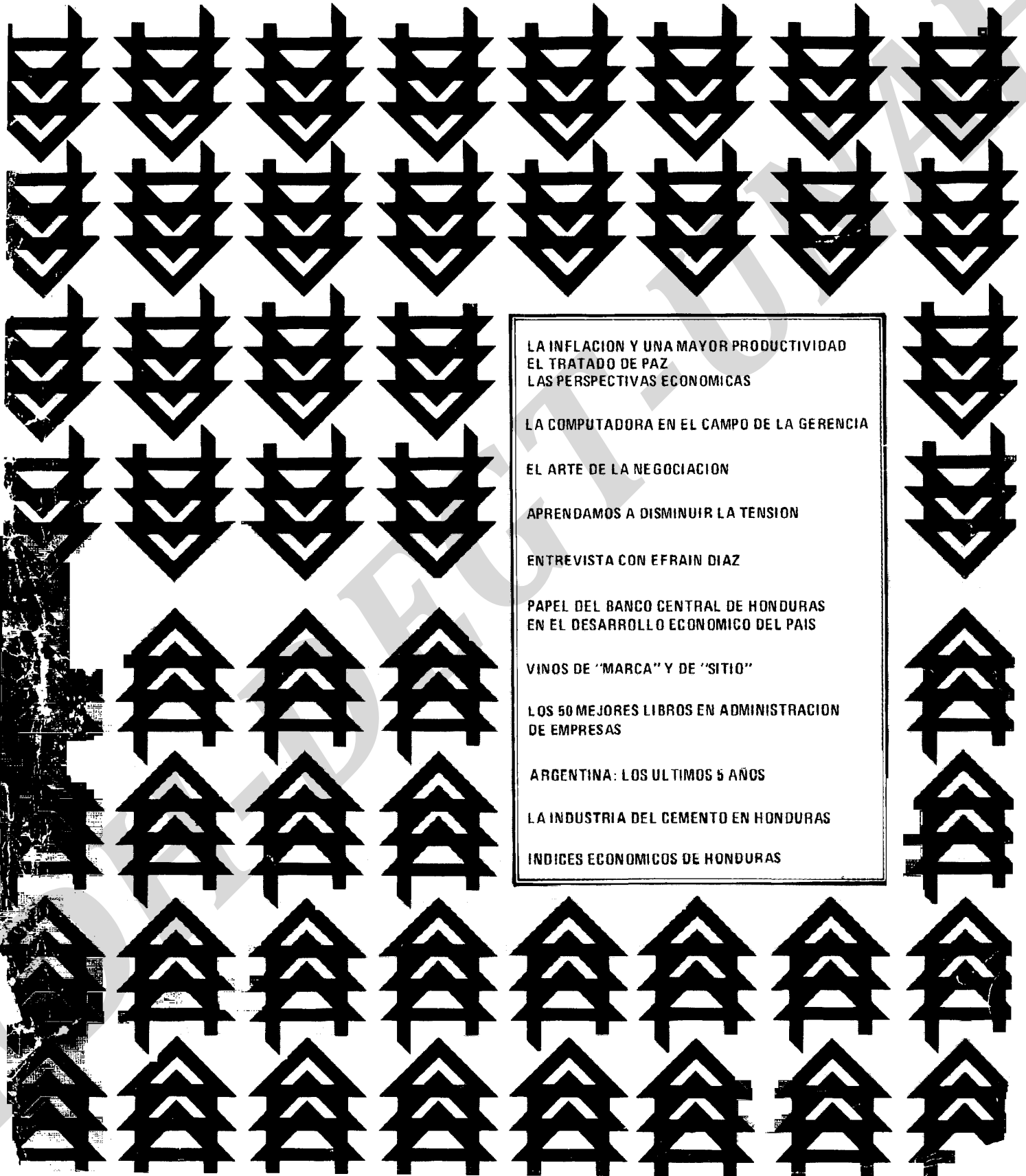


CAMBIO EMPRESARIAL

NUMERO EXPERIMENTAL



LA INFLACION Y UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD
EL TRATADO DE PAZ
LAS PERSPECTIVAS ECONOMICAS

LA COMPUTADORA EN EL CAMPO DE LA GERENCIA

EL ARTE DE LA NEGOCIACION

APRENDAMOS A DISMINUIR LA TENSION

ENTREVISTA CON EFRAIN DIAZ

PAPEL DEL BANCO CENTRAL DE HONDURAS
EN EL DESARROLLO ECONOMICO DEL PAIS

VINOS DE "MARCA" Y DE "SITIO"

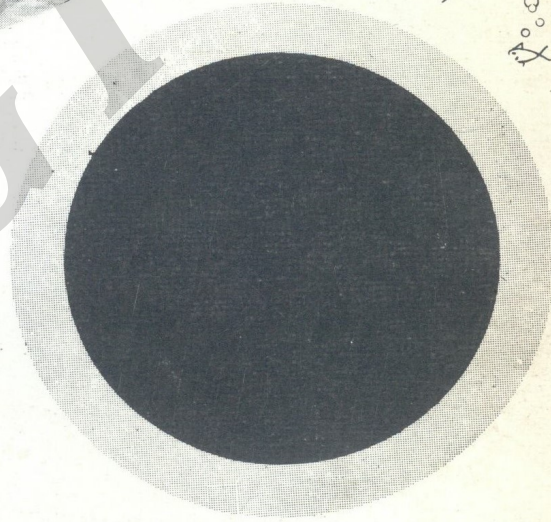
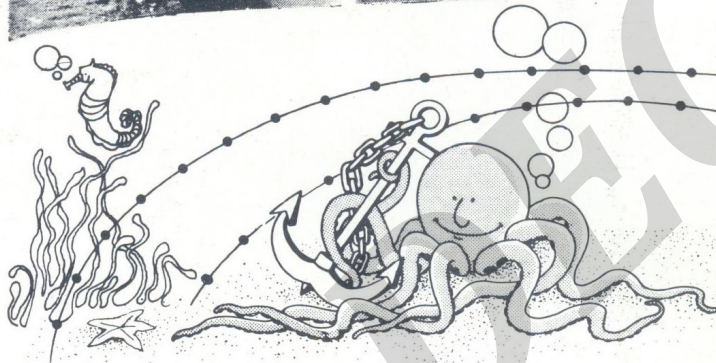
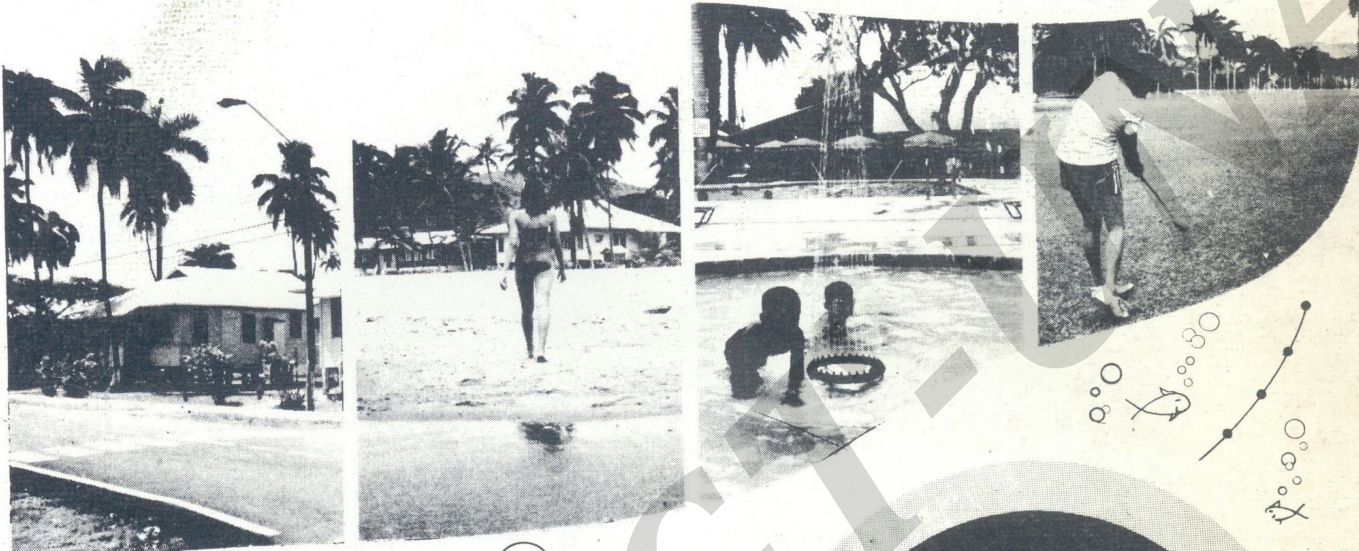
LOS 50 MEJORES LIBROS EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS

ARGENTINA: LOS ULTIMOS 5 AÑOS

LA INDUSTRIA DEL CEMENTO EN HONDURAS

INDICES ECONOMICOS DE HONDURAS

Disfrute el encanto de telamar



Disfrute del mar, el sol y todas nuestras comodidades:

- Piscinas para chicos y grandes.
 - Canchas profesionales de tenis.
 - Bello campo de golf.
 - La mejor playa...para que se divierta en grande.
- Tenemos Villas familiares totalmente equipadas y con aire acondicionado.

Venga a vivir el encanto del mar.

Para reservaciones consulte al que más sabe, su Agencia de Viajes, o llame a los teléfonos 48-2196 y 48-2197.

Hotel Villas

telamar

En el bello puerto de Tela a orillas del Mar Caribe.

**un rincón del
mar,**

CAMBIO EMPRESARIAL

Nº. 1 | TEGUCIGALPA, D. C., HONDURAS, C. A. | AÑO I

APARTADO POSTAL 1111

CONTENIDO:

PAGINAS EDITORIALES

LA INFLACION Y UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD
EL TRATADO DE PAZ
LAS PERSPECTIVAS ECONOMICAS 3-4-5

CIBERNETICA

LA COMPUTADORA EN EL CAMPO DE LA GERENCIA 7

NEGOCIACION

EL ARTE DE LA NEGOCIACION 15

LA SALUD Y EL EJECUTIVO

APRENDAMOS A DISMINUIR LA TENSION 19

OPINION

ENTREVISTA CON EFRAIN DIAZ 22

BANCA

PAPEL DEL BANCO CENTRAL DE HONDURAS
EN EL DESARROLLO ECONOMICO DEL PAIS 25

GASTRONOMIA

VINOS DE "MARCA" Y DE "SITIO" 31

LIBROS

LOS 50 MEJORES LIBROS EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS 32

SECCION ECONOMICA

ARGENTINA: LOS ULTIMOS 5 AÑOS 35

ENTREVISTA CON ROBERTO VALLECILLO

LA INDUSTRIA DEL CEMENTO EN HONDURAS 41

INDICES ECONOMICOS DE HONDURAS 44

CAMBIO EMPRESARIAL, revista bimensual destinada principalmente al ejecutivo y dirigente, inicia sus actividades con este número de carácter experimental. Tal como su nombre lo indica nuestra publicación poseerá como objetivo principal brindar información que facilite y estimule el proceso de cambio en nuestro país, en particular desde el punto de vista empresarial y de gestión de empresas e instituciones

Procuraremos brindar a nuestros lectores diversas rúbricas de carácter permanente, relativas a temas de interés empresarial, que contribuyan a fortalecer el proceso administrativo en Honduras, y a través de esa contribución al desarrollo de la iniciativa privada en su forma más seria, responsable y democrática.

En este mismo orden de ideas nuestra publicación procurará proporcionar una opinión objetiva sobre los temas más importantes de la actualidad, en particular aquellos relacionados con la actividad económica hondureña, adoptando naturalmente posiciones progresistas y compatibles con el interés colectivo de nuestra sociedad. En vista de su formato experimental estamos sumamente interesados en conocer la opinión de nuestro público lector sobre el contenido de este número. En tal sentido agradecemos de antemano los mensajes contentivos de sus sugerencias, que rogamos tengan a bien remitir a la dirección siguiente:

CAMBIO EMPRESARIAL
Apartado 1111
Tegucigalpa, Honduras

Esta publicación se efectúa bajo la responsabilidad de Joaquín Medina Oviedo

"CAMBIO EMPRESARIAL" • 1

Tan SAHSA es así... orgullosa de su tradición.



Si pudiéramos en unas cuantas palabras resumir la satisfacción de más de 65 años de trabajo conjunto, que han servido de base para cimentar la estructura de nuestra aviación comercial, diríamos que en TAN-SAHSA nos sentimos orgullosos de su tradición como Empresa hondureña, que ha sabido cumplir con el país, con los hondureños y más aún, con países amigos, a los que hemos llevado nuestro mensaje de confraternidad y amistad. La red nacional e internacional de TAN-SAHSA ha sido reconocida en Centroamérica, en Estados Unidos y en Sudamérica, como una de las más importantes y extensas del área centroamericana. Su equipo humano de profesionales en todos los países donde opera o tiene oficinas de ventas, ha demostrado que trabaja bajo sistemas modernos exigidos en la actualidad a las líneas aéreas de avanzada.

Por todo lo que hemos sido y somos a través de más de 65 años, es que TAN-SAHSA es así:
ORGULLOSA DE SU TRADICION!

CONSULTE AL QUE SABE, SU AGENCIA DE VIAJES, O A
Tan SAHSA
PROFESIONALMENTE VAMOS MAS LEJOS



La Inflación y una Mayor Productividad

El fenómeno de fluctuación de precios es tan antiguo como el mundo mismo. En la antigüedad se llegó a constatar que la simple selección de un general, para encabezar la invasión de un territorio rico en trigo, provocaba un descenso en los precios del pan y productos sucedáneos. Más recientemente, en la Alemania del 23, se pudo apreciar el fenómeno inverso: un aumento desmesurado y agudo de los precios en todo el sistema económico, que es, probablemente, el más patético en materia de inflación que el mundo haya conocido.

En materia de inflación el modelo mundial era, hasta hace pocos años, más bien de carácter clásico. En efecto, numerosas fueron las naciones y gobiernos que, desconociendo e ignorando el rigor y la disciplina en el plano económico, estimularon excesivamente sus respectivos sistemas hacia niveles de precios significativamente elevados, fenómeno que aportaba concomitantemente el desorden y, en consecuencia la imposibilidad de conducir eficazmente los destinos económicos de las naciones en cuestión.

En nuestro continente fueron particularmente notorios los ejemplos de algunos países del Cono Sur que, confrontados con la doble tarea de proceder a un proceso de industrialización y de asegurar un extenso consenso político, se vieron obligados a soportar procesos inflacionarios que, en algunos casos, alcanzaron niveles de cuatro dígitos en un solo año.

Evidentemente, esta espiral sin fin, fundamentada progresivamente en un desorden económico de carácter casi anónimo, engendró, en el plano político, la intervención (no siempre bienvenida) de la institución armada,

como último recurso para impedir el colapso del sistema económico.

Sin embargo, a partir de 1973, el fenómeno de la inflación comenzó, además, a adquirir una dimensión internacional significativa, en razón de la interdependencia creciente en que vive el mundo actualmente. La acción concertada de los países de la OPEP sobre los precios de los hidrocarburos introdujo una variable nueva en la ecuación de la inflación, en particular para aquellos países -como el nuestro- que carecen de fuentes de energía propias y a bajo costo.

Este fenómeno de acción constante sobre los precios de los energéticos ejerce una acción doble sobre nuestras economías. Por una parte aumenta indirectamente el costo de los productos que se adquieren en los países industrializados creando así presiones inflacionarias. Asimismo el costo de la energía -en particular en materia de transporte y electricidad- se ve sometido a aumentos considerables que afectan desfavorablemente a los sectores más pobres de la sociedad.

En este contexto es imperativo, además constatar nuestro desconocimiento -pueblo y clase dirigente- de los mecanismos correctivos del proceso inflacionario que pone a nuestra disposición la ciencia económica. Por otra parte, en el plano institucional la situación en Honduras se ha revelado particularmente seria: numerosas han sido las concesiones otorgadas en materia de asignación de recursos que, inevitablemente, revelarán su contenido inflacionario a lo largo de los próximos años. En nuestra opinión, esta actitud, -políticamente eficaz en el corto plazo- no ha sabido encontrar su contrapartida en el plano del rigor y de la austeridad que son necesarios a toda

nación empeñada en combatir la inflación.

Este viaje obligatorio hacia la tierra incógnita de la ciencia económica probablemente es de larga duración. En ese sentido la actitud radical de los países de la OPEP contribuye a afirmar nuestra convicción que la inflación, en tanto que fenómeno económico, será de ahora en adelante un fenómeno de carácter permanente en nuestro país.

En ese mismo marco, durante los últimos años, la reestructuración de las áreas de cultivo, con su énfasis en productos de exportación, ha provocado un deslocamiento en la producción de granos básicos que se ha traducido en el alza de los precios de los mismos.

En virtud de lo anterior consideramos que la política gubernamental prioritaria deberá ser aquella que estimule, en primer lugar, la producción nacional, -en particular la de los granos básicos- elemento fundamental del precario equilibrio social en que vivimos, y en segundo que racionalice el uso de la energía. En este mismo sentido estimamos imperativo llamar la atención de la clase dirigente sobre el grave problema que representa el proceso inflacionario para la estabilidad social de nuestro país, y la necesidad de adoptar una política coherente tendiente a combatir este mal.

Así, para todo gobierno futuro, para la clase empresarial, y para el pueblo la lucha contra la inflación debe de constituir un objetivo prioritario a partir del día de hoy. Sin embargo, y ya lo decía en 1979 el Lic. Carías, en su intervención en la Primera Convención Bancaria Nacional, lo único que puede combatir verdaderamente este proceso inflacionario es la obtención de una mayor productividad.

COMENTARIO DE "CAMBIO EMPRESARIAL" SOBRE EL TRATADO DE PAZ

Después de más de una década de suspensión de relaciones, nuestro país se encuentra de nuevo confrontado con el delicado problema de sostener vínculos estrechos con los vecinos salvadoreños.

El calificativo de problema puede parecer exagerado para aquellos sectores que, en Centro América y otras latitudes, consideran que la firma de un tratado de paz revestía carácter prioritario, en razón de su eventual influencia sobre el proceso de pacificación de la región centroamericana.

Sin embargo, el tratado de paz, examinado desde la perspectiva del interés colectivo de nuestra nación, presenta una dimensión que potencialmente podría contribuir a exacerbar los conflictos y tensiones que sacuden al área centroamericana desde hace algún tiempo.

En el plano económico la situación se revela igualmente seria: las presiones tendientes a reanimar el Mercado Común Centroamericano comienzan a dejarse sentir en el ámbito centroamericano: En este marco existen corrientes de opinión que sostienen la tesis que la eventual reanudación de relaciones comerciales con El Salvador sería de enorme beneficio para el consumidor hondureño, y en consecuencia necesaria y deseable. Aparentemente esta posición se fundamenta en teorías de la libre empresa (tal como las conciben el Sr. Pasos y Cía.) que, a lo sumo han sido ensayadas con relativo éxito en condiciones históricas totalmente diferentes a las nuestras.

Sin embargo, en nuestro caso particular, estimamos necesario que la posición hondureña relativa al MCAC tome en consideración la asimetría existente entre las economías de los

narse. Así, este fenómeno de migración ilegal difícil de controlar aún en países mucho mejor organizados que el nuestro -eventualmente podría llegar a constituir un nuevo elemento de tensión en nuestras relaciones.

En virtud de todo lo anteriormente expuesto nos parece que en efecto nuestros hermanos salvadoreños han ganado la partida en toda la línea. En ese sentido las palabras de Henry Kissinger en su libro "Un Mundo Restaurado" son particularmente relevantes:

"Un arreglo equitativo es aquel que contiene un cierto elemento de insatisfacción para ambas partes. Si una de las partes se encuentra totalmente satisfecha, la otra, por consecuencia, estará totalmente insatisfecha".

Si examinamos escrupulosamente el tratado de paz en el marco propuesto por el Sr. Kissinger, es inevitable llegar a la conclusión que dicho instrumento, más allá de la euforia y alegría iniciales, adolece de las características de un arreglo, que, en el largo plazo, promete ser una fuente permanente de insatisfacción para todos nosotros.

El Tratado de Paz o la Insatisfacción para todos

En el plano político la firma del instrumento nos coloca en una curiosa situación, aportando nuestro apoyo indirecto a un gobierno cuyo destino es todavía incierto y cuyo respaldo popular es a lo sumo precario. Probablemente esta decisión se hubiese justificado plenamente en el caso que la delimitación de fronteras se hubiese definido, o que por lo menos se hubiesen creado los mecanismos legales necesarios para su arreglo definitivo. Sin embargo, el artículo 31 del tratado deja en suspenso el asunto mediante el establecimiento de un período de cinco años para la búsqueda de la delimitación definitiva. Más grave aún, el susodicho artículo no introduce un elemento de arbitraje obligatorio sino que otorga a ambas partes la posibilidad de volver a negociar la eventual participación de un tribunal internacional en el conflicto.

distintos países, hecho que por sí solo justifica la inclusión de un tratamiento preferencial para nuestro país, que tenga como objetivo principal preservar y defender los sectores susceptibles de ser dañados por sus homólogos de la hermana República Salvadoreña.

(Cabe agregar que la noción de tratamiento preferencial ha sido aplicada en todos los regímenes de integración existentes y que su ausencia en la concepción original del MCAC contribuyó sustancialmente a la gestación del conflicto honduro-salvadoreño.)

En tercer lugar - last but not least - el elemento migratorio de la ecuación es realmente preocupante, en vista que la causa del problema, es decir la presión demográfica galopante y el sistema social injusto, están todavía por solucio-

EN NUESTROS PROXIMOS NUMEROS:

EL CONCEPTO DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

EL TRATAMIENTO PREFERENCIAL Y LA ECONOMIA HONDUREÑA.

ENTREVISTA CON EL RECTOR DEL INCAE.

LOS MERCADOS DE FUTUROS.

LA MUJER EJECUTIVA EN HONDURAS

LA INDUSTRIA DEL AZUCAR

¿QUE SON LOS EJECUTIVOS RETIRADOS CANADIENSES?

LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

Las perspectivas económicas y la dependencia

En un mundo en creciente interdependencia el análisis económico de carácter exclusivamente nacional ha perdido toda su vigencia anterior. Esto es particularmente cierto a partir del año 1973, cuando los países de la OPEP actuaron, por primera vez, en forma conjunta para modificar los precios de los hidrocarburos.

Esto significó que a partir de esa fecha la dependencia de los países en vías de desarrollo revestía un carácter doble: por una parte la dependencia tradicional hacia los países industrializados; y por otra la nueva dependencia, hacia aquellos que algunos llaman los nuevos imperialistas, es decir los países miembros de la OPEP.

Este fenómeno de deterioro de nuestras economías se ha venido agravando en virtud de la acción de 3 factores importantes: el proceso inflacionario generalizado que prevalece en los países industrializados que encarece todas nuestras importaciones, el aumento constante de las tasas de interés en los mercados internacionales de capital; y el aumento desmesurado de los precios de los hidrocarburos.

La influencia combinada de estos 3 elementos sobre el funcionamiento de nuestro sistema económico es considerable, por no decir vital para su subsistencia. De hecho las presiones generadas en este sentido son tan graves que algunas veces se han alzado para advertir sobre la incompatibilidad entre una agravación de la situación ya mencionada y el modelo de desarrollo actualmente en vigor en nuestro país.

Recientemente, el primer ministro francés, Raymond Barre, reputado de ser el mejor economista francés, decla-

ró en un discurso que una de sus principales preocupaciones era que los países en vías de desarrollo podían desaparecer, desde el punto de vista económico, de la noche a la mañana.(1)

A nuestro entender el contexto energético es el más preocupante. En efecto, todos hemos podido comprobar, en carne propia, el aumento progresivo de los combustibles que se traduce en una disminución real de nuestro ingreso, que, tomando en consideración su carácter sistemático podría calificarse como un acto de agresión que en otras épocas hubiera constituido un casus belli de efecto inmediato.

Sin embargo, pareciera que dicho fenómeno no ha afectado nuestro pensamiento colectivo sino en forma marginal. En el plano interno, por ejemplo, no hemos tomado conciencia de la importancia de la planificación racio-

nal del uso de la energía en el mediano y largo plazo. Pareciera que en ese sentido nuestras autoridades se limitasen a ser las cajas de resonancia de las compañías petroleras y de los nuevos imperialistas de la OPEP. En el plano externo se observa todavía una timidez en la definición de lo que son nuestros legítimos intereses, al continuar siendo tributarios del crudo venezolano, sin orientar nuestra política exterior en torno a una cooperación más estrecha con los Estados Unidos Mexicanos, nación con la cual nos unen lazos históricos bastante antiguos, y que, además, ha poseído tradicionalmente una política exterior de corte progresista.

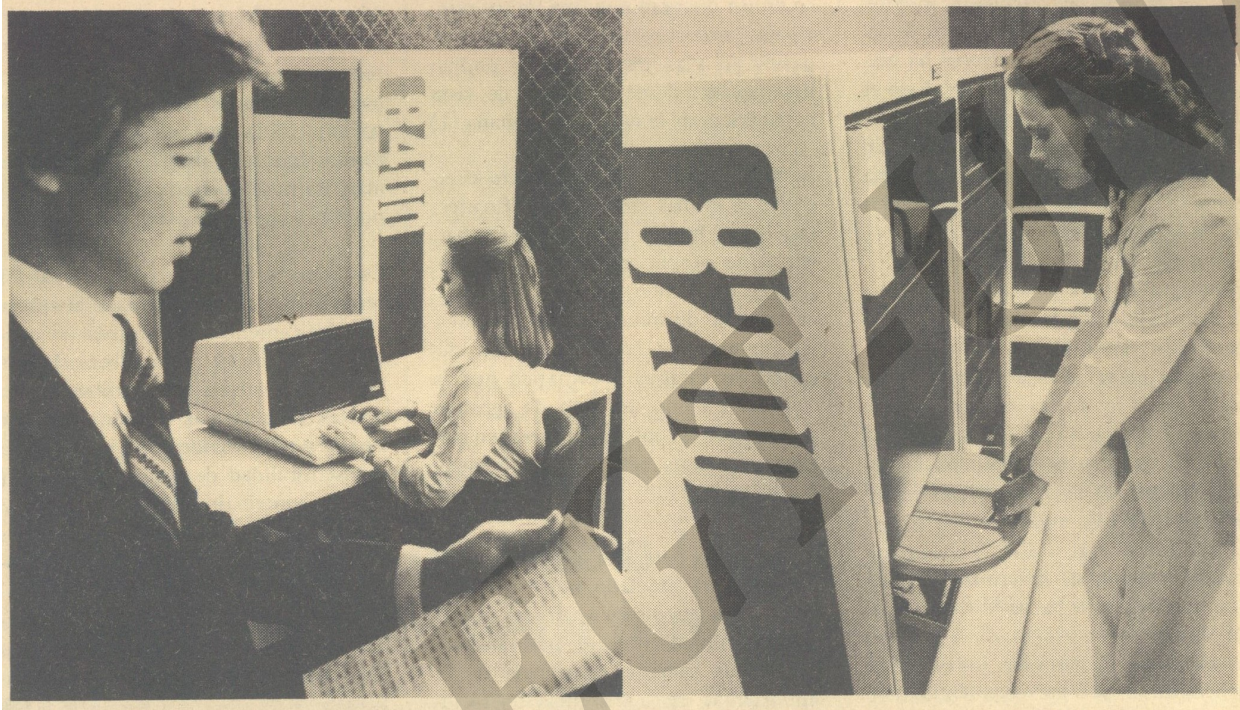
Comprendemos que para preservar las reservas de petróleo y para justificar económicamente la búsqueda de nuevas fuentes de energía es necesario que el precio del barril de petróleo suba a niveles todavía más elevados. Lo que no logramos entender es la indiferencia e insensibilidad de los países petroleros al contribuir sistemáticamente a la disrupción de nuestros sistemas económicos, creando de este modo focos de tensión que podrían eventualmente poner en tela de duda el concepto mismo del desarrollo económico tal como lo concebimos en el mundo actual.



¿Qué está haciendo

NCR

para usted.....en Honduras?



PONER A DISPOSICION DE SU EMPRESA, LA TECNOLOGIA
MAS AVANZADA Y A MENOR COSTO, EN EQUIPOS
DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS.

La familia NCR-8000 por su flexibilidad es adaptable a su empresa y cuenta con una amplia biblioteca de programas para satisfacer sus requerimientos de control e información, en forma inmediata.

Simplicidad de operación, Proceso Distribuido y Comunicaciones, son algunas de sus cualidades sobresalientes. Además de permitir una emigración ascendente a computadores mayores de la amplia Familia NCR-8000, apoyado en su poderoso Sistema Operativo, en su lenguaje de Alto Nivel COBOL 74 y en su compatibilidad total de periféricos y sistemas, manejando con eficiencia archivos magnéticos en disco, cassette, diskette e impresoras lineales con capacidades y velocidades de acuerdo a las necesidades de su empresa.

NCR habla el idioma del comercio, las finanzas, la industria, el gobierno y las instituciones médicas y educativas. Por eso NCR es líder entre los fabricantes de sistemas de computación de aplicación general en todo el mundo.

NCR
Sistemas Totales de Computación

Distribuidores Exclusivos: COMPUTACION Y CONTROL, S.A. Tels. 32-2026, 32-2037 Tegucigalpa. Teléfono 54-3036, San Pedro Sula.



La computadora electrónica digital moderna ha estado con nosotros por cerca de 40 años. Inventada y desarrollada a mediados de 1940 para computar tablas matemáticas en ingeniería, encontró sus primeras aplicaciones de un modo cauteloso en los negocios e instituciones, apenas comenzada la década del cincuenta. Hoy grandes y pequeñas computadoras son familiares, casi lugares comunes, en las fábricas y en las oficinas de las empresas en el mundo entero. Las computadoras formulan entradas en nuestros libros contables, controlan nuestros inventarios, preparan nuestras facturas, escriben nuestros cheques, hacen nuestros balances, y programan nuestras fábricas. Juegan un rol (continuamente creciente) en el proceso de diseño en nuestros departamentos de ingeniería.

Casi desde el momento de su invención, quienes iniciaron el contacto con ellas reconocieron que las computadoras no son simplemente otra máquina u otra herramienta. Con un conocimiento apenas elemental de ellas, es

posible visualizar un potencial que es tan revolucionario como el de la máquina de vapor del siglo XVIII. De hecho hay algo realmente nuevo bajo el sol!!.

Y cuando encontramos algo nuevo, tratamos de entenderlo comparándolo con algo conocido, y buscando la metáfora apropiada. Si el nuevo fenómeno es demasiado difícil de entender, creamos varias metáforas, de modo que cada una de ellas capture un aspecto parcial de la realidad total. Si la complejidad y la novedad son muy grandes, nuestras visiones parciales, expresadas a través de sus metáforas, pueden incluso ser contradictorias.

La computadora ha suscitado dos clases fundamentales de metáforas, que están en aparente y fuerte contradicción una con la otra. El primer grupo de metáforas describe a la computadora como un cerebro gigante, o una máquina pensante. Atribuye a la computadora la capacidad de la mente y del pensamiento.

El segundo juego de metáforas describe a la computadora como un "robot para calcular", un "idiota obediente". La computadora de esta metáfora no piensa; solamente hace "lo que está programada para hacer".

Aunque es literalmente cierto que las acciones de una computadora son determinadas exactamente por su programa, el segundo juego de metáforas es, sin embargo, erróneo. Nos conduce a pensar -lo que es una falacia- que la computadora es solamente una forma mejorada de nuestra calculadora de escritorio, y en consecuencia nos hace desconocer la realidad que los cambios cuantitativos suficientemente grandes, en velocidad y capacidad, pueden también constituir cambios cualitativos.

Por otra parte nos hace ignorar los elementos de la computadora que son cualitativamente nuevos, como la determinación de su actividad por un programa almacenado en su memoria, su habilidad para manipular en forma muy general símbolos de todas clases, numéricos y no numéricos; y su capacidad para tomar decisiones inherentes a la posibilidad de brindarle instrucciones condicionales ramificadas.

De hecho entenderemos mejor a la computadora moderna y a sus implicaciones para las empresas e instituciones, para nuestra sociedad, y para la humanidad, si la contemplamos literalmente como una máquina de pensar, con un potencial para reproducir todas las formas de pensamiento de las que un ser humano es capaz.

Cualquier hombre trabajando en una línea de montaje, nos proporciona escasa evidencia concerniente a la actividad humana que llamamos "pensamiento", y aún esa escasa prueba se sitúa a un nivel muy bajo. Es evidente que esto no debería engañarnos, haciéndonos creer que carece de potencialidad para pensar, ya que es probable que el mismo obrero, en un trabajo intelectualmente diferente, podría estar involucrado en un proceso de pensamiento más complejo.

Las computadoras, en las tareas rutinarias de todos los días, dan también muy poca evidencia de esa actividad que quisiéramos llamar "pensar". Según las apariencias, la computadora se ajusta muy bien a la metáfora de robot calculador e idiota. En realidad, deberíamos ser muy cautelosos en formular conclusiones a partir de dichas apariencias. De hecho lo que podemos estar observando podrían no ser los límites de su capacidad para pensar, sino más bien los límites de nuestra propia capacidad para encontrar cosas imaginativas a ser hechas por las computadoras.

EL IMPACTO DE LAS COMPUTADORAS EN EL MUNDO DE HOY

Aunque hoy las computadoras se utilizan ampliamente en el mundo de los negocios y en la ingeniería, no hay ninguna duda de que se las emplea casi ex-

*LAS COMPUTADORAS
DAN MUY Poca
EVIDENCIA
DE ESA ACTIVIDAD
LLAMADA PENSAR.....*

clusivamente como calculadoras y no como máquinas de pensar. Han encontrado su camino en una gran cantidad de tareas rutinarias de oficina, en un gran número de tareas repetitivas de gerencia intermedia (control de inventarios, programación) y en una cantidad también considerable de tareas sencillas de ingeniería (cálculos, diseño de componentes sencillos).

Pero éstas no son las tareas de los gerentes de más alto nivel; cuyas decisiones no pueden ser expresadas en forma numérica, sino en forma limitada. En este sentido las computadoras no han podido producir más que cambios menores:

1. Algunas decisiones pueden hacerse en forma intuitiva e informal por los gerentes, pero pueden también ser programadas de una manera rentable y delegadas a niveles más bajos de la organización o a las computadoras.

2. Algunos tipos de decisiones se enfocan ahora más analíticamente y menos intuitivamente porque se ha visto que la computación puede ayudar en los aspectos predictivos, y más generalmente en el análisis de datos.

3. En muchos casos, los gerentes están recibiendo informes internos muy distintos a lo que eran anteriormente, a mayor velocidad, y con mayor frecuencia. En las instalaciones más sencillas, es posible que se estén ahogando en mares de papeles que nunca los inundaron antes; pero los enfoques más sofisticados demuestran que la computadora puede usar sus poderes de selección para aplicar el principio de la excepción, y por lo tanto, reducir el flujo de documentos.

Debe admitirse que la lista que hemos hecho de todos estos cambios, no es muy significativa con respecto al nivel más elevado de gerencia. El gerente siente que su tarea es muy similar a lo que era antes de que llegara la computadora; que no ha sido alterada en lo esencial. Y tiene razón. Durante este siglo, la tarea del gerente ha sido modificada mucho más por el avión transoceánico y el teléfono de larga distancia que por la computadora.

¿Por qué es esto?

Algunas de las razones son obvias. La computadora hoy es tan joven como lo era el automóvil en 1912, o el teléfono en 1901. Millones de personas, quizá decenas de millones, han tenido que familiarizarse con ella en varios grados diferentes, de manera de poder comenzar a utilizarla, a estudiar sus potenciales. Como con toda novedad, han tenido que comenzar con lo conocido y moverse gradualmente hacia lo desconocido. Del mismo modo que el automóvil era al comienzo un carro sin caballos, así la computadora era al principio un ábaco mecanizado, realizando tareas comunes en forma no común. Solamente con la experiencia se puede lograr que un nuevo instrumento comience a crear sus propias nuevas aplicaciones. Con la computadora, ese proceso, como hemos visto, apenas ha comenzado.

Los fabricantes de las computadoras, han encontrado que hoy es ilimitado el ritmo de su difusión, pero tiene poca importancia el enviar las cajas metálicas con o sin programas almacenados en ellas, excepto si al mismo tiempo hay millones de "BITS" de información, difundidos entre los ingenieros y ejecutivos que van a tener que trabajar con las cajas metálicas.

Cuando más novedosa y menos familiar sea la información, más difícil es tratarla de manera que sea difundible y almacenable. De la misma manera que los órganos trasplantados pueden ser rechazados por razones inmunológicas del cuerpo humano, así ideas poco familiares, especialmente si están en conflicto con creencias establecidas son rechazadas por el cerebro humano. La información que se necesita para poder usar las computadoras como

*LAS IDEAS POCO
FAMILIARES, SI ESTAN EN
CONFLICTO CON
CREENCIAS
ESTABLECIDAS, SON
RECHAZADAS POR EL
CEREBRO HUMANO.....*

aparatos calculadores aritméticos tiene una cierta inercia, pero poca resistencia activa en la difusión. La información necesaria para utilizar las computadoras como máquinas de pensar recibe muy a menudo un rechazo inmunológico violento, aun de parte de las personas y firmas relacionadas con la nueva tecnología de computación.

Hasta hace muy poco, en la oficina de un fabricante de computadoras la política oficial era contraria a cualquier referencia sobre las computadoras "pensantes". Demasiados encuentros con la reacción inmunológica, adentro y afuera de la industria de las computadoras, me han convencido que la noción de "máquina de pensar" puede producir disonancia cognitiva severa para muchas personas. Así cuando planifiquemos para el futuro, debemos dar seria atención a estos pensamientos.

La difusión de la información no es el único mecanismo que determina el ritmo al cual las computadoras y sus nuevos usos encontrarán un lugar de privilegio en el mundo industrial. Evidentemente el costo es un factor regulador importante. Sea lo que fuere lo que una computadora pueda llevar a cabo, solamente se le puede pedir que haga lo económicamente viable, en competencia con las formas tradicionales. La economía es un moderador esencial en la difusión tecnológica, que nos impide ser atrapados por la novedad, reteniendo la aplicación de recursos a las innovaciones, hasta que estos puedan mostrar un balance productivo favorable (productividad aumentada sobre sus costos). El uso de consideraciones económicas para regular el desarrollo y la introducción de innovaciones beneficiosas para la sociedad, es hoy un punto de particular preocupación en los Gobiernos.

Los dos factores mencionados hasta ahora, la difusión de la información, y el análisis comparativo de costos y beneficios, nos puede ayudar a determinar el tiempo necesario para la introducción de las computadoras.

En ese contexto dichos elementos nos pueden ayudar a constatar que las aplicaciones de rutina han sido mucho más numerosas que aquellas que utilizan al máximo el potencial creativo de la computadora. Sin embargo no colaboran en la dilucidación de la interrogante relativa a la eventual modificación de la tarea de la alta gerencia con el uso de la computadora.

SISTEMAS DE INFORMACION PARA LA GERENCIA.

En los EE. UU. se ha popularizado, en años recientes, el término "sistemas de información para la gerencia" en lugar de "sistemas de contabilidad" o "sistemas de registros e informes". De hecho esta frase establece el intento de diseñar, no sólo flujos masivos de papel y tinta, sino herramientas que puedan ser usadas por la gerencia para efectuar la tarea de dirección.

Quizá nadie pueda decir que está familiarizado con todos, o con la mayoría de los sistemas de información que se usan actualmente en los negocios, o que se están diseñando.

Pero es un hecho que los gerentes y altos ejecutivos no consideran que sus tareas han sido modificadas por las computadoras o por los sistemas de información gerencial que usan computadora. En realidad las eventuales innovaciones en este campo todavía están en los tableros de diseño.

Un importante factor limitativo, pero transitorio, en los sistemas de información gerencial de hoy, es que las computadoras son "ciegas y sordas". Como un paciente en una cama de un hospital, una computadora no puede obtener información sobre lo que está sucediendo en el mundo exterior, si alguien no se la trae.

SOLO UNA FRACCION DE LA INFORMACION DEL GERENTE ES PROVISTA POR SU SISTEMA DE INFORMACION.....

Un gerente, en contraste, puede explorar los alrededores activamente: puede leer un diario o un libro, invitar a un asociado a una conversación, solicitar un informe, caminar en la fábrica inspeccionándola personalmente. Típicamente, sólo una pequeña fracción de la información que un gerente interno usa en su tarea, viene de su sistema de informes; el grueso de la información viene de la comunicación intrapersonal dentro de la firma y de una gran cantidad de fuentes orales y escritas fuera de ella.

Los primeros pasos exploratorios hacia el diseño de sistemas de información gerencial estuvieron orientados en su mayor parte a darle al gerente mejor acceso a la información recogida por su sistema interno. Así, a la computadora sólo se integraron las fuentes de información de este sistema.

En vista que este almacenaje de información está severamente limitado, no

hay ninguna creatividad posible en la preparación de programas que permitan dar una ayuda realmente amplia al gerente.

Si la computadora va a hacer una contribución a las necesidades de información de la alta gerencia, se le debería dar un acceso más amplio a la información externa. En un sentido muy importante, esto es hoy técnica y económicamente posible. De hecho mucha información que sería relevante existe en forma impresa, especialmente en las publicaciones generales especializadas, revistas comerciales y técnicas, correspondencia, libros e informes. En este contexto cualquier información que se produzca en forma impresa, puede ser producida simultáneamente sin ningún costo significativo adicional, en forma legible para una computadora. En consecuencia, no hay ninguna razón técnica

ni económica por las cuales las computadoras no puedan tener acceso al mismo mundo impreso que los ejecutivos.

Sin embargo, se pueden formular dos objeciones a esta conclusión. La primera es que, de hecho, el grueso del material impreso solamente se obtiene, por ahora, en forma legible para seres humanos, y no para máquinas. Traducir impresos a un texto legible por una máquina, por medios ópticos, es factible, pero caro. Esta objeción, por supuesto, desaparecerá con el paso del tiempo, a medida que la utilidad de dicha operación se vuelva más evidente.

Una segunda objeción es que mientras las computadoras están en condiciones de almacenar documentos, no son capaces de leer de la misma manera que el ejecutivo de alta gerencia.

Sin embargo, es importante subrayar que con las técnicas de recuperación

Prefiera la forma ejecutiva de pagar y controlar sus cuentas

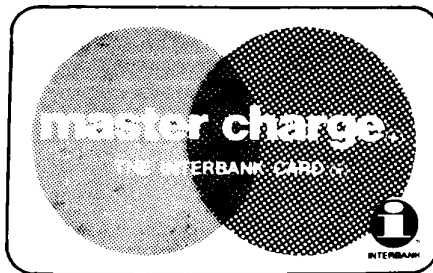
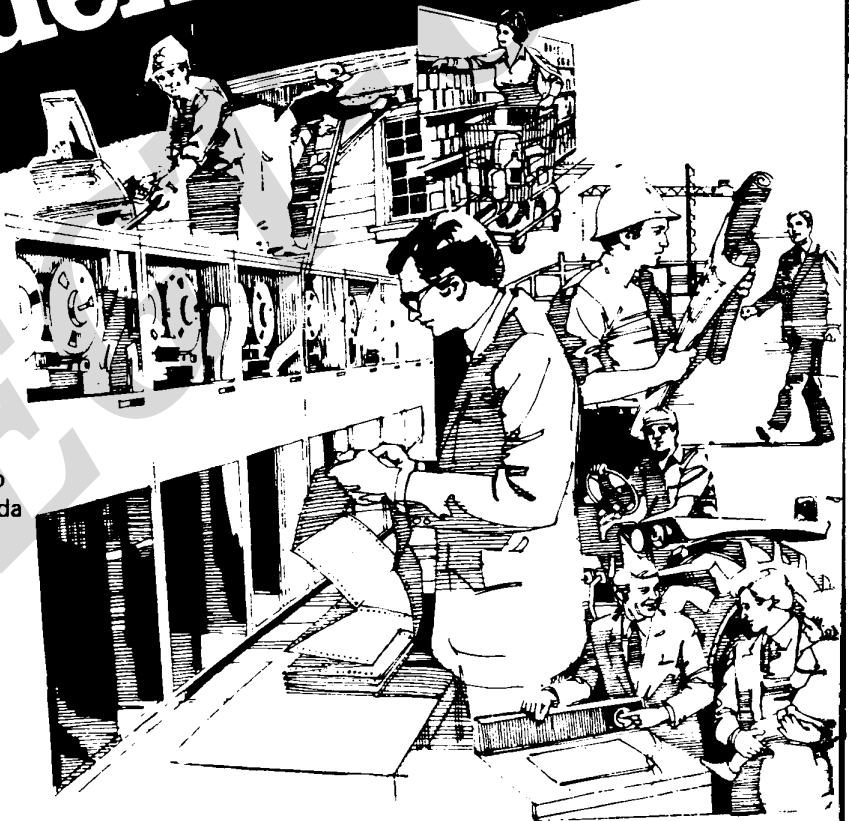
LA CONVENIENCIA DE USAR NUESTRAS TARJETAS ES INDISCUTIBLE.

Lleve siempre en su cartera las tarjetas de crédito de mayor aceptación en Honduras y úselas en toda ocasión en que tenga que hacer algún pago.

Al fin de mes podrá tener una idea clara del volumen y la composición de sus gastos personales o de negocios, lo que realmente hará posible su planeamiento y control.

PERMITANOS EXPLICARLE MAS ACERCA DE SU FUNCIONAMIENTO

Llámenos al 22-2568,
le atenderemos personalmente, y
con gusto le daremos más detalles
en cuanto a solicitudes y
manejo de su cuenta.



CREDOMATIC

de la información, cuya factibilidad ya es conocida y aprobada, las computadoras son capaces de investigar vastos campos detectando y trayendo a la atención de los gerentes los datos que necesiten leer, y clasificando el resto de modo que resulte fácilmente accesible a futuros requerimientos de información.

En esta clase de sistema, el diálogo entre el gerente y la computadora es recíproco; cada uno puede solicitar información del otro. De hecho sistemas especializados de esta categoría están ya en uso en varias aplicaciones diferentes.

Pero es mucho más difícil lograr que las computadoras puedan tener acceso al mundo de la comunicación oral e informal. Si tomamos el término "oral" literalmente, los obstáculos son severos. Tanto desde un punto de vista técnico como económico no se ha demostrado que sea sencillo convertir ondas sonoras en lenguaje legible por una computadora o viceversa.

Sin embargo, en un marco limitado, el programa ELIZA, producido por Joe Weizenbaum, que se utiliza en un sistema de "time-sharing", es un ejemplo pionero de las posibilidades potenciales de conversar de las computadoras. ELIZA se comporta de una manera muy similar a un asesor personal bien entrenado. Si usted le lleva sus problemas personales a él a través de una conversación con la consola de tipeo, efectuará comentarios sobre lo que usted diga, le formulará preguntas, y hará eco de sus actividades. Cuando se conversa con ELIZA, es difícil recordar que no existe un ser humano en la otra máquina de escribir.

La cosa más notable sobre el programa ELIZA, no es su complejidad sino su simplicidad. Nos ha enseñado que es posible darle a una computadora por lo menos capacidades elementales para una interacción conversacional, sin necesidad de razonamiento y resolución de problemas, y

ni siquiera un programa terriblemente complicado para manipular las estructuras gramaticales del lenguaje natural.

Aunque nuestra experiencia es limitada en el uso de programas de computadoras con capacidad para conversar, ya nos demuestran que la sordera de las computadoras de hoy a las comunicaciones informales no es más inevitable y permanente que su ceguera a la masa de información impresa que está al alcance de los seres humanos. Más y más, nuestros sistemas de información para la gerencia deben construirse sobre la presunción de que las computadoras no estarán restringidas a los registros formales internos de la compañía, sino que tendrán acceso potencial a la misma cantidad de información externa que el propio gerente (2).

Las computadoras que tengan acceso más amplio a la información, tendrán mayor oportunidad de hacer uso de los procesos no cuantitativos y no programados, "intuitivos" que la gente usa en su manejo de la información. Es importante distinguir que la información cuantitativa, altamente estructurada, que se deriva de la contabilidad y de los informes de producción, se prestan a técnicas matemáticas formales de análisis, como programación lineal, análisis de regresión, programación pert, etcétera.

En cambio, la información que se deriva de fuentes externas no entra en formatos prediseñados y generalmente está expresada en lenguaje natural e informal. De hecho ya sabemos algo sobre las clases de programas de computación que se necesitan para extraer información de las fuentes primarias. Una parte de nuestro conocimiento deriva de la labor de investigación en psicología que trata de concebir programas de computación para simular el pensamiento humano en detalle. También en parte nuestro conocimiento deriva de la investigación en recuperación de la información y en la traducción de lenguajes por la computadora. El desarrollo de estas técnicas, particularmente la simulación

de los procesos del pensamiento humano, no se ha realizado en aplicaciones prácticas en los negocios, porque su necesidad es poca mientras los sistemas de información empresarial funcionen sólo con datos cuantitativos y formales. A medida que se produzcan cambios en la naturaleza de las fuentes de información, aparecerán gradualmente transformaciones fundamentales en los programas que se usan actualmente.

EL DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES

A medida que se progresa en los tipos y modos de procesar la información, la tarea de diseñar sistemas para la gerencia será más y más un sinónimo de diseño de estructuras orgánicas. Mientras el sistema de información es un cuerpo pasivo de datos utilizados por el gerente para realizar su tarea, podemos diseñar primero la organización y luego tratar de construir un sistema de información adecuado a ella.

En cambio, cuando el sistema de información se transforma en un complejo de elementos procesadores activos, comienza a tornarse indistinguible en materia de concepción de los otros componentes de la organización.

A medida que las computadoras se comiencen a comportar como gerentes, éstos se harán más comprensibles y más analizables, como sistemas de información de una clase particular. Las computadoras tienen memoria, lo mismo que los gerentes aunque éstas difieran en sus tiempos de almacenamiento, sus capacidades, y sus sistemas de clasificación.

Ambos, gerentes y computadoras toman decisiones, leen, escriben y usan información para resolver problemas. Cuando realizan estas funciones, cada uno tiene características distintivas, pero ambos pueden describirse, en la mismas dimensiones, como sistemas de procesamiento de la información.

Cuando estamos diseñando una organización, estamos diseñando un sistema cuya tarea central es precisamente el procesamiento de información. En consecuencia si vamos a diseñar bien el sistema, no podemos considerar aisladamente - ya sea a los ejecutivos o a las computadoras - luego como un pensamiento posterior adaptar el otro componente al que hemos considerado, en primer término. Los dos componentes deben diseñarse simultáneamente, y en relación de interdependencia.

La novedad de este enfoque del diseño organizacional, que seguramente es el que se va a usar cada vez más intensamente, no radica en su tratamiento simétrico del sistema de información y del tomador de decisiones humano.

Su significación más profunda radica en la premisa de que resolver problemas, pensar, y el proceso de tomar decisiones del ejecutivo humano,

**EN LA HISTORIA
REGISTRADA HA HABIDO
3 IMPULSOS PODEROSOS
DE CAMBIO.....**

puede realizarse y entenderse en los mismos términos que el resolver problemas, pensar, y tomar decisiones de cualquier otro sistema de procesamiento de información. Si aprendemos a ver a la computadora como una máquina de pensar, esto nos enseñará gradualmente que el hombre es, entre sus muchas otras cualidades, una computadora viviente. Y puede ser que para nuestra sociedad, las implicaciones más importantes de la computadora puedan encontrarse en esta última metáfora.

**EL SIGNIFICADO DE LAS
COMPUTADORAS**

En nuestros comentarios iniciales, comparamos la computadora en su importancia potencial, con la máquina de vapor. Si es que va a tener un impacto significativo en la sociedad, cualquier

innovación tecnológica debe de tener un espectro amplio de aplicaciones potenciales. La máquina de vapor (y otras fuentes de potencia inanimadas) satisfacen este requisito porque es una necesidad esencial para la mayoría de las actividades productivas del hombre.

La computadora satisface también dicho requisito, porque procesa información, que es el ingrediente común de toda acción que combata la aleatoriedad, y permita dirigirse hacia metas definidas.

Pero el nivel más alto de importancia entre las innovaciones tecnológicas, debe de estar reservada a aquéllas que cambian el medio ambiente que rodea al hombre, y que modifican el sistema social y al hombre mismo. En la historia registrada, ha habido quizá, tres impulsos de cambios suficientemente poderosos como para alterar al hombre en sus formas básicas.

En primer lugar la introducción de la agricultura lo transformó de un nómada en un habitante de lugares fijos, en miembro de una estructura social extensa y compleja.

En segundo término la Revolución Industrial inició la transformación del consumo de energía humana abriendo el camino hacia nuestro extraordinario conocimiento actual de las leyes de la naturaleza; y de nuestra capacidad de control sobre los procesos naturales, cambiando las escalas en las cuales el Hombre mide el espacio y el tiempo; creando así la primera perspectiva realista de la existencia humana por encima del nivel de la simple subsistencia.

El tercer impulso es la revolución en el procesamiento tecnológico de la información, del cual la computadora es un elemento importante. El impulso es tan reciente que cualquier descripción de su eventual impacto es en realidad una predicción del cambio en el futuro y no una simple comparación descriptiva del presente con el pasado.

En virtud de lo anterior, la razón básica por la que coloco en el nivel más importante al procesamiento de la información, junto con la tecnología de la energía y la de la agricultura, debería estar clara ahora. El área más grande, y la más crucial, de la ignorancia del Hombre hoy, es su ignorancia de sí mismo, sus emociones, y sus procesos de pensamiento.

Ninguno de los problemas sociales básicos a los que nos enfrentamos hoy están esperando nuevos descubrimientos en las ciencias naturales, como un requisito esencial para su solución.

En ese contexto la más productiva y la más amplia frontera del descubrimiento es la de la mente del Hombre. La computadora nos ha enseñado que ésta no tiene por qué ser un misterio, que podemos analizar y entender la secuencia del proceso de pensamiento al resolver un problema, con tanta claridad como podemos analizar y en-

**EL AREA MAS GRANDE
DE IGNORANCIA ES EL
HOMBRE MISMO.....**

tender la secuencia de reacciones químicas que nos permite digerir nuestra comida.

El cambio fundamental que nos trae la revolución en el procesamiento de la información es el cambio en el conocimiento del Hombre por el Hombre. Ese conocimiento alterará inevitablemente el trabajo del gerente en aspectos sustanciales, los que todavía no podemos visualizar sino muy vagamente.

Ningún hombre razonable, en la segunda mitad del siglo XX puede creer que los avances en el conocimiento producen automáticamente avances en los asuntos humanos. Los eventos del mundo nos han enseñado, como si no lo supiéramos antes, que el conocimiento es una herramienta; y que como todas las herramientas, es el usuario el que determina las metas para las cuales las usará.

Sería ingenuo, por lo tanto, igualar el conocimiento con el progreso. Es quizá optimista, suponer que en suma, el conocimiento puede hacer más bien que mal.

PREPARANDOSE PARA LAS COMPUTADORAS

¿Qué deberían estar haciendo los gerentes para prepararse a sí mismos para el tipo de mundo futuro descrito precedentemente?.

A medida que sabemos más de los procesos del pensamiento humano y de la

En ese marco la interacción con las computadoras es la mejor manera de tomar conocimiento sobre el mundo del procesamiento de la información. Una característica importante de los instrumentos físicos complejos es que traen consigo, incluidos en sus propias estructuras, la información que necesitamos para conocer su comportamiento. Una generación completa de americanos, a la cual yo pertenezco, creció para manejar y hasta reparar automóviles con casi ninguna instrucción formal. Hemos aprendido sobre automóviles observándolos en funcionamiento, utilizándolos y observándolos.



solución de problemas, nos damos cuenta de que las capacidades humanas para ver hacia el futuro, o para trazar planes sofisticados para prepararse para el futuro, están severamente limitadas.

En consecuencia, un planeamiento efectivo debe tomar el estado del conocimiento en forma continua y dinámica, y no estática. Esto hace que las actividades para mejorar el estado del conocimiento sean esenciales al plan mismo. Además reconoce que el medio más efectivo para mejorar el conocimiento es la exposición constante e íntima al ambiente en el cual el conocimiento existe.

Por lo tanto, lo más valioso que pueda hacer alguien que desee prepararse hoy para los cambios en la tecnología de procesamiento de la información es rodearse de un ambiente que pueda exponerle lo más posible a los cambios que vendrán.

Aunque parezca exagerado podría decir que hemos comprado coches para aprender a manejarlos, y que los manejamos para descubrir para qué debemos usarlos. Esto parecería no tener sentido, aunque lo que estábamos realmente haciendo no era comprar coches sino acceso a un ambiente donde pudiéramos ganar información sobre ellos, y luego decidir qué es lo que realmente deberíamos hacer.

En la primera época de las computadoras, algunas veces aconsejé a las empresas que no compraran una hasta que supieran exactamente en qué podrían usarla, y de qué manera podrían obtener ganancias con ella. Pronto aprendí en mi propio campo, que era un mal consejo. Alrededor de 1956, la Universidad adquirió una computadora sin saber exactamente por qué, y pronto se descubrió que se había invertido en una gigantesca y dinámica mina de

información para los estudiantes, más valiosa para ellos que la biblioteca, y que pronto fue usada más horas del día. Las empresas, como las universidades, necesitan tener acceso a las computadoras, aunque más no sea por la razón de que las computadoras les proveen la forma más eficaz y más barata de sumergirse en un rico ambiente de información sobre procesamiento de la información.

Pero es conveniente conseguir primero una pequeña computadora lo que hará más fácil el poder "jugar" con ella en forma casual o experimental, a diferencia de lo que sucedería con una muy grande, cada minuto de cuyo tiempo tiene que ser utilizado en formas productiva (o con la apariencia de productividad). Pero ya sea que consigamos una computadora pequeña o una grande, vamos a vivir en el mundo en el cual una parte importante de nuestra vida y nuestro trabajo será el procesamiento de la información, lo que nos dará una cada vez mejor comprensión de la máquina y de sus posibilidades, incorporando a nuestro acervo la información que necesitamos para ser productivos, creativos y felices en ese mundo.

¿Qué es lo que exactamente, le sucederá a la tarea del gerente en el futuro? No tengo una imagen más detallada que la que poseo sobre el sistema en su conjunto. Pero más importante que la respuesta con respecto a la naturaleza exacta de la tarea son las sugerencias que acabo de hacer sobre cómo el gerente y la compañía pueden prepararse para ello.

Ir a la luna, hace 12 años, fue una gran aventura, una aventura activa para un grupo pequeño de gente, una aventura pasiva y emocionante para millones de nosotros. Explorar la mente del hombre, entendernos a nosotros mismos, puede ser una aventura por lo menos tan excitante como un viaje al sistema planetario. Y es una aventura en la cual todos nosotros podemos participar plena y activamente. Yo tengo toda la intención de participar en ese viaje.

LANIER
LANIER BUSINESS PRODUCTS INC.

Permita que una LANIER VPS-60 trabaje para Ud. Es la más pequeña unidad de dictado que le ayudará a trabajar con eficacia.

Puede encontrar donde había dejado el dictado con un botón de rápido adelantamiento auditivo o para un manejo más rápido usar el botón de adelantamiento en silencio.

Botón especial que le permite grabar conversaciones telefónicas.

Con este botón Ud. controla el sistema de grabado, retroceso, sonido y parar el funcionamiento.

El transcriptor es el auxiliar ideal de la VPS-60.

Los pequeños microcassettes pueden grabar una hora completa. Envíeselas a su secretaria mientras Ud. se encuentra de vacaciones, o haciendo trabajos de la oficina fuera de ésta!

Los microcassettes VPS-60 son compatibles con otros equipos de cassette LANIER

El adaptador opcional le permite dictar por horas, sin reducirle carga a sus baterías.

La calidad del sonido es excelente. Los sonidos desagradables son eliminados automáticamente.

Es tan pequeña, cómoda y fácil de usar, que siempre la llevará con Ud.

La Lanier VPS - 60 es la grabadora de microcassette más fácil de operar y pequeña que existe actualmente en el mercado. La puede llevar donde sea, ya que el peso de la unidad de dictado es inferior a 9 onzas, lo que le permite llevarla cómodamente en su maleta o incluso en su bolsillo.

La excelente mini VPS-60 graba 60 minutos completos en un sólo microcassette. Esto significa que Ud. puede grabar un discurso o dictar un reporte en una sola grabación. Aún más, Ud. puede grabar una conversación telefónica utilizando un sencillo complemento adicional.

El sistema de cabeza le asegura una perfecta grabación con un sonido de alta fidelidad que supera a grabaciones hechas en unidades mucho más grandes.

La VPS-60 es tan fácil de operar que Ud. puede concentrarse completamente en lo que está diciendo, ya que únicamente utiliza un solo dedo para controlar los sistemas de grabación, pausa, retroceso y borrar. El indicador con luz roja le hace saber que la unidad está grabando, y le indica cuando las baterías tienen que ser reemplazadas. Un mecanismo automático le indica cuando el cassette está por finalizar, así Ud. podrá hacer el cambio oportunamente.

Asimismo, la máquina para transcribir es el auxiliar perfecto para su secretaria. Sin duda alguna serán apreciados su sonido perfecto y la facilidad de su manejo.

ame

AGENCIA DE MECANIZACION Y EQUIPOS, S.A. de C.V.

Oficina Central Tegucigalpa: Cont. Lotería Nacional Apdo. 193, Tels.: 32-1191 22-3166 22-3219 Cable: AME Telex 1225 MANDOFER HT
Deposito San Pedro Sula: Avenida Nueva Orleans, entre 20 y 21 Calles, Apartado 609 Teléfonos 54-2566 54-0610.

EL ARTE DE LA NEGOCIACION

Desde el punto de vista histórico el proceso de negociación es tan antiguo como el hombre mismo. Sin embargo, no ha sido sino hasta hace algunas décadas que se ha comenzado a teorizar en ese sentido.

En efecto, la noción de negociación ha comenzado a hacer su aparición en campos donde tradicionalmente los problemas se habían resuelto mediante la aplicación de reglas que se derivaban de una fuente de autoridad claramente definida; o a través de la utilización de las normas o costumbres de la sociedad.

Así, podemos constatar que el proceso de negociación ha sentado sus reales en las células familiares, en los negocios, en el campo político, y en las relaciones internacionales, en forma intensificada a partir del momento en que el globo terráqueo se convirtió en un lugar progresivamente más y más pequeño como resultado de la introducción de nuevas tecnologías tales como la televisión, el radio a transistor, etc.

Sin embargo, el proceso de negociación, o mejor dicho la naturaleza del mismo es entendido o comprendido por muy pocos. Esto a pesar de que todos hemos estado involucrados en algún tipo de negociación en algún momento de nuestras vidas (compra de una casa, automóvil, etc.). De hecho, dicho proceso presenta características o pautas comunes a todos los tipos de negociación. La opinión popular en ese sentido oscila entre dos posiciones claramente definidas: la primera es aquella que preconiza una fe casi sin límites en las virtudes de la negociación; creyendo que su aplicación es de carácter universal. Esta tendencia es expresada por la frase "cualquier compromiso es mejor que un conflicto". La segunda es aquella que es contraria a la noción de negociación en razón de una supuesta base moral de carácter endeble.

En realidad, la negociación podría definirse como "el proceso en el cual dos o

más partes, con intereses y conflictos en común, examinan y discuten propuestas explícitas, relativas a los términos específicos de un posible acuerdo.

Las partes pueden ser personas individuales o grupos (partidos políticos, países, compañías, corporaciones, sindicatos, asociaciones, etc.) que cuentan con la suficiente autonomía (por lo general desde un punto de vista legal) para contraer y cumplir compromisos. Los individuos y grupos que cumplen con estos requisitos son mucho más numerosos ahora que durante los siglos precedentes. En consecuencia, la proliferación de partes potenciales es la razón más evidente del aumento de negociaciones.

Aún dentro de las sociedades con planificación centralizada las negociaciones se encuentran en constante aumento. Sin embargo, el proceso de negociación es mucho más importante en los países democráticos en vista que la no-



continúa
**EL ARTE DE LA
NEGOCIACION**

ción de poder, entendida como la libertad para actuar está mucho más extendida entre toda la población.

La esencia de la definición descansa en la interacción de dos elementos: intereses comunes y por otra parte intereses en conflicto. Si los dos no se encuentran presentes en forma explícita o implícita el proceso de negociación no tiene sentido. En este contexto los acuerdos negociados son generalmente de carácter específico y no tienen el propósito de eliminar todas las diferencias y conflictos existentes entre las partes.

En el mundo entero la competencia se ha intensificado y multiplicado a lo largo de todo este siglo. Así, en la medida en que los individuos y los grupos persiguen sus intereses más intensamente, los conflictos inevitablemente se multiplican. Simultáneamente la interdependencia entre grupos e individuos se ha también incrementado. De hecho, la forma más usual de actuar en forma provechosa para uno mismo, consiste en entablar relaciones basadas en el interés común.

Cada parte, actuando en función de su propio interés, trata de incrementar el valor asignado a sus bienes o servicios por parte de otros que actúan en función de sus propios intereses.

Esto es exactamente lo que hacen los miembros de la fuerza laboral y también la actitud de las compañías al buscar sus clientes. En otras palabras, la sociedad resultante no es, como se dice a menudo, un caos atomizado de elementos buscadores de su propio interés. Podría decirse que es más bien una red complicada de relaciones que son a la vez de carácter competitivo y cooperativo.

Es importante destacar que no todas las transacciones están sujetas a nego-

ciaciones. De hecho, la gran mayoría entre ellas son llevadas a cabo de una manera casi automática. En las ventas al detalle, por ejemplo, casi todas las operaciones de compra-venta se efectúan sobre la base de la política de "lo toma o lo deja". Igualmente las transacciones en los mercados de capital están organizadas en bolsas donde las modalidades de operación, que son de naturaleza continua, eliminan la necesidad de recurrir a la negociación. De hecho, el volumen actual de transacciones en el sistema económico de los Estados Unidos es tan elevado que prácticamente no sería realista esperar que el mismo funcionase mediante la aplicación del sistema imperante en los mercados árabes (houk) que presupone la introducción del regateo como elemento fundamental. El proceso de negociación no siempre se desarrolló con facilidad cuando las partes con intereses comunes se encuentran a sí mismas en conflicto. Por ejemplo, la primera huelga se llevó a cabo en los Estados Unidos a finales del siglo XVIII habiendo sido seguida por numerosos conflictos durante la primera parte del siglo XIX. Sin embargo, es importante hacer notar que ninguna de estas disputas fueron resueltas mediante negociaciones. No fué sino hasta 1850 en que el Sr. Horace Greely propuso por primera vez la introducción de la noción de negociación en las relaciones obrero-patronales, hecho que se constituyó en el precursor de lo que se conoce actualmente con el nombre de "negociación colectiva".

En la época actual muchas de las negociaciones son llevadas a cabo mediante la participación de terceras personas. En numerosas oportunidades dichos agentes han sido acusados de venderse a la parte contraria. Aún sin este tipo de venalidad las negociaciones parecen cobrar vida propia; el acuerdo final - cualquier acuerdo - es el objetivo supremo. Fred Charles Iklé, distinguido analista de la diplomacia moderna señala en su libro "Como negocian las naciones" que los diplomáticos son generalmente elogiados por los buenos acuerdos que concluyen, y no por los malos tratos que han logrado evitar.

En dicho libro se citan las palabras del señor Samuel Haare, miembro del Gobierno inglés durante las negociaciones exitosas (y desastrosas) con Hitler del año 1939 "A medida que se prolongaban las negociaciones y estas se tornaban más serias e importantes, me volvía más ansioso respecto a sus posibilidades de éxito. Este es casi siempre el curso final de las negociaciones. A medida de que éstas avanzan las partes involucradas se obsesionan progresivamente con la necesidad de impedir su fracaso eventual.

Por otra parte el proceso de negociación se encuentra rodeado de ambigüedades éticas. Dicho proceso no es necesariamente deshonesto pero raramente es de naturaleza abierta y candido. Aún durante el curso de negociaciones cotidianas (por ejemplo la adquisición de un vehículo) los compradores no revelan su avidez a los vendedores; no estando obligados, por otra parte, a hacerlo. Los patrones del regateo comercial, antiguamente establecidos, permiten y algunas veces requieren que los negociadores practiquen lo que en otros contextos sería considerado como un engaño.

De hecho, un negociador puede reaccionar a una propuesta fingiendo indignación o pretendiendo estar irrevocablemente comprometido con una determinada línea de conducta para a posteriori modificar dicha posición. Esto no quiere decir que en el proceso de negociación se pueda emplear impunemente cualquier táctica. Por otra parte cuando los negociadores, dejando al margen las prácticas convencionales, se muestran demasiado complacientes al aceptar un punto, pueden dar la impresión de debilidad.

Asimismo algunos negociadores adquieren la reputación de incorrección que destruye su efectividad. En cambio otros negocian con éxito durante años y gozan entre sus oponentes de una reputación de probidad y equidad. Ellos saben, evidentemente, como trazar las delicadas fronteras entre lo que es éticamente permisible en negociaciones y lo que no.

Evidentemente un negociador no tiene derecho a mentir sobre lo que él mismo estima como un hecho objetivo. Por ejemplo, si un empleador (al participar en una negociación) decide mostrar cifras, demostrativas de que su negocio no está en buenas condiciones, las mismas deberán ser totalmente fidedignas. En todo caso las partes no son engañadas por los subterfugios generalmente empleados durante las negociaciones.

En efecto, cada una de las partes reconoce que la otra parte está actuando en conformidad con un rol preestablecido y que el contexto de negociación no exige que el contrario revele prematuramente sus límites de negociación. El resultado de las negociaciones depende principalmente de la información manejada por los negociadores y además por lo que cada uno cree con respecto al otro en ese mismo sentido. Cada parte trata de modificar los valores y la percepción del contrario mediante la persuasión por una parte, y la aserción de la posición propia que no necesariamente es de carácter total. Durante el curso de las negociaciones una de las partes puede y a veces lo hace -cambiar sus objetivos y valores en función de lo que ha llegado a creer son los valores y objetivos de la otra parte.

Este aspecto subjetivo del proceso de negociación es una de las razones porque no se puede analizar el mismo mediante el uso de las técnicas desarrolladas en la teoría de juegos. Dichas técnicas trabajan mejor en situaciones de "conflicto puro" y en juegos de suma - cero donde la ganancia de una de las partes es exactamente igual a la pérdida de la otra parte. La teoría de juegos puede llevarse a niveles significativos de complejidad intelectual, pero sus supuestos de corte psicológico son demasiado sencillos para poder ser aplicados al concepto de negociación, en el cual "ganar" no es sino una de las motivaciones.

De hecho al determinar el resultado de una negociación, las habilidades de los negociadores a menudo serán me-

nos importantes que las circunstancias objetivas inherentes al proceso.

El negociador más competente difícilmente podrá triunfar en circunstancias que le sean completamente adversas. En ese sentido es completamente injusto culpar a un negociador por un acuerdo desventajoso sin tomar en consideración la realidad objetiva de la situación. Por supuesto que una parte que sea "fuerte" al negociar con una "débil" estará en una posición de ventaja evidente. Sin embargo este tipo de generalizaciones pueden ser erróneas debido a que están sujetas a tantas excepciones. En primer lugar el término "fuerte" no debe ser igualado a tamaño, riqueza o poder. En ese sentido si una compañía grande desea adquirir una pequeña, esta última podrá obligar a la primera a pagar una suma elevada que reflejará, no la desigualdad de los tamaños respectivos, sino más bien la asimetría en el deseo de proceder a la transacción. De hecho la debilidad puede ser en sí una fuente de fortaleza. De lo anterior existen numerosos ejemplos.

La utilidad del proceso de negociación tiene sus límites lógicos. Así, no se puede esperar que una negociación por sí sola produzca un avance significativo en las relaciones humanas. En ese sentido, los acuerdos negociados son influenciados considerablemente por los precedentes históricos y los valores de la sociedad. Aún dentro de los límites apropiados el proceso de negociación a veces no llena el requisito de beneficiar a ambas partes. Algunas veces una de las partes gana y la otra pierde. En este contexto el peor caso sería el de cuando ambas partes pierden. Además, algunas veces las negociaciones se prolongan durante semanas o meses para ser suspendidas indefinidamente. Este malgasto de tiempo y esfuerzo es un riesgo inherente al proceso de negociación.

A pesar de sus limitaciones, abusos y peligros la negociación se ha convertido en un proceso indispensable en las sociedades democráticas. Más efectiva

que cualquier alternativa concebida hasta la fecha, la negociación nos permite definir intereses comunes al mismo tiempo que modificamos nuestros intereses en conflicto.

Dado que estos dos son objetivos básicos de la gente racional, el proceso de negociación tendría que ser contado entre las invenciones humanas más importantes.

En el contexto geo-político de nuestro país es evidente que la noción de negociación ha cobrado una importancia fundamental -a partir de 1954- que tenderá a incrementarse a lo largo de toda esta década. Así, es importante subrayar que el grado de habilidad y competencia evidenciado en las negociaciones futuras entre todos los elementos concurrentes de nuestro sistema político y económico, determinará en gran medida nuestro eventual éxito o fracaso en la elaboración de un nuevo modelo de desarrollo económico y político.

Asimismo, los problemas pendientes con El Salvador exigirán de nosotros cualidades de negociación excepcionales para realmente alcanzar nuestros objetivos, que al fin y al cabo, se concretan en el logro de una paz duradera, inscrita en el marco del más estricto respeto a nuestra condición de estado soberano.

En suma, la noción o arte de negociación se perfila como un elemento indispensable para la construcción de un futuro satisfactorio para nuestra nación.

HUMOR



Además del salario su "gente" necesita afecto y entrenamiento

ESTE MENSAJE ES
PARA UD. SR. EMPRESARIO
Y PARA UD. SR. DIRIGENTE.

UNA MANERA DE MOSTRAR
AFECTO ES PLANIFICANDO
ADECUADAMENTE
EL ENTRENAMIENTO
DE TODO SU PERSONAL

EL PERSONAL ENTRENADO
SISTEMATICAMENTE AUMENTA LA
PRODUCTIVIDAD DE SU EMPRESA.

EN 1981 MUESTRE SU AFECTO
POR SU EMPRESA Y SU PERSONAL

ESTE ES UN
MENSAJE CONJUNTO DE:



TALENTO
EJECUTIVO
CONSULTORES
EN MERCADEO



video-management de centroamérica

s. a. de c. v.

CONSULTORES EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



ASOCIACION DE
GERENTES DE GUATEMALA

Apartado Postal 1111 - Dirección Cablegráfica MANAGEMENT - Teléfonos: 22-0480 - 22-2853 - Tegucigalpa, D. C., Honduras, C. A.

Aprendamos a disminuir la tensión

POR C.S.C.

(1) Un doctor recientemente descubrió que tenía alta presión arterial. Si hubiera seguido los procedimientos normales de la medicina probablemente hubiese tomado algunos medicamentos para reducir el nivel de la presión arterial. Sin embargo este médico había leído recientemente sobre las curas de hipertensión basada en bioretroalimentación (biofeedback) y deseaba utilizarlas en su propio caso. En consecuencia, el doctor fue a visitar a un psicólogo del comportamiento que trabajaba en la Universidad de Duke. El psicólogo en cuestión sugirió el estudio cuidadoso de las causas del problema antes de precipitarse a formular una cura del mismo.

El doctor convino en medir su presión arterial cada hora durante todo el día (a excepción de los períodos de sueño), llevando al mismo tiempo un registro general de todas sus actividades. Varias semanas más tarde el doctor regresó a la oficina del psicólogo provisto de un cuadro estadístico completo, relativo a su presión arterial. El examen de dichas estadísticas demostraba que la presión variaba en función de las actividades cotidianas del doctor. Así, su presión aumentaba consistentemente antes de su inmersión diaria en la piscina e igualmente durante la travesía a/y desde su trabajo.

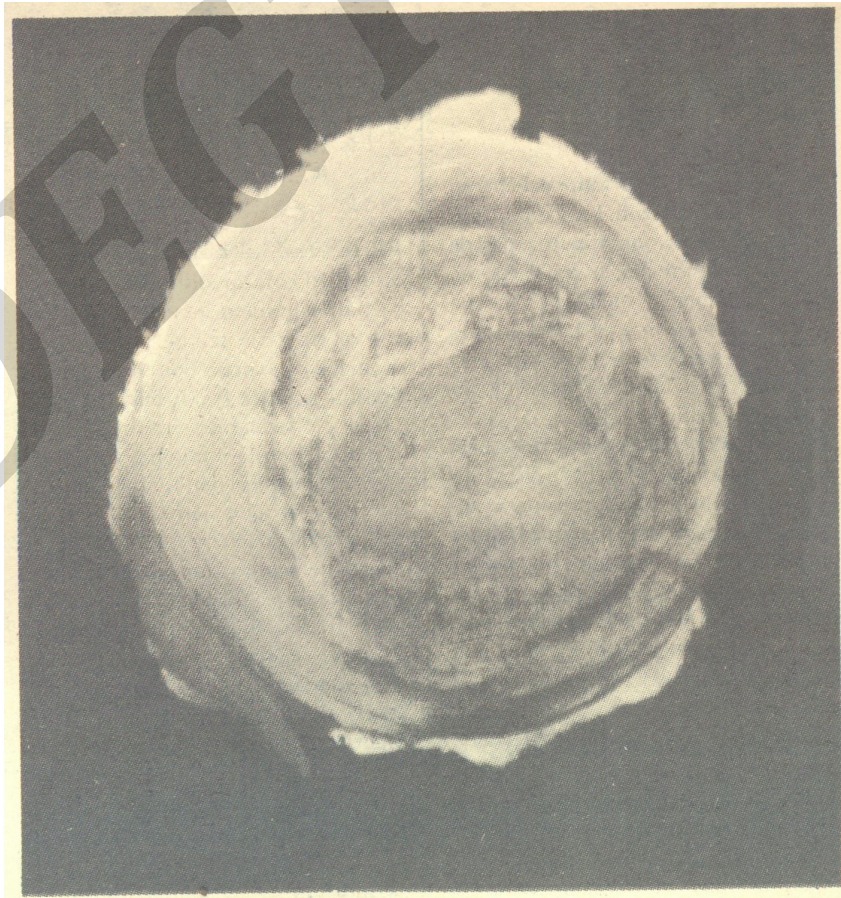
Armado con esta información el doctor procedió a curarse a sí mismo. De hecho, éste había comenzado a nadar cada día porque estimaba que el ejercicio era beneficioso para su

sistema cardiovascular. Sin embargo, de acuerdo a la información era evidente que la inclusión de la natación en un programa tan sobrecargado como el suyo se había convertido en una fuente de tensión. En consecuencia, el doctor decidió cambiar a ejercicios hogareños susceptibles de ser efectuados más fácilmente. El problema del transporte era un poco más difícil de

resolver. Sin embargo, la evidencia era tan concluyente que el doctor decidió mudarse a un sitio cercano a su oficina. Como resultado de estos dos cambios y de otros menos drásticos el promedio de la presión arterial del doctor se redujo significativamente.

Uno de cada 3 norteamericanos padece de alta presión arterial. Más del 90% de estos casos se diagnostican como "hipertensión" esencial, un eufemismo que significa que nadie conoce con certeza sus causas. A pesar de que la mayoría de los médicos acepta la evidencia que el stress es un elemento clave en su desarrollo, la medicina contemporánea trata la hipertensión en la misma forma en que trata la mayoría de los problemas - con píldoras. Sin embargo, una sociedad que ha conocido los niños deformes de la talidomida y otras anomalías inducidas por

ARTERIA CORONARIA OBSTRUCCION PARCIAL



las drogas tiende a desconfiar de este curso de acción. El comentario del Dr. Brendan Reilly es significativo: "nadie sabe lo que ocurre cuando uno toma píldoras contra la hipertensión durante 40 años".

Para la mayoría de los pacientes las drogas constituyen todavía el mejor tratamiento. Sin embargo, muchos pueden beneficiarse con una nueva perspectiva del problema que está siendo utilizada en numerosos círculos médicos. Este nuevo enfoque trata de atacar el problema en una forma más fundamental. Como consecuencia las investigaciones en curso está cambiando su enfoque de las píldoras a las personas. Así, algunos doctores e investigadores están comenzando a enfatizar la reestructuración de las vidas de sus pacientes como el fin de reducir la tensión excesiva y eliminar los hábitos auto-destructivos. Simultáneamente los psicólogos están refinando un cierto número de técnicas para enseñarnos a descansar.

¿QUE ES LA HIPERTENSION?

El músculo más importante del cuerpo humano es el corazón. Late un promedio de 70 veces por minuto, más de 100.000 veces al día, o sea el equivalente a 2 billones y medio de veces en 70 años. Bombea más de 1.800 galones de sangre diariamente. En una vida promedio esto significa más de 46 billones de galones. La energía requerida para mover esta cantidad espectacular de sangre, si pudiera ser reunida en un solo instante, levantaría un peso de 10 toneladas hasta una altura de 10 millas. En el cuerpo, esta fuerza hace circular la sangre a través de un increíble laberinto de vasos sanguíneos que tienen una longitud equivalente a 99.200 kilómetros.

La presión de la sangre es la fuerza de la misma desplazándose desde el corazón, ejerciendo presión contra las paredes de las arterias. La presión cambia de momento a momento, llegando a su punto máximo simultáneamente con el



EN LOS ESTADOS UNIDOS MUEREN MAS PERSONAS COMO RESULTADO DE PROBLEMAS CARDIOVASCULARES QUE TODAS LAS DEMAS CAUSAS DE MUERTE COMBINADAS.

latido del corazón disminuyendo hasta su punto mínimo inmediatamente antes del próximo latido. La presión de la sangre se expresa con dos números: presión sistólica (valor máximo simultáneo con el latido) sobre la presión diastólica (presión mínima entre latidos). Es medida en milímetros de mercurio. La presión normal de la sangre es aproximadamente 120/80. Varía constantemente y aumenta en un estado de tensión. Diversas situaciones aumentan el nivel de la presión arterial (visitar al dentista, tomar un examen). Las emociones fuertes, particularmente el enojo suprimido, tienden a aumentar la presión arterial. Cuando la misma aumenta permanentemente la nueva situación es llamada hipertensión. La misma, cuando alcanza niveles de 160/95 es llamada hipertensión definitiva.

Esta condición es denominada por los médicos el "asesino silencioso" en vista de que no produce dolor, ni otros síntomas o indicios antes de causar daños severos al sistema cardiovascular. Es una de las causas primarias de los derrames cerebrales (apoplejía) y, además, así como el cigarrillo y el nivel elevado de colesterol, incrementa el riesgo de sufrir un ataque al corazón o de padecer enfermedades arterocoronarias. De hecho, en los Estados Unidos mueren más personas como resultado de problemas cardiovasculares que todas las demás causas de muerte combinadas. Sin embargo, más de la mitad de los norteamericanos con alta presión arterial ni siquiera se dan cuenta de su problema.

LAS COMPANIAS DE SEGUROS ESTIMAN QUE LA PRESION DE LA SANGRE ES EL ELEMENTO DE PREDICCIÓN MAS IMPORTANTE EN RELACION CON LA VIDA PROBABLE DE UNA PERSONA

Las compañías de seguros estiman que la presión de la sangre es el elemento de predicción más importante en relación con la vida probable de una persona. Un hombre de 35 años, con presión arterial de 150/100 por ejemplo, morirá probablemente 16 años más temprano que otra persona con presión normal de 120/80. Por otra parte la combinación de factores de riesgos es aún más peligrosa. Por ejemplo un hombre de 45 años, que fuma, con alto nivel de colesterol, y presión sistólica arriba de 180 es 11 veces más propenso a sufrir un derrame y 5 veces a ser víctima de un ataque al corazón que una persona promedio de 45 años.

Del 5 al 10 por ciento de los hipertensos tienen un origen claramente fisiológico tal como un funcionamiento inadecuado de los riñones o tumores de las glándulas suprarrenales. La mayoría, sin embargo, solamente saben que la causa de la hipertensión está relacionada con su estilo de vida que, a pesar de no poder ser curada, si puede ser controlada. En algunos casos la presión arterial normal puede ser restaurada por el desarrollo de hábitos beneficiosos para la salud: pérdida de peso excesivo, reducción del consumo de sal y de colesterol, dejar el hábito de fumar, y el desarrollo de un programa moderado de ejercicio.

Los casos más agudos requieren terapia basada en el consumo de medicamentos. El médico probablemente prescribirá un diurético que incrementa la capacidad de orinar. Así, en la medida en que el cuerpo retiene menos agua el volumen de sangre es reducido lo que reduce a su vez la presión arterial. Por otra parte existen drogas, como los vasodilatadores, que reducen la presión mediante el aumento del diámetro de los vasos sanguíneos. Sin embargo, el mayor problema de este tipo de terapia reside en la dificultad de convencer a los pacientes a continuar tomando píldoras durante el resto de sus vidas en vista de que la hipertensión no tiene síntomas y en consecuencia el paciente no experimenta ningún malestar al dejar de tomar los medicamentos. No obstante al ocurrir lo anterior la presión arterial inevitablemente volverá a su nivel original.

(Concluirá en el próximo número)



4 CUALIDADES DE UN BUEN GERENTE

1. **VALOR.** No la audacia que impulsa a un ejecutivo a exponer desenfadadamente sus opiniones en reuniones de alto nivel; sino el valor que se requiere para persistir en la ruta hacia un objetivo a pesar del trabajo duro y las contrariedades que se presenten.
2. **HUMILDAD.** Voluntad constante de aprender: reconocimiento de que siempre hay algo nuevo que no se conoce.
3. **INICIATIVA.** Voluntad de ejecutar nuevos trabajos, de encargarse de llevar a cabo proyectos y ocuparse personalmente de ellos.
4. **RESPONSABILIDAD.** Honradez para reconocer los errores propios, para responder no sólo por lo que no hace, sino por las acciones de sus subordinados.

EN NUESTROS

PROXIMOS NUMEROS:

LA EMPRESA PRIVADA
Y EL REGIMEN SANDINISTA

EL USO RACIONAL DEL TIEMPO

EL MERCADO COMUN
CENTROAMERICANO
UNA PERSPECTIVA HISTORICA

COMENTARIOS SOBRE EL
PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

LA INFLACION EN HONDURAS

LA INDUSTRIA DE LA MADERA

HONDURAS Y SUS INSTITUCIONES

LAS NEGOCIACIONES
INTERNACIONALES

LA AUTOGESTION EN YUGOSLAVIA

BANCO NOTICIAS PARA EJECUTIVOS

Recientemente se organizó la Asociación de Gerentes de Honduras, la cual recibió su personería jurídica en el mes de julio del presente año. Su presidente es el Sr. Efraín Maradiaga, gerente de Price Waterhouse, compañía de auditoría y asesoría de reconocido prestigio.

Según el censo último levantado en Honduras la población en nuestro país para el año 1985 será aproximadamente de cuatro millones trescientos mil habitantes.

La mayor parte de los hondureños para esa época estarán entre 1 y 24 años de edad. En 1985, dice el estudio habrá 1,700.000

hondureños viviendo en las ciudades.

En el mes de octubre se realizó el III Congreso Nacional de Economistas. El tema principal fue el Modelo Hondureño de Desarrollo, habiendo sido presidido por Efraín Díaz, protagonista de nuestra entrevista central.

Recientemente, por primera vez, en nuestra historia, un banco hondureño fue intervenido por el Banco Central de Honduras. Se dice que la razón principal del fracaso de dicha institución fue el otorgamiento de préstamos millonarios en el sector cafetalero sin las garantías necesarias.

Igualmente una empresa sampebrana exportadora de café, se encuentra en dificultades monumentales como resultado de maniobras especulativas en el mercado de futuros. Según los observadores su futuro es incierto.

Las presiones ejercidas por el sector privado para reducir el gasto público se agudizaron hacia finales del año pasado. Entre bastidores se escuchan comentarios relativos a la politización del Banco Central y otras instituciones como una de las causas de dicho exceso.

OPINION



Entrevista con EFRAIN DIAZ

El Sr. Efraín Díaz es graduado en Economía Agrícola habiendo obtenido su B.S. y M.S. por la Universidad de Kansas. Ha desempeñado diversos cargos en los sectores público y privado de nuestro país.

En 1980 desempeñó el cargo de Presidente del Colegio de Economistas. Actualmente se dedica como consultor al ejercicio independiente de su profesión.

tiva al estado de crisis permanente en que vive la sociedad hondureña desde hace algún tiempo. Es evidente que una situación tan difícil requiere del examen serio de todos los hondureños a título de contribución a la elaboración de un nuevo modelo de desarrollo.

En razón de lo anterior aceptamos gustosos contestar a las preguntas de Cambio Empresarial. Desde luego, en un plano que se ubique más allá del interés particular y que se identifique con el interés general de nuestro país.

En nuestra opinión, la iniciativa privada y dentro de ella el sector empresarial jugará (o debería jugar) un papel importante en el contexto del nuevo modelo de desarrollo. Naturalmente el grado de importancia de ese papel estará determinado fundamentalmente por la capacidad de adaptación ante el cambio de ese sector tan importante para el funcionamiento de nuestro sistema. En otras palabras, estimo que nuestro empresario está obligado por lo menos a evolucionar simultáneamente con el resto de la sociedad. Ade-

Pregunta: En nuestro país recientemente se ha suscitado un debate en relación con el papel de la iniciativa privada en el proceso de desarrollo de nuestro país. ¿Cuál anticipa Ud. que será el papel de la iniciativa privada en el modelo de desarrollo de la década de los 80's.?

E.D. Estimo que antes de responder es necesario subrayar nuestra convicción rela-

más considero que el proceso de cambio es totalmente inevitable y, en consecuencia, el deber de todos nosotros -y a fortiori el empresario- es colaborar a que las modificaciones necesarias se efectúen en un clima de seriedad, responsabilidad y sobre todo mediante un proceso pacífico y evolutivo.

**EL PROCESO DE CAMBIO
EN HONDURAS
ES TOTALMENTE
INEVITABLE.....**

C.E. ¿Noto que Ud. hace una distinción entre iniciativa privada y sector empresarial? ¿Cuál es esa diferencia?

E.D. Bueno, iniciativa privada es la actividad individual o colectiva que, situándose fuera del marco gubernamental, trabaja en función de un objetivo social que no necesariamente está fundamentada en el lucro como elemento motivador principal. Es decir, que la noción de beneficio o ganancia no constituye el único criterio determinante del comportamiento. Así, nosotros creemos que tanto el empresario moderno como los demás grupos (cooperativas, fundaciones sin fines de lucro, empresas asociativas y otras formas de autogestión) están llamados a asumir responsabilidades cada vez mayores en el contexto de un nuevo modelo de desarrollo. Naturalmente estimamos imperativo que el empresario hondureño contribuya activamente a redefinir su rol o papel, el cual definitivamente no se circunscribe solamente a la obtención de utilidades; es decir ampliando la dimensión de la empresa

hacia esferas menos económicas y de un contenido humano mucho más amplio.

C.E. ¿Qué significa la redefinición de su papel y la ampliación de la dimensión de la empresa?

E.D. La redefinición del papel implica necesariamente, y entre otras cosas, el destierro definitivo de ciertas prácticas de orden especulativo que tienen repercusiones negativas, no solamente en lo económico sino también en lo social, hecho que significaría una introducción de un elemento considerable de autodisciplina en las filas empresariales. Además en el corto plazo, a nuestro juicio, el empresario, así como toda

**HAY QUE DESTERRAR
CIERTAS PRACTICAS
DE ORDEN ESPECULATIVO.**

la iniciativa privada, deberá introducir sistemáticamente técnicas modernas de gestión administrativa modificando la estructura necesaria para una utilización más eficiente de los recursos a su disposición. En otras palabras, citando a Schumpeter, teórico por excelencia del Capitalismo, el empresario deberá buscar en forma creativa nuevas combinaciones de factores. Más importante aún, considero que la empresa privada deberá prepararse a debatir seriamente sobre los conceptos de participación en los beneficios y participación en la gestión; elementos cuya implementación serviría como elemento fundamental de una sociedad más equilibrada y más humana.

C.E. ¿Qué significa participación en las utilidades?

E.D. Podría significar muchas cosas, pero inicialmente quiere decir que la empresa asuma responsabilidades conjuntas en el campo de la protección de la salud del empleado y del financiamiento de vivienda para su fuerza laboral.

C.E. ¿Esto implicaría un aumento en la productividad?

Sí, en efecto estimo que el incremento continuo de la productividad es importante y necesario. Por otra parte la difícil situación económica que estaremos experimentando en el futuro, exige que el empresario sea innovador y con capacidad de adaptación al cambio, teniendo como premisa básica el que la empresa sea socialmente útil. En suma creo que vivimos en un período de transición que propicia una redefinición del rol de la iniciativa privada tomando en consideración los inevitables cambios económicos, políticos y sociales que se producirán durante esta década.

C.E. ¿En el contexto de un nuevo modelo económico político y social?

E.D. Si, justamente, un nuevo modelo que implica además, una nueva correlación de fuerzas de los factores concurrentes del sistema. Naturalmente, es evidente que el papel del sector empresarial estará en función de su capacidad para adaptarse a esa nueva realidad.

C.E. ¿Qué quiere decir nueva realidad?

E.D. Una parte importante de esta nueva realidad será la participación más armoniosa de los trabajadores en las empresas, concepto que al mismo tiempo que preserva la libertad individual garantiza la distribución del ingreso.

C.E. ¿En otras palabras Ud. aboga por la autogestión?

E.D. Sí, pero no necesariamente de carácter universal para todos los sectores de la economía. En otras palabras creo en un sistema mixto donde coexistan la propiedad privada individual y colectiva de autogestión con otras formas de propiedad más avanzadas, incluyendo la estatal y preservando la noción del mercado como elemento regulador del sistema.

LA NUEVA REALIDAD
INCLUYE UNA
PARTICIPACION
MAS ARMONIOSA
DE LOS TRABAJADORES...

C.E. ¿Qué otros elementos configurarían esta nueva realidad?

E.D. Considero que existen tres elementos adicionales:

1-Desarrollo de la capacidad de exportación (C.A. y resto del mundo).

2-Incremento efectivo de la productividad (tecnología)

3-Capacitación efectiva, no solamente de los cuadros intermedios y de la fuerza laboral sino también de los empresarios, directivos y ejecutivos.

C.E. ¿Quién va a concebir este nuevo sistema?

E.D. Estimo que en esta época de transición todos, en particular los directamente interesados, tienen el dere-

cho y el deber de participar constructivamente a la elaboración de las bases del mismo

C.E. ¿Cuál sería el rol del Estado en este nuevo modelo? Sería un árbitro más que un interventor o a la inversa?

E.D. Bueno, el rol del Estado a partir de los años treinta se ha aumentado considerablemente, principalmente como agente regulador y de intervención en los países de capitalismo maduro. En nuestro país el Estado deberá continuar con su rol promotor, (tal como lo hizo en el caso del Mercado Común Centro Americano) teniendo como principal objetivo la creación de condiciones que permitan el desarrollo de nuevas industrias, en particular en los sectores de bienes intermedios y de capital. Dicho rol sería más bien de estímulo que de planificación del sistema económico y que reacionalice el uso de nuestros recursos.

C.E. ¿Y esto en todos los sectores de la economía?

E.D. No, considero que el Estado tendrá una participación mayor en el sector del comercio exterior y del financiamiento del sistema económico, con el objetivo primordial de captar una cantidad superior del excedente económico.

C.E. ¿Representa esto una modificación del modelo actual de desarrollo?

E.D. Sí, porque este nuevo modelo tratará de enfatizar el ahorro interno, Noción que es antagónica a la de endeudamiento externo.

C.E. ¿El ahorro interno es más beneficioso que el endeudamiento externo?

E.D. Evidentemente que sí. Esto es así porque el endeudamiento externo tiene un límite al cual nos vamos aproximando rápidamente y, además, porque tiene que pagarse en divisas producto de nuestras exportaciones, y cuyos precios están sujetos, a lo largo de los años, a fluctuaciones considerables. Este fenómeno, común a los países en vías de desarrollo, cobra especial importancia en el marco actual de la economía mundial, que es dominada por un proceso inflacionario generalizado.

C.E. ¿Este proceso inflacionario está vinculado al alza constante de los precios de los hidrocarburos?

E.D. En efecto, el fenómeno en cuestión es un factor determinante de dicho proceso. En el plano nacional este elemento de inflación constante es de una importancia trascendental para el bienestar colectivo de nuestra sociedad.

C.E. ¿Por qué posee esta importancia?

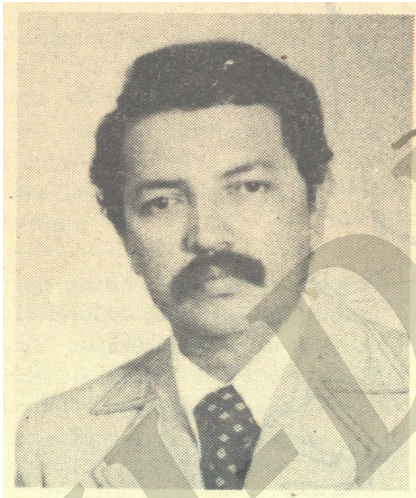
E.D. Debido a su incidencia inflacionaria en los sectores más importantes del sistema económico nacional. En vista que dicho aumento constante en los precios no parece que va a finalizar en el corto plazo nos parece esencial e indispensable que el Poder Ejecutivo conciba y ponga en práctica una política relativa a la utilización racional de la energía en todo el territorio nacional.

BANCA

Por Raúl Alfonso Medina C.

PAPEL DEL BANCO CENTRAL DE HONDURAS EN EL DESARROLLO ECONOMICO DEL PAIS

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA BANCA CENTRAL



El Lic. Medina Castro es graduado en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Honduras. Ha efectuado estudios post-graduados en el Cicom de Río de Janeiro, Cemla de Ciudad de México y en la Universidad de Vanderbilt habiendo obtenido en esta última el grado de Master en Economía. Ha sido profesor en la UNAH en diversos períodos, habiendo publicado varios trabajos sobre la economía de nuestro país. Actualmente es funcionario del Banco Central de Honduras.

Antes del inicio del siglo XX no existía un concepto totalmente definido sobre la Banca Central. De hecho la evolución de este tipo de organización dentro del sistema económico de un país se produce gradualmente hasta que la misma adquiere una posición de preeminencia en materia de coordinación financiera; dicho proceso no ha sido completamente deliberado y, por ello, a estas alturas, no se ha formulado ni se ha creado una técnica ordenada y sistemática relativa a las funciones estrictas y limitadas de la Banca Central. Sin embargo a lo largo de todo el siglo XX la teoría del funcionamiento de la Banca Central se ha enriquecido significativamente. Cuando hacemos referencia a bancos de emisión o bancos nacionales, nos estamos refiriendo fundamentalmente a aquellas funciones de la Banca Central que se contraen a la emisión de billetes con las limitaciones impuestas por el Estado y al mantenimiento de la convertibilidad de sus billetes en oro y/o plata. Estas fueron las primeras funciones de los bancos que se convirtieron en agentes financieros del Estado.

De los bancos centrales actuales, el Riksbank de Suecia, es el más antiguo en el sentido de que fue el primero en establecerse, pero el Banco de Inglaterra fue el primer banco de emisión que llegó a tener la función de banco central y que desarrolló los que hoy se conocen de un modo general como principios fundamentales de la Banca Central.

LA BANCA CENTRAL EN EL REINO UNIDO

La mayoría de los bancos centrales tuvieron su origen mediante suscripciones públicas, de tal forma que se formaron como sociedades anónimas con participación del Estado y en cuyo proceso de toma de decisiones, participaban uno o más delegados del sector público que eran designados por el gobierno. El Banco de Inglaterra se fundó en 1694, mediante suscripción pública y con el propósito expreso de financiar actividades gubernamentales

a cambio del privilegio de emitir billetes con sujeción a ciertas limitaciones. Además de tener un monopolio parcial de emisión, su función como banquero y agente del gobierno lo colocó en una situación privilegiada frente a los demás bancos del Reino Unido.

Dichos bancos privados encontraron ventajoso sostener relaciones con el Banco Central en razón de la confianza que merecían sus billetes; y al proliferar la creación de bancos privados por acciones, el Banco de Inglaterra llegó a ser considerado guardián de las reservas de efectivo de los bancos privados, así como de las reservas de la nación, fortaleciendo en esta manera su función en materia de compensación.

A posteriori del desarrollo y de la maduración de estas funciones el Banco Central del Reino Unido adquirió el carácter de prestamista de última instancia, asumiendo la responsabilidad de procurar mantener sobre bases sólidas no sólo el sistema monetario, sino el crédito.

Las crisis de 1847, 1857 y 1866 evidenciaron la existencia de una estrecha relación entre la cantidad de moneda y el crédito. En ese contexto se vio la necesidad de mantener una reserva legal en monedas de oro destinada a respaldar los billetes en circulación, que pueden, eventualmente, convertirse a la vista en moneda de oro. Las crisis demostraron claramente hasta que punto la especulación y la indebida expansión del crédito podían afectar negativamente la función del Banco y, en consecuencia, la necesidad de adoptar medidas eficaces tendientes a proteger la reserva de oro. Así, en ciertas circunstancias, a los entes privados les inquietaba el hecho de no poder obtener las facilidades de crédito requeridas y temían que ésto podría provocar fácilmente un pánico financiero. En este sentido, el Banco Central principió a proporcionar la seguridad de que ésto podía evitarse con facilidad, en vista que garantizaba la estabilidad del sistema, restableciendo la confianza de ahorrantes e inversionistas, porque estaba en capacidad de

Xerox ahora acepta cambios

"Yo solo la usaba los domingos para
sacar copias de los boletines de misa."



Si usted es dueño de alguna copiadora que no es Xerox,
ahora puede cambiarla por algo mejor.

Damos generosos pagos por su copiadora vieja,
al cambiarla por una de nuestras copadoras Xerox.

Para mayor información, llame al Sr.

Antonio Tavel en Tegucigalpa, al Teléfono 22-0222 o al Sr.
Evelio Rodríguez a San Pedro Sula al teléfono No.52-2968.
Ellos le mostrarán como adquirir una copiadora muy superior
a la que ahora posee-pagando mucho menos

XEROX

líder mundial en comunicaciones gráficas

hacer frente a las necesidades legítimas de crédito, aún cuando fuera a tasas de interés transitoriamente más elevadas, limitando así prioritariamente la demanda de bienes ingentes y esenciales; logrando así una reducción en el volumen general de préstamos, a fin de asegurar el equilibrio financiero necesario para el funcionamiento eficaz del sistema económico.

Esta política de hacer frente a las necesidades ingentes y esenciales se traducía en créditos especiales, que en nuestros días llevan el nombre de descuentos.

El uso de la tasa de descuento como instrumento significativo de la política crediticia, quedó firmemente establecido y en consecuencia la función reguladora del Banco de Inglaterra adquirió mayor primacía. En ese contexto, en 1890, una especulación general y excesiva en valores extranjeros culminó con la quiebra de varias empresas importantes; sin embargo, el Banco actuó con prontitud, aliviando la alarma del público y evitando el pánico general. Inclusive no se suspendió el principio de la convertibilidad de oro, como se había hecho en crisis anteriores.

En este sentido, cabe señalar que el Banco disfrutó de un éxito considerable, en particular en situaciones de emergencia, hecho que lo prestigió y estimuló el progreso de otros bancos centrales en el resto del mundo.

En conformidad con el modelo establecido por el Banco de Inglaterra surgieron los demás bancos europeos, aún cuando todos ellos han funcionado con estilos relativamente diferentes provocados por las características especiales de cada país.

LA BANCA CENTRAL EN HONDURAS

En el caso de Honduras, los orígenes de la Banca Central están vinculados al desarrollo general de la economía mundial de postguerra. Sin embargo,



en forma similar a los principales bancos centrales del mundo, se podría decir que su organización tuvo como objetivo fundamental la centralización de la política monetaria del país, que no obedecía necesariamente a una necesidad de introducir orden en la situación monetaria del país.

Hasta 1950, podríamos afirmar que las condiciones en que se desarrolló el sistema monetario del país, eran especiales en vista que el proceso monetario no fue estrictamente endógeno sino que poseía influencias externas bastante marcadas.

Por su condición colonial al igual que los demás países de Centroamérica, el sistema monetario hondureño estuvo influido por el sistema monetario de España: el tránsito del período colonial a la independencia no marcó cambios significativos en el sistema monetario del país. Así, después de la proclamación de la independencia circulaba el Peso de 8 reales que continuó siendo la principal unidad monetaria, a pesar de provenir de los Cuños de México, Perú, Chile y Guatemala.

La Primera moneda propia del Estado fue acuñada en Honduras en 1823 en piezas de 2 reales, la cual fue emitida en consideración a "los males que causa la moneda falsa", pues existía circulación de moneda clandestina de-

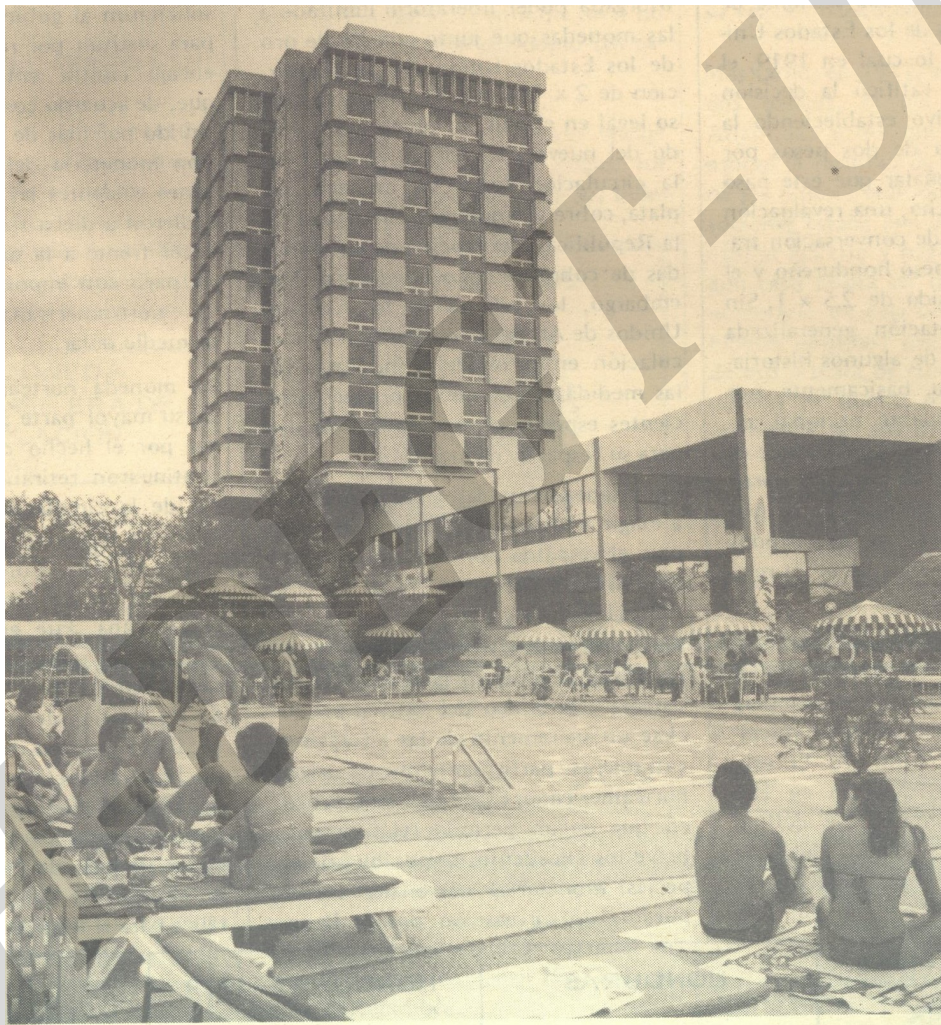
bido a que el tesoro público no contaba con los fondos necesarios para su amortización. Esta medida no fue una simple disposición policíaca para impedir la circulación de las falsificaciones, sino un primer intento de regular la emisión monetaria en función de las circunstancias.

Después de la independencia se produjeron situaciones de inestabilidad monetaria causada por la vida turbulenta de aquellos primeros años de vida soberana; estas situaciones persistieron a lo largo de los años hasta que se promulgó lo que se puede considerar como la primera Ley Monetaria de Honduras, emitida en razón de que era preciso fijar la unidad y el valor de la moneda circulante para evitar los perjuicios que, de otro modo, causarían la circulación de monedas faltas de peso y de ley o inferiores a la que circulaba en la República.

Esa nueva ley proporcionó cierta estabilidad al sistema monetario y facilitó las primeras transacciones en el país, aún cuando las medidas de esa ley no eran suficientemente eficaces para lograr la nacionalización de la moneda. De hecho no eran eficaces porque las necesidades de circulante eran mayores que las cantidades producidas en la Casa de Moneda. Esta situación provocó la persistencia de otras monedas como los "Macaos" y la "Moneda

Bienvenidos
al gran mundo del

HOTEL
Honduras Maya
TEGUCIGALPA



ESTIMADO EMPRESARIO

**HOTEL HONDURAS MAYA CON INMEJORABLE UBICACION,
Y MAGNIFICOS ACCESOS OFRECE LAS FACILIDADES QUE EL
HOMBRE DE LA EMPRESA MODERNA NECESITA:**

**POR ESO, CUANDO SUS EJECUTIVOS VENGAN A TEGUCIGALPA,
HAGA RESERVACION EN EL HOTEL HONDURAS MAYA CON EL
FIN DE QUE ELLOS HAGAN DEL HOTEL HONDURAS MAYA SU
CENTRO DE OPERACIONES.**

RESERVACIONES
TEL: 32-3191 - 95
32-3291 - 95



VINOS DE "MARCA" Y DE "SITIO"

Para el cliente español, pedir en el restaurante "un rioja" significa bien poca cosa. Pedir "un Riscal" o "un Viña Albina" es distinto.

Con el cliente francés y en el caso único del champaña pasa exactamente lo mismo. Jamás pide "un champagne" sino "un Moët et Chandon", "un Taittinger" o "un Veuve Clicquot".

¿Por qué? Sencillamente porque el champaña y el rioja son preferentemente "vinos de marca" y no "vinos de sitio" o "vins de cru".

La razón de ambas peculiaridades estriba en que tanto el rioja como el champaña son vinos de mezcla —los franceses llaman a esa mezcla "cuvée" y el pago o terreno (o "cru", que no quiere decir "crudo", sino "erecido") cuentan relativamente poco a la hora de elegir el vino. Cuando el español pide "un jumilla", o "un valdepeñas", o "un carriñena" está haciendo lo mismo que cuando el francés pide "un Nuits-de-St. Georges", o "un Richebourg", o "un Calon-Ségur". Todos ellos son vinos de sitio, o de pago, o de "cru", como ustedes quieran.

Con las añadas (o "millésimes" para los franceses), el cantar es diferente, digan lo que digan en España los consejos reguladores o el propio INDO (Instituto Nacional de las Denominaciones de Origen). No hagan ustedes caso de los años "de cosecha" que figuran en las botellas de Rioja. Si dice 1970, estén seguros de que ese vino tiene mucho del 70, pero tiene también "algo del 71, del 73 y hasta del 77. Para controlar la veracidad de las añadas hacen falta centenares de "veedores", o inspectores entendidos e insobornables. Y eso es difícil de tener. Mientras el INAO francés (Institut National des Appellations d'Origine) tiene centenares y centenares de estos inspectores, los consejos reguladores españoles apenas tienen unas docenas.

Me dirán ustedes: ¿Y cómo es que existen champañas francesas con añada? Muy sencillo: en la Champagne —a pesar de que su extensión es muy pequeña: unos 120 kilómetros de largo por una anchura que va de los trescientos metros a los dos kilómetros en su parte menos angosta—, un cuer-

po importantísimo de "veedores" controla la producción de cada zona. Cuando en algunas de éstas (Valle de la Marne, Côte des Blancs, etcétera) la cosecha es de una calidad excepcional, la casa que la elabora es autorizada —con toda clase de garantías— a inscribir la "millésime" sobre la etiqueta. Además de esta particularidad, cada casa de Champagne produce lo que ellas mismas llaman "cuvée de prestige". Para darles un ejemplo de esta particularidad, les citaré el mundialmente famoso champaña "Dom Perignon", que hace la casa Moët et Chandon (creo que su última añada es la de 1961), y cuyo coste de venta al público se multiplica de forma escandalosa. Hay casas muy famosas que nunca fabrican —o producen— "cuvées de prestige", como la maravillosa casa Krug —que para mí es el Rolls Royce

del champaña—, pero que sí tienen, en cambio, vinos con la añada registrada. Esas son casas muy serias.

Pero terminemos con el champaña. Para ello pediré auxilio a mi compañero Philippe Marcovici, que allá por 1968 publicó en el periódico Combat, de París, un gran artículo sobre el tema. Marcovici comenzaba su reportaje con esta estupenda frase:

"Erase una vez un monje, bodeguero de la abadía de Hautvillers, cerca de Reims. Vivió allá por el siglo XVII y se llamaba Dom Perignon. Su celebridad no debíase a sus estudios teológicos, sino, más sencillamente, al hecho de que fue el primero que tuvo la idea de mezclar, de acoplar, los diferentes "crus" de su región. Con ello inventó al mismo tiempo el vino de Champagne."

"Treinta mil hectáreas de terreno", prosigue Marcovici, "de las cuales 18,000 plantadas de viñas, repartidas en los departamentos del Marne, del Aube, del Aisne y del Seine-et-Marne, constituyen el dominio, delimitado por la ley del vino de Champagne (...) En estas 18.000 hectáreas crece una uva pequeña, de gusto agrio e impropio al consumo de mesa. Esta uva es el producto de tres cepas igualmente definidas por la ley: Pinor Noir, Pinor Meunier y Chardonnay (pinot blanco). Dos tercios de uva negra y

jugo blanco y un tercio de uva blanca constituyen la mezcla que da nacimiento al champagne (...). Para producir el vino de Champagne no basta emplear las uvas de la región. Es necesaria una elaboración larga y minuciosa, definida igualmente por la ley y conocida con el nombre de "método champenois".

"Las uvas se prensan a razón de 2,666 litros de jugo o mosto. Ni un solo litro de más de mosto puede utilizarse para la fabricación de vino."

¿Se dan cuenta ustedes del rigor que el INAO exige a estos productores de vino? Un rigor que desdichadamente no existe en España, salvo en la zona de Jerez, único viñedo español verdaderamente serio en esta materia.

Ello no quiere decir —en mi opinión— que el viñedo de Rioja no sea un viñedo perfectamente serio y, sin duda, el que mejores vinos tintos produce en España.

¡Pero, atención! Pienso que justamente el vino de Rioja debería cambiar el sistema de "marcas" por un sistema de "denominaciones de origen" mucho más riguroso del que rige hoy día.

Para que se den cuenta ustedes de las diferencias que existen en esta materia entre España y Francia, les pondré el siguiente ejemplo; el famosísimo viñedo de la Borgoña (la Borgoña-Borgoña, es decir, la que va, más o menos, de Dijon a Santenay, dejado de lado al Macónnais y al Beaujolais, que abusivamente utilizan el nombre de Borgoña); decía que el viñedo riojano ocupa unas 47.000 hectáreas (ambas son cifras muy aproximadas). El viñedo de Borgoña se establece sobre quince municipios; el de la Rioja, sobre más de 130. El viñedo de Borgoña tiene más de sesenta denominaciones de origen y el de Rioja solamente una (Rioja, así por las buenas); a nadie se le ocurre pedir una botella de Cenicero, o de Fuente mayor, o de Haro. Se pide una botella de "Viña Pomal" o de "Cune" o de "Montecillo". Es decir, se pide una marca. Y esa marca, que en tiempos pudo ser excelente, a lo mejor hoy ya no.

LIBROS

Los 50 mejores libros en administración de empresas

Recientemente el Sr. Arthur A. Fickel, consultor independiente en administración de empresas concibió una lista de los 50 libros más importantes publicados en inglés en materia de administración de empresas. Dicha lista comprende los títulos publicados a partir del final de la Segunda Guerra Mundial hasta finales de la década pasada.

Dicha lista no pretende ser exhaustiva -declaró el Sr. Fickel- ni tampoco constituye un juicio definitivo sobre los libros más significativos en la materia. Para su elaboración contamos con la colaboración de la Biblioteca George Baker de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard de Boston, Massachusetts.

Cambio Empresarial ofrece a continuación a sus lectores interesados en administración de empresas la lista completa elaborada por el Sr. Fickel.

Un Concepto de Planificación Corporativa
Ackoff, R.L., A Concept of Corporate Planning. Wiley-Interscience 1970.

Concepto de Estrategia Corporativa
Andrews, Kenneth R., Concept of Corporate Strategy. Dow Jones-Irwin, 1971.

La Administración de la Corporación Socialmente Responsable
Anshen, Melvin (Ed.), Managing the Socially Responsible Corporation. Macmillan, 1974.

Estrategia Corporativa
Ansoff, Igor, Corporate Strategy. McGraw-Hill, 1965

Contabilidad Administrativa: Texto y Casos
Anthony, Robert N., and James S. Reece. Management Accounting: Text and Cases. Richard D. Irwin, 1975.

Administración y Desarrollo Organizativo
Argyris, Chris, Management and Organizational Development. McGraw-Hill 1971.

Baumback, C.M., and J. R. Mancuso. Entrepreneurship and Venture Management. Prentice-Hall, 1975.

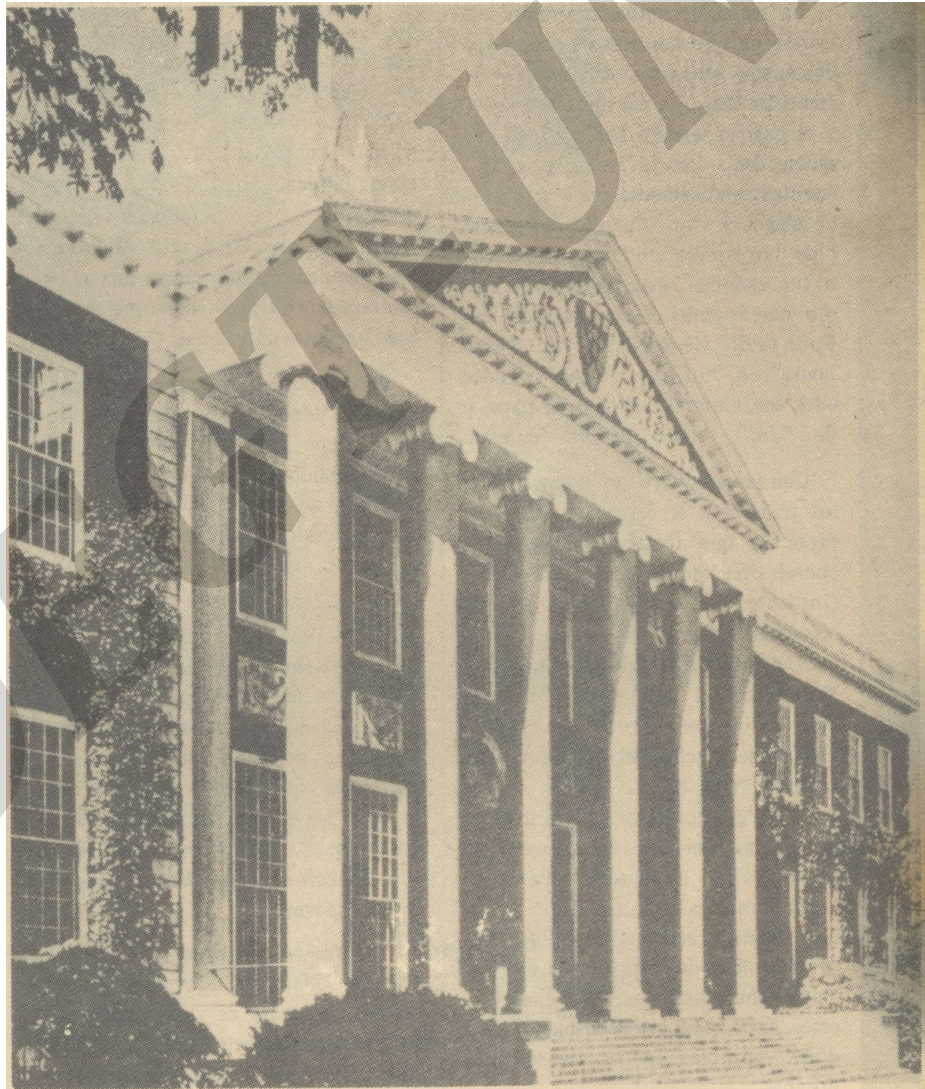
El Arribo de la Sociedad Post-industrial
Bell, Daniel, The coming of Post-Industrial Society. Basic Books, 1973

Desarrollo de la Organización: Su Naturaleza, Orígenes y Perspectivas
Bennis, Warren G., Organization Development: Its Nature Origins, and Prospects. Addison-Wesley, 1969.

La Fuerza de Trabajo y la Comunidad Norteamericana
Bok, Derek C., and John T. Dunlop, Labor and the American Community. Simon & Schuster, 1970

Estrategia y Estructura
Chandler, Alfred D., Jr., Strategy and Structure. MIT Press, 1962

Nuevos Horizontes para el Administrador Profesional
Cordiner, Ralph J. New Frontiers for Professional Managers. McGraw-Hill, 1956



BIBLIOTECA GEORGE F. BAKER
UNIVERSIDAD DE HARVARD
BOSTON, MASS.



Administración: Tareas, Responsabilidades y Prácticas
Drucker Peter F., Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row, 1974

La Práctica de la Administración
Drucker Peter F., The Practice of Management. Harper & Row, 1954

Dinámica Industrial
Forrester, Jay E., Industrial Dynamics. MIT Press, 1961

Capitalismo y Libertad
Friedman, Milton, Capitalism and Freedom. University of Chicago Press, 1962

Revisión Administrativa
Harvard Business Review on Management. Harper & Row, 1975

El Informe Financiero en la Corporación
Hawkins, David F., Corporate Financial Reporting (1977 ed.).
Dow Jones-Irwin, 1977

El Trabajo y la Naturaleza Humana
Kerzberg, Frederick, Work and the Nature of Man. World Publishing, 1970

Administración y Maquiavelismo
Jay, Anthony, Management and Machiavelli. Holt Rinehart & Winston, 1967

Los Próximos Doscientos Años
Kahn, Herman, et al., The Next 200 Years. Morrow, 1976

Principios de Administración
Koonz, H. and C. O'Donnell, Principles of Management. McGraw-Hill, 1955

Dirección en mercadeo: Análisis, Planificación y Control
Kotler, Philip, Marketing Management: Analysis, Planning, Control. Prentice-Hall, 1976

Organización y Medio Ambiente
Lawrence, P.R., and J.W. Lorsch, Organization and Environment. Harvard Business School Division of Research, 1967

Psicología Empresarial
Leavitt, Harold J., Managerial Psychology (3rd ed.).
University of Chicago Press, 1972

El Ejecutivo Excepcional: Una Concepción Psicológica
Levinson, Harry, The Exceptional Executive: A Psychological Conception. Harvard University Press, 1968

Nuevos Esquemas para la Administración
Likert, Rensis, New Patterns of Management. McGraw-Hill, 1961.

Mercadeo para el Crecimiento
Levitt, Theodore, Marketing for Business Growth. McGraw-Hill, 1961.

La Nueva Ideología Norteamericana
Lodge, George C., The New American Ideology. Alfred Knopf, 1975

El Jugador
Maccoby, Michael, The Gamesman. Simon & Schuster, 1976

El Aspecto Humano de las Empresas
MacGregor, Douglas, The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, 1960

Microeconomía
Mansfield, Edwin, Microeconomics (2nd ed.). W.W. Norton, 1975

Personalidad y Motivación
Maslow, A., Motivation and Personality (2nd ed.). Harper & Row, 1970

El Proceso Administrativo
Newman, W.H., E.E. Summer, and E.K. Waren, The Process of Management (3rd ed.). Prentice-Hall, 1972

Análisis de Decisiones
Raiffa, H., Decision Analysis. Addison-Wesley, 1970

El Hombre y la Organización
Roethlisberger, F. J., Man-in Organization. Harvard University Press, 1968

Armando el Rompecabezas: Una Guía del Pensamiento Estratégico
Rothschild, William E., Putting It All Together: A Guide to Strategic Thinking. American Management Association, 1976

Psicología de la Organización
Schein, Edgar H., Organizational Psychology (2nd ed.). Prentice-Hall, 1972

Liderazgo en la Administración
Selznick, Philip, Leadership in Administration. Harper & Row, 1957

La Ética y la Rentabilidad
Silk, Leonard, and David Vogel, Ethics and Profits. Simon & Schuster, 1976

Comportamiento Administrativo
Simon, Herbert A., Administrative Behavior (2nd ed.). Free Press, 1976

Mis Años con "General Motors"
Sloan, Alfred P., Jr., My Years with General Motors. Doubleday, 1964

La Planificación en la Administración Superior
Steiner, George A., Top Management Planning. Macmillan, 1969

Los Límites de la Ley
Stone, C.D., Where the Law Ends. Harper & Row, 1975

Soberanía en Peligro
Vernon, Raymond, Sovereignty at Bay (2nd ed.). Basic Books, 1972

Liderazgo y Toma de Decisiones
Vroom, V., and P. Yetton, Leadership and Decision Making. University of Pittsburgh Press, 1973

Planificación a Largo Plazo
Warren, E. Kirby, Long Range Planning. Prentice-Hall, 1966

El Hombre Organizativo
Whyte, E.H., Jr., The Organization Man. Simon & Schuster, 1956

La Mente Corporativa y el Poder
Zalesnik, A., and M.F.R. Kets de Vries, Power and the Corporate Mind. Houghton Mifflin, 1975



Biblioteca
HARVARD
de Administración
de Empresas

¿QUE ES?

Es la más valiosa colección de artículos sobre administración de empresas disponible en español.

¿COMO ESTA INTEGRADA?

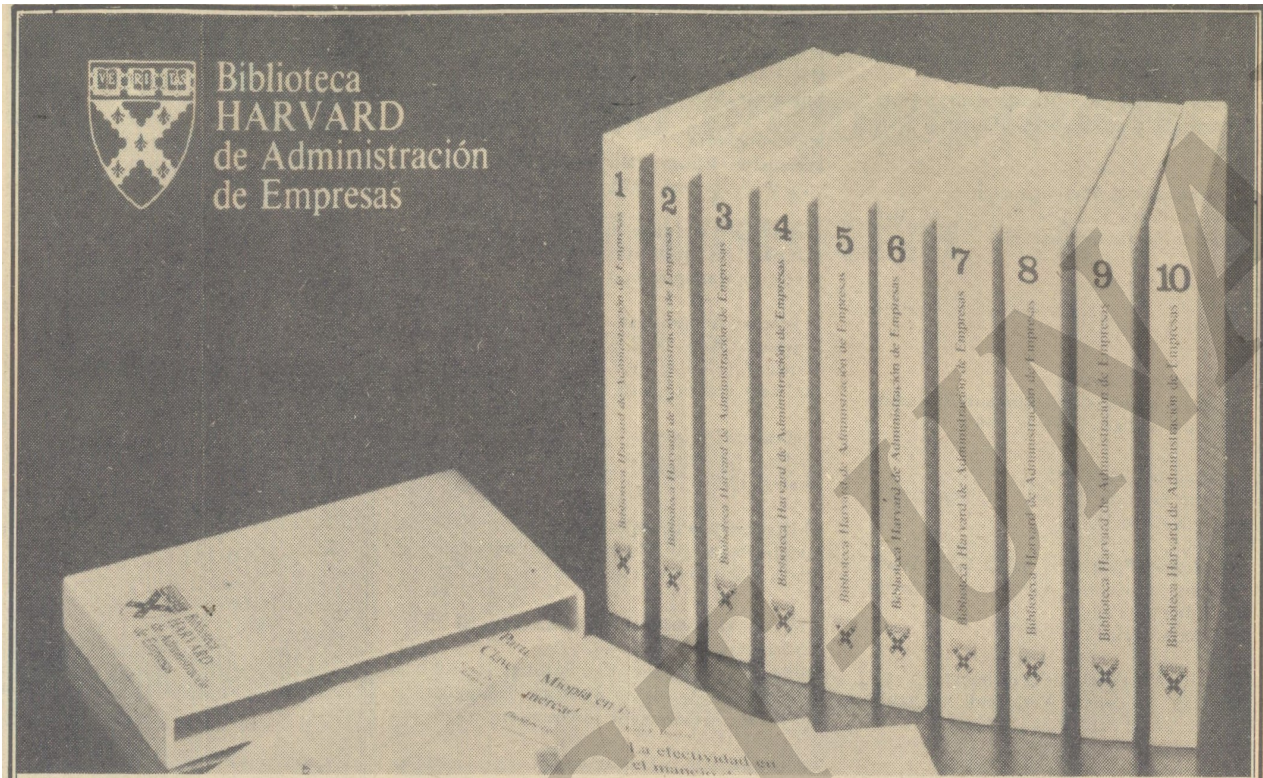
Está integrada por una selección de los mejores artículos publicados en HARVARD BUSINESS REVIEW, la revista profesional editada por la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard (Graduate School of Business Administration, Harvard University), reconocida mundialmente como la institución líder en la investigación y enseñanza de la administración de empresas.

¿QUIENES SON LOS AUTORES?

Los autores son los maestros y profesionistas más destacados en los Estados Unidos, en los ramos de administración general, finanzas, mercadotecnia, factor humano,

DISTRIBUIDORES:
Video-Management de
Centroamérica, S.A. de C.V.

Apartado Postal 1111 - Dirección
Cablegráfica MANAGEMENT
Teléfonos: 22-2853 - Tegucigalpa,
D.C., Honduras, C.A.



¿COMO ESTA INTEGRADA?

Está integrada por una selección de los mejores artículos publicados en HARVARD BUSINESS REVIEW, la revista profesional editada por la Facultad de Administración de Empresas de la Unviersidad de Harvard (Graduate School of Business Administration, Harvard University), reconocida mundialmente como la institución líder en la investigación y enseñanza de la administración de empresas.

¿QUIENES SON LOS AUTORES?

Los autores son los maestros y profesionistas más destacados en los Estados Unidos, en los ramos de administración general, finanzas, mercadotecnia, factor humano, producción y, en general, de todas las disciplinas que tienen relación con la administración.

¿POR QUE ES IMPRESCINDIBLE?

Porque ha probado ser el medio más eficaz y económico para apoyar los programas de capacitación que representa su aplicación. La Biblioteca Harvard de Administración de Empresas constituye en su ramo, el enlace tecnológico más importante de la actualidad para impulsar el desarrollo empresarial en los países de habla hispana.

DISTRIBUIDOR EXCLUSIVO PARA HONDURAS



video-management de centroamérica
s. a. de c. v.

Apartado Postal 1111 – Dirección Cablegráfica MANAGEMENT – Teléfonos: 22-0480 - 22-2853 – Tegucigalpa, D.C., Honduras, C.A.

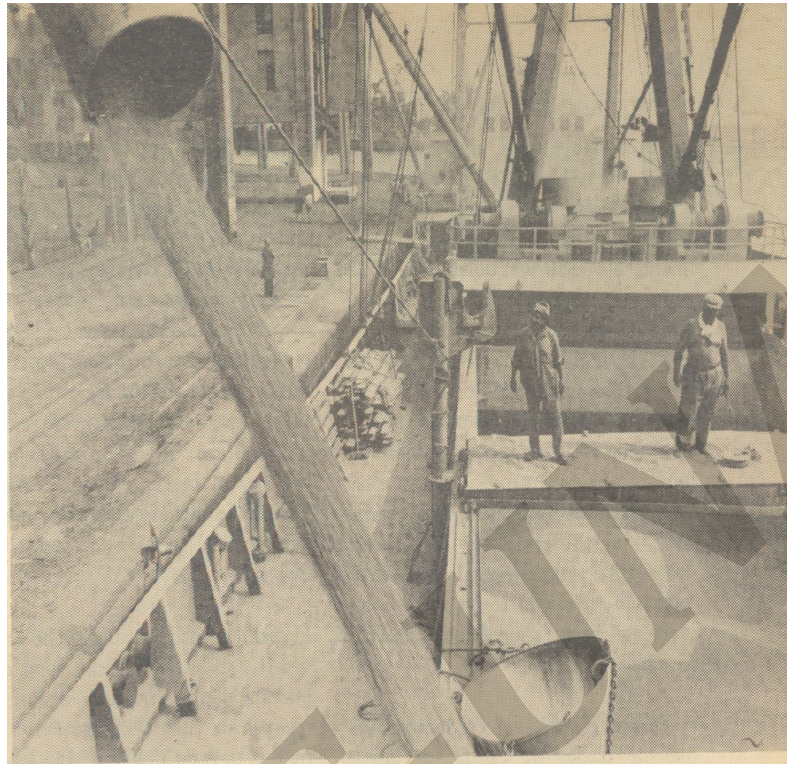
SECCION ECONOMICA

Argentina: Los últimos 5 años

Cambio empresarial ofrece a sus lectores la versión al español de un artículo publicado originalmente por la revista Business Week. Dicho artículo ilustra las contradicciones y conflictos que existen en una sociedad tratando de dotarse a sí misma de un modelo económico de largo plazo fundamentado en un régimen autorizado.

Revivida por fuertes dosis de economía de libre mercado, Argentina -cuya economía casi se derrumba hace cinco años - parece estar a punto de anotarse una victoria crucial en su batalla contra una inflación de raíces profundas. La espiral inflacionaria de los precios ha bajado desde setiembre del 79 a un 50 % anual, índice muy elevado desde cualquier punto de vista, que es, sin embargo, una aguda reducción del promedio de 150 % en los últimos tres años, y del casi 500 % alcanzado en 1976, año en que la Junta que actualmente gobierna el país, tomó el poder. "Es un logro importante", dice el Ministro de Economía José Alfredo Martínez de Hoz, quien anticipa que dicha reducción muy pronto se hará presente en los precios de los artículos de consumo.

Los precios de los artículos de consumo aún aumentan a un ritmo del 100 % anual, y cualquier reducción



PUERTO DE BUENOS AIRES: CARGANDO GRANOS

de precios en la venta al detalle llega con gran retraso para el consumidor argentino. A pesar del éxito de Martínez de Hoz reduciendo los déficits gubernamentales, aumentando los índices de exportación de granos y otros productos agrícolas, y reconstruyendo la reserva de divisas, su estrategia de

LOS MILITARES NACIONALISTAS Y LOS POLITICOS POPULISTAS DENUNCIAN QUE LA SITUACION ES CRITICA.....

"apertura" -es decir, abriendo la puerta de la economía y el mercado argentino a la competencia internacional - está siendo atacada cada vez más. En ese sentido, los hombres de negocios se quejan, manifestando que la importación les perjudica, y tanto los militares nacionalistas como los políticos populistas denuncian que las industrias y el empleo en la Argentina están en una situación crítica. El hecho que cuatro bancos llegasen al borde de la quiebra por haberse sobregirado durante el "boom" financiero argentino - teniendo que ser intervenidos por el

Banco Central - ha dado más argumentos a los críticos antes mencionados.

El momento es difícil, porque el Presidente Jorge Rafael Videla y Martínez de Hoz, que ha contado con un fuerte apoyo de la Junta, dejarán el poder el 31 de marzo de este año, y sus sucesores tendrán que soportar el peso de las presiones a favor de un retorno al proteccionismo y a la intervención estatal en la economía. El próximo presidente, que fue escogido en setiembre de 1980 por la Junta de tres miembros para presidir durante un período de cinco años, es Roberto Viola, de 55 años, comandante del ejército en retiro, y ex-ministro de la Junta, quien ha cultivado algún apoyo entre los políticos y líderes sindicales, a pesar de que tanto los partidos políticos como la actividad sindical fueron prohibidos en 1976. Es improbable que Viola conserve como Ministro de Economía a una figura tan dominante como Martínez de Hoz, que ha sido prácticamente un Zar en la economía Argentina.

Una de las políticas de Martínez de Hoz que probablemente tenga que ser modificada, aún antes del cambio de gobierno, es su sobrevaloración del pe-

so argentino, como arma contra la inflación. A pesar de "mini-depreciaciones" de un 2% mensual, los economistas estiman que el peso -actualmente al 1.860 por dólar U.S. - está sobrevalorado en un 30%. La animación de las importaciones que resulta de esto, ayuda a mantener bajos los precios locales, pero los fabricantes argentinos de productos como los textiles -una industria que ha perdido un 60% de su mercado a causa de las importaciones- se quejan amargamente del influjo de productos extranjeros. Hasta los granjeros de la pampa fértil dicen que su producto no puede competir con importaciones como el tomate español enlatado.

Sin embargo, al favorecer importaciones de bienes de capital, el fuerte valor adquisitivo del peso debería ayudar a que la industria argentina sea más productiva y competitiva. El aumento en las importaciones de esta naturaleza impulsó las exportaciones de los Estados Unidos a Argentina de \$544 millones en 1976 a los \$1.9 billones en el año pasado. (1979)

*EL ALTO VALOR DEL PESO ANIMA AL CONSUMIDOR
A COMPRAR EN EL EXTRANJERO.....*

El alto valor del peso ha animado a los argentinos a salir al extranjero, a efectuar compras de toda índole, incluyendo la adquisición de bienes raíces en Uruguay, Brasil, Sudáfrica e inclusive Miami en Estados Unidos. Sin embargo, una helada de severas consecuencias redujo en el 80 la exportación de granos y otros productos agrícolas, lo que hizo decaer el influjo de divisas que había logrado que se acumularan unos \$40,000 millones de respaldo al comercio exterior argentino.

Esto naturalmente dificulta la tarea del Banco Central en el apuntalamiento del peso. Sin embargo, los cambios puestos en marcha por Martínez de Hoz serán de difícil regresión. "la política de apertura no es sólo mi política", dice Martínez de Hoz "los comandantes de las Fuerzas Armadas la han aprobado" agregando que "en

los últimos 30 años ningún programa económico, hasta ahora, había sido aplicado por más de dos años sin un cambio de óptica". Continúa diciendo Martínez de Hoz que, al contrario de esto "hemos hecho lo que un gobierno electo, con una elección encima el siguiente año no puede hacer: hemos aceptado efectos negativos a corto plazo a cambio del progreso a largo plazo. El nuestro es un programa de mediano alcance que tiene que funcionar por lo menos cinco años antes de que puedan verse todos sus resultados".

El errático manejo de la economía en décadas pasadas tenía sus raíces en la inestabilidad política que -después del régimen de Juan Domingo Perón que rigió el país de 1946 a 1955 - llevó al poder una rápida sucesión de gobiernos, civiles y militares. El resultado, dice Martínez de Hoz, fue "la frustración y el estancamiento económico", aunque los ricos recursos del país -desde los pozos de petróleo que hacen de la Argentina un país casi autosuficiente en materia de energéticos, hasta

las pampas- han continuado sosteniendo allí el patrón de vida más elevado de Latinoamérica. En el año 1979 un impulso del 8.5% en el crecimiento económico real, incrementó producto nacional bruto per cápita hasta casi los \$4,000, lo que es aún más alto que el alcanzado por Venezuela, rica en petrodólares.

Ahora bien, subyace al proyecto de continuidad en el manejo de la economía argentina, un profundo cambio operado en la estructura política del país. Siguiendo el ejemplo establecido por los militares del Brasil, los generales y almirantes de la Argentina buscan institucionalizar su régimen a partir de una rotación de la Presidencia en períodos de cinco años. El objetivo lo constituye el establecimiento de un gobierno que es la responsabilidad colectiva de las Fuerzas Armadas, más

bien que el gobierno personalista del tipo explotado por Perón.

"Aunque éste es un gobierno militar, no es una dictadura personalista porque no es el gobierno del general Videla" dice Martínez de Hoz.

ESTABILIDAD Y CICATRICES

Sin embargo, la estabilidad se ha adquirido a un precio muy alto desde el punto de vista político, un costo social que probablemente pesará sobre la sociedad argentina en los próximos décadas.

Se estima que de la Junta las fuerzas eliminó unos 5.000 guerrilleros de izquierda y terroristas urbanos.

Esos tres años de terror costaron la vida a miles de argentinos, que fueron arbitrariamente escogidos como blancos por los grupos armados de extrema derecha, y desatando un clamor de protesta a nivel mundial por parte de los defensores de los derechos humanos. A pesar de que "la guerra sucia", como la llamó recientemente el General Videla, ha concluido, (solo tres de las desapariciones ocurridas durante el año pasado han sido atribuidos a móviles políticos) y que los jerarcas del gobierno están instando a la ciudadanía argentina para que considere cerrado ese capítulo de su historia, probablemente las heridas políticas tardarán generaciones en sanar.

Mientras tanto, hoy pocos dudan que el régimen militar tenga un firme dominio de la situación. Hace algún tiempo el gobierno inició un "diálogo", una serie de consultas con políticos civiles que podrían preparar el escenario para un retorno del poder civil en 1985, con la Junta estableciendo en última instancia el momento y las condiciones de dicha transición.

Para entonces, si se sigue con la estrategia básica de Martínez de Hoz, la economía argentina se parecerá muy poco a la del esquema "estatista" impuesto por Perón, y continuada, con variaciones, por los gobiernos

continúa

ARGENTINA:
LOS ULTIMOS 5 AÑOS

subsiguientes. Así, una de las primeras acciones de Martínez de Hoz fue abolir 40% de impuesto sobre las exportaciones agrícolas, una medida que estimuló a los granjeros a producir una cosecha sin precedentes en la temporada 1976-77.

La principal fuente inflacionaria atacada por Martínez de Hoz la constituye el Poder Ejecutivo mismo y su exagerada participación en la economía nacional -que iba desde ferrocarriles deficitarios a créditos subsidiados- con los déficits correspondientes que eran financiados mediante la impresión de más dinero. "Nuestra premisa básica ha sido la contraria: mantener al Estado fuera de todo lo que pueda hacer la empresa privada", dice Martínez de Hoz. Así el gobierno ha vendido sus acciones en 312 de un total de 780 compañías, que van desde fábricas de pulpa hasta los paradores en parques nacionales, y actualmente negocia su partida de 63 compañías más.

Uno de los objetivos del programa es deshacerse de operaciones deficitarias; el otro es abrir las industrias que, como los petroquímicos por ejemplo, han sido hasta ahora de competencia estatal exclusiva, a una participación más amplia por parte de la empresa privada. Sin embargo, los hombres de negocio consideran con escepticismo la posibilidad de que el ejército "privatice" su gran brazo industrial "Fabricaciones Militares".

El Estado tiene inversiones en 15 compañías, incluyendo un número de acciones que le dan el dominio de la industria del acero y los petroquímicos, con ventas anuales de \$2 billones 15.000 empleados -entre ellos muchos militares en altos y bien pagados cargos ejecutivos.

Más importante aún en la ofensiva al déficit presupuestario ha sido la eliminación de pérdidas en 12 de los 14 ser-

vicios públicos que estaban en rojo en 1976. Los ferrocarriles y el correo todavía soportan pérdidas, pero las planillas se han recortado hasta en esas operaciones. "En cuatro años hemos transferido casi 250.000 empleados del sector público al privado" manifiesta Martínez de Hoz. Al mismo tiempo la reforma tributaria ha logrado un aumento del 109% en términos reales, en tanto que el resto del déficit presupuestario - que equivale al 17% de la producción bruta de este año, lo que significa una reducción frente al 25.5% de 1976- está financiándose por medio de préstamos, más bien, que con la de circulante.

La otra distorsión heredada del sistema económico cerrado - que Martínez de Hoz intenta eliminar es la tasa de baja inversión y baja eficiencia. "Los productos que estaban muy bien con una sobreprotección frente a las importaciones y toda clase de subsidios", dice, "podían abastecer el mercado interno a precios altos". Pero el procedimiento "gradualista" utilizado por Martínez de Hoz, para dismantelar la red de barreras a la importación y de controles internos -en contraste con la liberalización draconiana implantada en Chile- es una razón para la lentitud en el descenso de la inflación. Las tarifas de importación que arrojaban un promedio del 55% en 1976, han sido reducidos al 30% y caerán al 150/o en 1984, si el sucesor de Martínez de Hoz mantiene el "horario" establecido. Sin embargo, la industria del automóvil, una de las mayores fuentes de empleo, aún se escuda tras una prohibitiva tarifa del 500%.

Aún más que las quejas de los hombres de negocios, subyace al procedimiento gradualista el poder latente en los sindicatos de trabajadores -movilizados por Perón como fuente de apoyo masivo- como posible causa de nuevas tensiones sociales. Para evitar el enfrentamiento con el sector laboral, aunque las actividades sindicales están prohibidas, la Junta insiste en controlar el desempleo. Si las tarifas se hubiesen reducido en Argentina tan drásti-

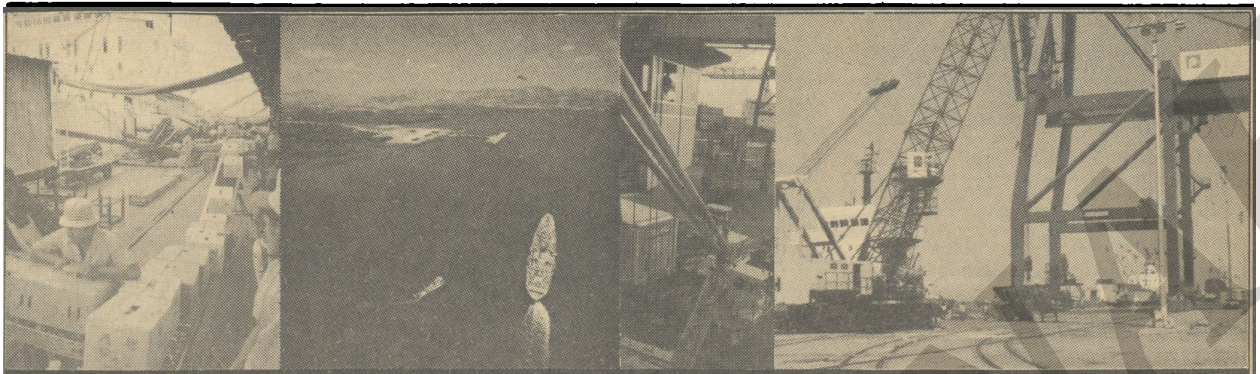
camente como en Chile, donde al menos 150/o de los obreros están desempleados "tendríamos que pagar un alto costo social, y estamos interesados en mantener la estabilidad", dice el subsecretario de comercio Juan Du-

mas. Así, Martínez de Hoz, con evidente autosatisfacción, anunció el año pasado que el desempleo ha caído de un 4.8% a un 2% de acuerdo a las estadísticas oficiales, a pesar de los recortes en las planillas gubernamentales. Pero esto lo ha logrado en parte, simplemente ordenándole a los empleadores que no despidan. La falta de productividad resultante es otra de las causas de la lentitud a la reducción de la inflación. Aún así, la liberación económica ha transferido grandes cantidades de obreros a trabajos más productivos. Cuando la General Motors Corp. cerró su fábrica de montaje en 1979 - como resultado de una reestructuración en la industria del automóvil- sus 5.000 trabajadores se reubicaron rápidamente en otros sectores.

LA ECONOMIA ESTABA
DESCAPITALIZANDOSE
POR LOS LIMITES
A LA TASA DE INTERES

Aunque ha actuado cautelosamente en relación con los aranceles y el empleo para evitar desempleo en la industria, Martínez de Hoz, al liberar las tasas de interés, ha logrado una expansión dramática del ahorro, el crédito y la industria bancaria. "En el pasado los límites a la tasa de interés en un contexto inflacionario convertían a esta última en negativa. Así, la economía estaba descapitalizándose, porque eso desanimaba el ahorro y animaba a las compañías a operar con capital que era subsidiado por el Estado".

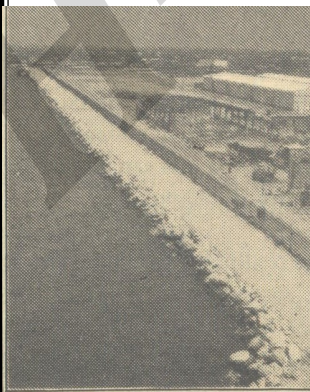
Uno de los resultados de la ausencia de controles, que permite a los bancos atraer más depósitos y pagando un interés mayor, ha sido un incremento en la tasa de ahorros. Otro ha sido la



**LOS PUERTOS SON EL CONTACTO CON
EL RESTO DEL MUNDO Y FUNDAMENTALES
EN NUESTRO ESFUERZO DE EXPORTACION.**



Empresa Nacional Portuaria



AL SERVICIO DE UD. EN
San Lorenzo, Amapala, Puerto Castilla,
Tela, La Ceiba, Roatán,
Puerto Cortés.



Tels. 42-2712 - 42-0297

III - SINTESIS DEL PROGRAMA DE RECUPERACION, SANEAMIENTO
Y EXPANSION DE LA ECONOMIA ARGENTINA

Pasar de una economía de especulación a una de producción

Mejoramiento y fortalecimiento del sector externo

Crecimiento económico por aumento de la inversión

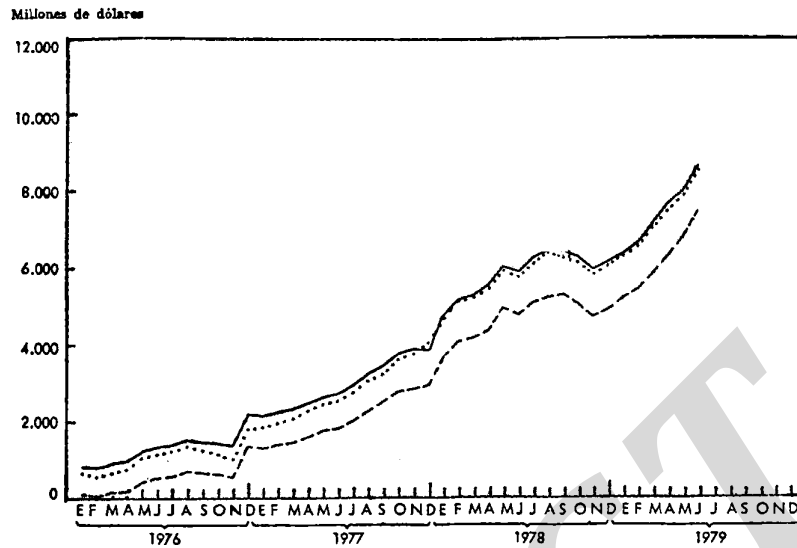
Política antiinflacionaria	Reducción del gasto público	Racionalización del personal Eliminación del déficit de las empresas estatales Reorganización de las empresas públicas Privatización de empresas estatales Adecuada financiación para obras públicas Reducción del nivel de inversión pública
	Mayores ingresos fiscales	Impositivos { Ajuste del sistema de recaudación Legislación contra la evasión fiscal Modificaciones impositivas de urgencia Reforma tributaria integral
	Reforma del sistema financiero	De capital { Emisión de títulos públicos en el mercado interno y en el mercado internacional
	Reducción de la emisión monetaria	Expansión del mercado financiero interno Ley de bancos y entidades financieras Liberación de las tasas de interés
	Política salarial	Eliminación del financiamiento neto del Banco Central para atender el déficit del Presupuesto
	Liberación de controles de precios	Política de incremento salarial basada en aumentos de la producción y productividad Supervisión para garantizar la competencia en el mercado Sistema de información de precios
Política agropecuaria	Estímulo de la producción agropecuaria a través de reforma del sistema cambiario Ampliación de la frontera agropecuaria Reforma de la Ley de Carnes Eliminación de los derechos de exportación Comercialización por parte del sector privado de carnes y cereales en el exterior Mejoras en el control sanitario	Aumento de áreas explotadas Modernización tecnológica Rentabilidad de la explotación agropecuaria Eliminación de minifundio Venta de tierras fiscales a los productores agropecuarios
	Promoción de industrias básicas Facilitar la inversión industrial Reconstitución del mercado interno de capitales para las empresas Reactivación de la promoción industrial Promoción de la eficiencia industrial Estímulo a las exportaciones de manufacturas Reforma de la ley de contrato de trabajo y eliminar trabas para alcanzar una mayor productividad Programa de reducciones arancelarias Descentralización industrial	Precios libres Incentivos fiscales para invertir Créditos para inversión y desarrollo industrial Inversión extranjera
Política energética	Mayor producción de hidrocarburos Racionalizar el consumo Reorganización de las empresas energéticas estatales Aumento de la generación de energía a través de fuentes hidroeléctricas y nucleares	Intensificación de las tareas en las áreas bajo explotación Exploración y explotación de nuevas áreas Recuperación secundaria Contratación con empresas del sector privado nacional y extranjero
Política minera	Promoción de la minería en gran escala Reducción de la dependencia externa en el abastecimiento de minerales	Actualización del Código de Minería y de la legislación de promoción minera para el desarrollo de la gran minería
Deuda externa	Reversión del déficit en el balance de pago y en el comercial	Reforma del sistema cambiario Apertura de nuevos mercados Incremento de la participación en el comercio mundial
	Reestructuración de la deuda externa Acceso al mercado financiero internacional. Emisión de títulos públicos en el mercado financiero internacional	Eliminación de los controles de cambio Cambio único y libre Eliminación de derechos de exportación
Inversión interna	Reconocimiento de la rentabilidad empresarial como incentivo de la producción Ley de Promoción Industrial Estímulo al ahorro y a la inversión	
	Nueva Ley de Inversiones Extranjeras Resolución de la situación de empresas que mantienen diferendos con el Estado Nueva Ley de Transferencia de Tecnología	

expansión poco saludable de algunos bancos, que llevó a una crisis en marzo pasado. El Banco Central tuvo que intervenir -y está actualmente liquidando -el Banco de Intercambio Regional,

que de la noche a la mañana se había convertido en el banco comercial más grande del país, pagando intereses altos para atraer depósitos y concediendo préstamos de alto riesgo. El Banco

Central tuvo que asumir también el control de tres bancos más, prestar \$2 billones a bancos en peligro por retiros masivos y repentinos, productos del pánico, y aumentar la garantía del gobierno frente a los depósitos individuales de \$700 hasta \$56.000, a fin de volver a atraer a los clientes.

EVOLUCION DE LAS RESERVAS INTERNACIONALES



Fuente: Banco Central de la República Argentina.
 — Reservas externas
 - - - Reservas libres
 Reservas netas

PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL ESTADO

Empresas del Estado	Unidad	Productividad				% de Incremento 1975/78
		1975	1976	1977	1978	
Sector Energía						
Y.P.F.	Metros de producción de petróleo	451	471	571	691	53.2
	total de personal					
Agua y Energía Eléctrica	MWH vendidos	292	319	390	469	60.6
	cantidad de agentes					
Y.C.F.	Tn de carbón de R. Turbio vendido	79	90	45	107	35.4
	total de personal					
SEGBA	MWH	335	359	400	459	37.0
	cantidad de agentes					
Gas	Miles de m ³ facturados	807	861	903	1022	26.6
	cantidad de agentes					
Sector Transporte						
FF.CC.	Tn/Km + pasajeros/km	174	168	185	195	12.1
	cant. agent. (no cargados a obra)					
ELMA	Tn transportadas (en barco propio)	250	263	326	434	73.6
	total de personal					
A.G.P.	Miles de Tn de carga total	11.2	14.8	14.5	12.8	14.3
	total del personal					
Aerolíneas Argentinas	Miles de pasajeros/Km	469	437	526	575	22.6
	total de personal					
Subterráneos	Miles de pasajeros	45.7	46.4	47.8	51.4	12.5
	cantidad de agentes					
Sector Comunicaciones						
ENTel	Lineas funcionando	32.5	34.4	37.7	37.7	16.0
	total de personal					
Sector Sanitario						
O.S.N.	Miles de m ³ de agua suministrada y afluentes clocales	113	118	135	144	27.4
	total de personal					

La crisis financiera, unida al creciente número de empresas en quiebra, han facilitado las críticas de los que se oponen a Martínez de Hoz y su política de "apertura". Como resultado de la libre competencia, las pérdidas corporativas alcanzaron los \$225 millones, lo que significa un aumento frente a los \$200 millones de pérdidas registradas el año 1979. De las industrias dedicadas a la fabricación de repuestos de automóvil y a la de herramientas industriales sólo las más fuertes han logrado sobrevivir, en tanto que las industrias incipientes, como son la fabricación de calculadoras electrónicas han muerto prácticamente al nacer. El subsecretario de economía para la inversión extranjera, Federico Dumas, predice el hundimiento de gran parte de la industria dedicada a la fabricación de electrodomésticos, con solo un 25% de sobrevivientes.

Tan dolorosos ajustes provocaron el reciente ataque lanzado contra la estrategia Martínez de Hoz por el ex-presidente Arturo Frondizi, líder del Movimiento para la integración y el Desarrollo -ubicado políticamente en la centroizquierda- y del líder peronista Deolindo Bittel. Se les unió el almirante en retiro Emilio Massera, ex-miembro de la Junta con ambiciones políticas, quien acusó a Martínez de Hoz de convertir a la Argentina en poco más que un mercado colonial para productos extranjeros. El comandante Leopoldo Galtieri, miembro de la Junta, recomendó al Ejército evitar dividirse en función de tales diferencias. Sin embargo, es razonable estimar que en la Argentina las protestas nacionalistas y populistas probablemente crecerán en el futuro, frente al descenso de los aranceles de importación y las presiones de la competencia extranjera.

Entrevista con
ROBERTO VALLECILLO

El Lic. Roberto Vallecillo Schaub, actual gerente de la empresa INCEHSA, (Industria Cementera Hondureña), es un profesional hondureño originario de Amapala, Valle. Además de ostentar el título de Lic. en Administración de empresas del Instituto Tecnológico de Monterrey el Lic. Vallecillo ha dedicado su actividad profesional al desempeño de diversos cargos en la industria del cemento, habiéndose desempeñado como funcionario en el grupo de Cementos Mexicanos de la ciudad de Monterrey, República de México.

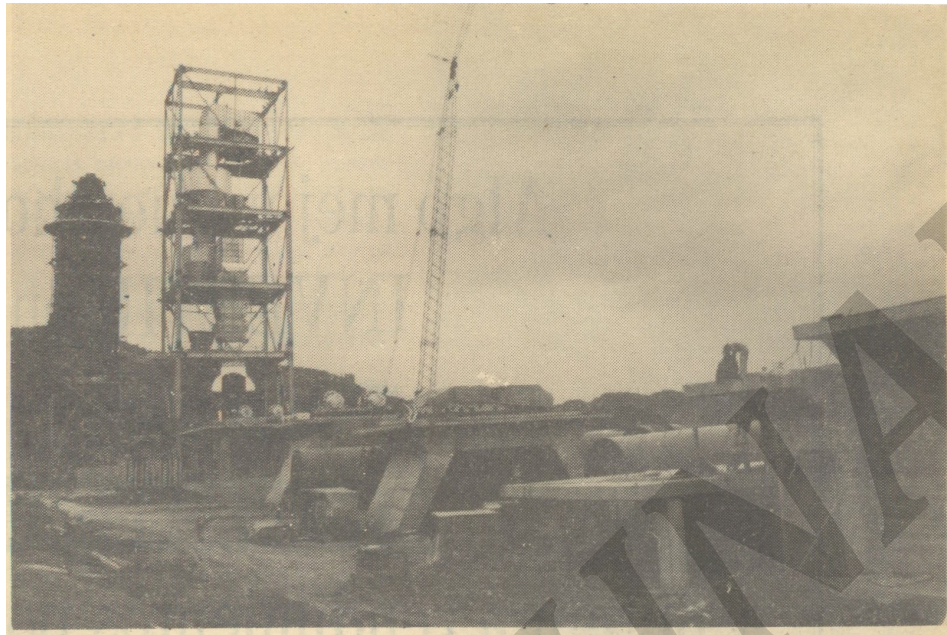
Cambio Empresarial ha entrevistado al Lic. Vallecillo Schaub con el objeto de hacer del conocimiento de sus lectores el estado del proyecto de Piedras Azules, localizado en el departamento de Comayagua.

(1) ¿Cuál es el origen del proyecto de la industria del cemento llamado Piedras Azules?

Debido a la manifiesta escasez de cemento observada a lo largo de toda la década pasada, el Poder Ejecutivo, a través de la Corporación Nacional de Inversiones, decidió llevar a cabo este vital proyecto para la economía nacional. Naturalmente, dicha decisión fue adoptada en base a las conclusiones de los estudios de factibilidad correspondientes, que fueron financiados por la Corporación Nacional de Inversiones. De hecho, el factor determinante en la toma de esa decisión de inversión fue la evolución considerable durante el quinquenio-81-85 del mercado del cemento en Honduras, que anticipaban los estudios ya mencionados.

(2) ¿A qué factores obedecerá este incremento del mercado?

En primer lugar la demanda del cemento ha aumentado y aumentará en razón de las numerosas obras de infraestructura que nuestro gobierno tiene planificadas para esta década. Solamente el Proyecto del Cajón consumirá alrededor de 400.000 toneladas métricas de cemento. Asimismo los



VISTA PARCIAL PLANTA DE CEMENTO PIEDRAS AZULES

La Industria del Cemento en Honduras



planes de construcción de vivienda de FINAVI (30,000 unidades para el próximo quinquenio) indican un aumento en el consumo de nuestros productos en ese sector tan importante de la economía. Asimismo, los métodos modernos de mercadeo estimularán la demanda de diversas categorías, la cual será satisfecha por los diferentes tipos de cemento que produciremos.

(3) ¿Qué posibilidades de exportación existen?

Durante el segundo quinquenio de la década pasada, nuestro país, a través de la empresa Cementos de Honduras, llegó exportar cantidades considerables de cemento (6,000 tn. en 1978) a los mercados del Caribe y de América Central. Nosotros confiamos que este talento exportador se fortalecerá y desarrollará aún más durante los años a venir.

(4) ¿Cuál es la estructura de capital de la empresa INCEHSA? y cuales son sus socios principales?

El costo total de la obra es del orden de 150 millones de lempiras y el financiamiento de maquinaria es provisto en su mayor parte por la Cía. Kawasaki Henry Ind. El capital social es de 50 millones de lempiras que ha sido suscrito por Conadi (33.4 millones), por Asland (4 millones), asesor técnico del proyecto y por inversionistas hondureños repartidos en todo el país.

(5) ¿Qué quiere decir ASLAND?

Algo mejor que ahorrar:
INVERTIR en



y obtenga rendimientos por todo lo alto

PONE A DISPOSICION DEL PUBLICO

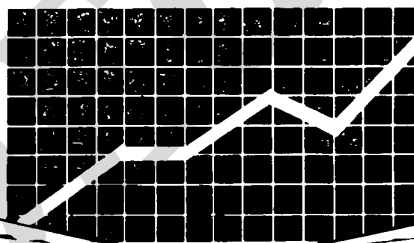
ACCIONES COMUNES, NOMINATIVAS, CON VALOR NOMINAL DE L. 10.00 CADA UNA.

Primera oportunidad al sector privado
para que participe masivamente en el
capital accionario de la empresa dueña
de la nueva fábrica de cemento

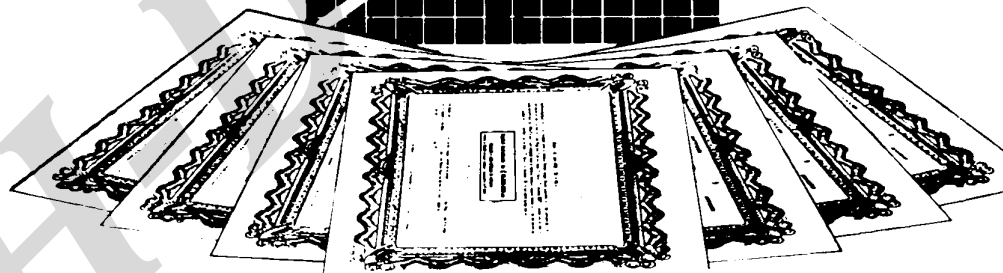
**PIEDRAS
AZULES**

PRECIO DE VENTA: L. 10.00
CADA ACCION.

TOTAL DE LA OFERTA:
L. 12.000.000.00



Las acciones que se ofrecen
pueden ser adquiridas por
personas naturales o jurídicas,
en las oficinas de las
instituciones siguientes:



BANCAHSA:

OFICINAS EN TODO EL PAIS

CONADI:

TEGUCIGALPA TEL. 33-1178

COMAYAGUA TEL. 72-0313

INCEHSA:

TEGUCIGALPA TEL. 32-2500

SAN PEDRO SULA TEL. 52-3027

Asland, asesor técnico del proyecto Piedras Azules, es una compañía española, fundada a principios de siglo y líder en el campo de la fabricación de cemento en España, donde posee 5 fábricas que representan el 20% de la capacidad instalada española (6 millones de Tn. al año). Es importante resaltar que Asland, a partir del año 1970, está brindando asesoría técnica en materia de cemento en 3 continentes y 18 países. En el marco del proyecto Piedras Azules es satisfactorio constatar que una compañía privada, como Asland, con 15.000 accionistas, ha adquirido el 8% del capital de nuestro proyecto, hecho que indica una convicción profunda

de parte de una autoridad de la industria del cemento respecto a la viabilidad del mismo.

(6) ¿Cuál ha sido la participación de la iniciativa privada en el proyecto?



Hasta la fecha hemos vendido una cantidad considerable de acciones al público en general. Esto se realizó y se continúa realizando a pesar de la falta en nuestro país de los circuitos de venta adecuados. Sin embargo, la red nacional de agencias de Bancahsa continúa colaborando con INCEHSA, la cual cuenta con más de mil accionistas hondureños, en la comercialización de las acciones de Piedras Azules. Es significativo apuntar que ya tenemos accionistas de carácter institucional como el Fondo de Retiro de la Asociación Médica Hondureña.

(7) ¿Cuán atractiva es la inversión en dichas acciones?

Bueno, en ese sentido, además de los factores relativos al mercado y, que aseguran la viabilidad del proyecto, es necesario destacar 2 elementos fundamentales: el proyecto Piedras Azules está dotado de la tecnología más sofisticada, con baja incidencia en materia de consumo de energía, y cuya vida útil se extiende mucho más allá del final del período de amortización. Si a esto le sumamos el hecho que dichos equipos aumentan en costo 150/o al año llegamos a la conclusión que esta inversión, en el largo plazo, es una de las más sólidas y atractivas que actualmente están a la disposición del inversionista hondureño.

(8) ¿Cuál es el estado actual de los trabajos?

Actualmente los trabajos de construcción se desarrollan con exactitud según el ritmo previsto, tanto en el plano de las obras locales como de las instalaciones de los equipos suministrados

por la casa Kawasaki. Además, INCEHSA, en colaboración con Asland ya ha empezado a contratar personal para proceder a su entrenamiento. En suma consideramos que las obras se inaugurarán en conformidad con lo previsto, y que la empresa comenzará sus operaciones en el mes de agosto de 1981.

(9) ¿Cuál es la situación competitiva en los momentos actuales?

En estos momentos tenemos excelentes relaciones con la otra Cía. cementera. Es más, hemos tomado iniciativas tendientes a colaborar con el Poder Ejecutivo en la definición de una política cementera, hecho que reviste



**Torre Intercambiadora Decelar y
Tacondicionadora de Gases,
vistas desde el electrofiltro
del molino de crudo.**

particular importancia para el funcionamiento eficaz de nuestra industria durante los años a venir. Asimismo, esta política racionalizará el aspecto relativo al transporte, elemento muy importante para una distribución adecuada y económica del producto en todo el país.



FUENTE: BANCO CENTRAL DE HONDURAS

INDICES ECONOMICOS DE HONDURAS

PRODUCCION AGRICOLA	1977	1978	1979
Productos seleccionados (Miles de quintales)			
Maíz	7,327	7,632	8,217
Arroz en oro	385	501	534
Frijoles	950	980	968
Maicillo	1,346	1,351	1,357
Algodón en rama	437	699	466
Palma Africana	1,180	1,281	1,390
Tabaco en rama	149	150	177
Café	1,127	1,483	1,599
Bananos	26,902	27,153	32,235
Caña de azúcar	41,107	44,464	53,833
Plátanos	2,066	2,023	2,061

PRODUCCION INDUSTRIAL

Productos seleccionados (Miles de unidades)	Unidad de media			
Azúcar	Quintal	2,302	2,490	2,616
Cemento	Bolsas 42.5 Kgs.	5,805	6,455	6,785
Cigarrillos	Cajetilla de 20	107,568	108,508	115,576
Harina de trigo	Quintal	1,053	1,143	1,166
Fósforos	Cajetilla de 40	59,234	72,005	53,187
Telas	Yarda	15,194	15,556	8,177
Refrescos	Botella 6 onzas	878,078	955,575	1,031,797
Cerveza	Botella 12 onzas	92,598	105,568	124,584
Aguardiente	Litro	1,561	1,613	1,708
Licores compuestos	Litro	5,636	5,861	6,203

CONSTRUCCION

(Millones de lempiras)				
Inversiones en construcción		321.6	409.8	495.7
Privada		133.1	153.3	241.1
Pública		188.5	256.5	254.6
Valor permisos de construcción privada en Tegucigalpa, San Pedro Sula y La Ceiba, por uso o destino		41.5	53.9	85.5
Residencial		30.2	32.7	52.9
Comercial		9.2	13.8	22.2
Industrial		0.8	5.5	8.6
Otras (clubes, iglesias, etc.)		1.3	1.9	1.8

a/ El período de construcción comprende del 1 de octubre del año anterior al 30 de septiembre del año indicado.