



4  
2ef.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

ELABORAR UN PLAN ESTRATEGICO PARA  
MEJORAR EL SERVICIO DE UNA SUCURSAL  
BANCARIA

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**SUSANA AVILA POSADAS**

ASESOR: LIC. CARLOS MATIAS ARMAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES - CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE  
EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el trabajo  
Tesis: " Elaborar Un Plan Estratégico Para Mejorar El Servicio De Una Sucursal Bancaria "

que presenta la pasante: Susana Auxilia Pineda  
con número de cuenta: 881752-8 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 03 de Junio de 1997

PRESIDENTE	<u>L.A.E Carlos Macías Amos</u>
VOCAL	<u>L.A.E. Jorge Reyes Torres</u>
SECRETARIO	<u>L.A. Sandra Luz González López</u>
1er. SUPLENTE	<u>L.A. Félix Pérez Rivera</u>
2do. SUPLENTE	<u>L.A. Sergio Robles Aguillón</u>

*[Firma manuscrita]*  
*[Firma manuscrita]*  
*[Firma manuscrita]*  
*[Firma manuscrita]*  
*[Firma manuscrita]*  
25/06/97

## DEDICATORIAS

Gracias a:

Dios , Todopoderoso por iluminar mi camino, y darme su amor y bondad y permitirme tener sabiduría y fortaleza en todo momento.

A mis Padres:

Por su valioso apoyo y comprensión incondicional y por haberme guiado por el camino del bien y así llegar hasta mi meta anhelada.

Por eso y más... ..Gracias.

A mis hermanos:.

Hugo, Gloria, Alfredo y Martha.  
Por que este trabajo profesional es un reconocimiento a ustedes, por lo mucho que me han ayudado y deseo que les sirva de motivación para lograr sus objetivos en la vida.

**De manera muy especial:**

**Con inmenso cariño le dedico esta tesis:**

**a la mujer que más quiero y admiro, que es en parte la culminación del apoyo incondicional sin medida que me has brindado, por que nunca desmayaste en lograr en mi una profesionista, tus preocupaciones, consejos y sufrimientos que no fueron en vano.**

**Madre te estoy profundamente agradecida por todo lo que has hecho por mi.**

**A ti madre**

**A la Lic. Sandra Luz González López:**

**Con todo cariño le doy mi agradecimiento,  
por su apoyo y amistad que siempre nos ha unido  
y ha sido aliciente para la culminación de mis estudios.**

**Gracias. Licenciada**

**A mis amigos:**

**Lic. Armando García Pérez  
Eulalia Fernández Martínez  
Dulce Perla Ramos Jiménez  
Gabriela Gallegos González  
Susana Martínez Ramírez  
Laura González Bustos  
Miguel Ángel Juárez  
Ivonne Quiroz Chavelas**

**A la UNAM y la F.E.S por brindarme  
el privilegio de pertenecer a la máxima  
casa de estudios y por haberme  
formado una profesional.**

**A mi director de tesis:**

**Lic. Carlos Matias Armas.  
Por su ayuda en la realización de este  
trabajo como por el tiempo, conocimientos  
y apoyo brindados, y por la gran  
admiración y respetos que siento por él.**

**A él:**

**Por los momentos felices que en su  
momento compartimos y que de alguna forma  
u otra contribuiste en la realización de este  
trabajo.**

## ÍNDICE DE TESIS.

<b>TÍTULO</b>	<i>i</i>
<b>OBJETIVO</b>	<i>ii</i>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<i>iii</i>
<b>HIPÓTESIS</b>	<i>iiii</i>
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<i>vviii</i>
	<b>PÁGINA</b>
<b>CAPÍTULO 1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Generalidades.....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Concepto de Estrategia.	1
1.1.2 Concepto de Planeación Estratégica	4
1.1.3 Características de la Estrategia.	5
1.1.4 Importancia de la Planeación Estratégica.	6
<b>1.2 Selección y Tipos de Estrategia.....</b>	<b>7</b>
1.2.1 Tipos de Estrategia	7
1.2.1.1 Etapa Primaria o de Preparación.	7
1.2.1.2 Etapa Secundaria o de Operación.	10
1.2.2 Etapas de la Planeación Estratégica.	12
1.2.3 Estrategias en Áreas Funcionales.	14
1.2.4 Evaluación de la Planeación de Estrategias.	21
1.2.5 Tipo de Organización.	22
<b>1.3 Control de la Planeación Estratégica.....</b>	<b>25</b>
1.3.1 Fases del Control.	25
1.3.2 La Estructura Organizacional de la Empresa y la Estrategia de Control.	28
1.3.3 La Planeación Estratégica y el Control.	31

<b>CAPÍTULO 2. LA BANCA.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1 Generalidades. ....</b>	<b>33</b>
2.1.1 El Sistema Financiero Mexicano.	33
2.1.2 Antecedentes.	51
2.1.3 Problemática Actual.	56
<b>2.2 Sucursal Bancaria.....</b>	<b>57</b>
2.2.1 Estructura de la Sucursal.	57
2.2.2 Integración.	59
<b>CAPÍTULO 3. IMPLANTACIÓN DE LA PLANEACIÓN     ESTRATÉGICA.....</b>	<b>60</b>
<b>3.1 CASO PRÁCTICO.....</b>	<b>60</b>
3.1.1 Servicio Bancario	60
3.1.2 Etapas de la Planeación Estratégica.	65
3.1.3 Aplicación de un Modelo de Redes.	74
<b>ANEXOS. INVESTIGACIÓN CASO PRÁCTICO.....</b>	<b>80</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>88</b>

**TÍTULO:**

**Elaborar Un Plan Estratégico Para Mejorar El Servicio De Una Sucursal Bancaria**

**OBJETIVO:**

**Elaborar un plan estratégico como instrumento de apoyo a la administración de una sucursal bancaria que le permita desarrollarse.**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

**¿ Se conoce la necesidad de permear la cultura, mercadotecnica al personal de la sucursal con ello crear estrategias para satisfacer a nuestros clientes y atraer nuevos con mejora sensible en el servicio ?.**

#### **HIPÓTESIS:**

**Si la administración crea un conocimiento de la necesidad y oportunidad de mejoramiento de la calidad de servicio, entonces se desarrollara como un grupo financiero con altos niveles de rentabilidad, que contribuya actualmente a la economía del país con alta capacidad de respuesta.**

## INTRODUCCIÓN

La satisfacción a los clientes es uno de esos temas que todos aseguran conocer; desde el ejecutivo de la empresa que hace poco anunció un amplio programa de servicio al cliente, hasta el empleado que recibe la última iniciativa de la dirección respecto a los clientes; el propio cliente, que se abre camino hacia el proveedor que posee un excelente producto o servicio a un precio razonable y donde se le trata como si fuera una persona importante.

Cada vez más clientes se preocupan de buscar tales organizaciones. La tendencia natural de las relaciones, ya sea en el matrimonio o en los negocios es entropía, lo que se supone una erosión o deterioro de la sensibilidad y atención. La relación saludable mantiene y de preferencia expande la participación y posibilidades que se crearon durante el noviazgo. Una relación consistente y constante contendrá las fuerzas de la entropía. Es importante que la persona de negocios pregunte en forma regular y con seriedad "Como esta haciendo las cosas" "La relación se mejora o se deteriora" "Estamos descuidando algo". La ironía que se asocia a la satisfacción del cliente en la economía actual es profunda. Ninguna empresa en forma intencional, deciden hacer mal las cosas y muy pocas declararían, "No creemos en el servicio al cliente. tratamos de hacer mal las cosas. Vamos a quebrar hoy, a perder clientes y a dejarlos insatisfechos".

El propósito de una empresa es obtener y retener a los clientes. Es evidente que sin ellos en cantidades suficientes y constantes, no habría negocio. Y ninguna empresa podría funcionar en forma eficaz sin una clara percepción de lo que desean los clientes potenciales. Comprender a la competencia, percepción, producto, precio e importancia de las estrategias y programas, podría permitir a una empresa a sus clientes pero la clave es el servicio a estos.

Sin embargo, la notoria ausencia en esta enorme cantidad de datos son los aportes del cliente. Donde están los comentarios de este en un informe de ventas de tres pulgadas de espesor, un programa de embarque o una declaración de ingresos. **QUE PIENSA EL CLIENTE SOBRE LA OPERACIÓN.**

Para cuando el problema con un cliente se refleja en la declaración de ingreso, el cliente ya se marchó a otro sitio con sus operaciones. Por definición ¿La declaración de ingresos es un documento histórico?. Los clientes ya se fueron a otra parte, por consecuencia se convoca a unas reuniones de ventas, se cambia la publicidad y aumentan los programas y compañías promocionales "¿ Tenemos que hacer algo para levantar las ventas?". Se convierte en un giro de batalla.

Aunque bien intencionada, la mayor parte de esas acciones son respuestas instintivas. Por lo general la empresa no sabe porque se fueron o a donde se marcharon los clientes. Para cuando la declaración de ganancias refleja una emigración como ingresos perdidos, es demasiado tarde los clientes ya se marcharon.

Al confrontarlos con un escenario de este tipo, algunos ejecutivos insisten en que su empresa es distinta. Por ejemplo, un ejecutivo dijo "cuando un cliente se queja lo apabullamos con amabilidad". Lo lleva a comer el gerente o si es una cuenta muy importante, al director se le envían cartas de seguimiento. Los representantes de servicio al cliente lo llaman y de ser necesario le ofrecerán un descuento y mejores condiciones de pago "Lo recuperamos".

Esta actitud es digna de elogio, pero en promedio solo el 4% de los descontentos se toman la molestia de quejarse. Así aunque una empresa tenga un programa para recuperar a clientes insatisfechos, quizá solo afecte al 4% que se queja; pero el 96% restante de los clientes molestos se van en silencio, pero alzan la voz en sus respectivas áreas de influencia. El cliente insatisfecho promedio dirá a 8 o 10 personas sobre su experiencia poco satisfactoria. Se quejarán con los amigos, asociados, compañeros de la iglesia, en el club social o campestre.

La emigración es un serio golpe financiero para quienes no conocen la forma de medir y administrar la satisfacción del cliente, y supone una extraordinaria experiencia para quienes sí lo hacen.

Existen diferentes métodos para llevar a cabo una verificación del servicio al cliente algunos de los más comunes son las entrevistas personales, grupos de enfoque, encuestas telefónicas, preguntas en centros comerciales y cuestionarios por correo. Para que la investigación tenga éxito debe de ser clara y comprensible.

Proporcionar un servicio de calidad requiere que una empresa este pendiente de sus esfuerzos y desempeño. Es recomendable mantener un archivo de las comparaciones completas para propósitos comparativos.

Esto no es sugerir que acaso el desarrollo de la empresa no es ejemplar, sino más bien que siempre es conveniente reafirmarlos en forma objetiva. Para aprovechar estas evaluaciones al máximo, es conveniente realizarlos con cuidado y adaptarlos para su aplicación en el conjunto específico en circunstancias particulares de la empresa.

Debido a que la investigación de mercado es una herramienta de vital importancia para evaluar las percepciones y expectativas de los clientes, una empresa que no recolecta tal información con regularidad tiene más probabilidades de experimentar una diferencia importante.

Para tratar de manera eficaz con los aspectos de expectativas frente a desempeño, los medios de investigación de mercados deberán de enfocarse en las características de calidad del bien o servicio con propiedades y beneficios de mayor importancia por los clientes que esperan esto, a que precio, en cuánto tiempo; y piensan que debe hacer la empresa en caso de problemas en la entrega del bien o servicio. Determinar lo que los clientes esperan es absolutamente esencial para proporcionar una calidad superior.

Sin importar el tamaño y recursos de la empresa, existen para llevar a cabo la actividad de investigación de mercados.

Es por lo anterior que en el presente trabajo se elabora un plan estratégico y un estudio metodológico de mercado para llegar a la calidad en el servicio.

A partir de los problemas y de la crisis que se desenvuelve en nuestro país se elabora una planeación estratégica para lograr la calidad en el servicio teniendo como principal y más importante construir un grupo financiero con altos niveles de rentabilidad que contribuya con el desarrollo económico del país a través de la conformación de una banca universal con alta capacidad de respuesta y calidad en el servicio, servir a nuestro mercado objetivo a partir de la satisfacción de las necesidades financieras.

En el primer capítulo menciono los principales elementos que se deben conocer para llevar a cabo la planeación estratégica. En el segundo capítulo me refiero al desarrollo de la banca así como a los antecedentes de la banca en general. El tercer capítulo comprende básicamente el caso práctico en donde se expone con el método de programación lineal, la estrategia para mejorar el servicio en una sucursal bancaria así como la determinación del dominio crítico, el tiempo de iniciación más próximo y el tiempo de terminación más remoto.

## **CAPÍTULO 1**

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **1.1 GENERALIDADES**

##### **1.1.1 Concepto de Estrategia.**

Es el arte de coordinar las acciones y obrar para alcanzar un objetivo.<sup>1</sup> La estrategia en su forma más elemental muy probablemente se desarrolló cuando los primeros seres humanos formaron un grupo de cazadores para capturar a uno de los enormes animales que habitan en dicha época, algo imposible para sólo uno de los cazadores.

Sin embargo, esto difícilmente puede considerarse una verdadera estrategia; ya que la presa misma no podía presentar ninguna contraestrategia, a no ser por su comportamiento instintivo. Probablemente la primera estrategia verdadera fue llevada a la práctica por una tribu que haya tratado de adueñarse de los terrenos de caza de otra tribu.

Para que la estrategia sea posible es necesario poder imaginarse y evaluar las posibles consecuencias de los cursos opcionales de acción; pero la imaginación y el poder de razonamiento no basta. También debe existir el conocimiento de la competencia y de los efectos ulteriores que caracterizan a las acciones optativas. Ese conocimiento debe alcanzar un núcleo vital antes de que adquiera un significado auténtico.

En tanto no se tenga bastante conocimiento para tener una idea exacta de todo el fenómeno, el conocimiento no pasará de ser algo así como las piezas sueltas de un rompecabezas.

---

<sup>1</sup> Gálvez Azcanio, Ezequiel. Planeación Estratégica Pág. 27

Los requisitos para el desarrollo de una estrategia son:

- Un núcleo vital de conocimientos
- La capacidad para integrar todos los conocimientos y examinarlos como una sistema dinámico interactivo.
- Suficiente pericia en el análisis de sistemas para comprender su racionalidad, su periodicidad, las posibilidades y consecuencias inmediatas y futuras.
- Imaginación y lógica para elegir entre alternativas específicas.
- Control sobre los recursos más allá de las necesidades inmediatas.
- La voluntad para privarse o renunciar a los beneficios actuales son objetivo de invertir en el potencial del futuro.

La estrategia como concepto probablemente surgió en la relación con las operaciones militares, ya que todos los elementos que dan valor a la estrategia están presentes en las acciones militares:

- Recursos limitados.
- Incertidumbre respecto a la capacidad e intenciones del adversario.
- Compromiso irreversible de los recursos.
- Necesidad de coordinar las acciones a distancia y en el tiempo.
- Incertidumbre acerca del control de la iniciativa.
- La naturaleza fundamental de las percepciones entre los adversarios.

Existen muchas analogías entre las estrategia militar y estrategia de los negocios, una en especial resulta muy importante. Un conflicto visible solo es un síntoma periódico de un esfuerzo continuo por parte de cada uno para lograr un equilibrio dinámico entre los adversarios.

**Estrategia.-** Puede conceptualizarse partiendo, por lo menos, de dos perspectivas diferentes: La perspectiva de lo que una organización intenta hacer y también la perspectiva de lo que eventualmente hace, sin importar si en un principio deseaba realizar esas acciones.

En la primera perspectiva, la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. En esta definición, el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los gerentes al formular la estrategia de la organización .

La segunda perspectiva la estrategia es el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo. Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito es decir, toda organización tiene una relación con su ambiente que puede ser examinada y descrita.

Esta concepción en la estrategia incluye las organizaciones cuyos gerentes muestran una conducta reactiva, responden y se ajustan al ambiente según lo exijan las circunstancias.

### **1.1.2 Concepto de Planeación Estratégica**

<sup>2</sup> La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.

Esta definición tan completa puede comprenderse en otra más breve:

La planeación estratégica es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización.

La tarea de la planeación estratégica consiste en analizar el medio ambiente futuro de los negocios, en desarrollar planes o estrategias opcionales con los cuales hacer frente a las posibilidades en servir de guía para la asignación de los recursos y el mejorar las ventajas competitivas.

La planeación estratégica se enfrenta a un problema grande: No existen hechos sobre el futuro, solo opciones. Cualquier predicción, cualquier extrapolación de tendencias, no es, a fin de cuentas, más que una conjetura estudiada que se basa en experiencias anteriores. ¿Qué sucede cuando ocurren nuevos acontecimientos que no se ajustan a las tendencias actuales? ¿Qué tan buenos resultan los pronósticos?

Los presupuestos, cuando mucho pueden resultar creíbles a corto plazo unos cinco años hacia el futuro puesto que ya son una realidad los factores que van a influir sobre las tendencias durante ese periodo. Más allá de estos cinco años, estos factores importantes pueden sufrir cambios significativos, lo cuál hace impredecible el futuro.

---

<sup>2</sup> Steiner, George Albert. Planeación Estratégica. Pág 22

### **1.1.3 Características de la Estrategia**

Robert H. Hayes y Steve C. Wheelwright han descubierto cinco características fundamentales de la estrategia que la distinguen de los tipos generales de planeación.

1.- Horizonte temporal.- En términos generales, la palabra estrategia se emplea para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación con el tiempo que se tarda en efectuarlas y el que se tarda en observar su impacto.

2.- Impacto.- Pese a que las consecuencias de seguir una estrategia determinada tal vez no se hagan evidentes durante largo tiempo, su impacto final será importante.

3.- Concentración de fuerza.- Una estrategia eficaz, por lo general suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Al centrarse en las actividades elegidas, se disminuyen implícitamente los recursos disponibles para otras actividades.

4.- Patrón de decisiones.- Aunque algunas compañías necesitan hacer solo algunas decisiones importantes a fin de poner en práctica su estrategia seleccionada, la mayor parte de las estrategias exigen que ciertos tipos de decisión sean tomados con el tiempo. Esas decisiones han de apoyarse las unas a las otras, en el sentido de que siguen un patrón uniforme.

5.- Capacidad de penetración.- Una estrategia engloba un amplio espectro de actividades las cuales incluyen desde los procesos de asignación de recursos hasta las operaciones diarias.

Además, la necesidad de congruencia a través del tiempo, en estas actividades requieren que todos los niveles de una organización actúen, casi indistintamente, en formas que requieren la estrategia.

Estas cinco características indican claramente que la estrategia de una organización constituye el eje central en torno al cual giran otras actividades en ellas principales. La estrategia es a largo plazo y de gran alcance; engloba y controla las acciones más importantes de la organización y es un determinante básico de su éxito o fracaso a lo largo del tiempo.

#### **1.1.4 Importancia de la Planeación Estratégica**

La importancia de la planeación estratégica para gerentes y organizaciones ha crecido en años recientes. La planeación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad en la organización.

En el momento actual la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Los gerentes han averiguado que si se definen específicamente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se toman más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

Otra razón por la cuál la planeación estratégica a cobrado tanta importancia para los gerentes, estriba en que les permite preparar y afrontar el ambiente rápidamente cambiante en el cuál opera su organización. Cuando la velocidad del cambio era más lenta, podrían trabajar suponiendo que el futuro sería parecido al pasado. Podían establecer metas y planes con solo explorar las experiencias del pasado.

Hoy los acontecimientos se presentan con demasiada rapidez para que la experiencia pueda ser siempre una guía confiable y los gerentes necesitan elaborar nuevas estrategias apropiadas para los problemas y oportunidades propias del futuro.

La planeación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización. Al servirse de ella dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos. Además el proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven.

También la planeación estratégica reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidos a un estudio riguroso, hay pues menores posibilidades de que sean incorrectas o no factibles de esta técnica son particularmente importantes en las organizaciones donde transcurre largo tiempo entre la decisión de un gerente y sus resultados.

## 1.2 SELECCIÓN Y TIPOS DE ESTRATEGIA

### 1.2.1 Tipos de Estrategia

#### 1.2.1.1 Etapa Primaria o de Preparación.

<sup>3</sup> En esta etapa podemos establecer las bases necesarias sobre las cuales puede partir la empresa, y se subdivide en:

- Misión
- Análisis de posición de la empresa.
- Creación de escenarios.
- Objetivos estratégicos.

#### **Misión.**

La misión de la organización consiste en señalar de una manera clara la razón que justifica la existencia de la misma organización, deben partir del concepto de los productos o servicios que se generen, en la cual se ocupan los recursos y esfuerzos de la organización. Esto es definir el "negocio". En otras palabras la misión es "La esencia del ser de la Organización".

Para definir la misión se debe considerar:

- a) Las características de los productos o servicios que se producen, identificando atributos, clase, precio y en general sus especificidades.
- b) El tipo de "clientes" a quienes se dirigen los productos o servicios. Es necesario conocer el mercado-meta y el perfil de los consumidores.
- c) La tecnología en uso y proyectada ( En caso de tratarse de empresas cuya base tecnológica sea básica en su perfil de negocios ).
- d) Los servicios que la organización agrega a sus productos.
- e) El alcance de la comercialización de los productos o servicios. Esto lo relacionamos con la empresa.

---

<sup>3</sup> Kenneth J. Albert. Manual del Administrador de Empresas Pág. 1-77

**Análisis de Posición.**

Una vez que ya definimos la misión de la empresa, esta debe de realizar un cuidadoso análisis sobre la situación que se presenta a su alrededor. En dicho análisis de deben considerar los siguientes factores:

- Factores Externos.
- Factores Internos.
- Factores Estratégicos.

**Factores Externos.**

- Económicos.
- Tecnológicos.
- Sociales.
- Legales.
- Clientes.
- Políticos.
- Geográficos.

**Factores Internos.**

- La Empresa.
- La Plaza
- Proveedores.
- Personal-Directivos.
- Competidores.

**Factores Estratégicos.**

- Rentabilidad.
- Posición en el Mercado.
- Productividad.
- Desarrollo del Personal.
- Competitividad.
- Responsabilidad Pública.

### **Creación de Escenarios.**

Un escenario es el conjunto de situaciones que abran de configurar un entorno probable un el futuro. "Donde y como quiere actuar la empresa".

La estrategia de escenarios esta dirigida al futuro.

Un escenario puede considerarse como una combinación de pronósticos de diferentes variables; de esta manera un escenario es el conjunto de situaciones que abran de configurar un entorno probable en el futuro. Se ha dicho que es "**más fácil crear que predecir el futuro**" y eso es cierto.

Existe también el escenario integral, es un conjunto de datos resultantes del diagnóstico corporativo, tanto interno como externo de la empresa.

Así mismo, esa información permite conocer cual es la situación actual de la organización.

El análisis del diagnóstico permite identificar los elementos que forman el escenario integral: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

La cobertura de cada elemento es la siguiente:

- 1) Fortalezas, factores o actividades de la organización que se manejan o hacen bien y producen los mejor resultados.
- 2) Debilidades, factores o actividades de la organización que limitan su actuación y requieren de mejoramiento par incrementar su eficiencia.
- 3) Oportunidades, situaciones en el entorno, potencialmente favorables para ser aprovechadas por la empresa.
- 4) Amenazas, situaciones en el entorno que representan riesgos y peligros para la empresa.

La creación de escenarios o determinación del campo producto-mercado, debe efectuarse tomando una escala de tiempo para conocer cuál ha sido el comportamiento en el pasado y cuál es el comportamiento actual de cada situación. Por tanto en este análisis se determina no solo la amplitud y la rentabilidad sino también la estabilidad del mercado.

Con este medio, la pequeña empresa puede lograr un cambio en su situación y tener un crecimiento y diversificación.

### **Objetivos Estratégicos**

Una pequeña empresa puede elegir de entre la siguiente lista, los objetivos que más le convengan.

- Posición en el mercado.
- Rentabilidad.
- Innovación Tecnológica y/o Comercial.
- Imagen y prestigio.
- Competitividad.
- Crecimiento.
- Productividad.
- Responsabilidad social.

#### **1.2.1.2 Etapa Secundaria o de Operación.**

Una vez que se ha concluido la etapa primaria en la pequeña empresa, estaremos en condiciones de seguir con el plan de mercadotecnia, para ello debemos considerar los siguientes puntos:

Establecimiento de las metas de ventas deseadas por la empresa.  
Elaboración y asignación del presupuesto total de Mercadotecnia.  
Diseño de la orientación estratégica que comprende:

- Estrategia de crecimiento
- Estrategias competitivas.
- Estrategias de Mercadotecnia.
- Medidas de control para el plan.

### **Orientación Estratégica.**

En esta fase determinaremos las estrategias más adecuadas para la empresa.

#### **1) Estrategias de Crecimiento:**

- a) **Estrategias Intensivas.** Estas se emplean para que la pequeña empresa aproveche las oportunidades que se presentan en los productos y en los mercados que maneja o podría manejar en un futuro.
- b) **Estrategias de Integración.** La empresa puede realizar una integración hacia adelante ( con lo cual tendrá más dominio sobre los canales de distribución ), una integración hacia atrás ( que se manifiesta un mayor control sobre su sistema de suministro), o bien, una integración de tipo horizontal (que consiste en el control de sus competidores ).

- c) Estrategias de Consolidación. La finalidad es lograr la armonía en el funcionamiento de la organización mediante el funcionamiento económico, tecnológico y humano de la empresa con lo cual se obtendrá una mayor estabilidad organizacional.

## 2.- Estrategias Competitivas.

- Diferenciación de productos, que consiste en encontrar algo nuevo en el producto que lo haga más atractivo.
- Segmentación de mercados, que se utiliza para obtener aquellos mercados que las grandes empresas descuidan.
- Distribución selectiva, su finalidad es la de comercializar el producto, mediante nuevos canales y que no son utilizados por otras empresas.
- Promoción selectiva, que esta dirigida a un mercado en especial y que evita una confrontación directa en este sentido con los líderes de mercado.

## 3.- Estrategias de Desarrollo.

- Estrategias de Diversificación Concéntrica. Consiste en agregar un nuevo producto o servicio que sea compatible con la línea de productos.
- Estrategias de Diversificación Horizontal. Busca una satisfacción más completa de los clientes actuales de la empresa, mediante una nueva línea de productos de lo que no tienen relación tecnológica con los actuales.
- Estrategias de Diversificación Conglomerada. Cuando una pequeña empresa desea una diversificación total, es decir, nuevos productos para nuevos mercados, debe tomar en cuenta este tipo de estrategia.

### **1.2.2 Etapas de la Planeación Estratégica**

Tarde o temprano, todas las compañías a sí mismas si necesitan un sistema de planeación formal, deberán tener esos sistemas de planeación que podrían ser para volverlas más eficientes. La toma de decisiones continuas y diversas no es lo mismo que la planeación. La planeación es una actividad de orden superior de la compañía que a menudo conduce a un aumento de las utilidades y del rendimiento de las ventas.

Rara vez una organización puede instalar un sistema de planeación avanzada desde el comienzo. Su sistema de planeación se desarrolla a través de diversas etapas mejorando en cada una. Los sistemas de planeación tienden a modificarse a través de las siguientes etapas.

#### **Etapas no planificadas**

Cuando las compañías se organizan por primera vez, sus gerentes están demasiado ocupados buscando fondos, clientes, equipo y materiales y tienen muy poco tiempo para planear. La gerencia está inmersa en las operaciones cotidianas necesarias para sobrevivir .

#### **Etapas de sistema de presupuestación**

La compañía instala a la larga un sistema de presupuestación para mejorar su control de flujo de efectivo. La gerencia estima las ventas totales para el año venidero y los costos y flujos de efectivos asociados. Los gerentes de departamento preparan presupuesto para sus departamentos. Estos presupuestos son financieros y no requieren el tipo de pensamiento que interviene en la planeación real. Los presupuestos no deberán confundirse con los planes a escala completa.

#### **Etapas de planeación anual.**

Con el tiempo la gerencia reconoce las ventajas de desarrollar planes anuales. Adopta uno de entre los enfoques posibles en la planeación. El primer enfoque, la planeación descendente ( de arriba - abajo ) la alta gerencia establece metas y planes para todos los niveles inferiores de la administración. Este modelo se utiliza en organizaciones militares, donde los gerentes preparan los planes y las tropas los llevan a cabo. En las firmas comerciales esto acompaña a una visión de los empleados de teoría "X" es decir, a estos les disgusta la responsabilidad y prefieren ser dirigidos.

En el sistema opuesto la planeación, ascendente ( de arriba - abajo ) las diversas unidades de la organización preparan sus propias metas y planes con base en lo que piensan que pueden hacer mejor y los remiten a los niveles superiores de la gerencia para su aprobación. Este enfoque se basa en la teoría, es decir a los empleados les gusta la responsabilidad y son más creativos y se comprometen más si participan en la planeación.

## Capítulo 1. Planeación Estratégica

La mayoría de las compañías utilizan un tercer sistema que se conoce como planeación de metas abajo y planes arriba. En este caso la alta gerencia considera las oportunidades y requerimientos de la compañía y establece metas corporativas para el año. Las diversas unidades de la firma son responsables de desarrollar planes para ayudar a la compañía a lograr estas metas. Estos planes cuando son aprobados por la alta gerencia, se convierten en el plan anual oficial.

### **Etapas de planeación a largo plazo.**

La gerencia comprende que deberá prepararse primero un plan a largo plazo y que el plan anual deberá ser una versión detallada del primer año a largo plazo.

**Definición y la Misión de la compañía.-** Una organización existe para lograr algo en un medio más grande comúnmente su propósito específico esta claro al comienzo. Con el paso del tiempo su misión puede perder claridad a medida que la organización crece y agrega nuevos productos y mercados. O la misión puede seguir siendo clara, pero tal vez algunos gerentes ya no tengan interés en ella. O la misión puede continuar siendo clara, pero puede que ya no sea apropiada para las nuevas condiciones en el medio.

**Establecimiento de objetivos y metas de la compañía.-** La misión de la compañía a de convertirse en un conjunto detallado de objetivos de apoyo para cada nivel administrativo. Cada gerente deberá tener objetivos y ser responsable por el logro de los mismos.

**Diseño de cartera de negocios.-** Orientada por la declaración de misión y de los objetivos de la compañía, ahora la gerencia debe decidir que conjunto de negocios y productos ( que cartera de negocio ) se ajustara mejor a las ventajas de la firma en relación con las oportunidades de su medio debe :

1. Analizar la cartera de negocios actual y decidir que negocios deberán recibir más o menos atención y recursos.
2. Desarrollar estrategias de crecimiento para agregar productos o implementar negocios nuevos a la cartera.

### **1.2.3 Estrategias en Áreas Funcionales**

La planeación estratégica es aplicación en muchos aspectos valga la expresión hasta el extremo de los fracasos y derrotas, con el fin de que aun siendo inevitable, resultan en todo lo posible, lo menos gravoso. No se esta alejando de una realidad, las empresas que inician actividades en un mercado competitivo durante uno o dos años es muy posible que no vean utilidades, y no por eso van a dejar de planear, exponiéndose a que sus pérdidas y fracasos sean aun mayores. Parece lógico planear para perder, pero si para perder lo menos posible , además aquí la planeación a largo plazo brinda muchas ventajas, toda vez que si en corto plazo las pérdidas serán inevitables, seguramente no sucederá así en el largo plazo.

Aprovechando lo antes citado, cabe mencionar que la planeación estratégica puede ser a corto y largo plazo y como siempre que existen dos extremos, al mediano plazo.

#### **Planeación a corto plazo**

Es aplicable al desarrollo normal de actividades de una empresa o entidad refinándose a un ejercicio o ciclo uniforme; por ejemplo, planeación de utilidades, producción de artículos de temporada y en general a las actividades cuya naturaleza o situación no demanden más de un año.

#### **Planeación a largo plazo**

Cuando el ciclo de actuación para observar resultados de demanda en más de un ejercicio normal de actividades y la planeación a largo plazo es la indicada.

Igualmente, cuando se refiere a inversiones en terrenos, construcciones, edificios, maquinaria y equipo, instalaciones, es decir, activos fijos. También si se trata de empresas de nueva creación, que tendrán que abrirse paso en el mercado de fuerte competencia que demandará más haya un ejercicio para arrojar o proporcionar informaciones fehacientes, orientadoras y normales, pues no cabe pensar en negocios que durante más de dos ejercicios estén o sigan soportando situaciones de pérdidas o de fracasos sin avizorar mejores horizontes.

De la misma manera cuando el caso sea de negocios fabriles cuyo equipo y maquinaria después de periodos continuos de actividad requieran entrar en etapas de mantenimiento y conservación que afectaran dos , tres o más ejercicios, a fin de dejar dichos bienes en condiciones adecuadas.

Si los productos que labora una empresa los ha destinado al mercado nacional y planea extenderlos al mercado mundial es posible que en tal evento invierta, varios ejercicios antes de lograr consolidarse en dicho mercado, por lo que una planeación a largo plazo parece lo indicado.

## Capítulo 1. Planeación Estratégica

Aquel otro negocio que previo la iniciación formal de actividades, requiere de investigadores y experimentos que llevaron varios años y será conveniente la planeación a largo plazo. Al tratarse de planeaciones a largo plazo no significa que se dejen de hacer reuniones periódicas pues en todo tipo de planeación, ya sea de corto o de largo plazo la revisión de lo planeado comparándolo con los alcances logrados es imperioso.

Existen diferencias de opinión respecto al período que clasifique determinada planeación, como a largo plazo y otra como a corto plazo. Los presupuestos para un año son nuevos ciertamente en la industria, no se consideran en el sentido moderno como a largo plazo. Algunas compañías han desarrollado planes que cubren periodos hasta de veinte años de anticipación. La longitud del periodo de planeación es en parte, función de la empresa en particular.

Si el ciclo de producción es largo, digamos de dos años el plan a largo plazo es el plan a corto plazo asumen diferentes significados de los de una industria, cuyo ciclo es de seis semanas. Del mismo modo, la estabilidad relativa de modelo cíclico de la industria puede ser predominante. La planeación a largo plazo para los servicios públicos puede ser muy diferente la de un fabricante de componentes electrónicos.

La práctica generalmente aceptada aunque arbitraria, es considerar cualquier plan que cubra periodos de dos años o menos como de corto plazo y de cinco años o más como de largo plazo. Los planes que se refieren a más de dos años y menos de cinco se denominan a corto o largo plazo dependiendo de la empresa pero puede ser más satisfactoria la denominación de planeación a plazo medio. La planeación a largo y a corto plazo representa mucho más que la mera proyección de tendencias; incluyen, en parte acciones futuras diseñadas para hacer que sucedan eventos de otra manera es probable que no ocurran. Fijan el curso a seguir, ya sea bajo condiciones económicas, tecnológicas, sociológicas o políticas favorables o desfavorables.

Para calificar como la planeación a corto y largo plazo deben llenarse ciertos requisitos esto incluyen:

1. Toda la empresa o una gran parte de ella, queda comprendida en la planeación. Tanto la planeación a largo plazo como a corto plazo son inclusivas. No están confinadas ni a una división o departamento ni a una función en particular. Por ejemplo la planeación financiera es desigual.
2. La planeación se formula en papel, lo definitivo y los refinamientos de diversos puntos quedan ayudados por la reducción o forma escrita en blanco y negro los pensamientos e imágenes mentales son demasiados nebulosos para calificarlos como planeación a largo o corto plazo.
3. La planeación esta siendo empleada y es una actividad viviente no es un informe en el archivo del Presidente o sepultado durante un periodo de tiempo indefinido.

### **Integración de la planeación a corto y/o largo plazo**

La planeación a largo o corto plazo debe integrarse ajustando la última y haciendo que contribuya al logro de los objetivos a largo plazo. Los exámenes o intervalos frecuentes revelarán si se ha logrado la integración adecuada. Debe disponerse fácilmente de la información necesaria que indique los progresos corrientes y si es suficiente y en la dirección correcta para la producción y para los esfuerzos de Mercadotecnia, Financieros y de Personal.

Aquel problema acostumbrado es que se adopta la planeación a corto plazo pero no contribuye al plan a largo plazo. Se elige la primera oportunidad y en la urgencia de la situación, los objetivos a largo plazo se descuida o queda "fuera de foco" el movimiento de la empresa, heredando situaciones no equilibradas y no deseadas y se hacen necesario tomar decisiones precipitadas.

Por ejemplo una empresa que requiere un mayor espacio construye un anexo en el lote para el estacionamiento adyacente a su fábrica principal. Pero esta adhesión no esta en desacuerdo con la planeación a largo plazo para la construcción de un nuevo edificio que ocupara los sitios de estacionamiento presentes.

Las necesidades inmediatas para la producción fueron satisfechas, pero se ignoraron los requerimientos a largo plazo. Por otra parte, hay ejemplos en donde el desarrollo en un plazo corto, revelado por una planeación también a corto plazo, sugiere que se hagan cambios en la planeación a largo plazo. Por ejemplo el mercado financiero puede cambiar de modo que una deuda debe volverse a financiar a una tasa menor o que se prolongue la fecha de vencimiento o que se señale la emisión oportuna de nuevo capital por la planeación a corto plazo. Estas condiciones pueden sugerir y no estuvo correcta la planeación a largo plazo. Sin embargo, toda la planeación debe contener el elemento de flexibilidad, puesto que se desconoce el futuro. La planeación a corto y a largo plazo ayuda a saber que hacer.

### **Características de las planeaciones a corto y largo plazo**

Tanto la planeación a largo y corto plazo son continuas, son actividades que nunca terminan por ejemplo un programa a largo plazo nunca se termina, sin embargo, es vital establecer y dar fuerza a las fechas límite para completar cada segmento secuencia del plan a largo y corto plazo. La planeación debe terminar en una fecha de cierre establecido, de lo contrario se registrarán demoras interminables debido al deseo inherente de repasar ciertas áreas "o de pulir los puntos ásperos".

El plan debe ser reconocido como un paquete provisionalmente terminado a cierta fecha, pero dándose cuenta que el próximo trimestre o el próximo año será casi cierto que traerá nuevas adhesiones o modificaciones.

El énfasis esta en la respuesta no en la pregunta ¿A donde partimos desde aqui? sino. ¿A donde iremos desde halla?. Relacionado en forma estrecha a esta característica sin final esta el hecho de que pocos planes, si acaso, en especial los planes a largo plazo carecen de errores. Esto se deduce porque el tiempo de la formulación no se dispuso de cierta información, pero existe la tendencia humana entre los planeadores de abstenerse de hacer ciertas suposiciones o a proporcionar un plan imperfecto. Sin embargo, la perfección es bastante alusiva y un planeador puede gastar con facilidad más de la mitad de su tiempo tratando de mejorar su plan de un 90 % a un 100 % de perfección.

El interés de la economía y de la administración práctica, esta costumbre debe evitarse. La planeación a corto plazo se evalúa con más facilidad que la planeación a largo plazo; si se utilizan los resultados con medida, ciertamente se conoce más pronto en el caso de la planeación a corto plazo que a largo plazo; también hay más incertidumbre de los factores que afectan el resultado en la planeación a corto plazo, y muchos de estos factores son tangibles además al evaluar la planeación a largo plazo, siempre existe alguna duda sobre como va a evaluar el logro del objetivo de hoy en términos comparables con los medios de logro de ayer.

Tanto la planeación a largo plazo como la planeación a corto plazo significan un trabajo difícil, laborioso, extenso y detallado; se encuentran muchas dificultades para localizar y seleccionar una fecha importante y para obtener y analizar determinantes de confianza. El trabajo puede llevar tiempo y ser completamente frustrado. En ocasiones la respuesta puede parecer bastante sencilla, como lo demuestra una compañía que deseara ampliar sus ventas y entrar a una industria en crecimiento. Pero ¿Qué es una industria en crecimiento y cuál es la más adecuada para una empresa en particular ?, las instalaciones para la producción, la destreza de la fuerza de trabajo, la condición, los costos relativos y la habilidad para ventas no solo unos cuantos de los muchos factores que deberán evaluarse para contestar a tal pregunta.

En su mayor parte, los programas a largo plazo son quizá más necesarios para los gerentes de alto nivel en empresas de productos y plantas múltiples. En las grandes empresas estos gerentes deben depender hasta de cierto grado, de otros miembros de la administración para que la gran empresa sobreviva lo hacen necesario el tamaño de la empresa. El conocimiento íntimo de todas las operaciones por parte del Gerente General queda aminorado; sin embargo, las acciones que determinan el destino de la firma son numerosas y requieren decisiones. En contraste, el presidente de una compañía pequeña esta muy cercano, si no es que metido en todo lo que acontece y esta familiarizado con lo que desea lograr y como va a hacer para lograrlo . La comunicación y el entendimiento entre un grupo gerencial es sencilla y directa. El plan a largo plazo es útil para una compañía pequeña, pero por lo general es relativamente de menor importancia de lo que es para una compañía grande.

### **Ventajas de la planeación a corto y largo plazo**

Parece apropiado prolongar una discusión de las ventajas manifestando que el mérito principal de las planeaciones a corto y a largo plazo no se encuentran en su capacidad de anticiparse a otras con respecto a las cuentas futuras. Completamente lo contrario, se encuentra entre conocer la incapacidad humana para predecir todas las variantes tangibles con decisión. Esta cualidad general la que da un valor a las planeaciones a corto y largo plazo. Quizá el mayor beneficio aislado sea que la formulación y el uso de la planeación a largo y corto plazo enfatiza la definición de los objetivos empresariales y la filosofía a seguir para alcanzar tales objetivos. Llegar a conclusiones precipitadas respecto a los cuáles son los objetivos, sin el estudio suficiente, puede provocar serias dificultades si el objetivo es mejorar las utilidades por medio de las ventas; significa esto realizar más ventas a mayores costos, mantener las ventas actuales para reducir los costos o bajarlas por reducir costos. La precisión en la identidad de los objetivos se incrementa con la planeación a largo y corto plazo. En vez del objetivo general continuar el progreso de crecimiento de la compañía, debe tomarse en cuenta:

- 1.- El crecimiento preciso que se busca que tanto y en que áreas.
- 2.- Oportunidad; la fecha como meta es 1999 o 2000.
- 3.- El riesgo implicado ¿Los posibles beneficios justifican los riesgos que se correrán?
- 4.- La gente ¿Cuál es la actitud y el grado de entendimiento de la fuerza de trabajo de la comunidad o de la industria?.

Sin embargo, es de importancia observar que algunas compañías encuentran de mucha utilidad los objetivos generales. Tales objetivos ayudan a la comunicación acerca de ellos en toda la empresa y en pensar en ellos antes de decidir sobre el aspecto en particular que debe perseguir el grupo gerencial. Por costumbre, son complementados con los objetivos declarados que son expresados con exactitud de preferencia por medios cuantitativos.

Asimismo, las planeaciones a largo y a corto plazo ayudara a orientar a la gerencia hacia las condiciones actuales porque proporcionan un patrón para medir los logros de los objetivos en el presente. Responden a la pregunta ¿En donde nos encontramos ahora?. La respuesta incluye la condición actual de la planta y el equipo físico, de la Mercadotecnia, de la publicidad, la ingeniería la organización, la efectividad de la producción de calidad y la administración de personal y de las relaciones publicas.

Al comparar los objetivos buscados con la condición actual, se revelan las áreas de fuerza y se descubren las áreas de debilidad, que requieren corrección. Por lo general, el mantenimiento de deficiencias es cosa de ajustar y mejorar lo que se esta haciendo. En consecuencia el gerente puede decir si la compañía no esta en desventaja y en condiciones de moverse hacia la dirección fija por la planeación.

## Capítulo 1. Planeación Estratégica

Asimismo las facilidades corrientes y los logros competitivos de trabajo son buenos y adaptables a cambios y el personal es adecuado y de la habilidad requerida para cubrir las necesidades futuras que se contemplan. Otra ventaja es que se obtiene un punto de vista general e integrado, puesto que las planeaciones a largo y a corto plazo cortan transversalmente las líneas funcionales. Los problemas que se encuentran en el camino hacia los logros deseados son identificados y puestos en su foco verdadero.

Los problemas con bases comunes quedan al descubierto y se eliminan o se minimizan. Los gerentes fuertes quedan identificados y se descubren los gerentes débiles por la formulación e implementación de la planeación, pero esto sucede en especial en la planeación a largo plazo.

En ella se demuestra la previsión, la creatividad, la genuina agilidad. Asimismo, el seguimiento efectivo puede promover al gerente eficaz y por otra parte proporciona la ayuda necesaria para desarrollar a los gerentes mediocres. Además, las planeaciones a corto y largo plazo proporcionan respuestas pertinentes respecto a cuando y como se requiere mucho financiamiento para que propósito y cuál es el rendimiento esperado. Tal planeación es incluyente porque toma en cuenta las cuestiones principales de ventas, producción, recursos humanos e investigación para las actividades proyectadas, y las relaciona a las necesidades financieras.

No se limita solo a la planeación financiera como las necesidades del flujo de efectivo, adquisición de empréstitos o a poner las acciones disponibles en el mercado abierto. Por último el uso de la planeación a largo a corto plazo pone atención a las nuevas técnicas y desarrollos, sean de naturaleza tecnológica o administrativa.

Los gerentes se dan cuenta de las novedades ya sea que se registren en mercadotecnia, ingeniería, producción o procesamiento de datos. También fomenta la planeación a largo y a corto plazo, el intercambio de ideas respecto a los propios mejoramientos, así como cambios afines.

### **Desempeño de las Planeaciones a Corto y Largo Plazo**

En la planeación a largo y a corto plazo las habilidades especiales tal como la habilidad conceptual son necesarias para el desarrollo de estas. Se trata de una habilidad de alto poder el analizar y relacionar conceptos que nunca antes han sido relacionados, el aplicar en forma creativa la imaginación a los fragmentos de información dispersos, el sentir la importancia real de nuevas ideas y nuevos desarrollos o el derribar barreras saturadas con pensamientos anticuados. El planeador que es completamente mecánico o totalmente analítico en su pensamiento, rara vez origina los planes más amplios y completos.

## Capítulo 1. Planeación Estratégica

La formulación de planes y su amplia utilización son actividades efectivas, pero relacionadas, sin embargo, la misma persona puede ser ambas cosas. La planeación se beneficia no solo por la dedicación de los especialistas de staff, sino también por la inclusión de los gerentes directamente responsables a cargo de las operaciones para las cuales se esta haciendo la planeación. No es providencia exclusiva de los especialistas de staff ni de los gerentes de las operaciones.

La planeación efectiva a largo y a corto plazo requiere tiempo, esfuerzo y dinero, no se adquieren por nada. Esperar que las planeaciones a largo y a corto plazo se ejecuten con eficacia con una línea lateral por un miembro de la gerencia es erróneo si tal fuera el caso parecería otro trabajo del gerente en especial, la planeación a largo plazo requiere una cantidad de tiempo considerable.

La participación es clave de importancia en el éxito de toda planeación. Los externos tales como lo expertos en un área dada, pueden tomar parte, pero no se les debe permitir ni se debe esperar que sea la mente maestra de la planeación. Estos pueden sugerir, contribuir y revisar, pero nunca deben ser utilizadas con exclusión de los miembros gerenciales de la empresa para formular los planes. A todos los gerentes se les debe ayudar a desarrollar los programas en algunos casos los técnicos en el campo de las matemáticas o de la estadística y el gerente no se entienden uno al otro.

Este problema puede presentarse al desarrollar un enfoque cuantitativo a un proyecto de planeación, el técnico no esta familiarizado por completo por la forma en que serán utilizados sus estudios y el gerente no entiende las premisas, puntos fuertes y débiles de la información que se pone a su disposición la respuesta aquí es mejorar la comunicación y más desarrollo educativo designado a promover el mutuo entendimiento entre los técnicos y quienes toman las decisiones.

La disponibilidad de las computadoras, la tremenda cantidad de datos que pueden ser utilizados, y el énfasis que pone la literatura administrativa sobre fuentes distintas a los datos económicos standard, tiene una influencia indebida sobre algunos planeadores gerenciales en esta falsa dirección.

Es una falsa virtud decidir por anticipado cuales son los datos necesarios y en donde encontrarlos. Con mucha frecuencia se reúnen datos de toda clase y entonces la tensión se vuelve a las respuestas que pueden obtener de ellas. El exceso de datos puede resultar un extremo interesante, pero no tiene nada que ver con el trabajo que debe hacerse.

### **1.2.4 Evaluación de la Planeación de Estrategias**

De cada una de las organizaciones en particular surge una importante pregunta que es la siguiente ¿Que tan bien esta funcionando la planeación estratégica?, luego entonces aquí se desprende la importancia de evaluar la planeación estratégica denotando que la estrategia tiene cuatro características que exigen con firmeza que se le revise y se evalúe en forma periódica.

**Primero.-** Las decisiones estratégicas son las que determinan lo que una organización en su conjunto esta tratando de lograr, como tales son las decisiones más importantes y fundamentales que una organización puede hacer.<sup>4</sup>

**Segundo.-** Una planeación estratégica a menudo tarda en desarrollarse es por ello que el tiempo da la respuesta final sobre el éxito o fracaso de una planeación estratégica en particular. El riesgo es tal que pocas organizaciones son las organizaciones que pueden darse el lujo de dejar que el tiempo sea su única forma de probar si una planeación estratégica es viable o no una revisión sistemática de la planeación de una organización y su capacidad para llevarla a cabo que pueden alertar a la dirección sobre sus amenazas y oportunidades.

**Tercero.-** Debido a que una planeación estratégica tiene una orientación futurista y descansa en gran parte en supuesto cerca del medio ambiente externo esta se encuentra sujeta a la incertidumbre y al cambio y a pesar de esto, no es raro que descarte el buscar esos indicadores de los cambios en el medio ambiente que puedan llegar a tener profunda influencia sobre el curso de una planeación estratégica.

Una verificación periódica de la planeación estratégica vendrá a ser una ayuda muy útil para asegurar que el plan siga de la mano con la realidad.

**Cuarta.-** Una estrategia se distingue por no ser un artículo ordenado e integrado producido de una vez y para siempre. Una planeación estratégica tiende a ser un modelo de objetivos, metas, políticas y decisiones sobre asignación de recursos. De cuando en cuando resulta útil que una empresa de un paso atrás y se efectúa una evaluación objetiva de la integridad de las decisiones estratégicas y de la buena o mala, de su organización, su personal y sus procesos respaldan y refuerzan tales decisiones. Una auditoria de la planeación estratégica es un medio para llevar a cabo dicha evaluación.

---

<sup>4</sup> Ansoff, H. Igor. La Estrategia de la Empresa. Pág. 153

### **1.2.5 Tipo de Organización**

Katz y Khan .

El primer tipo de organización, que señalan antes es la organización de producción o económica que se ocupa de la creación de capital, manufactura de mercancías y prestaciones de servicios al público en general o a un segmento específico de él. Estas organizaciones de producción pueden a su vez subdividirse en formas primarias, secundarias o terciarias así mismo ofrecen un medio de integración instrumental de la sociedad a través de la producción de una salida que es consumida, a menudo como necesidad básica para la supervivencia por miembros de la sociedad. Las recompensas ofrecidas por estas organizaciones sirven como estímulos para conservar el funcionamiento del orden colectivo.

El segundo tipo es la organización de mantenimiento esta dedicada a la preparación global de las personas para sus funciones en otras organizaciones y en la sociedad. Este tipo se subdivide en las organizaciones ocupadas directamente en el mantenimiento como la iglesia, la escuela y aquellas ocupadas en la restauración ya sea a través de actividades de salud y bienestar o de rehabilitación y reforma. Estas organizaciones proporcionan una integración normativa de la sociedad.

El tercer tipo son las organizaciones Adaptantes que crean conocimiento, desarrollan, y prueban teorías y hasta cierto punto, aplican información a los problemas existentes; los ejemplos más obvios es estos casos son las universidades con sus actividades investigativas y otras organizaciones para la investigación. Algunas organizaciones artísticas tendrían cabida a esta categoría por su grado de comprensión y experiencia humana. Estas organizaciones proporcionan parte de la integración informativa que ya existe en la sociedad.

El tipo final es la organización política, cuya preocupación es la asignación, coordinación y control de recursos, personas y subsistemas. El Estado es obviamente la más importante y visible de tales organizaciones.

A través de su poder para emplear y controlar la fuerza el Estado es la fuente central del poder. Otras organizaciones de esta categoría serían los subsistemas de gobierno, los grupos de presión, los sindicatos y las organizaciones con intereses especiales que representan a grupos tan diversos como los médicos, los educadores o los agricultores. Cuando las instituciones penales son consideradas como organismos de control legal, también se convirtió en organizaciones políticas.

## Capítulo 1. Planación Estratégica

Katz y Kahn van más allá de clasificar las organizaciones de acuerdo con sus funciones principales. Ellos reparan en las características organizacionales y su interacción con las funciones principales. Notando las dimensiones en apariencia ilimitadas en que las organizaciones pueden variar, seleccionar cuatro características que a su entender son básicas para las operaciones organizacionales.

La primera de estas es la naturaleza de la transformación. En este punto la diferencia se hace entre las organizaciones que transforman objetos y las que transforman personas. Una aclaración básica en este punto es el hecho de que las personas transformadas, incluye en una situación tal como la prisión, deben ser motivadas para participar en la organización. El personal de la organización debe estar en capacidad de reaccionar ante un objeto que actúa.

Una segunda diferencia está en que las organizaciones que procesan personas no venden sus resultados directamente en el mercado. El sostenimiento llega indirectamente, por medio de impuestos, subsidios o donaciones y el resultado se consume también indirectamente, por contrato de servicios o el retorno de pacientes sanos a la comunidad. De nuevo en ese punto la distinción no es absoluta, puesto que las organizaciones de producción necesariamente tratan con el elemento humano.

La segunda diferenciación organizacional se hace entre la orientación expresiva y la instrumental por parte de los miembros de la organización. Las orientaciones expresivas son características de organizaciones donde los miembros participan por la orientación instrumental.

Es aquella cuya participación tiene por objeto recibir determinada recompensa que permita luego buscar satisfacciones intrínsecas fuera de la organización. El extremo expresivo del continuo puede representarse por organizaciones cuyos miembros se agrupan con solo objeto de realizar una actividad comúnmente disfrutada como el levantamiento de pesas o ferromodelismo.

En tanto que el extremo de la orientación instrumental se caracteriza por un simple deseo de recibir un cheque de pago al final de la semana. De nuevo vemos que existe relativamente pocos tipos, puesto que un buen número de orientaciones instrumentales da cabida en casi todos los tipos de actividad expresiva (nótese la amplia variedad de motivos que la gente expone para asistir a servicios religiosos) y por que las personas pueden llegar a disfrutar aun de las más repetitivas tareas.

## Capítulo 1. Planeación Estratégica

La tercera base de diferenciación es la misma estructura organizacional Katz y Kahn sugieren que las organizaciones varían según el grado de apertura y permeabilidad de sus límites, el grado de elaboración de la estructura, tanto horizontal como verticalmente, en subunidades de niveles jerárquicos según la naturaleza del sistema de asignaciones dentro de la organización. Esta última diferenciación se refiere al grado de distribución equitativa de las recompensas, entre los miembros de la organización, la organización cooperativa estaría en un extremo del continuo, en tanto que organización privada, para el exclusivo beneficio de los propietarios, estaría en el otro. La mayor parte las organizaciones se ubican en algún punto entre estos dos extremos.

Naturalmente el proceso de asignación es una fuente de conflicto dentro de la organización, la presencia de grupos conflictivos (directivos - empleados) es otro de los aspectos diferenciales de la estructura.

La base final de diferenciación es la forma en que las organizaciones tratan de utilizar la energía a los recursos que tienen a su alcance, esta visión abarca desde aquellas organizaciones que intentan mantener un equilibrio, términos de no expandir o contraer la cantidad de entradas - salidas, hasta aquellas que buscan llegar al máximo la utilización de las entradas de tal manera que la organización retenga más recursos de los que gasta.

Un ejemplo del primer caso sería una corporación con situación estable de aprovisionamiento y mercado que intenta revertir un lucro consistente a sus propietarios con el paso del tiempo. El último caso está representado por organizaciones que tratan de apropiarse de un número cada vez mayor de acciones de su mercado a costos cada vez más bajos. En un medio social rápidamente cambiante, se presentaría una fuerte tendencia de las organizaciones a caer en el extremo sin equilibrio del continuo.

Katz y Kahn analizan luego los cruces que se efectúan entre estas dimensiones organizacionales y la clasificación basada en las funciones sociales realizadas. Ellos argumentan que las funciones sociales ejercen un impacto sobre la manera en que los factores organizacionales forman configuraciones. Si bien las relaciones entre la sociedad y las organizaciones son ciertamente importantes, la sobreposición y las ambigüedades presentes en la clasificación por funciones son tan grandes, que la distinción misma se vuelve carente de sentido. Aunque las características organizacionales que Katz y Kahn comentan son dimensiones bastante importantes de variación, en enfoque de metas y funciones no parece ser una base clasificadora con suficiente discriminación.

## 1.3 CONTROL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

### 1.3.1 Fases del Control.

Siendo el control un proceso que une la planeación estratégica y la operación de la empresa con la finalidad de asegurar que los objetivos estratégicos sean cumplidos, en su desarrollo sigue un patrón armonioso e interconectado de actividades, el cuál puede desglosarse de la siguiente manera:

#### **Planeación Operacional**

Es la cadena de unión con la planeación estratégica que persigue plasmar en programas concretos de acción los objetivos planteados por esta. La planeación operacional engloba las siguientes acciones:

La formulación y encadenamiento de los programas de acción a desarrollar en el mediano plazo precisados en forma armónica y con calendario preciso de realización que permita asegurar la continuidad operativa de la empresa.

El calendario de actividades deberá precisar:

- 1.- El programa a realizar.
- 2.- La interdependencia o independencia de los mismos.
- 3.- El responsable de cada programa.
- 4.- Período estimado de realización y fecha límite de espera.
- 5.- Análisis de los trabajos a efectuar dentro de cada programa.

Cada programa, a su vez, contendrá un análisis.

- 1.- Trabajos a efectuar.
- 2.- Responsables en la actividad.
- 3.- Destinatarios de trabajos (interdependencias).
- 3.- Período estimado de realización y fecha límite de entrega.
- 5.- La consideración de la estructura organizacional adoptada, conforme a sus objetivos estratégicos, para implementar dichos programas de acción.
- 6.- El desglose detallado por cada uno de esos programas.
- 7.- Su alcance en términos cuantitativos.
- 8.- Las acciones necesarias a emprender para desarrollarse.

## **Presupuestos.**

El presupuesto es un plan que nos muestra como los recursos van a ser obtenidos y empleados en un cierto intervalo de tiempo.

La diferencia esencial entre la planeación operacional y el presupuesto es que la primera contempla horizontes más amplios que un simple año, mediano plazo, mientras el presupuesto se preocupa por un solo período de operaciones. La base de los presupuestos son los programas definidos por la planeación operacional, pero su desglose se efectúa sobre las áreas de responsabilidad ventas, costos, gastos, inversiones, etc.

El presupuesto es un instrumento que puede servir como excelente motivador de la dinámica de la empresa por ser un plan detallado expresado en términos cuantitativos de los diversos aspectos que integran la actividad de la empresa, por ser un plan detallado expresado en términos cuantitativos de los diversos aspectos que integran la actividad de la empresa en el que se plasma una voluntad de acción hacia el futuro. Debido a ello se constituye en una guía de acción para la dirección cotidiana de la empresa.

### **1.- Presupuestos operacionales.**

Establecidos generalmente en relación a los centros de responsabilidad funcional: ventas, producción, mercadotecnia, etc.

### **2.- Los presupuestos orgánicos.**

Establecidos en relación a centros de responsabilidad divisional: presupuesto global de la división, etc.

### **3.- Los presupuestos por proyectos.**

Se establecen en referencia a tareas o grupos de ellas.

Los distintos presupuestos de la empresa normalmente se constituyen para establecer el presupuesto de inversión y el conjunto de todos ellos se concentra en el presupuesto de tesorería que permitirá definir:

- a.- La insuficiencia o excedentes de liquidez.
- b.- El tiempo de duración de tales excedentes o insuficiencias.

Los presupuestos en su formulación se basan en los estándares establecidos incorporando además, los niveles de tolerancia definidos como límite para la acción investigadora correctiva. El constante desarrollo de la empresa y de su medio ambiente fundamenta la dinámica presupuestal y esta puede encontrarse estimulada en diversas formas según se trate.

De un sistema presupuestal establecido, unilateralmente por la dirección de la empresa (presupuesto anteriormente impuesto).

De un sistema presupuestal conjuntamente establecido por la dirección y los servicios o funciones o divisiones implicados en su realización (presupuesto participativo).

#### **Cuadro de Mando.**

Es un reporte donde se resumen los elementos considerados principales y más representativos en marcha de la empresa. Contiene un número reducido de indicadores coincidentes con ciertos rubros de los presupuestos, pero sin considerarlos en su totalidad por tal motivo la rapidez y flexibilidad de su manejo es superior. Esto permite que una mayor rapidez pueda estimarse los resultados globales, si los resultados obtenidos en la operación de actividades de la empresa o compañía.

#### **Evaluación y Análisis.**

Para preceder a una objetiva evaluación de pagos deberá referirse forzosamente y en primera instancia a los parámetros de control y límites de holgura antes establecidos los cuales permiten detectar diferencias sensibles.

Pero además será necesario considerar en forma complementaria las observaciones, las acciones provenientes del medio ambiente inclusive de la empresa, pero no expresadas cuantitativamente y que complementa la evaluación que sobre su estructura esta siendo establecida.

El objetivo de esta evaluación no es en si detectar las diferencias sino al analizarlas e interpretarlas, ya que de tal análisis e interpretación se desprende la orientación de las acciones correctivas.

Debe recordarse, sin embargo, que para efectos de un válido análisis e interpretación de diferencias, el responsable de la unidad, sección, servicio o área que se evalúa, debe también disponer de un margen bien definido de iniciativa y libertad de acción cuyos límites estarán dados por la delegación de autoridad.<sup>3</sup>

A mayor descentralización, mayor será el margen de acción de los ejecutivos en línea y menor será por lo tanto su responsabilidad sobre el control de factores sobre los que ellos no tienen poder para decidir. El análisis e interpretación de diferencias se relacionara además estrechamente con el tipo de organización estructural de la empresa: funcional, divisional o mixta, pues la estructura orientara la definición de los centros de responsabilidad correspondientes.

---

<sup>3</sup> Kenneth J. Albert. Manual de Administración Estratégica. Pág. 1-8

### **1.3.2 La Estructura Organizacional de la Empresa y la Estrategia de Control**

El sistema de control que una empresa adoptó dependerá de la estructura organizacional de la misma. Es el sistema de control el que deberá adoptarse a la estructura elegida por la organización y no a la inversa.

Esto es debido a que comúnmente la estructura de la compañía resulta de una decisión de la dirección quien ha considerado los objetivos empresariales la estrategia a seguir, situación que justifica que la estructura construye el marco organizacional en el cual deberá desarrollarse el control.

Ahora bien deberá precisarse a que nos estamos refiriendo al ampliar el término estructura en el sentido de establecimiento de relaciones especiales y a la expresión estructura organizacional en el sentido del establecimiento y mantenimiento de estas mismas relaciones especiales o dinámicas por medio de la creación, supresión o cambio de órganos y a las relaciones vitales entre los mismos.

Una manera de aproximarse al diseño de una estructura organizacional es conocer las características de base:

#### **Estructura funcional.**

Es una forma de organización centralizada donde se designan responsables por cada una de las diversas funciones que conjuntamente hacen marchar la empresa. Su principal ventaja de este tipo de organización centralizada es su eficiencia debido al efecto conjunto de las economías de escala, consecuencias de la magnitud de las operaciones concentradas en cada función.

La estructura funcional es una forma flexible de organizaciones donde la red comunicativa es simple; sin embargo, esta flexibilidad se ve grandemente afectada a medida que la compañía aumenta su tamaño, además, con motivo de la unión del esfuerzo de todas las funciones mismas que son conducidas por separado, la actividad coordinadora de la dirección general tiende a dificultarse enormemente, primero debido a los problemas de prioridades interfuncionales y en segundo lugar, por los problemas de control de los cuales plantean el hecho de que las responsabilidades de la marcha empresarial estén separadas.

#### **Estructura divisional**

La estructura divisional trata de compensar los grandes inconvenientes planteados por la centralización en la estructura funcional.

Por ello la estructura divisional fracciona la compañía en divisiones tratadas como unidades independientes. Esta forma de estructura surge como una necesidad, intentando remediar el problema de la falta de flexibilidad que tiene lugar cuando las compañías crecen.

**Estructura adaptable.**

Tal estructura surge como respuesta a las necesidades de ciertas empresas donde no se trabajan producciones continuas y estables, sino proyectos.

Estas formas de organización comúnmente denominada matricial comprenden por una parte una forma básica de estructura funcional la cuál es constante y por otra grupos de proyectos que utilizan las células de la estructura funcional .

De la estructura organizacional de la empresa dependerá el sistema de control que debe adaptarse.

Es decir, la estructura definirá el sistema de control en la organización independiente del sistema control adoptado. Se deberá determinar lo que se denomina estrategia de control, lo cual, no es otra cosa que la actitud de control asumida por la dirección para con sus subordinados.

Así como estrategias de control encontramos en forma básica dos grandes corrientes:

- 1.- El control externo (directo).
- 2.- La motivación interna (participativa).

La estrategia de control externo esta fundamentada en la presunción de que los subordinados están básicamente motivados por la sanción externa del superior y en consecuencia necesitan ser controladas bien de cerca por supervisores.

Esta estrategia estrecha el margen de acción donde el subordinado puede desenvolverse y su forma de evaluación se restringe generalmente al aspecto cuantitativo.

Tales características pueden ocasionar distintas reacciones: una positiva que estimule a los subordinados a desarrollar una gran cantidad de trabajo con el deseo de ser evaluados, cuantitativamente de la forma más alta posible y una serie de reacciones negativas reflejadas en conductas indeseables como: la falta de compromiso por mejorar la calidad del trabajo. (pues la evaluación depende de la cantidad y no de la calidad )

La estrategia de motivación interna parte de la consideración básica de que los subordinados pueden motivarse mediante el reconocimiento, la interrelación, etc. Esos estímulos provocaron en el individuo reacciones favorables para mejorar sus tareas. Tal reacción a su vez conducirá más fácilmente a la empresa hacia la realización de sus objetivos. Esta estrategia de control difiere en forma diametral de la ya comentada en primer termino la motivación interna promueve la participación de las subordinados al definir el objetivo. Por otra parte, el control es ejercido en forma diferente.

Mientras en el sistema directivo la cuantificación de las realizaciones persigue una evaluación interna empleada, esta evaluación a fin de localizar problemas y buscar soluciones las cuales prevengan su incidencia.

Esta estrategia de control tiene diferentes efectos positivos sobre los subordinados en primera instancia estimula el compromiso de estos para con la compañía debido a su participación activa en el establecimiento de objetivos ello provoca que sus energías sean bien canalizadas y se obtengan también mejores rendimientos de trabajo.

Además no propicia ni la distorsión, ni el ocultamiento de información, el lado negativo de tal estrategia es que cambio de su funcionalidad sistemática, el control de los directivos es menor, aunque muchos individuos son sensibles a este enfoque, otros no responden a él.<sup>6</sup>

Los efectos positivos y negativos de cada enfoque deben ser considerados por la dirección en el momento de elegir su estrategia de control, a fin de adoptar el enfoque o la combinación de los mismos que más se adapte a las particularidades de la organización.

---

<sup>6</sup> Ansoff, H. Igor. La Estrategia de la Empresa. Pág. 157

### **1.3.3 La Planeación Estratégica y el Control**

La planeación estratégica plantea una serie de premisas las cuales deben ser comunicadas bajo la forma de planes organizacionales: estos constituyen el punto unificador entre el estudio estratégico y la práctica es aquí donde aparece el control como el instrumento que sirve como vehículo en el campo práctico y la planeación estratégica de la empresa.

Para poner en práctica la planeación estratégica proyectada, el sistema de control recurre a un sistema conjunto secuencial de actividad como un ciclo regular de evaluación. El elegir un sistema de control si bien corresponde a una selección libre de la dirección de la empresa tiene dos limitantes principales:

- a.- La estructura de la organización
- b.- La naturaleza de las actividades de la misma

La planeación estratégica proporciona solamente una guía sobre el comportamiento esperado del conjunto de subordinados de la organización guía que debe ser traducida en forma más correcta la cuál si bien es planteada en forma general deberá guardar una íntima relación con la naturaleza de las actividades de la empresa y su estructura organizacional.

La traducción del plan estratégico en plan operacional se maneja con base en la estructura organizacional y en la forma de delegación de responsabilidades, tales elementos determinan los centros o unidades de responsabilidad, bases del sistema de control.<sup>7</sup>

Un centro o unidad de responsabilidades esta formado por un conjunto de actividades para ser ejecutadas por un grupo de individuos y controlados por un responsable.

El objetivo de un sistema de control es ayudar a la organización a ejecutar en forma efectiva sus tareas y realizar sus objetivos y misiones .

No existe ningún mejor sistema, pues el mejor control es distinto para cada organización como ya se ha mencionado anteriormente.

---

Kenneth J. Albert. Manual del Administrador de Empresas. Pág. 1-77.

El comprender las características particulares de la organización cuestionada es el primer paso para definir el sistema adecuado de control, por ello el sistema de control asociado a una organización debe intentar aprovechar al máximo las fuerzas empresariales y compensar en lo posible sus debilidades.

Durante el diseño de un sistema de control no debe olvidarse que no solo los resultados cuantitativos son necesarios, hay que considerar también los resultados desde un punto de vista cualitativo lo cual incluya aspectos tan relativos el clima social de la organización, la participación, etc.

Por último el sistema de control debe seleccionarse dentro de las perspectivas señaladas por los requerimientos de la organización sus selección estará consiguientemente influida en forma directa por el criterio de los dirigentes.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Castelan García, Beatriz. Planeación Estratégica y Control de Gestión  
Pág. 103

## **CAPÍTULO 2**

### **LA BANCA**

#### **2.1. GENERALIDADES**

##### **2.1.1. el sistema financiero mexicano**

Cuando hablamos de un mercado financiero, estamos hablando de una organización sea empresa privada o pública, sea el gobierno o algún particular que tratan de canalizar sus necesidades superavitarias o deficitarias de recursos financieros al mercado que los utilice eficientemente. Estamos hablando de un sistema financiero.

Este sistema financiero está teóricamente dividido en dos tipos de mercados:

1. El mercado de capitales, mercado de largo plazo en el que no se considera capital a la concepción contable de las aportaciones de los socios de una empresa, sino a ésto más todos los instrumentos de inversión y financiamiento a largo plazo, préstamos bancarios a largo plazo, obligaciones, certificados de participación y otros instrumentos.
2. El mercado de dinero, mercado de corto plazo al que acuden oferentes que tienen temporalmente ocioso, y demandantes que tienen que satisfacer los requerimientos de su capital de trabajo.

Debemos entender que esta división es eminentemente conceptual y reduccionista, pues un mercado se relaciona intrínsecamente con el otro. Basta citar a manera de ejemplo que son tres los motivos por los que las familias y/o empresas mantienen dinero; el motivo operativo o transaccional, el motivo precautorio y el motivo especulativo.

En el caso del motivo especulativo, hablando de mercado de dinero, las inversiones en acciones son frecuentes, y las acciones son instrumentos del mercado de capitales.

Ninguna nación puede prescindir de un buen mercado financiero pues caería en el trueque, y aun así esta forma de intercambio constituiría su mercado financiero. En México a través de sus diferentes épocas, y ante sus muy diversas crisis el Sistema Financiero Mexicano ha tratado de dar respuesta a las necesidades de la sociedad a través de distintos intermediarios. El último gran cambio en la organización de los intermediarios en México se da en el año de 1990, si responde o no adecuadamente a las necesidades de la nación solo tendrá respuesta en el tiempo. En este momento lo único que podemos dejar al Sistema Financiero Mexicano es el beneficio de la duda.

En su estructura formal el único cambio y de relativa importancia es la separación de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros en la Comisión Nacional Bancaria y la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. En lugar de tener un organismo de control y supervisión se tienen dos.

En la estructura del Sistema Financiero Mexicano la autoridad máxima sigue siendo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Esta secretaría ejerce sus funciones en lo que al Sistema Financiero Mexicano se refiere a través de tres comisiones y del Banco de México.

La inspección y vigilancia del Sistema Financiero Mexicano se encuentra dividido ahora en tres subsistemas:

1. El subsistema integrado por el Sistema Bancario Mexicano, formado por el Banco de México, las Instituciones de Crédito de Banca Múltiple y de Banca de Desarrollo, el Patronato del Ahorro Nacional y los Fideicomisos del Gobierno Federal para el fomento económico, o por las organizaciones y actividades Auxiliares del Crédito, es supervisado por la Comisión Nacional Bancaria.
2. El subsistema integrado por las Instituciones de Seguros, las Sociedades Mutualistas y las Instituciones de Fianzas, es supervisado por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.
3. El subsistema integrado por la Bolsa Mexicana de Valores, por el Instituto para el Depósito de Valores, las Casas de Bolsa, el único y último agente de bolsa, las Sociedades de Inversión y las Sociedades Operadoras de Sociedades de Inversión, supervisado por la Comisión Nacional de Valores.

Cabe destacar aquí la importancia del Banco de México, el Banco Central de México, y que como tal ejerce las siguientes funciones:

- a) Regula la emisión y circulación de la moneda, el crédito y los cambios, por ende guarda una estrecha relación con las Instituciones de Crédito y las Casas de Cambio.
- b) Opera con las Instituciones de Crédito como banco de reserva y acreditante de última instancia. Además regula el servicio de cámara de compensación.
- c) Presta servicios de tesorería al Gobierno Federal y actúa como agente financiero del mismo en operaciones de crédito interno y externo. El Banco de México es el agente exclusivo para colocar, redimir y vender valores gubernamentales como Cetes, Tesobonos, Ajustabonos o Pagafes y efectuar reportos con éstos.
- d) Funge como asesor del Gobierno Federal en materia económica y financiera.
- e) Participa en el Fondo Monetario Internacional y en otros organismos de cooperación financiera internacional o que agrupen bancos centrales.
- f) Administra el Fondo Bancario de Protección al Ahorro, fideicomiso creado con la finalidad de prevenir problemas financieros en los Bancos Múltiples. Procurando el cumplimiento de las obligaciones que estos bancos tengan.

Aun cuando el fideicomiso fue creado por el Gobierno Federal, no tiene carácter de entidad de la Administración Pública Federal. Para que los Bancos Múltiples garanticen el pago oportuno y puntual del apoyo del fondo, deberán garantizarlo con acciones representativas de su capital social.

- g) Dispone de acuerdo a la Ley de Instituciones de Crédito las "tasas de interés, comisiones, premios, descuentos u otros conceptos análogos, montos, plazos y demás características de las operaciones activas, pasivas y de servicios, así como las operaciones con oro, plata y divisas, que realicen las Instituciones de Crédito y la inversión obligatoria de su pasivo exigible".

La organización más fuerte y que hará competitivo a nuestro Sistema Financiero Mexicano es la Agrupación Financiera. Agrupación que no se encuentra señalada directamente en la organización del sistema, pero que agrupa a cuando menos tres de los siguientes tipos de intermediarios financieros existentes en nuestro mercado:

- Instituciones de Crédito (de Banca Múltiple)
- Casas de bolsa
- Almacenes de Depósito
- Arrendadoras Financieras
- Empresas de Factoraje
- Casas de Cambio
- Aseguradoras
- Afianzadoras

Se contempla que las agrupaciones financieras se organicen con la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de una sociedad controladora y por alguna de las instituciones listadas.

La sociedad controladora será dueña por lo menos del 51% del capital de las empresas financieras integrantes del grupo con derecho a voto, y podrán todas las entidades financieras que integren este grupo actuar de manera conjunta frente al público utilizando o no denominaciones que los identifiquen como tal añadiendo las palabras "Grupo Financieras".

El capital de las controladoras estará representado por tres tipos de acciones:

1. Las acciones serie "A" que representarán en todo momento el 51% del capital, y que pueden ser adquiridas únicamente por personas físicas mexicanas, por el Fondo Bancario de Protección al Ahorro o por el Fondo de Protección y Garantía a que hace referencia la Ley de Mercado de Valores.
2. Las acciones serie "B", que además de poder ser adquiridas por los anteriores, pueden ser adquiridas por personas morales mexicanas que tengan en sus estatutos cláusula de exclusión de extranjeros. Pueden representar hasta el 49% del capital.
3. Las acciones serie "C", que pueden ser adquiridas además por extranjeros, sin exceder nunca el 30% del capital, en caso de que existan.

Ninguna persona podrá adquirir el control de más del 5% del capital, excepción hecha de los inversionistas institucionales, definidos como las instituciones de seguros y de fianzas en cuanto a sus reservas técnicas y para fluctuaciones de valores, las sociedades de inversión o a los fondos de pensiones y jubilaciones de personal, complementarios a los que establece la Ley del Seguro Social, que podrán adquirir hasta el 15% del capital pagado de la sociedad. Se exceptúan también el Fondo Bancario de Protección al Ahorro y el Fondo de Protección y Garantía previsto en la Ley de Mercado de Valores. En el caso general de las personas físicas o morales, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público tendrá la discrecionalidad de autorizar una tenencia de hasta el 10% del capital.

Se requerirá que la empresa controladora tenga el control de la administración de las empresas financieras del grupo pues además será responsable subsidiaria e ilimitadamente por las operaciones, pérdidas y obligaciones de éstas.

A las empresas controladoras les estará vedado realizar operaciones de las que realicen sus subsidiarias, participar en dos o más entidades de una misma clase, excepción hecha de las Sociedades Operadoras de Sociedades de Inversión y adquirir pasivo alguno.

El Consejo de Administración estará formado por once miembros o múltiplos de once en todo momento. Los accionistas de la serie "A" designarán a 6, 12 o múltiplos de 6 de sus miembros, los de la serie "B" hasta 5, 10 o múltiplos de 5 de sus miembros, y los de serie "C", por cada 10% del capital pagado, a uno de sus miembros, en caso de 22 por cada 5% del capital pagado a uno de sus miembros, y así sucesivamente para mantener la proporción. Los miembros que representan un 5% o un 10% del capital pagado tendrán derecho a nombrar a un miembro de su respectiva serie. El presidente del Consejo de Administración será siempre nombrado entre los Consejeros Propietarios de la serie "A".

Ningún empleado de la controladora o de las subsidiarias podrá ser miembro del Consejo de Administración.

Tampoco los parientes consanguíneos hasta segundo grado de los consejeros, ni los que realicen labores de vigilancia o quienes tengan litigio con el grupo, los quebrados o los inhabilitados para ejercer el comercio.

El director general deberá ser mexicano, honorable y respetable, tener una experiencia mínima de cinco años en puestos de nivel decisivo en áreas financieras o administrativas. Además no podrá tener ninguna de las restricciones señaladas por los consejeros.

#### **Instituciones de Crédito**

- La ley de Instituciones de Crédito define en su artículo segundo que:

“ El servicio de Banca y Crédito sólo podrá prestarse por Instituciones de Crédito, que podrán ser:

- I.- Instituciones de Banca Múltiple, y
- II.- Instituciones de Banca de Desarrollo.

Para efectos de lo dispuesto en la presente Ley, se considera servicio de Banca y Crédito la captación de recursos del público en el mercado nacional para su colocación de recursos en el público, mediante actos causantes de pasivo directo o contingente, quedando el intermediario obligado a cubrir el principal y, en caso, los accesorios financieros de los recursos captados”.

La Ley de Instituciones de Crédito define entonces a estas sociedades anónimas de Banca Múltiple como intermediarios financieros, capaces de captar recursos del público a través de certificados de depósito, pagarés, etc. (operaciones pasivas), y con esos recursos obtenidos, otorgar diferentes tipos de créditos (operaciones activas). La función de intermediario se supone será lo más eficiente posible al canalizar estos recursos de donde son superavitarios, a donde hacen falta. Es importante hacer notar que la Banca transforma los recursos del público en diferentes tipos de instrumentos de ahorro, y además, que no hay un destino específico para cada origen de estos recursos, es decir el banco no destina los recursos de un ahorrador a un crédito específico. Es un intermediario con la capacidad suficiente como para administrarlos con suficiente discrecionalidad. Es un emisor y receptor de crédito. Otros intermediarios financieros, son simplemente transmisores de los recursos financieros. Ponen en contacto a los oferentes y demandantes, cumpliendo así su función.

Es importante destacar que el servicio de Banca y Crédito integral solo está permitido a las Instituciones de Crédito constituidas bajo esta Ley. Se autoriza el establecimiento de oficinas de representación, oficinas que por su puesto no pueden captar recursos del público, y además también el establecimiento de sucursales de bancos extranjeros de primer orden para que realicen operaciones activas y pasivas en México, pero con residentes fuera del país. Esto facilita mucho las transacciones internacionales, y al mismo tiempo protege a la Banca Nacional.

Aun cuando actualmente existen en México 21 Bancos Múltiples, incluidos en estos Banco Obrero y Citibank, existe la remota posibilidad de crear nuevos bancos si cumplen con los siguientes requisitos:

1. Presentar proyecto de estatutos de acuerdo a la ley.
2. Presentar un plan general de funcionamiento que tenga:
  - a). Plan de captación de recursos y otorgamiento de créditos
  - b). Plan de cobertura geográfica
  - c). Plan de aplicación de utilidades
  - d). Plan de organización y control interno
3. Depositar en institución de crédito el 10% del capital mínimo con que planean operar el banco.
4. Presentar cualquier información adicional que les requiera la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Se señalo la remota posibilidad de crear un banco, ya que existen actualmente el tamaño de oligopolio excesivo como para pensar que puede existir bancos adicionales. No tendrían un mercado muy amplio, y debe recordarse que la competencia globalizadora a nivel internacional es oligopólica.

Las características del capital de los Bancos Múltiples son consistentes con las de las agrupaciones financieras:

- I. 51% del capital en acciones serie "A", únicamente para personas físicas mexicanas, las controladoras de las agrupaciones financieras, el Gobierno Federal, los Bancos de Desarrollo o el Fondo Bancario de Protección al Ahorro.
- II. Un máximo del 49% del capital en acciones serie "B", que pueden ser adquiridas además por las personas o instituciones ya señaladas, por personas morales mexicanas en cuyos estatutos tengan cláusula de exclusión de extranjeros, por instituciones de fianzas y seguros en lo referente a sus reservas técnicas y para fluctuaciones de valores, y por fondos de pensiones o jubilaciones de personal complementarios a los que establece la Ley del Seguro Social y de primas de antigüedad.
- III. Un máximo del 30% en acciones serie "C", que además de poder ser adquiridas por las personas ya señaladas, pueden ser adquiridas por personas extranjeras siempre y cuando no sean dependencias oficiales ni representen a algún gobierno.

El máximo de tenencia permisible por persona en lo general es del 5%. Se puede ampliar al 10% con autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. De esta restricción se exceptúan a las controladoras de agrupaciones financieras, al Fondo Bancario de Protección al Ahorro a los inversionistas institucionales que podrán tener hasta el 15%, al Gobierno Federal y a los Bancos Múltiples cuando estos vayan a ser fusionados.

En el caso de las instituciones de Banca de Desarrollo, son constituidas como Sociedades Nacionales de Crédito dentro de la Administración Pública Federal. Su capital social está representado por Certificados de Aportación Patrimonial (CAPS) en dos series. La serie "A" que representa el 66% del capital sólo puede pertenecer al Gobierno Federal. La serie "B" puede pertenecer hasta un 5% a cualquier persona. El Gobierno Federal, las sociedades de inversión común entidades de la Administración Pública Federal o gobiernos de los estados y municipios, pueden tener más de ese 5%. En realidad sería difícil que los inversionistas privados se interesaran en tener participación en este tipo de empresas, ya que son empresas creadas con un objetivo de desarrollo en ciertos sectores o ramas y no persiguen un fin eminentemente lucrativo. De hecho la imagen de algunos de los beneficiarios de los créditos de estas instituciones es que no tienen que pagar esos créditos. Sin embargo instituciones como Nacional Financiera son de extraordinaria importancia y magnífico manejo.

### **Las Operaciones.**

El artículo 46 de la ley de Títulos y Operaciones de Crédito, señala que los Bancos Múltiples solo pueden realizar las siguientes operaciones.

- I. Recibir depósitos bancarios de dinero;
  - a) A la vista
  - b) Retirables en días preestablecidos
  - c) De ahorros
  - d) A plazo con previo aviso.
- II. Aceptar préstamos y créditos;
- III. Emitir bonos bancarios;
- IV. Emitir obligaciones subordinadas;
- V. Construir depósitos en instituciones de crédito y entidades financieras del exterior;
- VI. Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos;
- VII. Expedir tarjetas de crédito con base en contratos de apertura de crédito en cuenta corriente;
- VIII. Asumir obligaciones por cuenta de terceros, con base en créditos concedidos, a través del otorgamiento de aceptaciones, endoso o aval de títulos de crédito, así como de la expedición de cartas de crédito;
- IX. Operar con valores en los términos de las disposiciones de la presente Ley y de la Ley del Mercado de Valores;
- X. Promover la organización y transformación de toda clase de empresas y sociedades mercantiles y suscribir y conservar acciones o parte de interés en las mismas, en los términos de esta ley ;
- XI. Operar con documentos mercantiles por cuenta propia;
- XII. Llevar a cabo por cuenta propia o de terceros operaciones con oro, plata y divisas, incluyendo repartos sobre estas últimas;
- XIII. Prestar servicios de cajas de seguridad;

- XIV. Expedir cartas de crédito previa recepción de su importe, hacer efectivos créditos y realizar pagos por cuenta de clientes;
- XV. Practicar las operaciones de fideicomiso a que se refiere la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, y llevar a cabo mandatos y comisiones;
- XVI. Recibir depósitos en administración o custodia, o en garantía por cuenta de terceros de títulos o valores y en general de documentos mercantiles;
- XVII. Actuar como representante común de los tenedores de títulos de crédito;
- XVIII. Hacer servicio de caja y tesorería relativos a títulos de crédito por cuenta de las emisoras;
- XIX. Llevar la contabilidad y los libros de actas y de registro de sus sociedades y empresas;
- XX. Desempeñar el cargo de albacea;
- XXI. Desempeñar la sindicatura o encargarse de la liquidación judicial o extrajudicial de negociaciones, establecimientos, concursos o herencias;
- XXII. Encargarse de hacer avalúos que tendrán la misma fuerza probatoria que las leyes asignan a los hechos por corredor público o perito;
- XXIII. Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para la realización de su objeto y enajenarlos, cuando corresponda, y
- XXIV. Las análogas y conexas que autoriza la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria.

Las instituciones de Banca de Desarrollo además de las operaciones señaladas deben realizar las que le señale su ley orgánica para la atención del sector de la economía correspondiente.

#### **Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito.**

La Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito señala como organizaciones auxiliares de crédito a:

- Los Almacenes Generales de Depósito;
- Las Empresas de Factoraje;
- Las Arrendadoras Financieras; y a
- Las Uniones de Crédito.

Las tres primeras tienen la característica de poder pertenecer a una agrupación financiera. Además se señala como actividad auxiliar de Crédito a la Compra - Venta habitual y profesional de divisas (casas de cambio). En general cualquier organización o actividad auxiliar de crédito requiere de autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y ser Sociedad Anónima, además de contar con el capital mínimo pagado requisito mínimo de esta misma Secretaría.

### **Almacenes Generales de Depósito.**

La Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito dice que "los almacenes generales de depósito tendrán por objeto el almacenamiento, guarda o conservación de bienes o mercancías y la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda".

De la definición anterior se desprenden tres aspectos importantes:

1. Los almacenes sirven para guarda y conservación de mercancías, actividad que económicamente es útil porque para poder realizar cualquier actividad mercantil las mercancías deben estar almacenadas en algún lugar. Algunas veces las bodegas de las empresas no son suficientes y se requiere la utilización de estos almacenes, pero la característica de auxiliar del crédito se la dan otros dos aspectos:
2. La expedición de Certificados de Depósito, certificado que acredita la propiedad de la mercancía o los bienes depositados para con él.
3. Obtener un bono de prenda, que es el título de crédito característico de un crédito prendario sobre los bienes indicados en el certificado de depósito. Ya que se cotizan los bonos de prenda en el mercado de valores mexicano.

### **Empresas de Factoraje.**

Una empresa de factoraje (factor) compra a un cliente (cedente), que a su vez es proveedor de bienes y servicios, su cartera (clientes, facturas, listados contrarrecibos), después de hacerle un estudio de crédito. El cedente debe notificar lo anterior a sus clientes para que el pago se haga al factor. El objetivo claro de esto es lograr liquidez, un aumento en el capital de trabajo.

El trabajo de la empresa de factoraje que aparentemente es sencillo, puede tener cuando menos dos problemas:

En primer lugar está comprando el riesgo de no poder cobrar por morosidad de los clientes.

En segundo lugar está ocasionando problemas a los clientes del cedente pues los pagos deben ser hechos al factor, lo cual ocasiona problemas administrativos sino es que aparentemente fiscales.

Para reducir estos problemas la operación de factoraje se realiza de hecho a través del factoraje con recurso. En el factoraje con recurso el factor realiza una compra condicionada al cedente al anticiparle un porcentaje de la cartera "vendida" o cedida. Al vencimiento de la cartera cobra el total al cliente y reembolsa el remanente no anticipado. Si logra el cobro el cedente tiene la obligación de liquidar el importe. Se esta reduciendo de esta forma el riesgo.

### **Arrendadoras Financieras.**

Entender lo que el arrendamiento financiero es o lo que una empresa arrendadora hace implica conocer primero que es el arrendamiento y para esto tenemos que partir de su origen en la palabra renta, el permitir el uso de un bien mediante la retribución económica de un importe convenido. El acuerdo entre arrendador y arrendatario a través del cual el arrendador otorga el uso y goce temporal de un bien por un plazo predeterminado el arrendatario a cambio de un precio pactado llamado renta. Una derivación de estos términos es el concepto de arrendamiento financiero, actividad realizada por las arrendadoras financieras.

Las arrendadoras financieras mediante un contrato de arrendamiento se obligan a adquirir determinados bienes y a conceder su uso o goce temporal a plazo forzoso a una persona (física o moral), obligándose esta a realizar pagos parciales por una cantidad que cubra el costo de adquisición de los bienes, los gastos financieros y otros gastos conexos, para adoptar al vencimiento del contrato cualquiera de las tres opciones siguientes:

- 1.- Comprar el bien a un precio inferior a su valor de adquisición, fijado en el contrato, o inferior al valor de mercado;
- 2.- Prorrogar el plazo del uso o goce del bien, pagando una renta menor;
- 3.- Participar junto con la arrendadora de los beneficios que deje la venta del bien, de acuerdo a las proporciones y términos establecidos en el contrato.

### **Uniones de Crédito.**

Las uniones de crédito son organismos constituidos como sociedades anónimas de capital variable con concesión de la Comisión Nacional Bancaria, formadas por un número de socios no menor a veinte, siendo estas personas físicas o morales. Tienen la característica fundamental de tener personalidad jurídica.

Las empresas o uniones de crédito pueden operar en el ramo agropecuario cuando sus socios se dedican a actividades agrícolas y/o ganaderas. En el ramo industrial cuando se dedican a actividades mercantiles o pueden ser mixtas cuando se dedican a dos o más actividades de las ramas señaladas y estas guardan relación directa entre sí.

### **Casas de Cambio.**

La única actividad que la Ley General de Organizaciones y las Actividades Auxiliares de Crédito considera como actividad auxiliar es la que realizan las casas de cambio y las que señala de la siguiente forma:

"Que su objeto social sea exclusivamente la realización de compra - venta y cambio de divisas, billetes y piezas metálicas nacionales o extranjeras que no tengan curso legal en el país de emisión; piezas de plata conocidas como onzas troy y piezas metálicas conmemorativas acuñadas en forma de moneda."

En realidad es difícil deducir de ésto que es el objeto social de las casas de cambio, el porqué se les considera como actividad auxiliar de crédito. Algunos operadores de casas de cambio dicen que se les considera de esta forma porque ellos aceptan cheques en moneda extranjera de Bancos Extranjeros, y que el tiempo que transcurre desde que ellos aceptaron el cheque y dieron liquidez a la empresa hasta que ellos lo cobran, están financiando a las empresas. Esto es una acepción muy forzada, sin embargo cumplen otra función de mercado financiero muy importante que es la de operar coberturas cambiarias, algo similar a los futuros o los cortos que permite a las empresas cubrirse de cualquier devaluación brusca.

### **Cobertura Cambiaria.**

La compra de cobertura cambiaria consiste en pagar en la fecha de contratación a su intermediario autorizado un "precio de cobertura" en pesos, adquiriendo el derecho a recibir de este, si el peso se deprecia, una cantidad en moneda nacional equivalente a depreciación en dólares controlados, o la obligación de pagar al intermediario el equivalente a una apreciación del peso si fué el caso.

Es claro que la cobertura cuesta, pero el importador tiene la certeza del precio que va a pagar por los dólares americanos a precio controlado. El plazo máximo al que se puede realizar cualquier operación de cobertura, ya sea de compra o venta es de seis meses, y en el caso de la compra, como en cualquier mercado de futuro lo que logra es garantizar el precio. El importador no es un especulador, es un empresario que requiere de cierto grado de seguridad.

La Venta de Cobertura Cambiaria es la operación complementaria, y en esta, que es una especie de operación en corto ya que el participante no tiene todavía los dólares, el participante recibe en la fecha de contratación un "precio de cobertura", y su ganancia aumenta si el peso se aprecia, o pierde si el peso se desprecia. La ventaja principal para el participante consiste en el hecho de que en al momento de pactar, recibe el precio, esta recibiendo liquidez.

### **Instituciones de Seguros y Fianzas.**

"La actividad aseguradora es la parte integrante de la sociedad moderna".  
Entre la evolución del seguro y la sociedad existe una dependencia recíproca por una parte las sociedades modernas no podrían funcionar sin una actividad aseguradora eficiente, por otra, la evolución social. crea las oportunidades para la actividad aseguradora

Con una oferta de múltiples instrumentos de protección para personas y empresas, el seguro cumple una función estabilizadora, asegurando financieramente lo existente y garantizando la realización de los planes. El seguro evita, al mismo tiempo, la acumulación de siniestros, contribuye a asegurar la demanda económica total de bienes servicios y coadyuva en la conservación de la producción y la ocupación en la economía nacional.

La actividad aseguradora es una muy especializada forma de intermediación financiera. Las Instituciones de Seguros captan ahorro de personas y empresas (superavitarios) para aplicarlo a la inversión (deficitarios); empero el motivo del ahorro es la traslación de riesgos y de su aplicación con aplicaciones intermedias o secundarias al financiamiento de las reservas temporales que se forman .

#### **Las Instituciones de Fianzas.**

Estas empresas complementan la administración de riesgos en lo que al sector financiero formal compete. Son Sociedades Anónimas concesionadas por el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para otorgar fianzas a título oneroso.

#### **Las Organizaciones Bursátiles.**

Dentro del sector supervisado por la Comisión Nacional Bancaria de Valores encontramos el maravilloso mundo de la Bolsa Mexicana de Valores, tal vez el más eficiente y moderno dentro del Sistema Financiero Mexicano. Maravilloso por los posibles resultados que brinda, puede recordarse ahí parte de ese México Mágico en el que vivimos.

Efficiente y moderno por los medios de intercambio y la canasta de valores que en la bolsa se manejan, de hecho directa e indirectamente la mayor parte de las operaciones del Sistema Financiero Mexicano formal se van a reflejar o a realizar en la Bolsa. Cualquier persona que realice depósitos Bancarios debe saber que a la larga pueden ir a dar a este mercado.

Lo mismo ocurre con las operaciones de los otros intermediarios. El eje central de este magnifico mercado, aun cuando no todas las operaciones se realizan en su recinto en la Bolsa Mexicana de Valores.

#### **Bolsa Mexicana de Valores.**

La bolsa, a la que nos referimos de esta forma de ahora en adelante, es una sociedad anónima de capital variable cuya función principal es facilitar las transacciones con valores y desarrollar el mercado. Los socios de esta Bolsa son las veinticinco casas de bolsa y el único agente de bolsa existente en México. Para cumplir con su objetivo de dar liquidez al mercado de valores la Institución cuenta con lo siguiente:

1. Un salón de remates, el recinto físico donde se realizan las operaciones de compra - venta de valores inscritos en bolsa. El personal adscrito al salón de remates vigila que las operaciones se realicen dentro del marco del reglamento interior de la Bolsa. La forma de poner en contacto a los oferentes y demandantes de valores es a través del Agente de Bolsa o de los Operadores de Piso, representantes de las casas de bolsas y únicos autorizados para realizar las operaciones en el piso.
2. La bolsa también tiene un área de información donde se puede consultar gran parte de la información requerida por un inversionista, desgraciadamente la mayoría de las veces por políticas internas no se brinda toda la información que una persona desearía tener, no porque no exista la información, la cual es de primera, sino porque aparentemente les molestó tener tantas personas en determinado momento consultando el comportamiento de las operaciones del día. La Bolsa debe ser una Institución transparente, y si es molesto que las personas estén preguntando sobre el comportamiento de "sus inversiones", deberían crear áreas que hubiera pantallas que informan constantemente.

### **Instituciones de Apoyo**

La Bolsa Mexicana de Valores, aun cuando se ha convertido en el eje central del Sistema Financiero Mexicano requiere de ciertas Instituciones de Apoyo que sean independientes en su estructura pero relacionadas en cuanto a su operación.

Las Instituciones de las cuales recibe apoyo la Bolsa, pero más que la Bolsa, el Mercado de Valores son:

- El Instituto para el Depósito de Valores (INDEVAL)
  - El Instituto Mexicano de Mercado de Capitales (IMMEC)
  - La Asociación Mexicana de Casas de Bolsa (AMCB); y
  - Calificadora de Valores S.A de C.V. (Calificadora)
- El INDEVAL fue creado por decreto del 28 de abril de 1978 y tiene por objeto prestar servicios, relacionados con la guarda, administración, compensación, liquidación y transferencia de valores. Su creación fue una necesidad pues antes se realizaba el manejo físico de valores con su consecuente detrimento, y se llegaban a encontrar letreos que decían que no se operara con determinados valores pues habían sido extraviados.
- El IMMEC vino a dar respuesta a las necesidades de difusión de la cultura bursátil. A través de convenios con Universidades e Instituciones de Educación Superior, proponen colaborar en la elaboración de planes y programas que incluyen conocimientos de esta rama. También colaboran con la publicación de estudios y con el manejo de Bancos de información del Mercado de Valores.

- La AMCB creada en 1980 tiene como objetivo el fomentar el desarrollo del Mercado de Valores, objetivo que tienen todos los agentes de valores, pero su valor principal lo constituye el ser una forma de agrupación gremial de las empresas del Mercado de Valores, y de esta forma representar la opinión de los agentes de Valores.

**Agentes de valores.**

Los agentes de valores son los que están directamente relacionados con el público inversionista y con las emisoras de valores. En México existen dos tipos de agentes de valores:

- El Agente de Bolsa ( Persona Física )
- La Casa de Bolsa ( Persona Moral )

La esencia del trabajo que desarrollan ambos es la misma, pero debido al extraordinario crecimiento en operaciones, en número de instrumentos de ahorro - inversión y en complejidad, se ha favorecido el desarrollo de las Casas de Bolsa, empresas que han fomentado el crecimiento institucional de nuestro mercado.

Agente de Bolsa, es la persona física inscrita en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios que puede realizar las siguientes actividades:

1. Actuar como intermediario en operaciones con valores,
2. Recibir fondos para realizar operaciones con valores,
3. Brindar asesoría en materia de valores,  
Casas de bolsa, son sociedades anónimas inscritas en la sección de intermediarios del Registro Nacional de Valores e Intermediarios. Las Casas de Bolsa, además de realizar las tres actividades a que se dedican los agentes de Bolsa, y que son las esenciales de cualquier mercado pueden realizar las siguientes:
4. Recibir créditos para su operación,
5. Otorgar préstamos para la adquisición de valores con garantía de estos. Esto temporalmente no se hace.
6. Realizar operaciones por cuenta propia, con cargo a su capital y con valores con sus accionistas, administradores, funcionarios y operadores para realizar operaciones con el público,
7. Administrar y guardar valores, depositando éstos en el INDEVAL,
8. Operar a través de oficinas, sucursales o agencias de instituciones de crédito,
9. Invertir en sociedades que les presten servicios complementarios a su actividad,
10. Actuar como representante de obligacionistas o tenedores de otros valores,
11. Actuar como Sociedad Operadora de Sociedades de Inversión.

---

\* Villegas H. Eduardo. El Nuevo Sistema Financiero Mexicano. Pág. 174

## **Organización de una Casa de Bolsa**

Para el desarrollo de su actividad una Casa de Bolsa requiere que sus principales directivos tengan autorización de la Comisión Nacional de Valores.

Además de sus directivos, los Agentes Apoderados para realizar operaciones con el Público promotores. El que se tenga este tipo de requerimiento es lógico porque estas personas asesoran y administran recursos del gran público inversionista. La autorización se obtiene al demostrar conocimientos de aspectos financieros, contables, en su caso administrativos, de derecho mercantil y bursátil, de prácticas bursátiles y demostrar solvencia moral y económica. Una Casa de Bolsa cuyos funcionarios cumplen estos requisitos tienen las siguientes direcciones funcionales:

1. Dirección General, responsable del funcionamiento global de Casa de Bolsa entre sus actividades debe conocer de la evolución administrativa de la empresa, de análisis bursátil para saber cómo evoluciona el mercado bursátil y tener la capacidad suficiente como para anticipar su posible comportamiento, de la evolución que mantienen las carteras que administra la Casa de Bolsa, debe realizar una extraordinaria actividad de relaciones públicas de donde atraer nuevos negocios a la empresa.
2. Dirección de Administración, área responsable del trabajo más pesado de una Casa de Bolsa pero que permite el manejo adecuado de las cuentas de los clientes, de la contabilidad, de la nómina, de la mensajería y de las liquidaciones a Bolsa entre otras, todo esto en constante presión pues la respuesta de estas actividades debe ser en tiempo real.
3. Dirección de Promoción, formada por los Agentes Apoderados para realizar operaciones con el público y sus asistentes para asesorar directamente a los ahorradores acerca de las mejores alternativas de inversión o los momentos de compra y venta, todo esto de acuerdo a las características de las carteras de los ahorradores. Esta área no tiene la capacidad de realizar el análisis de los valores, razón por la cual se alimenta de las sugerencias que le haga la Dirección de Análisis. Tampoco puede realizar físicamente las transacciones, razón por la cual tiene que enviar las órdenes de sus clientes a la Dirección de Operación.
4. Dirección de Análisis, el alma de los productos bursátiles pues indica a los promotores las sugerencias que éstos deben de hacer a sus clientes. Además en algunos casos elaboran magníficas publicaciones. Dentro de estas sobresalen las de Casa de Bolsa, Acciones y Valores.

### **Mercado de Futuros.**

En México resulta difícil entender el por qué y para qué de un mercado con estas características por el establecimiento de precios de garantía y la falta de una mentalidad empresarial entre los posibles factores. Sin embargo, los mercados futuros existen y algunos mexicanos acceden a ellos, tal vez la mayoría de las veces como especuladores. Una característica de los mercados de futuros, especialmente en Estados Unidos es que son mercados internacionales y por consiguiente que realizan operaciones que se originan en todo el mundo.

En México la principal experiencia se tuvo en el mercado accionario y sus resultados, principalmente con la caída de la Bolsa de Valores internacionales fue mala. Antecedentes que no implican que no deban existir mercados de futuros, específicamente el de materias primas.

El mercado de futuros es esencialmente un mercado de cobertura que permite a los comerciantes reducir los riesgos en precios en sus inventarios, a los productores reducir también esta incertidumbre y dedicarse a producir con el mejor precio competitivo, y al mismo tiempo permite a los especuladores la posibilidad de tener ganancias importantes en base a las perspectivas.

Se está considerando específicamente el mercado de las materias primas por la importancia económica que tiene el beneficiar a los consumidores por la menor volatilidad en precios.

Hablar de materias primas, es hablar de café, tabaco, plata, oro y otros bienes que México produce. También es hablar de maíz o trigo que importamos, y cuya fluctuación puede afectar drásticamente a las finanzas públicas, amén de otras variables económicas. petróleo, maíz o trigo se ven afectados en sus precios por las políticas de los productores o compradores, por los fenómenos de la naturaleza, o simplemente por los ciclos económicos.

Un país subdesarrollado como México no debe permitir que estas variables afecten tan gravemente al comportamiento de su vida socio - política y económica, de ahí el porqué de la importancia de conocer o tratar de desarrollar un Mercado de Futuros de Materias Primas.

Los productores, comerciantes o industriales que procesan materias primas para cubrir sus inventarios, esencialmente a través de las ventas en corto para cubrirse de una baja drástica en los precios.

**Las ventas en corto.**

Una alternativa del Mercado de Futuros la constituyen las operaciones en corto, operaciones que realiza el especulador ante las perspectivas de una baja en el mercado.

El futuro es una operación específica de un mercado alcista, el corto permite ganar a la baja.

No existe ninguna regla específica para anticipar el precio futuro de un bien, y se aplican las reglas de las dos escuelas de análisis. La Fundamental y la Técnica.

El tipo de órdenes que se le pueden dar a un agente pueden ser a mercado cuando se compra o vende al precio que rige en este momento, o limitarlas a determinado precio y durante algún periodo de tiempo. También se pueden limitar las pérdidas o ganancias ordenando compra o venta al alcanzarse cierto precio.

Los mercados de futuros en general, al igual que la Bolsa Mexicana de Valores tienen límites para las fluctuaciones de precios y al exceder esos límites se suspenden las operaciones.

**La Cobertura.**

Todos los mercados del mundo están sujetos a variaciones, y un administrador deben conocer que no debe estar sujeto al arbitrio total de éstas, razón por la cual debe cubrirse de una variación brusca. Una forma de hacerlo sería vendiendo a futuro la misma cantidad de inventarios que mantiene.

El principio de cobertura aplicable a cualquier bien sujeto de operarse en el Mercado de Futuros tiende a reducir las pérdidas a través de contratos de venta cuando existe posibilidad de baja en el precio del bien (cobertura corta), o la compra de futuros para garantizar el precio de los bienes que se van a requerir a través del tiempo.

**Sociedades Operadoras de Sociedades de Inversión.**

Una Sociedad de Inversión requiere ser administrada por alguien, y ese alguien son las Sociedades Operadoras de Sociedades de Inversión pueden ser empresas que únicamente desarrollen esta actividad, pueden serlo los Bancos que de hecho lo hacen o pueden serlo las Casas de Bolsa, que son las Instituciones que más los han desarrollado.

### **Sociedades de Inversión.**

Son sociedades anónimas con un capital mínimo totalmente pagado, orientadas al análisis de opciones de inversión de fondos colectivos, que tienen por objeto la adquisición de Valores y Documentos seleccionados de acuerdo al criterio de diversificación de riesgos, con recursos provenientes de la captación de numerosos ahorradores interesados en formar y mantener su capital, invirtiéndolo por cuenta y a beneficios de éstos, sin pretender intervenir en la gestión administrativa de las empresas en que invierten.

Para la organización de las Sociedades de Inversión se requiere de la concesión del Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la regulación en su funcionamiento está a cargo de la Comisión Nacional de Valores, ejerciendo control y vigilancia mediante la aplicación de reglas de carácter general.

Las Sociedades de Inversión, mediante la diversificación de sus carteras, permiten disminuir los riesgos de la Inversión Bursátil. Estas carteras de Valores representan sus activos y actúan de respaldo para la emisión de sus acciones, que se ofrecen en renta pública.

La operación del fondo maneja montos considerables, lo que permite aprovechar ventajas que difícilmente pueden obtener los pequeños inversionistas aisladamente, dando acceso a éstos a los beneficios que ofrece el Mercado de Valores, mediante la posibilidad de contar con una inversión diversificada y profesionalmente administrada.

Las Sociedades de Inversión operan muy dinámicamente, los constantes cambios en la situación económica y la captación o retiro de recursos de los inversionistas, obligan a una constante evaluación de sus carteras, de las opciones, estrategias y posibilidades a futuro, ofreciendo al mismo tiempo liquidez a los participantes, ya que pueden vender sus acciones en el momento en el que lo deseen.

Las sociedades de inversión se clasifican en:

1. Sociedades de Inversión Común
2. Sociedades de Inversión de Renta Fija
3. Sociedades de Inversión de Capitales ( SINCAS )

El objetivo de las Sociedades de Inversión es fortalecer y descentralizar el Mercado de Valores, permitir el acceso del pequeño y mediano inversionista a dicho mercado, democratizar el capital y contribuir al financiamiento de la planta productiva del país.

### **2.1.2. Antecedentes.**

#### **Período Prehispánico.**

En al época previa a la conquista, específicamente entre los aztecas no se puede hablar de un Sistema Financiero formal, aun utilizaban el trueque para realizar sus transacciones. El pago en especie predominaba entre los mercaderes y artesanos y el pago en trabajo agrícola era fundamental. No existe dato alguno que proporcione información sobre el grado de libre mercado, se estima una fuerte participación del gobierno ya que éste controlaba los recursos fundamentales de la economía, tierra, trabajo, proceso productivo y redistribución de la riqueza no se permitía la concentración distribuyendo riqueza a través de ceremonias y fiestas. Los comerciantes realizaban transacciones internacionales, fundamentalmente por mandato del rey, pero actuando al mismo tiempo como espías o embajadores.

Sólo los mercados más importantes permanecían abiertos diariamente, como el de Tlaltelolco, los otros se celebraban cada cinco días y estaba prohibido realizar operaciones fuera de éstos. Las mercancías que se generalizaron como medio de intercambio eran: cacao (poco valor), mantas llamadas quachtli o patolquachtli (valor más elevado) el oro en polvo (de más valor) y plumas.

De este período heredamos el papel rector de la economía que ejercía totalmente el Estado y el despilfarrar en celebraciones que en esta época realizaban con fines religiosos y redistributivos.

#### **Período Colonial.**

El periodo colonial esta caracterizado por tres épocas teniendo su origen el actual Sistema Financiero Mexicano, en la tercera época.

La primera época, de la auforia, se caracteriza por el reparto del botín, el saqueo de América, el reparto que hicieron los conquistadores de las encomiendas y la acumulación de riquezas que lograron, distribuyéndose así mismo los cargos públicos. En esta época se practicó el esclavismo de los indios.

La segunda época fue la de la depresión en Europa. Esta época es de singular importancia pues en ella nace la hacienda y el peonaje ( con efectos latifundistas hasta el siglo XX ) se establece fuertemente la compra de cargos públicos y la concepción patrimonialista de estos (posible origen de nuestra corrupción gubernamental actual), se consolida la fuerza política y económica de las corporaciones religiosas, comerciales (comerciantes del Consulado Mexicano ) y hacendarias. Nueva España deja de ser un monoexportador de oro y los hacendados blancos orientan la producción de autoconsumo desapareciendo al mismo tiempo la población indígena.

### **Periodo independiente.**

El período posterior a la lucha de independencia fue difícil como todos los que siguen a este tipo de movimientos revolucionarios. Del período colonial se heredaron la casa de Moneda y el Nacional Monte de Piedad con nula importancia. No fue sino hasta 1830 por iniciativa de Lucas Alamán que se estableció el Banco de Avío, mediante Ley de Congreso de 1830.

Este fue un Banco de promoción industrial pudiendo, por circular de Enero de 1831 promover industrias por su cuenta. Posteriormente mediante la Ley del 17 de enero de 1837 se creó el Banco de Amortización de la Moneda de Cobre, para retirar de la circulación las monedas de cobre que eran excesivas y se prestaban a falsificación, dejando únicamente en circulación monedas de oro y plata. El 6 de diciembre de 1841, mediante decreto, cesó sus operaciones este banco y en 1842 el Banco de Avío. La importancia de éste radica en el hecho de ser los primeros ejemplos en que el gobierno mexicano acudía a Instituciones Financieras para tratar de superar las crisis económicas.

Los siguientes aspectos importantes que mostraba cierta calma antes de la intervención francesa fueron la creación de la Caja de Ahorros del Nacional Monte de Piedad en 1849 y la obra póstuma de Lucas Alamán ( muerto en 1853 ), el Código de comercio de 1854. Con algunos mexicanos incapaces de creer en su Patria, se llegó al imperio de Maximiliano y fue durante su gestión que se creó la primera Institución de Banca Comercial en México el 22 de junio de 1864, el Banco de Londres, México y Sudamérica. Esta Institución de capital inglés sucursal del London Bank of Mexico South America Limited recibía depósitos, otorgaba créditos, emitía billetes y proporcionaba servicios a los negociantes que se dedican al comercio exterior.

En la década 1870 - 1879 cabe recalcar que los Estados Unidos de Norteamérica y otros países desmonetizaron la plata, afectando a México, también emisor de billetes lo anterior sirve para señalar como no se tenía mayor control sobre la creación de bancos, no sobre la emisión de billetes.

El 23 de agosto de 1881 el Gobierno Federal y Eduardo Noetzlin representante del Banco Franco - Egipcio celebraron el contrato del que nació el Banco Nacional Mexicano al cual el gobierno le da mayor apoyo. Inició sus operaciones el 23 de febrero de 1882 y se convirtió en una especie de cajero del gobierno.

### **1976 - 1990 Años Recientes.**

Durante el gobierno de Luis Echeverría la economía mundial padeció un período de recesión con inflación, no el modelo clásico. Los precios del petróleo se elevaron fuertemente de \$1.59 que valía el barril de petróleo en 1970 a \$12.57 que terminó valiendo en 1976, con un crecimiento anual promedio del 341.15%.

México era un país importador del petróleo hasta 1974 y su comercio exterior mostraba saldos negativos crecientes. El gasto del gobierno para tratar de aminorar los efectos recesivos creció en 1970 a 1976 a una tasa promedio anual de 28.60%, con una tasa de crecimiento promedio anual de financiamiento al gobierno de 50.29%, el índice nacional de precio fue de 12.71% promedio anual; el producto interno bruto creció en el mismo periodo a una tasa promedio anual de 6.6% ( en 1976 fue de 1.2% ), el medio circulante creció a una tasa promedio anual de 11.31%, el financiamiento de la Banca Privada y Mixta a empresas y particulares a una tasa promedio anual del 13.00%.

Lo anterior indicaba graves problemas de ahorro negativo, financiamiento necesario sólo para la inflación y déficit presupuestal creciente por la no nacionalidad del capital orillaba a la flotación sucia del peso del 31 de Agosto de 1976, enmarcada en la maraña financiera de ese periodo. De ahí nace la política reconstructiva del Gobierno de José López Portillo.

El Gobierno de José López Portillo se inicia con la "esperanza" basada en su discurso de toma de posesión como Presidente de los Estados Unidos Mexicanos en un año de rumores sobre el control de cambios era un país ( 22.2% ), fuga de capitales, control estricto de precios , crecimiento mínimo (4.2% ) PIB.

Ese año de 1976, el 18 de marzo se publican en el Diario Oficial las reglas de la Banca Múltiple, entendiéndose como la necesidad que tiene concesión del Gobierno Federal para realizar las operaciones de Banca de Depósitos, Financiera e Hipotecaria; sin perjuicio de otras concesiones que tuvieran para realizar otras operaciones previstas por la Ley.

Se daban las bases legales para la concentración del capital bancario. Para recalcarlo deben hacerse mención al hecho de que en 1975 existían 243 instituciones bancarias al 31 de Diciembre de 1981 existían 36 multibancos, de los cuales los activos de Bancomer, S.A. y Banco Nacional de México S.A. sumaban el 42.19% del total. Si se consideran los activos de Banco Nacional de Obras Servicios Públicos, Banca Serfin S.A., Banco Mexicano Somex S.A. y Multibanco Comermex S.A. entre estas seis instituciones tenían el 76.26% del total de activos, los activos de Banamex, Bancomer, Serfin y Comermex, representaban el 57.76% del total de activos. Se podía hablar de concentración de capital financiero.

Esta modalidad de multibanco daba la pauta para la acumulación de capital, que en realidad hacía falta en 1976.

En Diciembre de 1976 Banpacifico S.A. y Banco Mercantil de México S.A. se constituyeron de Banca Múltiple, originalmente eran cuatro instituciones de crédito otro aspecto importante, fue la Ley de Mercado de Valores en el Diario Oficial del 2 de Enero de 1975. Esta ley trató y de hecho logró fomentar el Mercado de Valores, separándolo en mercado Bancario.

1977.-Hubo una mayor confianza en el sector público, una mayor inversión, se suprimieron los bonos financieros ( instrumentos que debieron ser a largo plazo, pero de extraordinaria liquidez ), se creó el cambio en el gabinete en el área financiera, hubieron 5 ofertas públicas de acciones por un monto de \$394.6 millones la razón P.U. conocida promedio a que se pagaron las acciones fue de 7.6 veces, se operaron \$5.784 millones de ganancias de capital por operaciones en bolsa para las personas físicas quedaron prácticamente exentas y salió la primer emisión de Petrobonos para financiar a Pemex .

1978.- Se confirmó como el año de grandes expectativas la riqueza petrolera de México fue confirmada, el índice de precios al consumidor se redujo de 32.1% en 1977 a 17.4% en 1978, el PIB creció 8.3%, la inversión creció 11.9% y la privada superó a la pública, las utilidades de las empresas tuvieron una fuerte recuperación, apareció la segunda emisión de Petrobonos (certificados de participación con garantía en barriles de petróleo), se crearon varias Casas de Bolsa y se abrieron sucursales en provincia, aparecieron los certificados de la Tesorería de la Federación (CETES), instrumentos de magnífica liquidez y buen rendimiento para financiar al gobierno federal o para controlar el medio circulante, hubieron veintidós ofertas públicas de acciones por un monto de \$4,410.5 millones y las ofertas públicas de obligaciones por un monto de \$2,160.00 millones, la razón P.U. promedio a que se cotizaron las acciones fue de 9.5 veces.

1979.-Representó para México tal vez su mejor año, en el periodo analizado el PIB, creció 9.2% la inversión 17.5% , existió un acuerdo del sector privado de no aumentar precios, excelentes resultados de las empresas, se implantó el Impuesto al Valor Agregado, desaparecieron los bonos financieros, se firmó el acuerdo de venta de gas a Estados Unidos de Norteamérica, se aumentaron las reservas probadas de petróleo de 40,000 a 44,800 millones de barriles, se debilitó en los mercados internacionales el precio del dólar norteamericano, el índice de precios al consumidor en México fue de 20% contra 17.4% en 1978.

1980.- Fue otro buen año para México, el PIB creció 8.3%, la inversión 22.0%, se continuó la política de empleo, la plata llegó en enero de 1980 a 49.45 dólares americanos en la onza troy, el precio promedio del petróleo subió a 30.93 dólares, sin embargo, la balanza comercial continuó siendo negativa, existió una inflación del 29.8%, y las tasas de interés aun cuando tuvieron un movimiento secundario a la baja, continuaron su tendencia primaria a la alza.

1981.- Fue para México un año crítico, cuyo efecto se reflejara en 1982. El PIB fue bueno, 7.9% la inversión creció en forma adecuada, 15% el empleo continuó creciendo y probablemente a partir de agosto la tendencia alcista de las tasas internacionales dejó de serlo. Por la contraparte las salidas de capitales (basadas en que el capital no tiene nacionalidad ), la inflación del 28.7%, la baja de los precios internacionales y de las materias primas (4.00 dólares norteamericanos el barril de petróleo) y la balanza de pagos con su saldo todavía más negativo orillaba a una crisis de liquidez.

El 26 de enero de 1992 se privatizó Banca Serfin , tercer banco múltiple de México, que fue asignado a Grupo Financiero OBSA, originalmente Intra Corporativo. El importe de la operación fue de \$2'800,000,000.00 por un total de 350.6 millones de acciones a un precio NS\$8,065.00 . La razón precio a capital contable fue de 2.69 veces.

Grupo Financiero OBSA, ahora Grupo Financiero Serfin, estaba formado por Operadora de Casa de Bolsa, Factor OBSA (antes Factor Aurum,) Arrendadora OBSA, almacenedora OBSA y Banca Serfin .

Tenía además empresas que ofrecían servicios complementarios como consultoría internacional, Casa de Cambio, Operadora de Metales, Consultora de Cobertura de Riesgos y Macroasesoría Económica. El grupo está encabezado por Adrián Sada.

La importancia del grupo financiero Serfin va más allá de la adquisición de Banca Serfin, pues 1994 a través de una asociación estratégica con Grupo Financiero Inverlat ( Comermex ), puede conformar un tamaño muy similar al de Grupo Financiero Bancomer, y tal vez con mayor eficiencia.

El 27 de abril de 1864, arribaron a la ciudad de Veracruz, procedentes de Inglaterra, los señores Don Guillermo Newbold y Don Roberto Geddes, fundadores de London of Bank of México and South-America, Ltd.

Fue así que en 1972, con lo previsto en el artículo 99 bis de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares se crean los grupos financieros integrados y el Banco de Londres y México se une al grupo de empresas que crean el GRUPO SERFIN.

La creación de Banca Serfin se realiza en julio de 1977 cuando adquiere la característica de Banca Múltiple.

Se denomina Banca Múltiple a la sociedad que lleva a cabo previa concesión del Gobierno Federal, cinco operaciones de Banco:

- De depósito
- Financieras
- Hipotecarias
- Ahorro
- Fiduciarias

Esto propicia una mayor expansión del potencial de desarrollo, mejores y múltiples instrumentos de captación y canalización de una mayor adaptación a las condiciones de los mercados financieros, así como una competencia Bancaria más sana y una mayor contribución al desarrollo económico y social del país.

### **2.1.3. Problemática Actual.**

La evaluación de los acontecimientos económicos y políticos en el país en los últimos años han desembocado en un entorno verdaderamente difícil sin precedentes en México en la postguerra.

Crisis económica incide severamente en la estructura y operación del Sistema Financiero que había mantenido a salvo aun en los momentos más difíciles de las necesidades que ha experimentado México.

La presente coyuntura ha propiciado que salgan a la luz problemas que la Banca ha tenido durante 20 años, la situación que manifiesta el Sistema Financiero Mexicano en el presente es diferente en intensidad y matriz a la que enfrentó en 1982 ó 1988 periodos en los que no convivía con una economía, abierta y desreglamentada; tampoco el fenómeno de la globalización había madurado y la competencia nacional e internacional era limitada. Así mismo, las necesidades de la clientela Bancaria y los instrumentos para el ahorro y el crédito no eran tan sofisticados como en la actualidad.

En este contexto, la descapitalización de las instituciones y su cartera vencida son parte de su problemática central difícil de superar en un entorno recesivo y en el avanza la manera creciente una "cultura de no pago".

Y es por lo anterior que se pretende elaborar un plan estratégico y un estudio metodológico del mercado para llegar a la calidad del servicio.

## **2.2 SUCURSAL BANCARIA.**

### **2.2.1 Estructura de la Sucursal.**

#### **Serfin**

##### **Instalaciones**

Estacionamiento  
Superficie 700 m.  
Ubicación de fácil acceso  
Líneas Telefónicas  
Mobiliario Nuevo  
Local Rentado

##### **Recursos Humanos**

Plantilla Completa  
Personal Capacitado  
Actitud Personal  
Trato Personalizado

##### **Tecnológicos**

Cajeros automáticos  
Terminal de autoservicio  
Servicio de interplazas sin comisión  
Productos transaccionales  
Banco en su casa  
Sistema de crédito inmediato  
Ubicación de fácil acceso

#### **Bancomer**

##### **Instalaciones**

Estacionamiento amplio  
Superficie de 600 m.  
16 Cajas funcionando  
Mobiliario moderno  
Aire acondicionado  
Televisores  
Banca empresarial  
Teléfono público

##### **Recursos Humanos**

Plantilla completa  
Personal capacitado  
Presentación inadecuada  
Actitud de servicio  
Trato automatizado  
Orientación y respuesta

**Tecnológicos**

**Cajeros Automáticos**  
**No hay terminal de autoservicio**  
**Servicio de interplaza**  
**Trato automatizado**  
**Orientación y respuesta**

**BanCreer**

**Instalaciones**

**Estacionamiento techado**  
**Superficie 200 m.**  
**Ubicación de fácil acceso**  
**Cinco cajas en servicio**  
**Mobiliario nuevo**  
**Aire acondicionado**

**Recursos Humanos**

**Poca plantilla (7)**  
**Personal capacitado**  
**Sin saco**  
**Falta actitud de servicio**  
**Falta orientación al cliente**  
**Falta asesoría al personal**

**Tecnológicos**

**Un cajero automático**  
**Sin terminal de autoservicio**  
**Protección de fondos**  
**Ordenes de pago nacional las 24 hrs.**  
**Ordenes de pago internacional 48 hrs.**

**2.2.2 Integración**

**Mercado de Area de Influencia**

<b>Mercado Comercial:</b>	10%
<b>Mercado Industrial</b>	80%
<b>Habitacional</b>	10%

**Composición**

<b>Concentración;</b>	<b>Alta</b>	<b>20%</b>
<b>Concentración;</b>	<b>Media</b>	<b>30%</b>
<b>Concentración;</b>	<b>Baja</b>	<b>10%</b>
<b>Nivel Socioeconómico</b>		<b>100%</b>

**Area de influencia.**

<b>Bancos que conforman el área de influencia.</b>	<b>No. Of.</b>	<b>Lugar de Competidor.</b>
<b>Serfin. Industrial Naucalpan</b>	123	
<b>Banamex. San Bartolo Naucalpan</b>	232	1
<b>Bancomer San Bartolo</b>	31	2
<b>Inverlat Torco-Cuatro Caminos</b>	33	4
<b>Bancreer Naucalpan</b>	2010	3
<b>Unión Naucalpan</b>	22	5
<b>Atlántico Naucalpan</b>	6	6
<b>Mexicano Naucalpan</b>	17	7

## CAPÍTULO 3

### IMPLANTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

#### 3.1 CASO PRÁCTICO

En los capítulos anteriores asimilamos e identificamos ampliamente la planeación estratégica y sus diferentes etapas, así como la importancia de esta para la solución de problemas que enfrenta hoy en día nuestro país, de igual forma comprendimos la problemática actual de uno de los componentes del Sistema Financiero Mexicano como es la Banca; y los servicios que esta ofrece para cada uno de sus clientes.

Hablar de servicio, es un tema que requiere toda nuestra atención, ya que este es el propósito fundamental de nuestro trabajo, es decir, lograr la CALIDAD EN EL SERVICIO de esta Institución de Crédito.

##### 3.1.1 Servicio Bancario.

El objetivo de este módulo es el que asimilemos y conozcamos los diferentes empaquetamientos de los productos y/o servicios bancarios de Captación, que ofrece a sus clientes el Grupo Financiero Serfin.

##### Cuenta de Cheques.

Es el contrato que celebra una institución Bancaria con una persona física o moral mediante un depósito de dinero en el Banco; y este le proporciona un talonario (chequera) que le servirá para disponer de sus fondos cuando así lo desee.



##### Cuenta Universal.

Es un empaquetamiento de productos y servicios financieros dirigidos a personas físicas con o sin actividad empresarial a través de la Banca Comercial que opera por medio de una cuenta eje o mejor conocida como cuenta de cheques en donde el cliente puede integrar y tiene acceso a una gama de productos y servicios del Grupo Financiero Serfin de acuerdo a sus necesidades.

Productos que puede integrar el cliente:

- Cuenta de cheques sin chequera
- Cuenta de cheques con o sin intereses
- Cuenta de Inversión (Inversión Creciente, Sociedades de Inversión o Fonser)
- Tarjeta de Crédito
- Créditos al consumo
- Mercado de Dinero.

Servicios que puede integrar el cliente:

- Cajero automático
- Cheque electrónico
- Banca telefónica
- Pago automático de servicios.

#### **Chequera Bursátil.**

Está dirigida a los estratos más sofisticados, también es un empaquetamiento de productos y servicios financieros que opera a través de una cuenta eje (Cheques), en donde se integran una gama de productos y servicios de acuerdo a las necesidades financieras del cliente, poniendo a su alcance instrumentos de inversión y Crédito, tanto bancario como bursátiles.

Productos que puede integrar el cliente:

- Cuenta de cheques con intereses
- Inversión
- Mercado de dinero y capitales
- Tarjeta de Crédito Oro Internacional
- Créditos al consumo e hipotecarios ( su casa, su auto)

Servicios que puede integrar el cliente:

- Acceso a cajeros automáticos
- Cheque electrónico (Tarjeta de Débito)
- Acceso a cajas de seguridad
- Atención telefónica
- Pago Automático de Servicios.

### **Cuenta de Ahorros.**

Consiste en un contrato en el que una persona física o moral hace entrega sistemática de dinero a la Institución, la que se encarga de su asignación a funciones productivas y ayuda al fortalecimiento de su economía.

### **Inversiones.**

Consiste en la venta al público de valores de renta fija emitidos por la Banca de Inversión y representados por contratos de depósito a plazos retirables en días preestablecidos y constancias de depósito a plazo fijo y pagarés.

El contrato lo pueden celebrar una persona física o moral mediante un depósito bancario de dinero para comprar los valores que desea. En dicho contrato la institución se compromete a administrar y custodiar los valores adquiridos.

### **Productos Financieros.**

Los productos que ofrece el Grupo Financiero Serfin se han clasificado en orden de importancia:

#### **Sociedades de Inversión.**

Las sociedades de inversión se constituyen como Sociedades Anónimas de Capital Variable y de Capital Autorizado, es representado por acciones. Su objetivo es la compra-venta de valores formando una cartera de valores muy amplia.

- Sociedad de inversión de deuda ( Renta fija)
- Sociedad de inversión común
- SINCA (Sociedad o Inversión de Capital)

#### **Tarjeta de Crédito.**

Tarjeta de Crédito Serfin Clásica Visa o Mastercard Internacional. Es un instrumento totalmente vanguardista, dirigida a segmentos de clase media, con un potencial económico estable, con el que se tiene liquidez inmediata al utilizar la línea de Crédito; o bien al ser utilizada como herramienta de inversión.

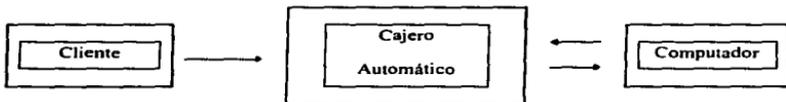
### **Depósito de Pagos Especiales.**

Son los pagos que el banco recibe en efectivo o documento de todas las personas (sean cuentahabientes o no) , de acuerdo a un contrato establecido entre la Institución de Crédito y diferentes compañías del sector público y privado que tienen cuenta de cheques en donde le son abonados estos pagos.

- Compañía de Luz y Fuerza
- Teléfonos de México
- Tesorería de la Federación.

### **Cajero Automático.**

Es un dispositivo de entrada / salida que entabla comunicación con un computador del banco en forma remota, esto significa que cuando el cliente introduce su tarjeta y su número de identificación personal el Cajero Automático ejecuta la operación solicitada por el cliente en lo que se refiere a consultas, retiros, traspasos, depósitos, pagos de servicios, divisas.



### **Cheque Electrónico.**

Es una tarjeta de débito con acceso en línea a la cuenta de cheques que permite realizar compras (Nacionales e Internacionales) en negocios afiliados a Master Card y Maestro, consorcios reconocidos a nivel mundial, de igual forma puede disponer de sus recursos a través de la red de Cajeros Automáticos y atención telefónica.

### **Atención Telefónica.**

El centro de atención telefónica le ofrece al cliente de Cuenta Universal el acceso a una amplia gama de consultas y operaciones bancarias, desde cualquier teléfono y a la hora que lo necesite, ya que se encuentra disponible las 24 horas del día.

### **Depósito Referenciado.**

Es la entrega material de dinero en efectivo o documentos (Cheques) que se hace al amparo de una ficha de depósito.

### **Orden de Pago.**

Son documentos que los clientes compran para enviar dinero a una plaza determinada, sin tener que ir al lugar donde se va a cobrar, esto es frecuente en personas que realizan transacciones comerciales fuera de su lugar de residencia y posteriormente pagan al vendedor o en el caso de personas que periódicamente envían dinero a familiares dentro del país o fuera del mismo. Se expiden, en moneda nacional o en otras divisas.

### **Giro Bancario.**

Es un documento expedido por Banca Serfin, para ser pagado por la propia institución a cargo de otra, es nominativo y puede ser negociable. Es cobrable en cualquier plaza.

- Giro red Serfin
- Giro Bancos Corresponsales
- Giro Internacional.

### **SAR Y SAAC ( AFORE ) .**

Es un servicio que banca Serfin ofrece a cuentahabientes o no para que realicen las aportaciones por parte de los patrones para los trabajadores, aportaciones voluntarias por el mismo trabajador así como pagos de Infonavit.

La misma imagen de Serfin se sustenta en valores morales y sociales, enfocados principalmente, a que el elemento humano de la organización logre su desarrollo personal, ya que a él va aunado el desarrollo de la institución.

Los servicios que presta a los clientes son de la más alta calidad y eficiencia. Al mismo tiempo, impulsa las actividades económicas de mayor beneficio social.

Es importante para la institución que cada uno de los miembros que la integran se sientan parte esencial de ella, ya que solamente con el esfuerzo conjunto de todas se logrará un mejor desarrollo para beneficio general.

La imagen que refleja nuestra institución en el exterior es lo que cada uno de nosotros muestra a través del desempeño de la labor que realizamos a diario.

Debemos procurar imprimirle el dinamismo, la responsabilidad y la dedicación, que permita que nuestra institución sea un símbolo de confianza, seguridad y servicio. Recordemos, entonces que al prestar nuestros servicios a nuestros clientes estamos proyectando nuestra propia imagen.

Para mejorar la calidad en el servicio debemos elaborar ciertas actividades que nos permitan lograr nuestro objetivo, esto puede ser posible a través de Estrategias, como trataremos de llevar a cabo en el siguiente punto.

### **3.1.2. Etapas de la Planeación Estratégica.**

Como ya hemos señalado que para poder establecer y aplicar un plan estratégico, lo primero que necesitamos saber es cual es la misión de la Institución ( Sucursal Serfin ).

#### **Misión.**

"Posicionar al Grupo Financiero Serfin, como la mejor opción adquiriente en los negocios calificados como mercado objetivo, asegurando su captación, conservación y crecimiento conforme a los parámetros de calidad y rentabilidad establecidos " .

#### **Servicio Centrado en Principios.**

"Conjunto de acciones centradas en principios que reflejan la misión de nuestra Institución, y que se realiza con la finalidad de garantizar la plena satisfacción de las necesidades de las personas que en ellas intervienen".

- Crear y Recrear
- Potencialización del Servicio.
- Ciclo Servicio Centrado en Principios.

#### **Posición en el Mercado.**

Actualmente el Grupo Financiero Serfin se encuentra por debajo de otras Instituciones de Crédito como son: Banamex y Bancomer.

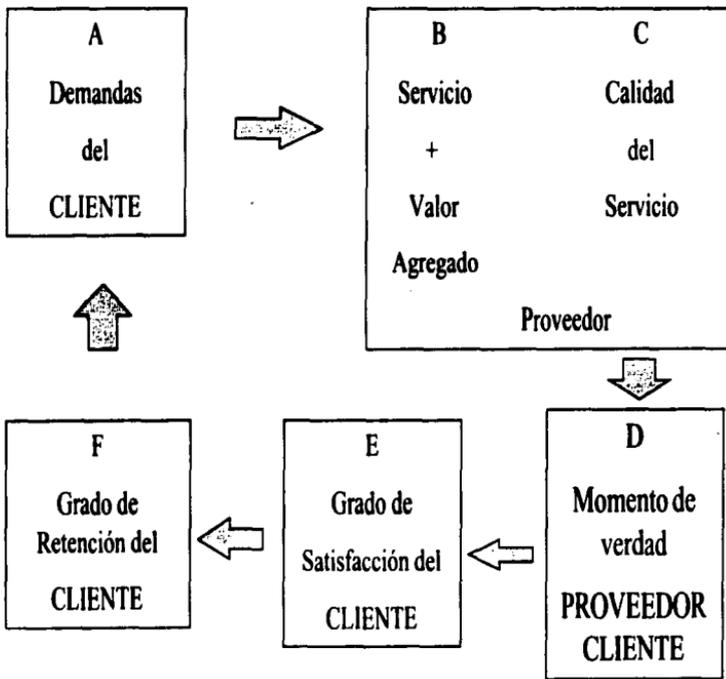
#### **Creación de Escenarios.**

#### **Objetivos Estratégicos.**

- Comprometer el concepto de Servicio Centrado en Principios, Calidad en el Servicio, Binomio Cliente - Proveedor y Momentos de verdad.
- Conocer los elementos del Servicio, Ciclo del Servicio y su posición en el Ciclo.
- Desarrollar actitudes que promuevan un Servicio de Calidad y Excelencia, aplicando técnicas efectivas para el manejo de una comunicación empática.
- Establecer nuevas alternativas de mejora y Rutinas de Servicio Centrado en los principios del Grupo Financiero Serfin generando compromisos individuales y de grupo.

Para continuar con nuestro estudio no basta conocer únicamente la primer etapa de la Planeación Estratégica, sino que es de vital importancia la aplicación de la segunda etapa o de operación; es aquí donde necesitamos poner en práctica las diferentes estrategias a seguir.

## CICLO DEL SERVICIO CENTRADO EN PRINCIPIOS



**CREAR Y RECREAR**

**ADMINISTRACIÓN**

**LIDERAZGO**

**CONOCIMIENTOS  
HABILIDADES**

**VISIÓN  
ACTITUD**

**PENSAMIENTO**

**EMOCIONES**

**ESTRUCTURA**

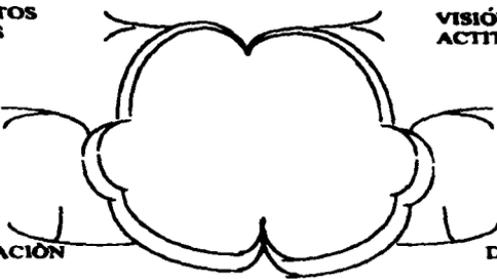
**INTUICIÓN**

**IMPLEMENTACIÓN**

**DESEOS**

**HEMISFERIO  
IZQUIERDO**

**HEMISFERIO  
DERECHO.**



## Importancia del Servicio

---

**¿ QUE VENDES?**



**Satisfacción del cliente**



**Vendes productos y servicios  
en relación al  
beneficio ofrecido**

### **Importancia del Servicio.**

¿ Tu negocio, únicamente tiene clientes buenos ?

**El Buen Cliente:**

- No se queja
- Todos lo conocen
- No le importa el servicio
- Siempre espera
- Recibe lo que le dan
- No pregunta
- No critica.

Este es el buen cliente. ¿Sabes quien más es ?

" Es el cliente que NUNCA REGRESA ".

### **Reflexión.**

- Del total de clientes inconformes, solo el 4% exponen su inconformidad a la administración.
- El 96% de los clientes inconformes se retiran, el 91% no regresan.
- Las razones principales por las que se retiran los clientes son:
  - 3 % Por cambios de residencia
  - 5 % Desarrollo de una nueva amistad
  - 9 % Por incompetencia.
  - 14% No están satisfechos con el producto
  - 68% No estan satisfechos con el servicio

**POR LA ACTITUD E INDIFERENCIA DE LOS GERENTES, EMPLEADOS Y DUEÑOS.**

**En promedio:**

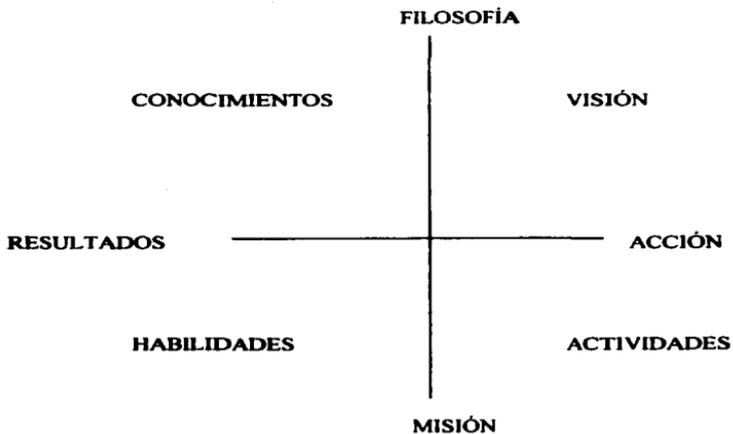
- Un cliente inconforme le comentará a 8 o 10 personas su problema.
- 7 de cada 10 clientes que se quejan harían negocio otra vez.

**Las personas compran solo por dos causas:**

- Buena atención
- Solución a sus necesidades.

**" LA GENTE COMPRA EMOCIONALMENTE Y JUSTIFICA LÓGICAMENTE ".**

## POTENCIALIZACIÓN DEL SERVICIO



### Capítulo 3 Implantación de la Planeación Estratégica.

Cuando se trata de ganar un cliente, es la percepción de la calidad del servicio la que determina la venta.

La percepción de la Calidad del Servicio es la diferencia entre lo que el cliente obtiene y lo que esperaba.

#### **Actividades del Personal.**

- 1.- Entender y distinguir con claridad al cliente que atendemos.
- 2.- Ver el Servicio a través de los ojos del cliente.
- 3.- No generar expectativas superiores a la realidad.
- 4.- Usar los problemas como oportunidades para demostrar el nivel del servicio otorgado.
- 5.- Tratar a cada cliente como algo especial y generar una relación.
- 6.- Mantener al cliente informado.
- 7.- La imagen que proyectas forma parte de la percepción del cliente.
- 8.- Ayudar a que el cliente se sienta importante.

#### **Tácticas de Personal.**

- 1.- Demuestre admiración por su cliente.
- 2.- Reconoce a tu cliente por lo que le gusta ser reconocido.
- 3.- Acepta y haz sentir tranquilo a tu cliente.
- 4.- Usa el buen humor y hazle saber que te interesa.

#### **¿ COMO TRATAR A LOS CLIENTES MOLESTOS ?**

- Cuidar la susceptibilidad del cliente
- Resolver el problema.

#### **EL CLIENTE REGRESA CUANDO SE SIENTE BIEN.**

##### **Tácticas.**

1. No se moleste.
2. Escuche con empatía y buscar los hechos.
3. Tomar acciones para resolver el problema.
4. Tratar el incidente de una forma política y preguntar al cliente de que otra forma servirle (no resuelto el problema).

#### **CLIENTE QUE ES CAPAZ DE MOLESTARSE TAMBIÉN ES CAPAZ DE SER LEAL.**

5. No espere ganar todas. Hay un porcentaje de clientes que nunca están satisfechos.

**Depósitos en la Cuenta Emocional.**

1. Comprender
2. Prestar atención a los detalles
3. Mantener los compromisos
4. Aclarar expectativas
5. Demostrar integridad personal
6. Disculparse sinceramente cuando se ha cometido un error
7. Mostrar afecto.

**Características de Importancia Comunes a Todos los Segmentos.**

- Rapidez en el servicio.
- Que tengan personal amable
- La capacitación y profesionalismo del personal que lo atiende

**Rapidez**

- Tener suficientes cajas abiertas
- Adecuado funcionamiento del sistema
- Reconocimiento inmediato de firmas
- Envío oportuno del estado de cuenta
- Cajas rápidas para pocos movimientos
- Solicitud de saldo en cualquier sucursal
- Agilidad para resolver problemas
- Atención inmediata
- Cajas especiales para cada tipo de operación / trámite

**Atención Personal**

- Saludo cordial al recibir al cliente
- Actitud para escuchar
- Disponibilidad para ayudar
- Hacer sentir al cliente como único
- Todo mundo tenga trato preferencial
- Buen trato en general
- Amabilidad y trato amistoso
- Cortesía
- Que la comunicación verbal sea cordial
- Concentración del empleado en el trabajo

**Profesionalismo**

- Respuestas satisfactorias y objetivas
- Personal a nivel gerencial, con decisión , autoridad y capacitación
- Personal autorizado para certificación de cheques
- Empleados multifuncionales que resuelvan cualquier problema
- Personal capacitado que detecte fallas en la realización de operaciones
- Asesoramiento financiero al cliente
- Asesoría a nivel empresarial

**Ventajas que Ofrecemos**

- Comisiones de descuento competitivas
- Chequeras con o sin intereses
- 33% de descuento en la fianza automática
- Atención personalizada y gama completa de productos financieros
- Proceso sencillo y rápido de afiliación a nuevos comercios, negocios etc.
- Tecnología de punta en sistemas y en terminales punto de venta
- Atención telefónica las 24 hrs. para aclaraciones

**Horarios accesibles:**

Horario básico 9:00 a 15:00 hrs.

Horario ampliado 9:00 a 17:00 hrs.

(para todo el personal)

**Atributos de más importancia al seleccionar un banco**

- Rapidez en el servicio en general
- Personal amable
- Capacitación y profesionalismo
- Calidad del servicio
- Personal que oriente y asesore
- Agilidad para la solución de problemas
- Satisfaga las necesidades de sus clientes

### 3.1.3 Aplicación de un Modelo de Redes.

La técnica que vamos a introducir en este tema ( PERT ) es una aplicación que nos ayudará exitosamente a lograr nuestro propósito y a responder preguntas tales como éstas:

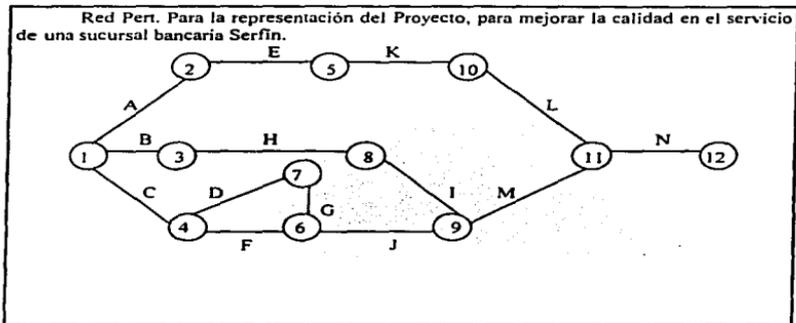
1. ¿ Cuándo se terminará el proyecto?
2. ¿ Cuándo está programada para empezar y terminar cada parte individual del proyecto ?
3. ¿ De los cientos de miles de " partes " del proyecto; cuáles deben terminarse a tiempo para evitar tener retrasos ?.
4. ¿ Es posible cambiar recursos de las partes críticas del proyecto y de otras partes no críticas, sin afectar la terminación total ?.
5. Entre todos los cientos de miles de partes del proyecto ¿ Donde la gerencia debe concentrar sus esfuerzos en cualquier momento ?.

Lo que primero debemos determinar es una lista de actividades que no es otra cosa que las estrategias a seguir:

Lista de Actividades para lograr Mejorar la Calidad en el Servicio		
Símbolo	Descripción de la actividad	Predecesor
1 A	Posicionamiento, personal, impacto y eficiencia	
2 B	Características de importancia comunes a todos los segmentos - Rapidez en el servicio. - Que tenga personal amable. - Capacitación y profesionalismo en el personal en ( general ).	
3 C	Procesos sencillos y simples para el cliente.	
4 D	Horarios apropiados a extractos y segmentos.	C
5 E	Imagen y ambiente adecuados y seguros.	A
6 F	Nuestro reto ... servicio centrado en principios.	C
7 G	Actividad ficticia.	F
8 H	Administración eficiente de recursos.	B
9 I	Liderazgo en el mercado / decisiones ágiles y oportunas.	H
10 J	Relación Integral con el cliente. - Atención diferenciada.	G,F
11 K	Complementariedad.	E
12 L	Mejora continua.	K
13 M	Evaluación de la calidad en el servicio.	I,J.
14 N	Retroalimentación. - Actualización. - Tecnología de Punta. - Información - Control.	L,M.

Dibujar de las redes. Con nuestra lista de actividades cuidadosamente comprobada para asegurarnos de que todas las actividades fueron incluidas, dibujaremos la gráfica esta nos muestra todas las relaciones de prioridad entre las actividades de la red.

En Pert a los círculos los llamamos nodos y a las flechas ramas las que representan actividades en el proyecto y los nodos son el principio y fin de aquellas actividades.



Actividad ficticia en Pert (G) nos permite dibujar redes con las relaciones de procedencia apropiada.

La actividad ficticia (G) indica que la actividad I no puede comenzar hasta que tanto la D como F estén concluidas. A la actividad ficticia no se le asigna tiempo.

El tiempo de las actividades en una red Pert ( Sucursal Serfin ). El tiempo se expresa usualmente en semanas calendario.

1. Tiempo más optimista ( Tiempo más corto )      a
2. Tiempo más pesimista ( Tiempo más largo )      b
3. Tiempo más probable      m

$$t = \frac{a + 4m + b}{G} \Rightarrow \text{Tiempo}$$

Desviación Estándar  $\Rightarrow \frac{b-a}{G}$

Camino crítico. Es el camino más largo

Tiempo esperado y Desviación Estándar para las actividades del proyecto

	t. Optimista	t. Probable	t. Pesimista	t. Esperado	Desviación Estándar
Actividad	a	m	b	$\frac{a+4m+b}{6}$	$\frac{b-a}{6}$
A	1	2	3	6	6
B	1	2	3	2	0.333
C	1	2	3	2	0.333
D	1	2	3	2	0.333
E	2	3	6	3.33	0.666
F	2	3	6	3.33	0.666
G	0	Act.Ficticia	Act.Ficticia	Act.Ficticia	Act.Ficticia
H	1	2	3	2	0.333
I	4	6	10	6.33	1.0
J	2	3	6	3.33	0.666
K	2	3	6	3.33	0.666
L	2	3	6	3.33	0.666
M	1	2	3	2	0.333
N	1	1	1	1	0

Para encontrar el camino crítico, calculemos un tiempo de inicio más próximo y un tiempo de terminación más próximo de la siguiente manera:

Para encontrar el tiempo de terminación más próximo para cualquier cantidad utilizaremos la fórmula:

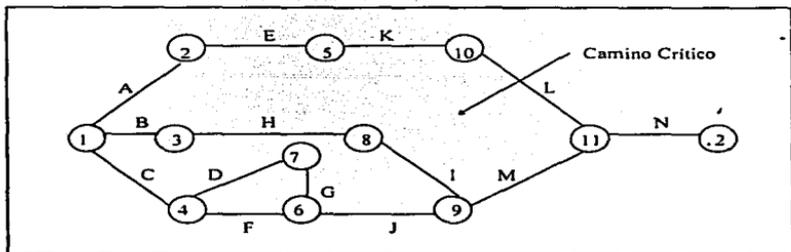
$$\text{Tiempo de terminación más próximo} = \text{Tiempo de inicio más próximo} + \text{Tiempo esperado}$$

$$EF = (Es) + (t)$$

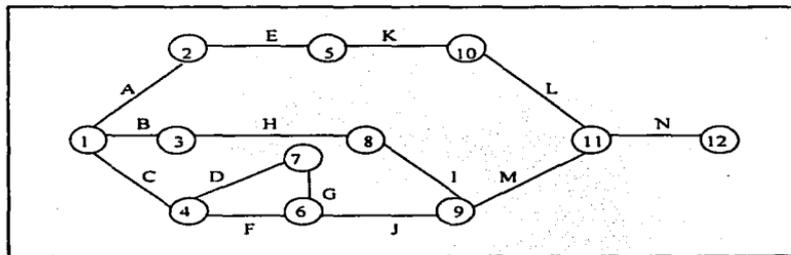
El tiempo de inicio más próximo para una actividad que sale de cualquier nodo, es igual al tiempo de terminación más próximo mayor de todas las actividades que entran al mismo nodo.

Es -> Tiempo de inicio más próximo

EF -> Tiempo de terminación más próximo.



El tiempo de terminación más remoto es igual a menor tiempo de inicio más remoto para todas las actividades que salen del mismo nodo.



LS = Tiempo de inicio más remoto.

LF = Tiempo de terminación más remoto.

Determinación del Camino Crítico para el proyecto Sucursal Serfin

Actividad	ES	LS	EF	LF	Holgura	Actividad	CC
A	0	0.34	2	2.34	0.34	si	
B	0	0	2	2	0		
C	0	1.67	2	3.67	1.67		
D	2	5	4	7	3		
E	2	2.34	5.33	5.67	0.34		
F	2	3.67	5.33	7	0.67		
G	Act.	Act.	Act.	Act	Act.	Act	Act
	Ficticia	Ficticia	Ficticia.	Ficticia.	Ficticia	Ficticia	Ficticia
H	2	2	4	4	0	si	
I	4	4	10.33	10.33	0	si	
J	4	7	7.33	10.33	3		
K	5.33	5.67	8.66	9	0.34		
L	4.66	9	11.99	12.33	0.34		
M	10.33	10.33	12.33	12.33	0	si	
N	12.33	12.33	13.33	13.33	0	si	

Al comprobar el tiempo de inicio más próximo con el tiempo de inicio más remoto para cualquier actividad, vemos cuanto tiempo libre u holgura tiene esa actividad.

Holgura. Es el tiempo que podemos retrasar una actividad sin interferir con la terminación del proyecto.

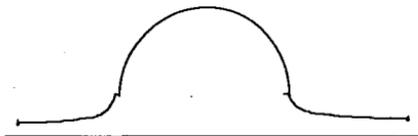
En la anterior tabla la actividad sin holgura son B, H, I, M, N, ninguna de estas se puede retrasar todo el proyecto completo. El Camino Crítico para el Proyecto de mejorar la Calidad en el Servicio de una Sucursal Serfin es B, H, M, N. Estas cinco actividades se tendrán que vigilar, especialmente estrechas, cualquier retraso en cualquiera de ellas causará un retraso en la terminación del proyecto. Si existieran retrasos en las demás actividades no afectan el proyecto, a menos que el retraso sea mayor que la holgura.

Desviación Estándar del tiempo de terminación más próximo (C:C)

Si deseamos la probabilidad de terminar el proyecto en 14 semanas así la distancia del promedio a las 14 semanas es:

$$\frac{14 - 13.33}{1.154412} = 0.580382$$

Para 15 Semanas:



$$15 - 13.33 = 1.4466239$$
$$1.154412$$

Para concluir este proyecto podemos definir que el mismo será terminado en 13.33 semanas, siempre que no se tengan retrasos en las actividades que se encuentran en el camino crítico, en lo que respecta a las demás actividades estas no deben superar el tiempo de holgura.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

**ANEXOS.  
INVESTIGACIÓN CASO PRÁCTICO**

- **Identificación del problema.**
- **Planteamiento de la Hipótesis.**
- **Fijación de objetivos.**
- **Antecedentes.**
- **Característica de la Plaza.**
- **Potencialidad de la Sucursal.**
- **Consideraciones.**
- **Captación.**
- **Estrategias.**
- **Esquema de Ventas.**

### **Identificación del problema.**

La falta de desarrollo dentro de la economía de nuestro país ha llevado a el Grupo Financiero Serfin a una etapa de salvamento y restructuración con el fin de sanear a la institución y/o Grupo Financiero esto a través de la Calidad de Servicio ya que son los clientes quienes hacen posible que exista y se mantenga esta Institución.

Porqué es de vital importancia la Planeación Estratégica para dar curso al accionar de la Institución y así cobrar su cartera vencida, reducir gastos, captar mejor la calidad en el servicio y reducir sus gastos.

### **Planeamiento de la hipótesis.**

Aplicando el modelo de Planeación Estratégica y haciendo una investigación a fondo para la institución y/o grupo financiero se tendrán elementos necesarios para el pleno desarrollo de la institución.

### **Fijación de Objetivos.**

Que los ejecutivos encargados de llevar a cabo la captación de cuentas tengan como instrumento de apoyo la Planeación Estratégica y la Administración de la Sucursal Bancaria que le permitirá desarrollarse.

El mejorar la Calidad en el Servicio inevitablemente llevará al fortalecimiento de la Sucursal y por ende a un importante sector económico que es base y punto de partida para el desarrollo del Grupo Financiero contribuyendo así a la política económica mostrada por el actual Gobierno Federal.

### **Antecedentes.**

Mediante sociedad establecida entre Grupo Financiero Abaco, Familia Turrent y demás coconversionistas, se decide, en años anteriores, establecer el desarrollo de un Megaproyecto en las inmediaciones del Municipio de Cuautitlán Izcalli en Previsión Estratégica del Boom Comercial que crearía la construcción del libramiento Chamapa-Toluca que estaría comunicado a la Autopista México-Querétaro único conector principal de los habitantes de los Municipios conurbados al Norte de la Ciudad de México, lo que representaba el pase obligado de cientos de miles de clientes potenciales.

El referido Megaproyecto contemplaba, entre otras, la construcción de la actual Plaza Perinorte, un Club de Golf, la construcción de un gran complejo de infraestructura Hospitalaria, el establecimiento de grandes Hoteles de Calidad de cinco estrellas en adelante, el desarrollo de conjuntos habitacionales para clase media alta y alta, así como un Centro Hípico, siendo que, todos ellos a excepción de la Plaza Comercial, quedaron como meros proyectos como consecuencia de la crisis económica generada a partir de diciembre de 1994 y que está conocida por todos nosotros.

Este grave revés económico congela el resto de las inversiones previas y deja a Plaza Perinorte con el compromiso de salir adelante con su propia y exclusiva Infraestructura.

Como consecuencia de ello Plaza Perinorte se encuentra dependiente de sus tiendas anclas y subanclas para darse a conocer y atraer clientes potenciales ya que, a su alrededor solo existe el conjunto habitacional La Hacienda del Parque, que corresponde a la gente de clase media en su mayoría y que está en el transcurso del día se encuentra trabajando en el D.F..

Es importante señalar que las tiendas ancla son Salinas y Rocha, Perimágico, Sanborn's, y Gigante, sin que por ellas mismas se incremente significativamente la afluencia de clientes.

En relación a los medios de transporte a la plaza nos encontramos en un punto débil ya que solo existe una línea de peseros que hace una base aquí y que manejan una afluencia reducida toda vez que no hacen ruta por zonas densamente pobladas y que, aun cuando se procuró así se hiciese parte de los administradores de la Plaza se generó un grave conflicto con las otras líneas ya establecidas sin que a la fecha se halla podido generar acuerdo alguno y establecer alguna otra vía de acceso.

La Sucursal Perinorte, con una superficie de 700 metros cuadrados, modernas instalaciones y una plantilla de 18 personas, abrió sus oficinas en la Zona Bancaria en Febrero de 1994, su Contrato de Arrendamiento vence en el 2004 y tiene como vecinos a Banca Confía ( Parte del Grupo Financiero Abaco ) y a Banamex, el primero con tres años de antigüedad (manejando las cuentas importantes de la Plaza por su parte del Grupo) y el segundo dos años, habiendo llegado con una cartera Preasignada.

A la fecha, por referencias, sabemos que Confía cerró captación de 1996 con 14 millones de pesos, Banamex con aproximadamente 6 millones de pesos y nosotros con 7 millones de pesos, incluyendo Mercado de Dinero, y Sociedades de Inversión.

La cartera actual de la sucursal ha sido generada en su mayoría por promoción directa y divisas espontáneas consecuencia indirecta de esta.

En el área bancaria Bancomer cuenta con su local en propiedad y se tiene establecido contrato con Banco Santander y Bancrecer, sin que a la fecha hayan establecido sus sucursales.

### **3. Características de la Plaza.**

Según indicaciones del Administrador de la Plaza, la recesión de la misma es la que padece todo el sector comercial del país y no es privativa de Perinorte, adicionalmente señala que nos encontramos en la parte baja del ciclo económico de la zona el cual irá mejorando a partir del presente y siguiente mes de Mayo de 1997.

Ante mi cuestionamiento de la postura de los Accionista y Consejo de Administración de la Plaza me comenta que, a la fecha han restructurado Pasivos y aproximadamente 500 millones de pesos, lo que les permitirá holgura en su Capital de Trabajo y atención a puntos importantes como el mantenimiento y publicidad de la Plaza.

Mantienen sus planes de concluir el Megaproyecto e insisten con Sociedades Inversionistas por su establecimiento aquí, como es el caso de una tienda Carrefour y una Gasolinera con Franquicia Americana insistieran en la corrección del puente colector de tráfico que quedó pendiente en la construcción del libramiento Chamapa-Toluca y que permitiría el desplazamiento de los automovilistas a la Plaza y de ahí a cualquier punto cardinal.

Se han mantenido platicas con el Municipio de Cuautitlán Izcalli para concluir trabajos de infraestructura hacia la plaza que se corresponda con el establecimiento de un Puente Peatonal que cruce la autopista México-Queretaro, situación que se prevee incrementalmente la afluencia de visitantes.

La Administración de la Plaza Perinorte, consciente de la recesión del Núcleo Comercial, no ha incrementado sus rentas a los actuales Arrendatarios, una vez establecido su contrato, se les otorgue una gracia de 2 a 6 meses en renta, para que estos puedan consolidar, su negocio, dar vida a la Plaza y propiciar el incremento de visitantes.

La Plaza a la fecha, se encuentra al 50% de su ocupación en localidades comerciales.

#### **4. Potencialidad de Sucursal.**

La Sucursal presenta una antigüedad de 1 año 2 meses contando a la fecha con 270 clientes de Banca Comercial, a la cual corresponde una Capacitación actual de 12 millones de pesos, incluyendo aproximadamente 5 millones de Mesa de Dinero y Sociedades de Inversión .

Las Sucursales Serfin más cercanas a esta son: al Norte la Sucursal Cuautitlán Izacalli, al Oriente la Sucursal Ecatepec y al Sur la Sucursal Valle Dorado.

Lo antes referido da como consecuencia un gran Mercado Potencial ubicando en las Zonas Industriales de Cuautitlán de Romero Rubio e Izcalli, Tultitlán, Coacalco, Tlalnepantla y Atizapán, así como parte de sus zonas habitacionales, toda vez que se tratan de zonas, al parecer, no saturadas por Banca Serfin y en donde se observan representantes importantes de nuestra competencia.

Estamos luego entonces, trabajando para obtener un censo de nuestra zona de influencia, con el propósito de establecer un cúmulo de prospectos que nos garanticen una promoción constante y sistemática y como consecuencia natural, una generación determinada de negocios cerrados.

## **5. Consideraciones.**

Tomando en cuenta lo antes referido y que:

- Se trata de una Plaza Comercial, con potencial considerable a un plazo de entre tres a cinco años.
- Sus accionistas y Administradores, en base a la reestructuración de sus pasivos denotan el interés por su negocio y la administración correcta para hacer frente a una recesión económica de este nivel.
- Han mantenido sus rentas sin incremento y procuran incrementar el número de locales rentados vía incentivos reales.
- Mantienen negociaciones con nuevos inversionistas y autoridades para mejorar la infraestructura y afluencia de visitantes.
- A la fecha son casi inexistentes las líneas de transporte que convienen a la plaza con las principales zonas habitacionales.
- Existe una presencia de competencia Bancaria vía Banca Confia y Banamex.
- Hay competencia bancaria existente, aun sin presencia, por parte de Bancomer, Banco Mexicano Santander y Bancreer.
- Nuestra Sucursal en el lapso de 1 año 2 meses sin ser parte del Grupo Inversionista y sin contar con Cartera preasignada se encuentra en un segundo lugar respecto a su competencia que cuenta con mayor antigüedad en la Plaza.
- Tenemos la capacidad de sistematizar nuestra acostumbrada promoción externa e interna concientizando del nuevo Banco al equipo.
- Estamos incrementando nuestras fuerzas, creando nuevos y atractivos productos y ofreciendo interesantes tasas de interés para inversionistas.
- Efectuamos una ya fuerte y considerable inversión para instalar y acondicionar nuestra Sucursal Perinorte.
- Nuestro contrato de venta está establecido por 10 años.
- Un cambio de Plaza implicaría nuevos y altos costos.
- Un cambio de Plaza podría, a plazo medio, incrementar captación y cartera, pero a corto la pérdida de clientes.

**Estrategias.**

- Establecer un programa de conversión " 1 x 3 " ( vender a nuestros clientes otro producto , o con sus empleados, o bien obtener referencias ).
- Dadas las inversiones hechas al momento, autorizar la continuación de la Sucursal por el Periodo Abril - Julio, efectuando análisis de sus avances y comportamiento en forma periódica.
- En el inter, efectuando un análisis de las probables ubicaciones de la Nueva Sucursal, efectuando un estudio de mercado en este caso.
- Llevar a cabo reuniones con el personal para concientizarles de la nueva filosofía del Banco y del Compromiso de Cambio hacia la excelencia de Servicio al Cliente.
- Hacer patente a el personal el esfuerzo que los Accionistas y Nuevos Administrativos han demostrado para ayudarnos en el Servicio Excelente al Cliente.
- Implantar un proceso de evaluación de lo que hacemos por costumbre sustituyéndolo por un proceso con soporte normativo y legal.
- Organizar un programa de capacitación para trabajar con factores de alta seguridad personal y de grupo, fortaleciendo así los filtros establecidos y otorgar una asesoría cierta a nuestros clientes sobre trámites como productos y servicios.
- Establecer un Programa de visitas sistemáticas a nuestros clientes clave realizando una radiografía del mismo sobre los productos que manejan con nosotros en la actualidad, ubicando sus necesidades, expectativas y ofreciendo el abanico de productos y servicios.
- Aplicar el plan 1 x 3 que significa obtener tres clientes más por cada uno de los, clientes clave.
- Acercarse a fuentes concentradoras de prospectos ( Municipio, INEGI, Asociaciones Deportivas, Asociaciones Comerciales, Escuelas, Clubes Deportivos, etc. ) para garantizar un potencial de prospectos constantes que redundan en un número mayor de clientes.
- Dividir el segmento de mercado, estableciendo estrategias de ataque por cinturones a nuestra sucursal, iniciando por los más cercanos y prosiguiendo con los más alejados.
- Establecer contacto con los administradores de Plaza Perinorte con el fin de saber si están concientes de la problemática y, como resultado de ello, están ofreciendo a los nuevos arrendatarios establecer su contrato de Arrendamiento y conceder gracia de renta de dos a seis meses de plazo total.
- Verificar el establecimiento de publicidad para el área Bancaria.

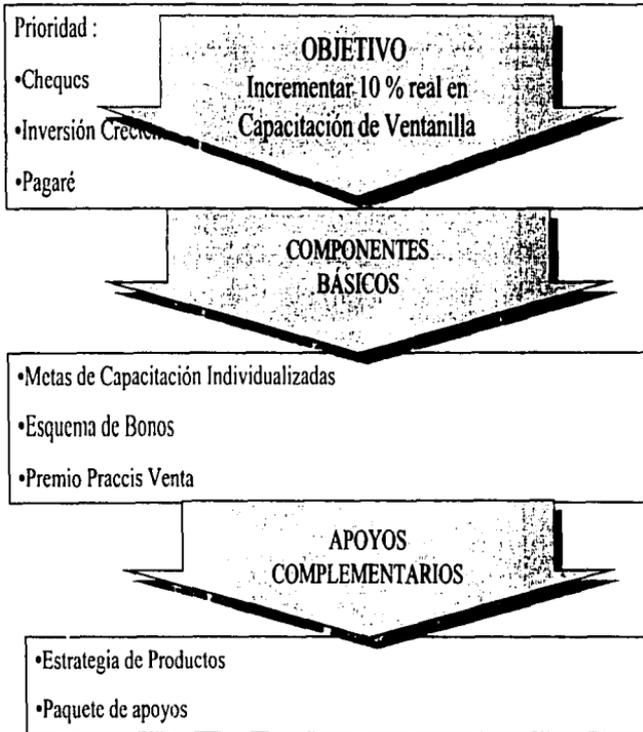
## **Componentes Básicos Metas de Capacitación '96**

- Meta Global Capacitación de Ventas.

Instrumento	Dic.'95	Dic.'96	Variación
Vistas y Ahorro	10,267	13,908	35.46%
Plazo	9,746	15,245	56.42%
UDI's y S.I.	1463	2,092	42.99%
Total Capacitación Ventanilla	21,476	31,245	45.49%

Capacitación Ventanilla Dic'95*	21,476
Crecimiento por Intereses	4,073
Subtotal	25,549
Esfuerzo de Promoción	5,696
Meta Dic'96*	31,245

# Praccis-Venta



# APOYOS COMPLEMENTARIOS

## ESTRATEGIA DE PRODUCTOS

---

### Reposicionamiento de :

- Cuenta Universal (atributos de empaquetamiento)
- Inversión Creciente y pagaré ("foto" en segmentos de mercado natural)
- Afilación de Comercios
- TAS
- SU NÓMINA
- Lanzamiento de Nuevos Productos
- Cuenta Infantil y Juvenil Marzo
- Cuenta Universal Personal Moral Junio
- Bancassurance 30% de Bancos Extranjeros Abril
- Sucursal Telefónica Personas Morales (audiorespuesta) Marzo
- Nuevo SIPA Marzo

## **Importancia del Servicio**

---

*¿Tu negocio, únicamente tiene clientes buenos ?*

*El Buen Cliente:*

- *No se queja.*
- *Todos lo conocen.*
- *No le importa el servicio.*
- *Siempre espera.*
- *Recibe lo que le dan.*
- *No pregunta.*
- *Nunca Critica.*

*Este es el buen Cliente, ¿Sabes quién más es ?.....*

Importancia del Servicio

---

Es el cliente que

***Nunca regresa***

# **Importancia del Servicio**

---

---

## **REFLEXIÓN**

- Del total de clientes inconformes de clientes, solo el 4% exponen su inconformidad a la Administración
- El 96% de los clientes inconformes se retiran, el 91% no regresan.

Las razones principales por las que se retiran los clientes son:

- 1) 3% Por cambio de residencia
- 2) 5% Desarrollo de una nueva amistad
- 3) 9% Incompetencia
- 4) 14% No están satisfechos con el producto

## **Importancia del Servicio**

---

# **Por la actitud e indiferencia de los Gerentes, Empleados y Dueños**

En promedio :

- Un cliente inconforme le comentará a 8 o 10 personas su problema.
- 7 de cada 10 clientes que se quejan harían negocio otra vez

## **Importancia del Servicio**

---

### **Las Personas Compran solo por 2 Causas:**

- **Buena Atención.**
- **Solución a sus Necesidades.**



**“La Gente Compra Emocionalmente  
y Justifica Lógicamente”**

**Ejemplo: Selección de Banco.**

## **Importancia del Servicio**

---

Cuando se trata de ganar un cliente, es la percepción de la **Calidad del Servicio** la que determine la venta.

La percepción de la **Calidad del Servicio** es la diferencia entre lo que el cliente obtiene y lo que esperaba.

## **Estrategias**

- 1 Entender y distinguir con claridad al cliente que atendemos (Actitudes, Hábitos, Gustos, Humor, Edad, Sexo, Tipo de Negocio, etc.).**
- 2 Ver el servicio a través de los ojos del cliente.**
- 3 no generar expectativas superiores a la realidad.**

# **Importancia del servicio**

---

**4 Usar los problemas como oportunidades para demostrar el nivel del servicio otorgado.**

**El cliente juzga el servicio en función de :**

**I) El cumplimiento de promesas**

**II) El manejo de problemas**

**5 Trata a cada cliente como algo especial y genera una relación**

**6 Mantén al cliente informado**

**Ejemplo :**

**Dar ideas a los clientes cómo evitar pérdida de tiempo, filas, etc.**

**Explicar al cliente las políticas y sus beneficios**

**7 La Imagen que proyectas forma parte de la Percepción del cliente**

## **Importancia del Servicio**

---

**2 Reconoce a tu cliente por lo que le gusta ser Reconocido.**

**3 Todos queremos estar con gente que nos Acepta y nos hace Sentir Tranquilos. ¿cómo lo logra?**

- ✓ Sonríe sinceramente.
- ✓ Mantente relajado
- ✓ Acércate sin invadir su espacio.
- ✓ Mantén contacto visual, cruza miradas.
- ✓ Conoce el nombre del cliente y utilízalo mientras pláticas con él.
- ✓ Trata de ser a fin a tu cliente.

**4 Usa el buen humor y hazle saber que te interesa.**

- ✓ Felicítalo en sus fechas especiales.
- ✓ Conoce su profesión y mantén una lista de sus aficiones.

## **Importancia del Servicio**

### **¿COMO TRATAR A LOS CLIENTES MOLESTOS?**

Cuándo el cliente esta molesto existen 2 aspectos que el promotor debe observar:

- 1.- Cuidar la susceptibilidad del cliente.
- 2.- Resolver el problema.

## **El cliente regresa cuando se siente bien**

### **Estrategias...**

1.- No se moleste

- a) No permita que el cliente lo ponga a la defensiva.
- b) No discutir con el cliente.
- c) Expresa preocupación por el problema. Ejem: disculpe la molestia, veamos que hay que hacer para resolver el problema.
- d) Cuando el cliente está enojado insulta, hay que buscar intermediación y no poner atención al enojo.

# Importancia del Servicio

## Venta del Promotor:

- Los servicios financieros son *Intangibles*.
- Es crucial contar con personal de promoción que pueda “*Venderse*” o ser aceptado.

Ejemplo: Cuenta de cheques

## Estrategia

- Ayuda a que el cliente se sienta *Importante*.

Ejemplo: Cancelación de Cuenta

## Tácticas...

- ① Demuestre admiración por su cliente.
  - ✓ Permita que su cliente hable.
  - ✓ Deje que hable de él mismo.

## **Importancia del Servicio**

---

### **...Estrategias**

- 2.- Escuchar con empatía y buscar los hechos.
- 3.- Tomar acciones para resolver el problema.
- 4.- Tratar el incidente de una forma política y preguntar al cliente de que otra forma servirle (no resuelto el problema).

**CLIENTE QUE ES CAPAZ DE MOLESTARSE  
TAMBIÉN ES CAPAZ DE SER LEAL**

- 5.- No espere ganar todas. hay un porcentaje de clientes que nunca están satisfechos

## ESQUEMA DE VENTA

PASOS			HABILIDAD	RESULTADO	
Identificar Comprador Potencial			Investigar / integrar información	LISTA DE PROSPECTOS	
Calificar a los compradores			Preguntar	LISTA ACTIVA	
Definir necesidades (preocupaciones, objetivos)	1ra Etapa	2da Etapa	Preguntar, escuchar observar (Preguntas abiertas)	PLAN	
Unir necesidades a la oferta.	1ra Etapa	2da Etapa	Preguntar, escuchar clarificar, integrar	PROPUESTA	
Preparar	Actual	1ra Etapa	2da Etapa	Presentar (servicio / Producto) ( Escuchar / Escrita )	ACUERDO
Cerrar	Actual	1ra Etapa	2da Etapa	Ejecutar orden	VENTA



## **CONCLUSIONES.**

A partir de las últimas décadas se ha venido presentando cambios económicos y sociales de diversa índole entre los cuales los más sobresalientes son: La devaluación constante de nuestra moneda, el alza de precios en los productos de consumo básico y materias primas, la falta de trabajo y el aumento de la deuda externa.

Dichos cambios han alterado el pensamiento y la situación del país, porque, además de entre otras cosas, existe una falta de trabajo en todos los sectores. La clase media alta se ha convertido en una clase media y esta ha ido creciendo hasta formar un núcleo en política y en probabilidades económicas de aumento, porque además la gran emigración del campo a la ciudad ha contribuido a que la clase media trabajadora sea mayor, con sus propias necesidades sociales y económicas.

Es aquí donde la banca y la calidad en el servicio al cliente juegan un papel importante ya que se ha adecuado a las circunstancias y se mantiene a la vanguardia en el sistema financiero; un aspecto que denota la adecuación de la banca, la cual le da capacidad de competencia son los nuevos productos y la nueva estructura en la que cabe mencionar al Ejecutivo de Servicio y que es una herramienta valiosa para lograr la mejora y servicio al cliente.

Así pues llevando a la práctica la planeación estratégica la mejora en el servicio de la Sucursal se debe de lograr máximo en trece meses, y treinta y tres semanas con los tiempos y las actividades designadas en el Tercer Capítulo y todas aquellas actividades y funciones específicas de cada uno de los puestos de la Sucursal, el posicionamiento personal, impacto y eficiencias, características de importancia comunes a todos los segmentos, rapidez en el servicio en general, que tengan personal amable, capacitación y profesionalismo del personal, procesos sencillos y simples para el cliente, horarios apropiados a estratos y segmentos, imagen, ambiente adecuados y seguros.

Nuestro reto ....Servicio Centrado en principios, administración eficiente de recursos, liderazgo en el mercado, decisiones ágiles y oportunas, relación integral con el cliente, atención diferenciada, complementariedad, mejora continua, evaluación de la calidad en el Servicio, retroalimentación, actualización, tecnología de punta, información central, complemento de la misión compromiso logrando la meta específica, para la Sucursal con el área de líneas como filtro de base para la capacitación en Ventanillas para la Sucursal.

## BIBLIOGRAFIA.

Acle Tomasini, Alfredo. Planeación Estratégica y Control Total de la Calidad. México. Grijalbo, 1989.

Hiom Alexander. Manual de Estrategias de Mercadotecnia. México. Prentice-Hall Hispanoamericana. 1995

Castelan García, Beatriz. Planeación Estratégica y Control de Gestión. México. Ediciones Contables y Administrativas. 1989.

Cope, Robert. El Plan Estratégico. Colombia. Legis, 1991.

Galvez Azcanio, Ezequiel. Planeación Estratégica. México. Diana 1991.

Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill. 1994.

Ansoff H. Igor. La Estrategia de la Empresa. España. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. 1990.

Stoner James A.F.. Administración. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1993. Segunda Edición.

Gulltinan Joseph P.. Administración de Marketing. México. McGraw Hill Interamericana, S.A. 1994.

Kenneth J. Albert. Manual del Administrador de Empresas. México. McGraw Hill 1989.

Kotler Phillip. Mercadotecnia. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1993. Segunda Edición.

Villegas H. Eduardo. El Nuevo Sistema Financiero Mexicano. México. PAC. S.A. de C.V. 1994.