales por reproducir, teoría del color y la función de los filtros.
 - Métodos de separación de color con Película KODAK Pancromática para Enmascarar 4570.
 - Efectos en la reproducción final al modificar el número máscara y el método de enmascarado empleado.
 - Funcionamiento, operación y control de un proceso mecanizado.
 - Selección de color a partir de originales opacos.
 - Selección de color a partir de transparencias.
 - Selección de color a partir de diapositivas de 35 mm.
 - Técnicas de manejo de la reproducción tonal para mejorar originales sobreexpuestos y subexpuestos.
 - Calibración de cámara y ampliadora para positivos tramados.
 - Elaboración de juegos de positivos tramados.
 - Reducción de punto: técnicas y materiales.
 - Calibración de equipo para contactos y duplicados.
 - Control de calidad en la elaboración de negativos por contacto.
 - Conocimiento de cualidades y beneficios de otros métodos de selección de color.
- Requisitos:**
- Ser operario en el área de fotomecánica.
 - Ser usuario de Productos KODAK.
 - Haber tomado el Curso AG-03: Fotografía básica de selección de color para las Artes Gráficas, o demostrar conocimientos equivalentes.
- Cupo:** 10 participantes.
- Duración:** 80 horas.
- Horario:** De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.
- Lugar:** Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V. **Fecha:** Del 11 al 22 de julio.

Artes Gráficas

Curso AG-05 Método KODAK de selección de color con tramado directo

- Objetivo:** Al término del curso, los participantes manejarán el Método KODAK de Tramado Directo para ejecutar correctamente trabajos de selección de color.
- Dirigido a:** Personas que dominan las técnicas básicas de separación de color y que, contando con el equipo necesario, deseen o necesiten elevar el volumen de producción, aprovechando los beneficios que ofrece la elaboración directa de negativos reticulados de alta calidad.
- Temario:**
- El Método KODAK de Tramado Directo: características del equipo y materiales necesarios.
 - Preparación correcta de originales opacos y transparentes.
 - Corrección de originales desbalanceados o faltos de color.
 - Control de un proceso mecanizado.
 - Elaboración de máscaras por contacto y reflexión, revolando en procesadora.
 - El número máscara y su importancia en la reproducción tonal.
 - Porcentajes de punto recomendados según el original.
 - Técnicas de exposición principal, de flash y de *bump*.
 - El empleo correcto de un densitómetro para la evaluación de los porcentajes de punto.
 - Técnicas eficaces para determinar rápidamente los cambios de exposición que requieran distintos originales.
 - Selección de color empleando Película KODALITH MP II Pancromática 2554.
- Requisitos:**
- Ser operario en el área de fotomecánica.
 - Ser usuario de Productos KODAK.
 - Haber tomado el Curso AG-03: Fotografía básica de selección de color para las Artes Gráficas, o demostrar conocimientos equivalentes.
- Cupo:** 8 participantes.
- Duración:** 40 horas.
- Horario:** De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.
- Lugar:** Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

NOTA: Para información sobre fechas, consulte la sección "Información y registro".

Artes Gráficas

Curso AG-06 Técnicas periodísticas fotomecánicas en blanco y negro

Objetivo: Al término del curso, los participantes aplicarán técnicas de línea, medios tonos y contactos de fotografía en blanco y negro, para las Artes Gráficas, con el fin de ejecutar trabajos que se realizan en la elaboración de un periódico.

Dirigido a: Personas que laboran en diarios del país y que necesiten incorporarse a la producción de trabajos en blanco y negro, con los materiales más modernos, en la producción de negativos finales para lograr impresiones de la más alta calidad.

Temario:

- Características de los originales para la reproducción gráfica.
- Los Materiales KODAK para periódico: características, usos y aplicaciones.
- Características de los productos químicos.
- Operación y control de un proceso mecanizado.
- Calibración de cámara para trabajos de línea.
- Técnicas eficaces para determinar rápidamente los cambios en exposición necesarios para distintos originales.
- Técnicas para mejorar la reproducción de originales pobres.
- Materiales KODAK para Fotocomposición: características, usos y aplicaciones.
- Calibración de cámara para medios tonos directos en papel.
- Técnicas para copiar punto a partir de originales tramados.
- Técnicas para mejorar la reproducción de distintos tipos de originales.
- Técnicas para la reproducción en blanco y negro de originales tramados o de color.
- Calibración de equipo para contactos y duplicados.
- Control de calidad para la elaboración de contactos.

Requisitos:

- Ser operario en el área de fotomecánica.
- Ser usuario de Productos KODAK.

Cupo: 10 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

NOTA: Para información sobre fechas, consulte la sección "Inscripción y registro".

Artes Gráficas

Curso AG-07 Fotografía de línea para las Artes Gráficas

Objetivo: Al término del curso, los participantes realizarán trabajos de reproducción de originales de línea de fotografía en blanco y negro, para las Artes Gráficas, con el propósito de ejecutar trabajos de óptima calidad.

Dirigido a: Personas que actualmente desempeñen funciones auxiliares en el cuarto oscuro y que ahora necesiten incorporarse a la producción de trabajos de línea en blanco y negro de la más alta calidad, empleando los materiales y las técnicas más productivas.

Temario:

- Características de los originales para la reproducción gráfica.
- Características y uso de los Materiales KODAK Ideales.
- Operación y manejo de una cámara de proceso.
- Calibración de cámara para trabajos de línea.
- Técnicas eficaces para determinar rápidamente cambios en exposición necesarios para distintos originales.
- Técnicas para mejorar y facilitar la reproducción de originales pobres, empleando Materiales KODAK PMT.
- La reproducción de originales tramados.
- El empleo de filtros de color para eliminar y copiar color.
- Operación y control de un proceso mecanizado, empleando los Materiales de la Tecnología ULTRATEC.

Requisitos:

- Ser empleado del área de fotomecánica.
- Ser usuario de Productos KODAK.

Cupo: 9 participantes.

Duración: 24 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas.

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

NOTA: Para información sobre fechas, consulte la sección "Inscripción y registro".

Artes Gráficas

Curso AG-08 Fotografía de medio tono para las Artes Gráficas

Objetivo: Al término del curso, los participantes aplicarán la fotografía de medio tono para la mejor reproducción de originales en blanco y negro.

Dirigido a: Personas con experiencia en fotografía de línea para las Artes Gráficas, que ahora necesiten incorporarse a la producción de negativos de medio tono de la más alta calidad, empleando los materiales y las técnicas más modernas.

Temario:

- Características de los originales por manejar.
- Los Materiales KODAK más modernos: características, usos y aplicaciones.
- Importancia y función de las exposiciones principal, de flash y de *bump*.
- Calibración de cámara para negativos de medio tono.
- Técnicas para controlar la reproducción de distintos tipos de originales.
- Técnicas eficaces para mejorar la reproducción de originales pobres.
- El empleo de los Materiales KODAK PMT para la elaboración directa de medios tonos en papel.
- Operación y control de un proceso mecanizado, empleando los Materiales de la Tecnología ULTRATEC.

Requisitos:

- Ser operario en el área de fotomecánica.
- Ser usuario de Productos KODAK.
- Tener una experiencia satisfactoria en trabajos de línea.

Cupo: 9 participantes.

Duración: 24 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas.

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

NOTA: Para información sobre fechas, consulte la sección "Inscripción y registro".

Artes Gráficas

Curso AG-09 Técnicas de contacto y duplicación para las Artes Gráficas

- Objetivo:** Al término del curso, los participantes manejarán técnicas de contacto y duplicación de fotografía en blanco y negro para las Artes Gráficas, con el fin de ejecutar sin problema trabajos del área de contactos.
- Dirigido a:** Personas con experiencia en fotografía de línea para las Artes Gráficas, que ahora necesiten incorporarse a la producción de trabajos por contacto o duplicación de la más alta calidad, empleando los materiales y las técnicas más efectivas.
- Temario:**
- Características de los originales por manejar.
 - Características indispensables del equipo y del área de trabajo.
 - Materiales KODAK para contacto y duplicación: características, usos y aplicaciones.
 - Características de los productos químicos disponibles.
 - Calibración de equipo para contactos y duplicados.
 - Técnicas para lograr la máxima calidad y fidelidad en trabajos por contacto.
 - Técnicas para la producción de letras fileteadas.
 - Técnicas avanzadas creativas, empleadas en el área de contactos.
 - Operación y control de un proceso mecanizado, empleando los Materiales de la Tecnología ULTRATEC.
- Requisitos:**
- Ser operario en el área de fotomecánica.
 - Ser usuario de Productos KODAK.
 - Tener una experiencia satisfactoria en trabajos de línea.
- Cupo:** 9 participantes.
- Duración:** 24 horas.
- Horario:** De 9:00 a 17:00 horas.
- Lugar:** Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.
- Fecha:** Del 2 al 4 de febrero.
Del 1 al 3 de junio.
Del 9 al 11 de agosto.
Del 20 al 22 de septiembre.

Audiovisual

Curso AV-01 Taller de producción audiovisual I

- Objetivo:** Al término del curso, los participantes producirán un audiovisual debidamente programado y sincronizado, para uso simultáneo de dos Proyectores EKTAGRAPHIC con Control de Disolvencias.
- Dirigido a:** Productores audiovisuales, diseñadores gráficos, instructores, profesores, fotógrafos y proyccionistas.
- Temario:**
- Comunicación AV.
 - Equipos KODAK para Audiovisuales.
 - Producción AV.
 - Fotografía AV (copiado).
 - Sincronía.
 - Grabación y equipos de sonido.
 - Proyección, salón y equipos.
- Requisito:** Haber tomado el Curso PR-02: Técnicas para fotografía de 35 mm. o tener conocimientos prácticos de fotografía de 35 mm.
- Cupo:** 10 participantes.
- Duración:** 40 horas.
- Horario:** De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.
- Lugar:** Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.
- Fechas:** Del 8 al 12 de febrero.
Del 11 al 15 de abril.
Del 8 al 12 de agosto.
Del 17 al 21 de octubre.

Audiovisual

Curso AV-02 Taller de producción audiovisual II

- Objetivo:** Al término del curso, los participantes producirán un audiovisual debidamente programado y sincronizado con un sistema computarizado de disolvencias, con títulos y efectos especiales.
- Dirigido a:** Productores audiovisuales, diseñadores gráficos, instructores, profesores, fotógrafos y proyeccionistas.
- Temario:**
- Titulación y efectos especiales.
 - Película KODALITH y su uso en AV.
 - Registro y monturas especiales.
 - Teoría del color.
 - Copiado de diapositivas.
 - Cabeza de color y tabla de composición.
- Requisito:** Haber tomado el Curso AV-01: Taller de producción audiovisual I.
- Cupo:** 10 participantes.
- Duración:** 40 horas.
- Horario:** De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.
- Lugar:** Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.
- Fechas:** Del 15 al 19 de febrero.
Del 18 al 22 de abril.
Del 15 al 19 de agosto.
Del 24 al 28 de octubre.

Cine Profesional

Curso CP-01 Balance de color

Objetivo: Al término del curso, el participante aplicará la teoría del color y las técnicas de adición y sustracción, usadas en cinematografía y fotografía en general.

Dirigido a: Personal técnico de laboratorios de cine profesional.

Temario:

- La luz en fotografía.
- Qué es el color.
- Teoría del color.
- Filtración.
- Balance de color.
- Calibración de emulsiones.

Requisito: Ser usuario de Productos KODAK para Cine Profesional.

Cupo: 10 participantes.

Duración: 24 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de miércoles a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios,
de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fechas: Del 14 al 16 de marzo.
Del 25 al 27 de julio.
Del 14 al 16 de noviembre.

Cine Profesional

Curso CP-02 Manejo profesional de películas cinematográficas

Objetivo: Al término del curso, el participante comprenderá la importancia del adecuado manejo de las películas cinematográficas, de acuerdo con las normas establecidas para mejorar la calidad de la producción, distribución y proyección cinematográfica.

Dirigido a: Personal técnico de laboratorios de cine profesional.

Temario:

- Características de las películas cinematográficas.
- Cuidado, manejo y conservación de películas cinematográficas.
- Limpieza de la película.

Requisito: Ser usuario de Productos KODAK para Cine Profesional.

Cupo: 10 participantes.

Duración: 24 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de miércoles a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios,
de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fechas: Del 18 al 20 de enero.
Del 5 al 7 de septiembre.
Del 7 al 9 de diciembre.

Cine Profesional

Curso CP-03 Control de calidad y proceso

Objetivo: Al término del curso, el participante conocerá los métodos de control químico y sensimétrico y su aplicación, con el propósito de mejorar la calidad en los laboratorios de cine profesional.

Dirigido a: Personal técnico de laboratorios de cine profesional.

Temario:

- Manejo del Manual de Procesos.
- Procesos ECP-2A y EGN-2.
- Control sensimétrico.
- Control químico.
- Control LAD.

Requisito: Ser usuario de Productos KODAK para Cine Profesional.

Cupo: 10 participantes.

Duración: 24 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de miércoles a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V. **Fechas:** Del 24 al 26 de febrero.
Del 28 al 30 de septiembre.

Curso CO-01 Técnicas de venta

Objetivo: Al término del curso, el participante podrá demostrar y vender cámaras, películas y servicios de fotoacabado, siguiendo los seis pasos a la venta.

Dirigido a: Empleados de mostrador de tiendas o departamentos de fotografía.

Temario:

- Concepto de característica y beneficio.
- Cámaras KODAK:
 - identificación de características y beneficios.
- Películas:
 - identificación de datos del empaque
 - tipos, formatos y usos.
- Técnicas de ventas:
 - concepto de vender
 - ciclo de la venta
 - perfil del vendedor eficiente
 - los seis pasos a la venta.
- Servicios de fotoacabado.

Requisito: Ser empleado de un distribuidor de Productos KODAK de Mercados de Consumo.

Cupo: 20 participantes.

Duración: 32 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas.

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

NOTA: Para información sobre fechas, consulte la sección "Inscripción y registro".

Consumo

Curso CO-02 Desarrollo de vendedores

Objetivo: Al término del curso, los participantes aplicarán procedimientos para desarrollar sus habilidades profesionales que generen ventas productivas.

Dirigido a: Supervisores o jefes de departamentos de fotografía.

Temario:

- El vendedor profesional.
- Claves para realizar ventas productivas.
- Estilos efectivos de venta y análisis de la compra.
- Atención a clientes.
- Relaciones productivas de la empresa con los clientes.
- Manejo de la imagen de la empresa y del vendedor.
- El éxito de la empresa y del vendedor.
- El trabajo eficaz.

Requisitos:

- Ser empleado de un distribuidor de Productos KODAK de Mercados de Consumo.
- Haber tomado el Curso CO-01: Técnicas de venta.
- Tener como mínimo un año de experiencia en el área de ventas.

Cupo: 20 participantes.

Duración: 32 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas.

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

NOTA: Para información sobre fechas, consulte la sección "Inscripción y registro".

Curso CO-03 Ventas para fotografía de 35 mm

Objetivo: Al término del curso, los participantes manejarán una cámara de 35 mm y sus accesorios, lo que les permitirá asesorar al cliente y lograr mayores ventas.

Dirigido a: Supervisores y empleados de mostrador, de departamentos de fotografía.

Temario:

- Uso correcto de las partes básicas de una cámara de 35 mm.
- Los lentes: características y usos.
- Exposiciones equivalentes.
- Técnicas de exposición.
- Composición fotográfica.

Requisito: Ser empleado de un distribuidor de Productos KODAK de Mercados de Consumo.

Cupo: 20 participantes.

Duración: 16 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas.

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

NOTA: Para información sobre fechas, consulte la sección "Inscripción y registro".

Curso PR-01 Seminario Fotográfico KODAK

Objetivo: Al término del seminario, los participantes conocerán las características de una cámara de 35 mm y sus accesorios, así como la aplicación de técnicas de exposición y composición para lograr fotografías de óptima calidad.

Dirigido a: Fotógrafos aficionados, aficionados avanzados y fotógrafos de sociales.

Temario:

- La cámara.
- Exposición.
- Películas.
- Profundidad de campo.
- Composición.
- Luz.

Requisito: Ser usuario de Productos KODAK.

Cupo: 100 participantes.

Duración: 6 horas.

Horario: De 18:00 a 21:00 horas (dos días).
De 16:00 a 22:00 horas (un día).

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

NOTA: Este es un seminario audiovisual con proyecciones diseñadas especialmente para obtener en corto tiempo una amplia capacitación en fotografía de 35 mm.

Para información sobre fechas, consulte la sección "Inscripción y registro".

Fotografía Profesional

Curso PR-02 Técnicas para fotografía de 35 mm

Objetivo: Al término del curso, los participantes manejarán una cámara de 35 mm y sus accesorios, utilizando las técnicas de composición, filtros y flash electrónico para lograr fotografías de óptima calidad.

Dirigido a: Aficionados, aficionados avanzados, productores audiovisuales y fotógrafos de sociales.

Temario:

- Uso correcto de las partes básicas de una cámara de 35 mm.
- Características y uso de los lentes.
- Exposiciones equivalentes.
- Técnicas de exposición.
- Composición fotográfica.
- Filtros y sus aplicaciones.
- Flash electrónico:
 - Características.
 - Aplicaciones.
- Práctica fotográfica.

Requisito: Ser usuario de Productos KODAK.

Cupo: 14 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fechas: Del 25 al 29 de enero.
Del 25 al 29 de abril.
Del 25 al 29 de julio.
Del 24 al 28 de octubre.

Fotografía Profesional

Curso PR-03 El A, B, C de la fotografía en blanco y negro

Objetivo: Al término del curso, los participantes aplicarán las técnicas básicas de la fotografía en blanco y negro, a fin de obtener negativos e impresiones de óptima calidad.

Dirigido a: Aficionados a la fotografía y su proceso.

Temario:

- Películas negativas en blanco y negro: usos y características.
- Productos químicos fotográficos para el proceso de blanco y negro.
- Papeles en blanco y negro:
 - usos
 - características
 - superficies.
- Técnicas de impresión para blanco y negro.

Requisito: Ser usuario de Productos KODAK.

Cupo: 14 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios,
de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fechas: Del 7 al 11 de marzo.
Del 27 de junio al 1 de julio.
Del 26 al 30 de septiembre.

Fotografía Profesional

Curso PR-04 Técnicas avanzadas de fotografía en blanco y negro

Objetivo: Al término del curso, los participantes aplicarán las técnicas de exposición de negativos y el proceso de los mismos, a fin de obtener fotografías de galería.

Dirigido a: Fotógrafos profesionales, aficionados adelantados y laboratoristas.

Temario:

- Sistema de zonas.
- Técnicas y aplicaciones.
- Revelado forzado (8400 ISO).
- Pasos y variables.
- Luminancia y sus aplicaciones.

Requisito: Haber tomado el curso propedéutico (cursos secuenciales PR-01, PR-02 y PR-03).

Cupo: 14 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V. **Fecha:** Del 22 al 28 de febrero.
Del 20 al 24 de junio.

Fotografía Profesional

313.

Curso PR-05 Taller de fotografía en blanco y negro

Objetivo: Al término del curso, los participantes aplicarán las nuevas técnicas de fotografía en blanco y negro, con el fin de mejorar sus trabajos.

Dirigido a: Fotógrafos profesionales y laboratoristas.

Temario:

- Técnicas especiales de positivado.
- Viradores.
- Solarización y efecto Sabattier.
- Posterización.
- Creación de fotografías con alto contraste.
- Reticulación.

Requisito: Haber tomado los cursos propedéutico (cursos secuenciales PR-01, PR-02 y PR-03) y PR-04: Técnicas avanzadas de fotografía en blanco y negro.

Cupo: 14 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios
de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fecha: Del 3 al 7 de octubre.

Fotografía Profesional

Curso PR-06 Control de calidad de procesos en blanco y negro

Objetivo: Al término del curso, los participantes aplicarán las técnicas avanzadas de control de calidad para obtener mejores fotografías.

Dirigido a: Fotógrafos profesionales y laboratoristas.

Temario:

- Soluciones de proceso.
- Manejo de productos químicos.
- Mezcla de soluciones.
- Proceso de películas y papeles.
- Control del proceso de las películas en blanco y negro.
- Proceso de las tiras de control.
- Densitómetros.

Requisito: Haber tomado los cursos propedéutico (cursos secuenciales PR-01, PR-02 y PR-03), PR-04: Técnicas avanzadas de fotografía en blanco y negro, y PR-05: Taller de fotografía en blanco y negro.

Cupo: 14 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios
de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fecha: Del 5 al 9 de diciembre.

Fotografía Profesional

Curso PR-07 Producción, duplicación e impresión de transparencias

- Objetivo:** Al término del curso, los participantes realizarán la exposición correcta de las Películas EKTACHROME, la aplicación de técnicas del Proceso E-6 y la exposición y el proceso del Papel EKTACHROME, a fin de obtener óptimos resultados de las películas y papeles reversibles.
- Dirigido a:** Fotógrafos profesionales, agencias de publicidad, productores audiovisuales y laboratoristas.
- Temario:**
- Películas EKTACHROME Profesionales: usos y características.
 - Proceso E-6: pasos y variables.
 - Densitometría básica.
 - Aplicaciones.
 - El color y los filtros.
 - Control de calidad del proceso.
 - Concentración y manejo de soluciones.
 - Papel EKTACHROME.
 - Pasos y variables.
- Requisito:** Haber tomado el curso propedéutico (cursos secuenciales PR-01, PR-02 y PR-03).
- Cupo:** 14 participantes.
- Duración:** 40 horas.
- Horario:** De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.
- Lugar:** Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.
- Fechas:** Del 29 de febrero al 4 de marzo.
Del 4 al 8 de julio.

Fotografía Profesional

Curso PR-08 Internegativos, Película DURATRANS, Película y Papeles DURAFLEX

Objetivo: Al término del curso, los participantes aplicarán las técnicas de calibración para películas internegativas, a través de un control densitométrico, así como el manejo adecuado de la Película DURATRANS, y de la Película y los Papeles DURAFLEX, para obtener excelentes fotografías de exhibición.

Dirigido a: Fotógrafos profesionales, aficionados avanzados y laboratoristas.

Temario:

- Película VERICOLOR Internegativa: características, calibración y balance.
- Densitometría básica.
- Escala de tres puntos: características y aplicaciones.
- Proceso C-41.
- Proceso EP-2: pasos y variables.
- El color y los filtros.
- Películas DURATRANS y DURAFLEX: usos y características.

Requisito: Haber tomado los cursos propedéutico (cursos secuenciales PR-01, PR-02 y PR-03) y PR-07: Producción, duplicación e impresión de transparencias.

Cupo: 14 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V. **Fecha:** Del 13 al 17 de junio.

Curso PR-09 Introducción al control de calidad

Objetivo: Al término del curso, los participantes controlarán los procesos fotográficos de color, tanto de negativos como de impresiones y películas reversibles, mediante gráficas densitométricas, con el fin de obtener óptimos resultados fotográficos.

Dirigido a: Laboratoristas y fotógrafos profesionales.

Temario:

- Densitometría básica.
- Proceso C-41: pasos y variables.
- Proceso EP-2: pasos y variables.
- Proceso E-6: pasos y variables.
- Control químico de los procesos.
- Variables de los procesos.

Requisito: Haber tomado los cursos propedéutico (cursos secuenciales PR-01, PR-02 y PR-03) y PR-08: Internegativos, Película DURATRANS, Película y Papeles DURAFLEX.

Cupo: 14 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunas a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V. **Fecha:** Del 17 al 21 de octubre.

Fotografía Profesional

Curso PR-10 Fotografía comercial I

Objetivo: Al término del curso, los participantes aplicarán las técnicas de alumbrado y exposición para la fotografía de productos.

Dirigido a: Fotógrafos profesionales, aficionados avanzados, agencias de publicidad y productores audiovisuales.

Temario:

- Fotografía de objetos:
 - translúcidos (vidrio, plástico)
 - metálicos.
- Exposición múltiple.
- Ilustración de productos.
- Alimentos.
- Luz ambiente y luz artificial.
- Mercadotecnia y promoción.

Requisito: Haber tomado el curso propedéutico (cursos secuenciales PR-01, PR-02 y PR-03).

Cupo: 14 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios,
de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fecha: Del 15 al 19 de febrero.
Del 6 al 10 de junio.
Del 7 al 11 de noviembre.

Fotografía Profesional

Curso PR-11 Fotografía comercial II

Objetivo: Al término del curso, los participantes aplicarán las técnicas avanzadas en fotografía comercial para obtener trabajos más profesionales.

Dirigido a: Fotógrafos profesionales, publicistas y productores audiovisuales.

Temario:

- Tipos de iluminación.
- Proporciones de iluminación.
- Proyección posterior.
- Fotografía de alimentos.
- Joyería y platería.
- Fotografía publicitaria.
- Administración de un estudio.
- Publicidad y promoción de un estudio.
- Ventas en un estudio.

Requisito: Haber tomado los cursos propedéutico (cursos secuenciales PR-01, PR-02 y PR-03) y PR-10: Fotografía comercial I.

Cupo: 14 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios,
de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fecha: Del 23 al 27 de mayo.
Del 19 al 23 de septiembre.

Fotografía Profesional

Curso PR-12 Fotografía de modas

Objetivo: Al término del curso, los participantes aplicarán las técnicas avanzadas de fotografía en modas para obtener trabajos más profesionales.

Dirigido a: Fotógrafos profesionales, publicistas y productores audiovisuales.

Temario:

- Editorial
- Fotografía de modas en publicidad.
- Técnicas de iluminación.
- Planeación de la sesión fotográfica.
- Elección del lugar de la toma.
- Selección de modelos.
- Poses de modelos.
- Aspectos financieros y legales.
- Portafolios fotográfico.

Requisito: Haber tomado los cursos propedéutico (cursos secuenciales PR-01, PR-02 y PR-03), PR-10: Fotografía comercial I y PR-11: Fotografía comercial II.

Cupo: 14 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios.
de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fecha: Del 28 de noviembre
al 2 de diciembre.

Fotografía Profesional

.321.

Curso PR-13 Retrato profesional en color y su proceso

Objetivo: Al término del curso, los participantes aplicarán las técnicas básicas de iluminación para retrato, así como la exposición de películas y papeles de color para obtener retratos de excelente calidad.

Dirigido a: Fotógrafos profesionales, aficionados avanzados y laboratoristas.

Temario:

- Películas profesionales en color: usos y características.
- Técnicas de iluminación.
- Densitometría básica.
- Procesos C-41 y EP-2
- Pasos y variables.
- Teoría del color.
- Aplicaciones.
- El color y los filtros.
- Montaje de fotografías.

Requisito: Haber tomado el curso propedéutico (cursos secuenciales PR-01, PR-02 y PR-03).

Cupo: 14 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios,
de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fechas: Del 14 al 18 de marzo.
Del 15 al 19 de agosto.
Del 21 al 25 de noviembre.

Fotografía Profesional

Curso PR-14 Retrato profesional avanzado en color

Objetivo: Al término del curso, los participantes aplicarán las técnicas avanzadas de alumbrado, poses y composición para producir retratos de alta calidad.

Dirigido a: Fotógrafos profesionales y aficionados avanzados.

Temario:

- Balance óptimo de negativos.
- Los 12 elementos importantes de un retrato.
- Poses: ejecutivos, bodas, niños.
- Las manos y su técnica de corrección.
- Técnicas para *high-key* y *low-key* (alto y bajo contraste).

Requisito: Haber tomado los cursos propedéutico (cursos secuenciales PR-01, PR-02, y PR-03) y PR-13: Retrato profesional en color y su proceso.

Cupo: 14 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V. **Fechas:** Del 18 al 22 de julio.
Del 12 al 16 de diciembre.

Curso PR-15 Retoque de positivos en color

Objetivo: Al término del curso, los participantes aplicarán las técnicas de positivado en color para lograr mejores retoques en sus fotografías.

Dirigido a: Fotógrafos profesionales, aficionados adelantados y laboratoristas.

Temario:

- Equipo y material.
- Retoque de copias con colorantes.
- Retoque con lápiz.
- Retoque con opacador.
- Exhibición de trabajos.

Requisito: Haber tomado los cursos propedéutico (cursos secuenciales PR-01, PR-02 y PR-03), PR-13: Retrato profesional en color y su proceso, y PR-14: Retrato profesional avanzado en color.

Cupo: 14 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios. **Fecha:** Del 5 al 9 de septiembre.
de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fotografía Profesional

Curso PR-18 Desarrollo profesional de vendedores

Objetivo: Al término del curso, los participantes conocerán toda la línea de productos de la División de Fotografía Profesional, así como sus características y aplicaciones, para obtener un óptimo rendimiento en el manejo de los mismos y aplicarán técnicas que los permitan desarrollar sus habilidades profesionales para generar ventas productivas.

Dirigido a: Personal de ventas.

Temario:

- Películas profesionales para blanco y negro, y de color.
- Productos químicos.
- Papeles fotográficos para blanco y negro, y de color.
- Equipos profesionales.
- Técnicas de venta.
- Desarrollo profesional.

Requisito: Ser empleado de un distribuidor de Productos KODAK.

Cupo: 20 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios,
de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fechas: Del 4 al 8 de abril.
Del 30 de mayo al 3 de junio.
Del 22 al 26 de agosto.
Del 14 al 18 de noviembre.

Imágenes Diagnósticas

Curso RX-01 Técnicas básicas de rayos X

- Objetivo:** Al término del curso, los participantes serán capaces de manejar ampliamente y con criterio los principios que ayudan a controlar la exposición y el revelado de una Placa Radiográfica KODAK, con el fin de optimizar su calidad radiográfica.
- Dirigido a:** Técnicos radiólogos, médicos residentes, radiólogos, técnicos radiólogos especialistas en cuarto oscuro, técnicos de control de calidad, usuarios de Productos KODAK de la línea de Imágenes Diagnósticas.
- Temario:**
- Generación de rayos X.
 - Características de las películas.
 - Fabricación de una película radiográfica.
 - Factores que afectan la calidad radiográfica.
 - Soluciones fotoquímicas.
 - Luz de seguridad.
 - Pantallas.
 - Limpieza y mantenimiento preventivo de las Procesadoras X-OMAT.
- Requisitos:**
- Ser usuario de Productos Radiográficos KODAK.
 - Tener experiencia mínima de 6 meses como técnico radiólogo o médico radiólogo o residente en radiología.
 - Presentar solicitud oficial de la dependencia donde trabaja el interesado.
- Cupo:** 15 participantes.
- Duración:** 20 horas.
- Horario:** De 9:00 a 17:00 horas, lunes y martes; miércoles de 9:00 a 13:00 horas.
- Lugar:** Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.
- Fechas:** Del 29 de febrero al 2 de marzo.
Del 30 de mayo al 1 de junio.
Del 1 al 3 de agosto.
Del 24 al 26 de octubre.

Servicios de Fotoacabado

Curso SF-01 El fotoacabado como herramienta de ventas

Objetivo: Al término del curso, los participantes aplicarán las técnicas de ventas de fotoacabado y sabrán asesorar a sus clientes para mejorar sus resultados fotográficos, logrando así incrementar sus ventas.

Dirigido a: Personal de ventas de distribuidores del laboratorio de Kodak.

Temario:

- El papel de una tienda fotográfica en el servicio de fotoacabado.
- Técnicas de ventas de fotoacabado.
- Técnicas fotográficas.
- El laboratorio de Kodak.

Requisito: Ser empleado de un distribuidor del laboratorio de Kodak.

Cupo: 15 participantes.

Duración: 24 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de martes a jueves.

Lugar: Centro de Educación para Negocios,
de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fechas: Del 15 al 17 de febrero.
Del 14 al 18 de marzo.
Del 2 al 4 de mayo.
Del 6 al 8 de junio.
Del 11 al 13 de julio.
Del 15 al 17 de agosto.
Del 12 al 14 de septiembre.
Del 24 al 26 de octubre.
Del 21 al 23 de noviembre.

Sistemas de Fotoacabado

Curso FO-01 Administración gerencial en fotoacabado

Objetivo: Al término del curso, los participantes conocerán las técnicas administrativas necesarias para el manejo adecuado de un laboratorio de fotoacabado.

Dirigido a: Gerentes y supervisores de laboratorios de fotoacabado.

Temario:

- Comunicación
- Administración del tiempo.
- Motivación del personal.
- Manejo gerencial.
- Control de la producción.
- Administración y control de sistemas de fotoacabado.

Requisito: Ser usuario de Productos KODAK de Fotoacabado.

Cupo: 15 participantes.

Duración: 80 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fecha: Del 16 al 27 de mayo.
Del 29 de agosto al 9 de septiembre.

Sistemas de Fotoacabado

Curso FO-02 Control de calidad en laboratorios de fotoacabado

Objetivo: Al término del curso, los participantes manejarán las técnicas de control de los Procesos C-41 y EP-2 de Kodak, para determinar niveles óptimos de control de calidad.

Dirigido a: Supervisores y personal responsable del control de calidad.

Temario:

- Química de los procesos fotográficos.
- Teoría del color.
- Función y variables de los Procesos C-41 y EP-2 de Kodak.
- Densitometría.
- Control y balance de Impresoras Kodak.
- Clasificación de negativos.

Requisito: Ser usuario de Productos KODAK de Fotoacabado.

Cupo: 15 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugares: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.
Monterrey
Guadalajara
Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.
Veracruz

Fechas: Del 8 al 12 de febrero.
Del 2 al 6 de mayo.
Del 18 al 22 de julio.
Del 26 al 30 de septiembre.
Del 21 al 25 de noviembre.

Sistemas de Fotoacabado

Curso FO-03 Densitometría y optimización del control de calidad

Objetivo: Al término del curso, los participantes interpretarán las gráficas densitométricas empleadas en el control de los procesos fotográficos.

Dirigido a: Supervisores de control de calidad.

Temario:

- Densitometría.
- Curvas espectrales y filtros.
- Aplicaciones del densitómetro.
- Características densitométricas.
- Optimización cromática.
- Control de calidad.

Requisito: Ser usuario de Productos KODAK de Fotoacabado.

Cupo: 15 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios,
de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fechas: Del 11 al 15 de abril.
Del 7 al 11 de noviembre.

Sistemas de Fotoacabado

Curso FO-04 Operación y balance de color del Minilab KODAK, Sistema 20

Objetivo: Al término del curso, los participantes aplicarán las técnicas apropiadas en la operación y el balance del Minilab KODAK, Sistema 20.

Dirigido a: Supervisores de control de calidad, técnicos y operarios de impresoras y gerentes de laboratorios.

Temario:

- Teoría del color.
- Operación y balance del minilab.
- Clasificación de negativos.
- Balance cromático.
- Control de calidad.
- Optimización.

Requisito: Ser usuario de Productos KODAK de Fotoacabado.

Cupo: 10 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fechas: Del 7 al 11 de marzo.
Del 30 de mayo al 3 de junio.
Del 22 al 26 de agosto.
Del 24 al 28 de octubre.

Sistemas de Fotoacabado

Curso FO-05 Operación y balance de color del Minilab KODAK, Sistema 40

Objetivo: Al término del curso, los participantes aplicarán las técnicas apropiadas en la operación y el balance del Minilab KODAK, Sistema 40.

Dirigido a: Supervisores de control de calidad, técnicos y operarios de impresoras y gerentes de laboratorios.

Temario:

- Teoría del color.
- Operación y balance del minilab.
- Clasificación de negativos.
- Balance cromático.
- Control de calidad.
- Optimización.

Requisito: Ser usuario de Productos KODAK de Fotoacabado.

Cupo: 10 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fechas: Del 14 al 18 de marzo.
Del 20 al 24 de junio.
Del 19 al 23 de septiembre.
Del 14 al 18 de noviembre.

Sistemas de Fotoacabado

Curso FO-06 Desarrollo integral en sistemas de fotoacabado

Objetivo: Al término del curso, los participantes aplicarán las técnicas de venta y sistemas de fotoacabado, con el propósito de desarrollar habilidades en la asesoría y prestación de servicios de fotoacabado.

Dirigido a: Personal de ventas y operarios de minilabs.

Temario:

- La venta profesional y creativa.
- Cámaras, películas y papales fotográficos.
- La luz y sus características.
- Teoría del color.
- Evaluación cromática.
- Clasificación y evaluación de negativos de color.
- Servicio y calidad como herramientas de ventas.
- El éxito de la empresa y del vendedor.

Requisito: Ser usuario de Productos KODAK de Fotoacabado.

Cupo: 15 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V.

Fechas: Del 25 al 29 de enero.
Del 25 al 29 de abril.
Del 4 al 8 de julio.
Del 3 al 7 de octubre.
Del 5 al 9 de diciembre.

Módulo de Docencia

Curso DI-01 Desarrollo de instructores

Objetivo: Al término del curso, los participantes manejarán los elementos teórico-prácticos de la capacitación, con el propósito de emplearlos en la conducción de una sesión.

Dirigido a: Instructores, auxiliares, analistas, jefes de capacitación.

Temario:

- Fundamento de la capacitación.
- Proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Objetivos de aprendizaje.
- Técnicas didácticas.
- Materiales didácticos.
- Evaluación del aprendizaje.

Requisito: Ser empleado de algún distribuidor de Productos KODAK.

Cupo: 15 participantes.

Duración: 40 horas.

Horario: De 9:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.

Lugar: Centro de Educación para Negocios, de Kodak Mexicana, S.A. de C.V. **Fechas:** Del 14 al 18 de marzo.
Del 22 al 26 de agosto.

ANEXO No. 2

GUIA DE SERVICIOS

CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS

CENTRO DE EDUCACION PARA NEGOCIOS

GUIA DE SERVICIOS

Con el fin de dar un mejor servicio a quienes utilizan nuestras instalaciones hemos elaborado este reglamento interno. El cumplimiento del mismo redundará en beneficios tangibles tanto para el cuerpo docente, para el personal de soporte así como para el participante a nuestros cursos, por tal razón, ambas partes se sujetarán a las siguientes disposiciones:

1. Cuerpo Docente.

- a) Solicitará anticipadamente el salón, equipo y material que requiera para cada curso (Formatos nos. 1, 2 y 6).
- b) Entregará a la secretaria una relación de participantes (Formato no. 7 - Lista de Asistencia) al curso con el fin de elaborar los diplomas respectivos.
- c) Esta relación deberá entregarse el primer día del curso por la mañana, con el fin de modificar, si es necesario, los servicios de comedor solicitados previamente, en cuanto al número de participantes.
- d) Dicha relación deberá tener anotado el nombre del curso, fecha del mismo y nombre del o de los instructores.
- e) En caso de tener alumnos becados, indicar a qué Línea de Negocios se aplicará el cargo respectivo.
- f) El instructor deberá informar a sus participantes de los servicios que tenemos, horarios del curso, así como las medidas de seguridad internas.
- g) Establecerá de acuerdo con sus participantes un contrato grupal para el mejor desempeño del curso.
- h) Al final de un curso, solicitará al participante llenar la forma de Evaluación de Curso (Formato no. 5). Esta forma nos permite evaluar el desarrollo del curso así como conocer los puntos de vista y observaciones del participante.

2. Personal de Soporte.

a) Asistente de Capacitación.

Coordina el sistema de Información, registro, pago y facturación de los cursos, así como el sistema de detección de necesidades de capacitación. Realiza actividades de soporte administrativo.

b) Asistente de Eventos.

Coordina, programa y controla los eventos del Centro, el sistema de evaluación y seguimiento de la capacitación y, los los reportes a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Gestiona servicios de comedor (Formato no. 4), y servicios fotográficos (Formato no. 3).

c) Asistente de Servicios.

Es responsable del manejo, control y seguimiento de proyecciones, bodega, equipos y materiales audiovisuales para los cursos del Centro. Así como de la correcta aplicación de los servicios de cafetería.

d) Productor Audiovisual.

Producir los materiales audiovisuales acorde a las necesidades del Centro de Capacitación para los cursos que desarrolla e imparte.

3. Participantes.

a) Llenará el Formato no. 8 (Registro de Capacitación), con todos los datos solicitados. Es recomendable hacer esto con el fin de tener actualizado y completo nuestro registro de participantes.

b) Si el participante trae vehículo, llenará el formato no. 9 que le permitirá el acceso al estacionamiento de la Compañía durante el tiempo que dure el curso.

c) Si trae equipos de su propiedad a un curso, al término del día solicitará una Autorización de Salida para que le sea permitido retirar el equipo de la compañía.

d) Se compromete a respetar el contrato grupal establecido al iniciar un curso.

- e) Es obligación del participante a curso, cuidar del equipo y material que se le proporcione para prácticas.

4. Préstamo de Equipo y Material Audiovisual.

- a) El préstamo de equipo y material audiovisual, se hará mediante el formato no. 2 o el formato no. 6 según se requiera.
- b) Los préstamos se harán únicamente al personal de la compañía que esté autorizado por el Gerente de su Línea de Negocios, debiendo indicar el uso que le darán, lugar donde se utilizará y fecha de devolución.

Centro de Capacitación firmará una autorización de salida de este material o equipo, si se ha cubierto el requisito anterior.

- c) En el caso de material audiovisual que no sea de su Línea de Negocios, deberá recabar la autorización respectiva de dicha área, y estará sujeto a la disponibilidad del mismo material.
- d) El préstamo o la devolución de equipo y material audiovisual se hará en la bodega del Centro de Capacitación.

Queda claro que no se cancelará ningún vale por préstamos de equipo si éste no es entregado en nuestra bodega por el solicitante. Esto no libera al solicitante de los daños que por mal uso presente el equipo o material prestado.

Centro de Capacitación



PARA SER LLENADO POR EL SOLICITANTE

DIA	MES	AÑO

SALON ASIGNADO: _____

DEPARTAMENTO: _____
 SOLICITANTE: _____

DIA	MES	AÑO	DE LAS	A LAS	TIPO DE EVENTO
DEL			MES.	MES.	
AL					<input type="checkbox"/> CURSO <input type="checkbox"/> CONFERENCIA <input type="checkbox"/> DEMOSTRACION <input type="checkbox"/> MESA REDONDA <input type="checkbox"/> JUNTA
NUM. DE PERSONAS		<input type="checkbox"/> EMP. KODAK <input type="checkbox"/> OTRA COMPAÑIA		<input type="checkbox"/> PROTECCION <input type="checkbox"/> EST. Y LAB. <input type="checkbox"/> OTRO	
		NIVEL DE ASISTENTES		INDICAR: _____	

EQUIPO DE SOPORTE REQUERIDO <input type="checkbox"/> PROYECTOR 16 mm. <input type="checkbox"/> NOTAFOLIO <input type="checkbox"/> METROPROYECTOR <input type="checkbox"/> PROYECTOR DE TRANSPARENCIAS <input type="checkbox"/> OTRO NOMBRE Y MATERIAL INDIVIDUAL QUE SOLICITA _____ _____ _____	PAPELERIA REQUERIDA CANTIDAD ARTICULO _____ _____ _____ _____ _____	COMEDOR <input type="checkbox"/> GENERAL <input type="checkbox"/> ESPECIAL <input type="checkbox"/> PRIVADO <input type="checkbox"/> BANQUETE <input type="checkbox"/> COCTAIL <input type="checkbox"/> COMIDA <input type="checkbox"/> LUNCH <input type="checkbox"/> CENA <input type="checkbox"/> BUFETE <input type="checkbox"/> CAFE HORA: DE LAS _____ A LAS _____ BEBIDAS: <input type="checkbox"/> PAIS <input type="checkbox"/> IMPORTADAS ESPECIFICAR: _____ _____ _____
---	---	---

OBSERVACIONES SOLICITANTE: _____

SOLICITO: _____ No. de: _____ AUTORIZO: _____
 NOMBRE Y FIRMA CENTRO DE CAPACITACION NOMBRE Y FIRMA

PARA USO EXCLUSIVO DEL CENTRO DE CAPACITACION

OBSERVACIONES A VIGILANCIA: _____

 FECHA: _____ FIRMA RECIBIDO: _____

OBSERVACIONES A MANTENIMIENTO: _____

 FECHA: _____ FIRMA RECIBIDO: _____

NOTA: EN CASO DE SER UN EVENTO ESPECIAL, FAVOR DE ANEXAR PROGRAMA CON HORARIOS DE TODOS LOS SERVICIOS QUE REQUIERAN SIN LA PRESENTACION DE ESTA HOJA DEBIDAMENTE FIRMADA, NO QUEDA CONFIRMADO EL EVENTO.

VALE - FOLIO NO.					
CENTRO DE CAPACITACION					
VALE POR PRESTAMO DE EQUIPO Y MATERIAL AUDIOVISUAL					
Fecha: <u> D </u> <u> M </u> <u> A </u>			Para utilizar en: _____		
Solicitante: _____			Lugar: _____		
Departamento: _____			Del ___ al ___ de		
Fecha devolución <u> D </u> <u> M </u> <u> A </u>			Entregó por REC _____		
EQUIPOS			EQUIPOS		
Cantidad	Descripción Equipo y Accesorios	Número de Serie	Cantidad	Descripción Equipo y Accesorios	Número de Serie
	Proyector Ektagraphic			Lámpara	
	Lente			Bocina	
	Proyector 16 m.m.			Micrófono	
	Visor Ektagraphic			Cable Sincronía	
	Visor Proyector Ekt.			Retroproyector	
	Control remoto			Otros:	
	Pantalla				
	Sincrograbadora				
	Control de Dissolv.				
	Videograbadora				
	Monitor TV				
MATERIAL AUDIOVISUAL		CONTENIDO		Vo. Do.	
Nota.- Se considera vale cancelado al ser devuelto el 100% del material y equipo, con devolución de la firma del solicitante. Esta operación no lo libera de los daños que tenga el equipo o el material utilizado.			Firma del solicitante _____ Vale Folio no.		

SOLICITUD DE SERVICIOS FOTOGRAFICOS

FECHA : _____
DEPTO. SOLICITANTE _____

NOMBRE DEL EVENTO : _____

FECHA (s) REQUERIDA (s) _____

LUGAR : _____

HORARIO (s) : _____

FOTOGRAFIAS :

COLOR () BLANCO Y NEGRO ()
TAMARO : 3X () 5X () 8 () 11X ()

OTRO _____

TRANSPARENCIAS ()

OBSERVACIONES : _____

SOLICITO _____

AUTORIZO _____

NOTA : FAVOR DE LLENAR CORRECTAMENTE ESTA FORMA Y ENVIARLA CON UN MINIMO DE TRES DIAS DE ANTICIPACION A MONICA LOPEZ (PUBLICIDAD Y RELACIONES PUBLICAS)

COSTO DEL EVENTO

345

SERVICIOS Y ALQUILER DE:

	PARCIAL	TOTAL
_____ MESEROS	\$ _____	\$ _____
_____ EVENTUALES	_____	_____
_____ HORAS EXTRAS	_____	_____
_____ TRANSPORTES	_____	_____
_____ SILLAS	_____	_____
_____ TOLDOS O CARPAS	_____	_____
VAJILLAS Y CUBIERTOS	_____	_____
BLANCOS	_____	_____
INSTRUMENTOS MUSICALES	_____	_____
ALQUILER DE TRANSPORTES	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
		SUMA <input type="text"/>

COMESTIBLES Y BEBIDAS:

CARNES	\$ _____	
ABARROTES	_____	
VERDURAS	_____	
PASTERIA	_____	
VINOS Y LICORES	_____	
_____	_____	
_____	_____	
_____	_____	
_____	_____	
	SUMA	<input type="text"/>

COSTO TOTAL

Nº. DE ASISTENTES _____

COSTO INDIVIDUAL

FORMULO

REVISO



KODAK MEXICANA S.A. DE C.V. CENTRO DE CAPACITACION

EVALUACION DEL CURSO

NOMBRE DEL CURSO _____

LUGAR Y FECHA _____

INSTRUCTOR _____

EL PROPOSITO DE ESTE CUESTIONARIO ES INFORMAR A SU INSTRUCTOR Y AL CENTRO DE CAPACITACION, LA OPINION QUE SE HA FORMADO A TRAVES DE SU PARTICIPACION EN EL EVENTO.

LA INFORMACION QUE PROPORCIONE SERVIRA PARA MODIFICAR Y MEJORAR AQUELLOS ASPECTOS DEL CURSO QUE USTED CONSIDERE RELEVANTES PARA SU TRABAJO PROFESIONAL.

ES POR ELLO QUE SOLICITAMOS LA MAYOR HONESTIDAD EN SU JUICIO, SOBRE LOS PUNTOS ENUNCIADOS A CONTINUACION PARA OBTENER UNA INFORMACION FIDELIGNA.

SE PRESENTA EL ENUNCIADO Y UNA ESCALA EVALUATIVA CON CASILLAS QUE INDICAN VALORES DEL 1 AL 10. SEÑALE CON "X" AQUELLA CASILLA QUE REFLEJE O QUE MAS SE APROXIME A SU APRECIACION PERSONAL.

I. INSTRUCTOR :

1.-DOMINIO DE LA MATERIA.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tiene un buen dominio

Ocasionalmente demuestra fallas

Generalmente da la impresion de tener un dominio insuficiente

2 -ACTITUD HACIA LOS PARTICIPANTES.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Siempre se orienta hacia los participantes ayudandolos con interes.

Ocasionalmente se orienta hacia los participantes.

No se muestra dispuesto para ayudar a los participantes.

3.-PARTICIPACION DEL GRUPO EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE .

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Permite la participacion y toma en cuenta las sugerencias y observaciones de los participantes.

Escucha las sugerencias y observaciones, sin tomarlas en cuenta.

Generalmente no permite la participacion de los integrantes del grupo.

4.- INTEGRACION DEL GRUPO EN TORNO A LA TAREA.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Siempre plena, con respeto y cordialidad

Ocasionalmente presenta limitaciones

Fue en lo general indiferente

5.- PUNTUALIDAD (tanto la del instructor como la que logra el grupo).

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Muy buena

buena

regular

mala

peor

6.- HABILIDAD PARA COMUNICAR .

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tiene una gran habilidad para transmitir y explicar conceptos e ideas .

Tiene poca habilidad para transmitir y explicar conceptos e ideas .

Carece de habilidad para transmitir y explicar conceptos e ideas .

7.- PREPARACION Y ORGANIZACION DE LA CONDUCCION DEL EVENTO .

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Exposicion y conduccion siempre bien preparadas y organizadas .

Exposiciones y conduccion preparadas y organizadas .

Exposiciones y conduccion mal preparados y poco organizados .

8.- MOTIVACION PERSONAL E INTERES DEL INSTRUCTOR POR LA MATERIA .

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Siempre entusiasta por lo que ensena nos motiva .

Ocasionalmente se entusiasma y motiva .

Indiferente y aburre

9.- LA EXPERIENCIA , FORMACION PROFESIONAL Y PERSONALIDAD DEL INSTRUCTOR COADYUVAN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL CURSO .

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Invariablemente

Ocasionalmente

No

II.- DIDACTICA Y METODOLOGIA .

1.- EL MATERIAL DIDACTICO QUE SE UTILIZO (PELICULAS Y AUDIOVISUALES) .

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Completo los temas satisfactoriamente .

Hizo falta informacion .

No tuvo relacion con lo expuesto .

2.-LAS DINAMICAS Y EJERCICIOS REALIZADOS .

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Bien preparados y de acuerdo con los objetivos .

Preparados y generalmente de acuerdo con los objetivos .

Pobremente preparados para cubrir los objetivos .

3.-LOS MANUALES Y MATERIAL COMPLEMENTARIO DE ESTUDIO .

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Son utiles , actuales y estan en completa relacion con los objetivos .

Generalmente son utiles , con poca definicion y relacion con los objetivos .

Utiles y no estan relacionados con los objetivos .

4.-EL METODO UTILIZADO EN LA EXPOSICION Y/O CONDUCCION DEL CURSO.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Despierta el interes y entusiasmo de los participantes .

Ocasionalmente despierta el interes de los participantes .

No despierta ni el interes , ni el entusiasmo de los participantes .

III.-CENTRO DE CAPACITACION .

1.-LAS INSTALACIONES .

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Son adecuadas para el desarrollo del curso

Son regularmente adecuadas para el desarrollo del curso .

Son inadecuadas para el desarrollo de los cursos .

2.-EL EQUIPO .

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Funcional y adecuado

Regularmente adecuado y funcional .

No es muy adecuado ni funcional

3.-EL SERVICIO .

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Eficiente y cordial

Amable

Deficiente

Desordenes

4.-EL MOBILIARIO .

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Muy comodo y practico

Cierta comodidad

Incomoda y poco practico

5.-FACTORES AMBIENTALES . (Ventilacion , aire acondicionado , ruido , etc .) .

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Bien

Aceptable

Regular

Mal

IV.-COMENTARIOS GENERALES .

1.-EN QUE GRADO CONSIDERA USTED QUE SE LOGRO EL OBJETIVO DEL CURSO ?

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Se cubrio por completo Faltaron algunos puntos No se cubrio

2.-QUE TANTO PODRA APLICAR EL CONTENIDO DE ESTE CURSO EN SU TRABAJO ?

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Totamente aplicable Medianamente aplicable Aplicacion limitada

3.-FUE BENEFICO EL CURSO , TANTO PARA USTED COMO PARA LA INSTITUCION ?

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Muy benefico Benefico Poco benefico Indiferente No obtuvo ningun benefico del curso.

4.-INDIQUE ALGUN ASPECTO EN GENERAL QUE DESEE CALIFICAR.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

A) CONSIDERA QUE ALGUN TEMA DE ESTE CURSO MERECE QUE SE LE DE MAYOR IMPORTANCIA ? _____

B) LE INTERESARIA PARTICIPAR EN OTRO DE NUESTROS CURSOS EN FECHA PROXIMA Y CUALES : _____

C) PROBABLEMENTE HA OBSERVADO ALGUNA DEFICIENCIA . PODRIA SUGERIR ALGUNA ACCION QUE NOS PERMITA MEJORAR NUESTRO TRABAJO ? _____



SOLICITUD DE APOYO LOGISTICO A CURSO

CURSO _____
 FECHA _____

LUGAR _____
 INSTRUCTOR _____

MATERIAL REQUERIDO

_____	HOJAS ROTAFOLIO	_____	LAPICES
_____	CARPETA CON ARGOLLAS	_____	BORRADOR
_____	CARPETA SIN ARGOLLAS	_____	GISES BLANCOS
_____	HOJAS Y/CARTA PARA NOTAS	_____	GISES COLORES
_____	DIPLOMAS	_____	CARTULINAS
_____	PORTA DIPLOMAS	_____	DIUREX
_____	ATRILES	_____	FRITT
_____	CAFETES	_____	PLUMAS
_____	PORTA CAFETES	_____	PLUMONES PINTARRON
_____	TARJETAS CUENTA CARTA	_____	PLUMONES ROTAFOLIO
_____	TARJETAS MEDIA CARTA	_____	PLUMONES ACETATOS
_____	MARKING TAPE	_____	
_____	CUADERNITO PARA NOTAS	_____	

EQUIPO GENERAL

_____	RETROPROYECTOR	_____	EQUIPO FOTOGRAFICO:
_____	PROYECTOR 16 M.M.	_____	
_____	PROYECTOR DIAPOSITIVAS	_____	
_____	PANTALLA	_____	
_____	ROTAFOLO	_____	
_____	PINTARRON	_____	
_____	FRANEOLOGRAFO	_____	
_____	SINCRONIZADORA	_____	
_____	EQUIPO SONIDO	_____	
_____	EQUIPO VIDEO	_____	
_____	CONTROL REMOTO	_____	
_____	OTROS	_____	

AGREGAR POR PARTICIPANTE

_____ MANUAL DEL CURSO
 _____ EVALUACION DEL CURSO
 _____ EVALUACION DEL APRENDIZAJE
 _____ LITERATURA DEL CURSO
 _____ EJERCICIOS Y PRACTICAS DEL CURSO
 _____ FOLLETERIA DEL CURSO
 _____ OTROS _____

PROYECCION DE AUDIOVISUALES

_____	DIA	_____	HORA
_____		_____	
_____		_____	
_____		_____	
_____		_____	

SERVICIOS

_____ SERVICIO DE CAFETERIA HORARIOS _____
 _____ OTROS _____

PROYECCION DE PELICULAS

_____		_____	
_____		_____	

OBSERVACIONES: _____

FIRMA GERENTE DE LINEA _____

FIRMA INSTRUCTOR _____



KODAK MEXICANA S.A. DE C.V.

CENTRO DE CAPACITACION

REGISTRO DE CAPACITACION

DATOS DEL PARTICIPANTE

Nombre _____
 Domicilio _____ Colonia _____
 Ciudad _____ Estado _____
 C.P. _____ Telefono _____ Maximo grado estudios _____
 Ultimo curso recibido _____

DATOS DEL CURSO

Curso _____ Duracion _____
 Instructor (es) _____
 Lugar _____

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre del supervisor inmediato _____
 Nombre de la empresa _____
 Direccion _____
 Ciudad _____ Estado _____
 C.P. _____ Telefono _____ Horario _____
 Numero Registro Comision Mixta de la Empresa _____
 Numero Registro Planes y Programas de Capacitacion _____

DATOS LABORALES

	Puesto	Antigüedad
Actual	_____	_____
Anteriores	_____	_____
	_____	_____

 Firma del participante

FORMATO # 9

C O M P R O M I T A C I O N

.355.

FOLIO

INICIA

TERMINA

FECHA
D M A

FECHA
D M A

NOMBRE _____

SALON _____ CURSO _____

AUTO _____ PLACAS _____ ENT: 125 V 185

EMPRESA _____

NOTA:

FAVOR DE ENTREGAR ESTE VOLANTE AL VIGILANTE AL TERMINO DE SU CURSO.
GRACIAS