



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

CASO PRACTICO PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACION

“Administrar comunicando o Comunicar administrando...el reto de manejar un negocio de Artistas”

Presentado por: Angel Francisco Cabrera Morales.



PUBLICIDAD

“Z Publicidad S.A. de C.V.”

**Director del trabajo Mtro. Jorge Smecke Zwaiman
Revisor/Lector Mtro. Roberto Sánchez de la Vara
Revisor/Lector Mtra. María del Rocio Gutierrez Fernández**

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

Panorama de la Empresa

Descripción General	1
Historia de la Empresa	2
Estructura de la Empresa	5
Organigrama General	6

CAPITULO II

Análisis Financiero

Análisis del Desempeño Financiero	7
Análisis Macroeconómico	15

CAPITULO III

Análisis del Entorno Competitivo	24
Descripción del Mercado	25
Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	29

CAPITULO IV

Efectos Reales y Concretos de la Crisis de 1994	31
---	----

CAPITULO V

Medidas y Acciones Tomadas por la Empresa	32
---	----

CAPITULO VI

Análisis y Critica sobre las Medidas y Acciones Tomadas	33
---	----

CAPITULO VII

Recomendaciones	35
-----------------	----

Conclusiones

Anexos / Estados Financieros	40
------------------------------	----

INTRODUCCION

Los motivos de Angel.

Right-brain...Left-brain...

En realidad hasta quien escribe se sorprende: ¿qué hace un comunicólogo leyendo y estudiando libros de administración y ásperos números y fórmulas financieras? Mi inquietud nace desde que Roger Sperry desarrollara su teoría del funcionamiento del cerebro humano, entre la relación de los dos hemisferios cerebrales, en la que el lado izquierdo del cerebro funciona procesando la información de manera analítica, racional, lógica y de manera ordenadamente secuencial ...en otras palabras el lado izquierdo funciona resolviendo problemas mediante la recolección de datos, haciendo análisis y sobretodo haciendo análisis racional para alcanzar una conclusión lógica (Ingenieros, Administradores, Contadores, etc.) Del mismo modo, el lado derecho del cerebro, opera reconociendo relaciones personales, integrando y sintetizando información y sobretodo acudiendo a aspectos de intuición y holísticos...(Artistas, Escritores,Poetas, etc)

De éste modo tenemos tres tipos de seres humanos; los que piensan con el lado derecho, los que piensan con el Izquierdo, y yo sostengo que existimos quienes pensamos parte y parte.

Pues este es precisamente el motivo.

Durante mi paso por algunas empresas de comunicación en las que he colaborado, me llamaba poderosamente la atención ver la cara de enojo del director financiero ante los excesos (financieros, de tiempo extra, faltas injustificadas del personal, etc.) de algunos de los miembros de la producción.

Del mismo modo veía las caras de burla de esos *right-brainers*, mofarse o reclamar ante las contundentes medidas tomadas por aquel gruñón Financiero-Administrador, totalmente *left-brainer*.

Estas son las razones de éste trabajo, que sin pretender innovar gran cosa, sí pretende saciar la curiosidad de un Right-Leftbrainer (yo) que es testigo en un mundo cada vez más globalizado de la transformación del medio de la producción publicitaria y de la interacción de las profesiones y profesionales que cada vez más tienen que aprender a pensar con los dos hemisferios.

Presento pues un Análisis de la empresa Z PUBLICIDAD S.A. DE C.V.

En el primer capítulo hago una descripción general de ésta suigéresis empresa que se hizo a base de un par de personajes definitivamente right-brainers y que se han visto en la necesidad ante el gran éxito de *ordenarse* a modo de formalizar la creación de una empresa, rodeándose de gente especial. Ésa búsqueda ha sido ardua, un tanto errática pero al final fructífera.

En el Segundo capítulo, y a manera de preámbulo para el tema principal a tratar en éste trabajo, presento los Estados Financieros de la empresa de 1994 al año 2000, así como un análisis de su desempeño financiero y análisis macroeconómico del mercado. Igualmente en el Capítulo 3 describo el Mercado publicitario en el año de 1994 y el análisis FODA de la empresa, a modo de comprender en ambos capítulos la situación que la empresa vivió ante la crisis de 1994 en México.

En el Capítulo 4 analizo los efectos reales y concretos en la empresa en la crisis de 1994.

En el capítulo 5 enumero las medidas y acciones a emprender.

El capítulo 6 Analiza y crítica las medidas y las acciones adoptadas.

Al final hago conclusiones y recomendaciones ante el cambiante entorno que se presenta para la empresa.

Me parece por esto, que se hace indispensable un estudio serio y la profesionalización del personal que tradicionalmente trabaja en éste tipo de negocios, con técnica pero sobretodo con conocimiento. Por eso pretendo empezar a indagar en la materia con éste trabajo.

Estos son los motivos... los motivos de Angel.

Capítulo I.

PANORAMA DE LA EMPRESA

DESCRIPCION GENERAL

Z Publicidad es una empresa 100% Mexicana dedicada a la creación de conceptos y estrategias publicitarias para los diferentes clientes necesitados de hacer publicidad en medios masivos de comunicación, electrónicos o impresos. Z Publicidad es parte del Grupo Z , grupo de comunicación de vanguardia en el mercado mexicano y que cuenta con otras dos empresas que son alimentadas de trabajo por Z Publicidad, lo que coloca a esta última como pieza fundamental y generadora del trabajo para el grupo.

Los clientes de Z publicidad son básicamente empresas con productos de consumo y generadoras de servicios , como bancos, compañías de Internet, fabricantes de pinturas y hasta canales de televisión.

La empresa se encuentra siempre a la vanguardia en comunicación. Se preocupa por entrenar a sus colaboradores y participa solamente en festivales publicitarios internacionales, nunca nacionales. Lo anterior es producto de una estrategia de posicionamiento que le ha permitido a la empresa ubicarse al mismo nivel de empresas transnacionales del ramo. Este hecho le ha dado el reconocimiento del medio publicitario mexicano por la altísima calidad de sus piezas y estrategias, así como la envidia y descontento de otras empresas competidoras. Z Publicidad, siempre se ha negado a participar en las asociaciones nacionales de Publicidad, agrupaciones afines al medio como la AMAP (Asociación Mexicana de Agencias de publicidad) o “El círculo Creativo”, por lo que difícilmente se encontrará una pieza de Z Publicidad premiada en México.

Por el contrario, la empresa se ha hecho acreedora a los máximos premios internacionales como: El Gran Prix FIAP (Argentina) , Cannes (Francia) y últimamente la multipremiada película “Amores Perros”, nominada al Oscar y ganadora de Cannes y 35 premios mundiales más.

Z Publicidad es la única agencia de publicidad que no sólo genera sus estrategias y conceptos, además, es capaz de producirlos al más alto nivel e implementarlos eficientemente a través de cualquier medio masivo, sin necesidad de recurrir a proveedores o servicios externos. Esto se logra gracias a la fusión por primera vez en México de talentos y experiencia altamente especializados en las áreas de publicidad, producción de cine, programación y producción de radio. Su estrategia se basa en una constante innovación que se ha convertido en su ventaja competitiva y a su vez en la más importante barrera de entrada al medio. Z Publicidad se preocupa por tener un conocimiento profundo del mercado y el consumidor, siempre cuestionando las formas tradicionales de pensar y de hacer las cosas, encontrando el vacío y llenándolo...cambiando las expectativas del público.

La Misión de Z Publicidad es romper con los moldes publicitarios en cada una de las categorías en las que compiten sus clientes, con el fin de lograr mayor impacto, recordación y afiliación a sus marcas.

Su filosofía es la CREATIVIDAD como la herramienta más poderosa, el IMPACTO con una idea bien producida, la CONGRUENCIA entre lo que se dice y se hace, entre lo que se promete y se cumple, y entre lo que es y lo que se quiere ser.

Y de acuerdo a los preceptos de su creatividad, no es lo mismo:

Informar... que convencer

Decir.....que persuadir

Ofrecer.....que vender

Para Z Publicidad la revolución visual es muy importante ya que una imagen dice más que mil palabras. Y todos los esfuerzos estratégicos de nada sirven, sino se implementan correctamente, por eso crean sus propias ideas y también las producen, así no hay intermediarios, ni intérpretes que desvirtúen el concepto original.

Descubrieron que la gente era lo que los hacía ser diferentes por lo que buscaron los mejores talentos. En general los colaboradores eran soñadores, creativos y desordenados.

HISTORIA DE LA EMPRESA

En 1991, se unen el talento y la creatividad de dos reconocidos personajes del medio de comunicaciones, Raúl Olvera y Alejandro Gonzalez Iñarritu, con el fin de satisfacer la demanda de creatividad que en ese momento generaba la empresa llamada Z Films. Esta empresa se especializaba en la producción de películas y comerciales, estaba constituida por dos accionistas que controlaban el 100% del capital. Durante tres años, fueron estas dos personas las encargadas de desarrollar toda la creatividad y parte de la producciones que Z Films requería, para lo cual cada uno de ellos utilizaba sus tiempos libres así como variados recursos, los cuales eran en la mayoría de los casos rentados. No existía ningún tipo de infraestructura ni organización para el desarrollo de estas actividades, sin embargo, con el paso del tiempo se fue creando una sinergia entre la creatividad y el talento de estas dos personas y el tipo de trabajo generado por la empresa productora. Así, y gracias al creciente trabajo con su principal cliente Televisa, deciden unir esfuerzos y fundar formalmente una empresa que pudiera llegar a convertirse en una agencia de publicidad nueva, con un estilo que rompiera con los paradigmas existentes en la industria. Así es como en Noviembre de 1994 se crea la empresa Z Publicidad, S..A. de C.V.

Utilizando el proyecto con Televisa, se decide seguir una estrategia enfocada a enseñar publicidad inteligente, que realmente provocara una reacción en las personas, que los hiciera pensar, con una imagen corporativa que saliera desde dentro de la empresa y se

viera lo mismo reflejada en sus promocionales, así como en los contenidos de su programación.

La agencia inició con un solo cliente, lo cual le permitió enfocar toda su atención a éste, sin embargo, por las características de la empresa en cuestión, los accionistas decidieron realizar una inversión importante para formar un equipo acorde con las expectativas su cliente. Fue una etapa muy complicada pero que al final rindió buenos frutos, se produjeron los primeros pilotos de comerciales. Campañas memorables como “El día del padre”, “El día de la madre”, “El Canal de las estrellas”, “México, país con estrella”, y muchos otros.

El excelente trabajo de Z Publicidad, pronto comenzó a verse en todo el país a través de la televisión. La calidad del trabajo era excepcional. Como el trabajo era expuesto todo el día en los medios masivos, electrónicos e impresos, se empezó a establecer un nuevo estándar de calidad, al cual ningún productor mexicano tenía acceso en ese momento. El sector mexicano, necesitado de calidad y frescura en la publicidad, se empezó a preguntar quiénes eran esos productores que ahora hacían posible el sueño de todo anunciante de tener producción de calidad mundial en México.

Como producto del excelente trabajo y de los resultados obtenidos por Televisa, a través de las campañas, fue como se atrajo al segundo cliente de la empresa. Manuel Torroella, Vicepresidente del en ese entonces recién privatizado Banco Internacional, llamó a Raúl Olvera, el cual con ayuda de su socio y de un material sumamente creativo, crearon las ideas y la estrategia a seguir. Para ese entonces, Z Publicidad, se ubicaba en una pequeña casa rentada de Chapultepec y sus únicos trabajos eran la publicidad de imagen de Televisa, realmente había poco que perder y mucho que ganar. Para empezar, Olvera y González, pensaron que el Nombre del Banco era horrible, y que debían de cambiarlo, situación que a los dueños del banco no les agradaba mucho dado que un banco debía ser una institución seria, y por lo tanto su comunicación con el público debería mostrar seriedad. Soportando su estrategia en una campaña muy creativa y agresiva, decidieron romper con la parálisis paradigmática que hasta ese momento enfrentaban todas las instituciones financieras del país, y ofreciendo un estilo sencillo, nuevo e informal de un banco de primer piso, lograron convencer a los tradicionales y conservadores Banqueros. El banco fue bautizado desde ese momento como “BITAL” , utilizando como soporte el eslogan que se utilizaba internamente para posicionar a Z Publicidad...

”Es bueno ser grande, es más grande ser bueno”.

Don Antonio Del Valle, accionista principal del Banco, asumió con los dos jóvenes creativos el reto. Se trataba de hacer crecer formalmente al banco que estaba en la posición 10. Así se decidió junto al consejo directivo del banco hacer cuadrar la publicidad con un agresivo paquete de medidas que harían atractivo el banco a la gente. Sin comisiones por apertura, sin impuestos, sin comisión por cada cheque, con amplios horarios (incluso sábados y domingos), con tasas altas y otras iniciativas. Piezas publicitarias memorables como “momentito”, “Aquí es vigilancia joven”, “La tartamuda”, dieron la pauta para colocar el segundo éxito de Z Publicidad en el mercado Publicitario. Bital llegó durante la campaña a ser el tercer banco del país, sólo después de

Banamex y Bancomer. Lo anterior no hubiera sido posible sin el extraordinario éxito de su campaña publicitaria.

Con las ganancias obtenidas por Bital se compró algo de equipo de trabajo como una isla de edición y monitores para hacer copias de trabajo de comerciales. El viejo equipo hoy funciona parcialmente con gran nostalgia. En 1994 el dueño de la casa de Chapultepec 35 pide el local y Z Publicidad se ve en la necesidad de mudarse a las Lomas de Chapultepec, a otra vieja casa rentada.

Nuevamente, como consecuencia del éxito obtenido, se logra traer a la firma un cliente nuevo, Seguros Inbursa, quienes lanzan al mercado un seguro que pretendía ser único. Z Publicidad les recomienda que inviertan en Motocicletas en lugar de automóviles, para que sus ajustadores pudieran llegar primero al lugar del accidente. Así se crea la campaña “Llegamos primero”. Seguros Inbursa crece como ninguna otra aseguradora a pesar de sus altas primas.

A raíz de este tercer gran éxito, la cascada de clientes se hace casi interminable. Televisa le da a Z Publicidad el manejo de la publicidad de varias de sus áreas, como las revistas, las compañías de discos, los espectáculos, además de la operación diaria de los canales y la imagen corporativa. Bital seguía creciendo y sus necesidades de comunicación por ende. Inbursa estaba en el mismo caso. Se agregan además clientes como Chedraui, Partido de Acción Nacional (en el primer año que se hizo marketing político), Calzado Flexi, Sabritas, Telefónica Miditel, Bacardí y Cia., Interceramic, Hard Rock Café, Volkswagen de México, Pinturas Comex, Bancomext, Internet Terra y otras de menor tamaño.

A finales de 1998, la empresa contaba con una cartera de clientes muy valiosa, lo cual produjo un crecimiento descontrolado, e hizo necesario el buscar nuevas oficinas. A finales de éste año se decide la compra de un edificio en Santa Fe, el cual es ocupado por Grupo Z desde 1999.

Actualmente Z Publicidad cuenta con 50 empleados y 10 clientes activos, tiene planes de expansión que se están viendo cristalizados con la apertura de una oficina en Hollywood en un “joint venture” con “Anonymous Films” y que pretende expandir el negocio al mercado hispano en USA. Del mismo modo se están analizando ofertas de fusión con grandes consorcio internacionales que están muy interesados en aprovechar el exitoso concepto de Z Publicidad.

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La estructura interna de la empresas ha crecido de manera aleatoria y hasta informal, sin embargo actualmente cuenta ya con una estructura organizacional acorde a sus necesidades de operación. La empresa es presidida por uno de los socios y dirigida por otro de ellos.

Dentro de la estructura de Z Publicidad, existen unidades independientes de negocio que generan importantes utilidades a la empresa, éstas son Z Producción, encargada del proceso de creación de productos, y Z Consulting, la cual se dedica exclusivamente a diseñar y vender estrategias para cada uno de los clientes de la agencia. De éste modo Z Publicidad se constituye como una empresa única y de vanguardia en su ramo.

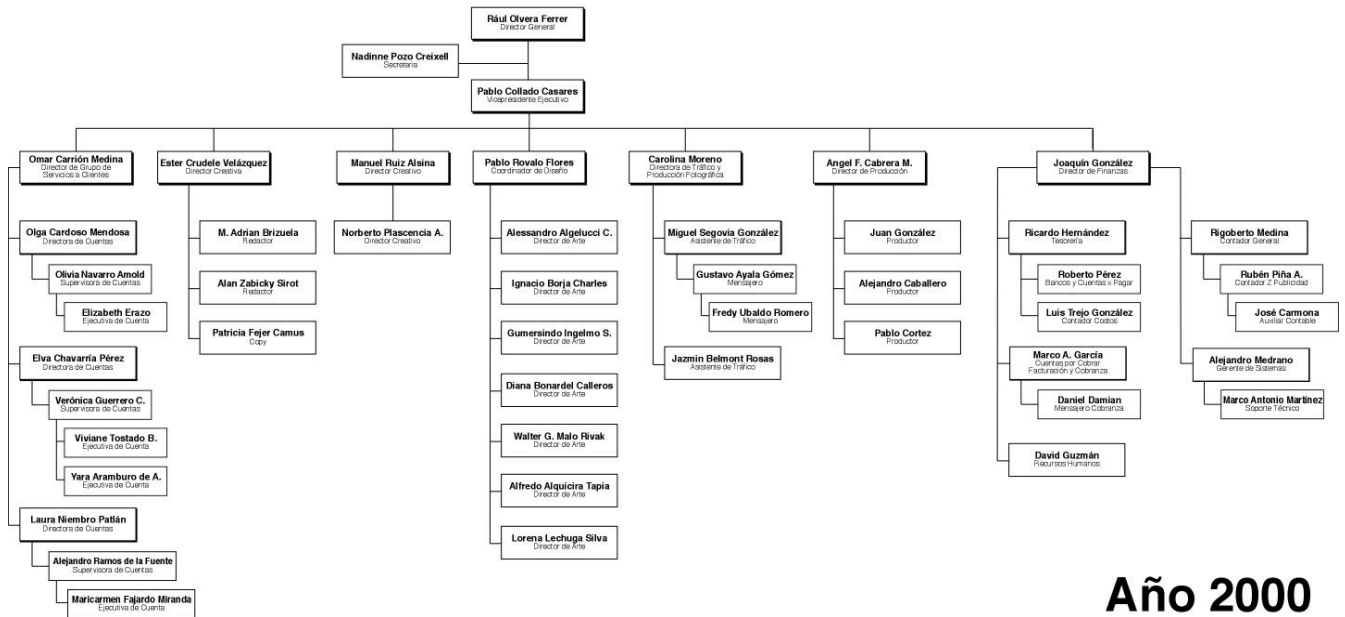
Internamente Z Publicidad cuenta con una dirección Administrativa y de Finanzas, compuesto por 10 personas. En el área de Servicio, cuenta con un departamento de atención a clientes en donde se cuenta con Directores de cuenta y sus respectivos Supervisores y Asistentes. El área Creativa cuenta con Directores creativos y Directores creativos asociados. El área de Arte, cuenta con Directores de Arte y Directores de Arte Asociados.

En 1995, Z Publicidad contaba sólo con 13 colaboradores sin que hubiera necesidad de manejo de personal. El grupo creció en forma acelerada por lo que actualmente son 50 empleados de planta en Z Publicidad y eventualmente se contrata personal que ayuda en proyectos específicos. Los salarios del personal no son altamente competitivos, sino que muchos están por encima de la media del mercado.

El concepto General de Z Publicidad es satisfacer todas las necesidades de comunicación de cualquier cliente, por medio de un grupo que integre los servicios creativos, estratégicos y de producción en un solo proveedor, de manera que se tenga el control absoluto de los proyectos.

El cliente que entra a Z Publicidad obtendrá no solamente un servicio integral, sino el mejor servicio disponible en el país y premiado a nivel mundial.

ORGANIGRAMA DE Z PUBLICIDAD



Año 2000

Capítulo II

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO FINANCIERO

***ver anexos p.40**

El presente análisis se hace con base en las cifras financieras que comprenden los años del 1 de enero de 1994 al 31 de Diciembre del año 2000.

Dicho análisis emana del estado de resultados y del balance general a esas fechas. En ese orden que llevan los rubros de dichos estados financieros, se explicarán las principales partidas financieras así como su evolución y explicación de variaciones que tuvieron en dicho años.

Los estados financieros se preparan sobre una base histórica y no contemplan los efectos de la inflación, establecido por el INPC (INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR) de acuerdo a lo que fija el boletín B10.

Ingresos.

Las ventas están dirigidas a atender el mercado doméstico. Estas están constituidas en dos grandes rubros:

- a- Ingresos por igualas
- b- Ingresos por proyectos o servicios o servicios de producción de Arte y producción audiovisual.

Los ingresos por igualas se constituyen por contratos que estipulan las condiciones de venta y de compra entre Z Publicidad y el cliente. Generalmente estos contratos tienen una duración mínima de un año.

Estos contratos contemplan los pagos mensuales que comprenden los costos incurridos por Z Publicidad, así como su margen de utilidad por operación publicitaria realizada.

Estos ingresos representan, por lo general, entre un 56% y un 58% de las ventas totales.

Los ingresos por proyectos o servicios constituyen operaciones aisladas, como anuncios de televisión, consultoría y cualquier tipo de asesoría publicitaria, estos servicios constituyen entre un 42% y un 44% de las ventas totales.

El comportamiento de las ventas en los ejercicios analizados y con base en las cifras obtenidas de Z Publicidad, ha sido en términos generales constantes y con tendencia al crecimiento, sin embargo, cabe señalar que son con bases nominales; Tomando en cuenta la alta inflación reflejada principalmente en los años de 1995 y hasta 1998, las ventas decrecen en términos reales por los efectos inflacionarios.

Costos y Gastos.

Los costos de ventas lo representan erogaciones incurridas en la operación de producción; gran parte del costo es representado por arrendamiento de equipo especializado que cuenta con tecnología de punta.

Los gastos de Administración lo representan únicamente las percepciones o remuneraciones de los empleados y de los altos directivos y otros rubros de tipo contable como la depreciación y otras partidas de carácter administrativo menores. La empresa no incurre en gastos de venta en virtud de que no utiliza ningún tipo de promoción para hacerle propaganda a su organización.

Hacia finales de 1997 se crea la empresa Z Creatividad que es la encargada de administrar los recursos humanos de Z Publicidad.

Es entonces cuando la organización decide cambiar el modelo de pagar por honorarios y sueldos tradicionales vía nómina con el nacimiento de ésta empresa enfocándose a pagar los sueldos bajo el esquema de asociados, esquema similar utilizado por despacho de abogados y consultorías.

La empresa trabaja con los recursos generados por la propia operación de la empresa, por ello, no ha incurrido en financiamientos con ningún tipo de institución financiera y por tanto no ha incurrido a gastos de tipo financiero.

En cuestión de porcentajes integrales con relación a las ventas, el comportamiento a lo largo de los periodos analizados ha sido constante en términos generales. No se han incurrido en gastos o costos extraordinarios que afecten en forma sensible a la empresa.

La política establecida por la empresa de ir aumentando los sueldos y compensaciones va acorde al desempeño en los resultados de toda la organización, es decir, con base en los incrementos en ventas que haya tenido la empresa año con año.

Productos Financieros

Son aquellos ingresos que derivan de sus excedentes de Tesorería que son canalizados en instrumentos de inversión, principalmente instrumentos prácticamente libre de riesgos, emitidos por el gobierno federal.

De igual forma que las ventas y los costos y gastos, las utilidades mantienen un constante margen de utilidad bruta y neta en los años analizados.

Es importante resaltar que la empresa fija sus metas y presupuestos de una forma simple y acorde a lo siguiente:

Cuando se celebra un contrato o proyecto (generalmente de un año) con algún cliente, todas las condiciones se fijan por adelantado, y por ende, la empresa cuenta con total conocimiento de lo que incurrirá en gastos, así como cuánto margen de utilidad querrá establecer en dicha operación, y luego entonces, conoce claramente la ganancia que obtendrá de dicha venta.

Normalmente el margen bruto que establece la organización es de un rango de entre 75 y 80% de utilidad bruta y de entre 45 y 50% de utilidad neta.

Esto emana de la instrucción directa de los principales accionistas y es transmitida a todos los directores y empleados de la organización.

De lo anterior se explica el comportamiento estable y constante que reflejan los costos y utilidades reflejadas por Z Publicidad a lo largo de estos años.

Caja y Valores Realizables.

Constituye la partida más importante del activo representando hasta un 70% del total del mismo. Se refiere principalmente a inversiones en instrumentos gubernamentales. El crecimiento de ésta partida ha sido exponencial y en proporción directa con la alta rentabilidad de los proyectos contratados.

La liquidez en este sentido apoya para prescindir de cualquier soporte financiero externo. La política de la organización es siempre utilizar recursos que emanen de la propia operación de la empresa.

Es oportuno mencionar que Zeta nunca ha incurrido o necesitado del uso de préstamos o líneas de crédito.

Clientes y Documentos por Cobrar.

La cartera está compuesta por dos tipos de clientes:

- ⇒ Los que fijan un contrato por igualas,
- ⇒ Los que utilizan servicios de producción, asesoría y consultoría, las cuales constituyen operaciones aisladas, pero de igual forma están soportados por un contrato de servicios.

El comportamiento de la cartera se describe a continuación:

- ◆ En el año de 1994 el 80% de la cartera está constituido por un solo cliente: Televisa; los demás ingresos son compuestos por pequeñas empresas y por proyectos aislados.

- ◆ En el año de 1995 la participación de Televisa disminuye y se consigue un potencial cliente que repercute en un exponencial crecimiento y que arroja la pauta para posicionar en grande la marca de Z Publicidad: Banco Internacional hoy Bital. Llegó a ser de tal importancia ésta cuenta que por sí sola llegó a cubrir los gastos operativos de toda la organización.
- ◆ Bital fue una campaña que detona la atracción inmediata de mayores clientes; Para el año de 1996 llega la cuenta de Sabritas.
- ◆ En 1997 ya se cuenta con una cartera más pulverizada y con una base de clientes de aproximadamente 200, entre los que figuran aquellos bajo condiciones de “iguales” y por aquellos proyectos u operaciones aisladas constituidos por anuncios publicitarios o los llamados anuncios comerciales.
- ◆ Para 1998 llega la oportunidad de un proyecto de nueve meses muy rentable para la organización con el Partido de Acción Nacional. El proyecto es dirigido a la campaña publicitaria para las elecciones de Jefe de Gobierno en el Distrito Federal en donde contendía el ahora fallecido Carlos Castillo Peraza. Aún cuando los resultados para el otrora candidato no fueron los esperados, la empresa tuvo un retorno muy importante de ésta operación.
- ◆ Para los años subsecuentes y en la actualidad la empresa va diluyendo cada vez más la concentración de la cartera con el objeto de no generar dependencia financiera de alguno de ellos, representando el cliente más importante sólo el 8% del total de los ingresos.

La calidad de la cartera recae en los siguientes puntos básicos:

- ◆ La empresa trata con clientes clasificados como Triple A
- ◆ Gozan de buena reputación y prestigio nacional e internacional en el medio.
- ◆ Con base en lo anterior, la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar se tornan de muy alta seguridad para su realización.
- ◆ No se incurre en reservar alguna provisión dirigida a cubrir posibles quebrantos o montos que provengan de cuentas incobrables.

Otra política de la empresa es establecer condiciones de venta por igual a todos sus clientes no importando su tamaño o giro al cual se dirige

Perspectivas y Estrategias en Cartera.

La línea que marca la empresa es crecer aún más la base de clientes; orillados por la fuerte competencia originada por la globalización y el entorno cambiante actual, la organización ha fortalecido las relaciones públicas a fin de hacerse llegar de más cuentas.

El director Alejandro González Iñarrítú es conocido en el medio y ha demostrado habilidad para posicionar su trabajo basado en la calidad del mismo. El impulso de la creatividad y de su trabajo obtuvo un importante detonante al hacerse acreedor de varios premios nacionales e internacionales por su reciente film “Amores Perros”.

Asimismo la ética de la empresa juega un papel primordial para sustentar su prestigio, y de ésta manera, allegarse de más clientes.

La empresa se hace de cuentas con giros distintos, es decir, una vez contratada una cuenta o cliente de cierta actividad o giro, no podrá hacerse de otra que represente una competencia directa a las que ya atiende. Por un asunto obvio de conflicto de intereses y ética profesional. Como ejemplos se tiene a la Volkswagen y no podemos trabajar para Ford Motor Co. U otra armadora de automóviles. Este punto es tan importante bque en los contratos por igualas se establece claramente la exclusividad de éstos servicios.

Otra estrategia es eficientar procesos y minimizar costos y gastos; Para ello se ha decidido obtener más ingresos vía la renta de equipo propio a empresas filiales o a pequeñas empresas productoras de proyectos menores.

Otro factor pendiente de resolver por parte del consejo de accionistas es que, ante un entorno más competitivo donde el precio juega un factor clave, se proceda a disminuir los márgenes de operación.

Por lo anterior, la organización ha decidido no subir sus precios a sus clientes, y por tanto, será la empresa la que absorba aquellos gastos fijos que son vulnerables a cambios drásticos por el entorno como lo es la luz, gasolina, entre otros servicios de esta naturaleza.

Lo más importante es seguir cuidando en forma muy estrecha la calidad en el trabajo para el cliente: esto radica en tanto la creatividad como en el cuidado de vigilar la tecnología en la producción así como la de un excelente servicio.

La política de cartera ha sido habitualmente cobrar a 30 días, sin embargo en la actualidad, la rotación se ha ido relajando producto de falta de liquidez en el mercado. Ahora se cuenta con una rotación de entre 30 y 60 días y en algunos casos muy excepcionales hasta 90 días.

Otra política de la empresa es que para los proyectos aislados la empresa siempre solicita un 50% de anticipo en forma indiscutible. Con únicamente este importe la empresa

empieza a trabajar la producción de su cliente, sin recurrir a recursos propios de la organización.

Con base en lo anterior si a algún cliente frena el proyecto en marcha, el sólo anticipo llega a cubrir las erogaciones realizadas producto del trabajo que quedo pendiente por concluir.

En este caso la empresa no pierde recursos monetarios, sin embargo lo que perdería la organización sería tiempo improductivo, llamado también costo de oportunidad, por no aprovechar ese tiempo valioso para atender otros asuntos que serían rentables para la empresa.

Operaciones con filiales.

Existen empresas filiales como Z Creatividad, Z Trackz y Z Film; ésta última ha incurrido en pequeños proyectos, pero a cuenta y orden de Z publicidad. Gran parte de su infraestructura para realizar sus operaciones provienen del equipo de Z Publicidad. Es por ello que se generan cuentas por cobrar con compañías filiales.

Lo anterior obedece a que muchos clientes que se dirigen a Z Publicidad y que demandan trabajos enfocados a la producción cinematográfica, son canalizados a Z Films que es la empresa especializada en este ramo.

El comportamiento de esta partida a lo largo de los periodos analizado ha reflejado ser poco lineal. Ello obedece a que el ciclo cinematográfico basado en proyectos de películas es muy inestable producto del entorno macro económico que caracteriza a esta industria en México.

Deudores Diversos.

Esta partida corresponde principalmente a reembolsos que tendrán que hacer los accionistas y altos directivos por viajes destinados acordes al giro del negocio denominados “Gastos por comprobar”. Una partida menor se refiere a préstamos directos a funcionarios y empleados de la organización.

Propiedad Planta y Equipo.

Se constituye principalmente en equipo y Mobiliario de oficina. Hacia finales de 1998 y principios de 1999 se decide el invertir en un edificio en la zona corporativa de Santa Fe. Es aquí en dónde actualmente se ubican las instalaciones de Z Publicidad.

La generación de recursos para este proyecto provino de la posición o inversiones en dólares en tesorería, que se vió favorecida por la devaluación de 1994, así como ingresos extraordinarios por concepto de desarrollo de campañas a los clientes que ya se han mencionado.

La adquisición de este inmueble en la zona de Santa Fé, representó una compra de oportunidad basado en el muy buen precio de venta por tratarse de un conocido de los accionistas. Asimismo se trata de una zona que actualmente goza de una excelente plusvalía en el mercado.

Cargos Diferidos

Corresponden al diferimiento que emanan de los gastos de instalación y de organización. Principalmente , adecuación y/o mejora en instalaciones del edificio.

Proveedores.

Existen varios proveedores constituidos por prácticamente servicios de apoyo a la producción. No existe una dependencia con alguno de ellos y generalmente se cuenta con una relación muy seria y cordial basado en los muchos años de trabajo que se tienen con ellos.

De igual forma y como consecuencia del actual entorno económico y financiero, las políticas de pago han cambiado de 30 hasta 60 y 90 días. En contraste con la cartera, se puede discernir que la empresa cuenta con un ciclo operativo positivo y sano. Esto obedece a que su rotación de cartera es más veloz que su rotación de proveedores. Además se ha instaurado la política de no pagar a nadie si no se ha cobrado primero al cliente que solicitó el trabajo.

Acreeedores Diversos.

Corresponde a recursos inyectados por los accionistas; En algunos casos fue necesaria su intervención de tipo monetaria para empujar proyectos especiales los cuáles demandaban recursos adicionales.

La política de cobro de estos recursos es sensible y acorde a la situación financiera de la empresa. No es objeto el cobrar dichos recursos por parte de los accionistas en un momento dado que la organización pueda llegar a descapitalizarse. La intención actual es capitalizar estas deudas dentro del Capital Contable de Z Publicidad.

Otros Pasivos

Corresponden al diferimiento de los impuestos por pagar.

Capital Contable

La fortaleza del Capital Contable esta sustentada en la importante generación de utilidades año con año. Recordemos que los lineamientos con los que la empresa contabiliza no contemplan los efectos de la inflación. De tomar dichos efectos, la estructura de Capital se tornaría, en mucho mayor proporción, más significativa.

Asimismo, a la fecha los accionistas no han tomado la decisión de realizar decreto de dividendos con la intención de mantener una sana estructura financiera de la organización.

Generación de Recursos

La administración de la organización ha demostrado habilidad para tener la capacidad de generar recursos; Lo anterior obedece a que los procesos de recuperar la cartera se han eficientado, aunado a que en la actualidad se han estado negociando con proveedores ampliar los plazos de pago.

No obstante lo anterior, el principal rubro que impulsa a la generación de efectivo es la constante e importante generación de utilidades que ha registrado la organización año con año.

Con base en lo anterior, la propia generación de recursos cubre las necesidades de Capital de trabajo que enfrenta la empresa, y por ende, no requiere de financiamiento externo para cubrir dicha necesidad.

Los índices de liquidez de la empresa son altamente satisfactorios; La importante posición en caja le permite contar con índices financieros muy superiores al del promedio de la industria.

Asimismo los índices de apalancamiento son bajos principalmente por prescindir de financiamiento externo.

Se puede discernir que la empresa cuenta con habilidad para financiar o invertir en forma correcta sus excedente / faltantes de efectivo para cubrir sin problema su Capital de Trabajo.

Por lo anterior podemos concluir que Z Publicidad cuenta con una fuerte Capacidad de Pago, así como una holgada capacidad de Endeudamiento acorde a los índices financieros, su desempeño económico y su generación de efectivo presentados en sus estados financieros.

ANALISIS MACROECONOMICO

A fin de tener un marco de referencia completo es necesario tener una descripción del entorno macroeconómico tanto internacional como nacional.

Economía Internacional

Los eventos sucedidos en Septiembre del 2001 incrementaron la incertidumbre y la aversión al riesgo de inversión en un tiempo donde las preocupaciones estaban altas sobre los mercados emergentes fundamentales que se estaban desacelerando y deteriorando y el potencial para los créditos que se pudieran dar en estos mercados emergentes. En efecto con el beneficio de la retrospectiva, sabemos ahora que la economía americana estaba perdiendo vapor a un ritmo mayor de lo que los observadores económicos habían anticipado.

Miles de trabajos han sido perdidos, compañías se han declarado en bancarrota en todo el mundo, antes de que la guerra acabe millones de personas a lo largo del mundo habrán perdido sus trabajos.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) ha hecho un pronóstico de una marcada disminución de la economía mundial. La recuperación económica, predicha en un principio para el último trimestre de este año, ha sido ahora movida hacia el 2002.

El secretario general de la OECD, Donald Johnston, ha dicho que el impacto de lo ataques puede afectar seriamente el crecimiento económico en los trimestres siguientes. "Mientras el objetivo era EEUU, estos ataques se han sentido en todo el mundo" dijo en días pasados al Parlamento Europeo*.

El FMI, que supervisa la economía mundial, ha proyecta una desaceleración este año, de un crecimiento del PIB mundial del 4.1% en el 2000 a 1.3% en el 2001, antes de recuperarse al 2.2% en el 2002.

En su revisión semestral, el FMI afirmo que ha habido un debilitamiento en los indicadores claves de la economía mundial, incluyendo un sustancial decremento en el crecimiento en los Estados Unidos y el serio deterioro en los prospectos económicos para Japón.

Advierte que el mundo también esta cayendo fuertemente y que hay serios problemas en los mercados financieros de los mercados emergentes, con crisis severas tomando lugar en Argentina y Turquía.

*nota Agencia Reuters , periódico Reforma.

Pronóstico del FMI en el crecimiento del PIB

	2000	2001
<i>Mundial</i>	4.7%	2.6%
<i>EEUU</i>	4.1%	1.3%
<i>Europa</i>	3.4%	1.8%
<i>Japón</i>	1.5%	-0.5%
<i>Asia</i>	6.8%	5.8%
<i>Africa</i>	2.8%	3.8%
<i>Rusia</i>	8.3%	4.0%
<i>Latino América</i>	4.2%	1.7%

Fuente: SHCP através de Boletín Banco de México

Y afirman además que existen incertidumbres inusualmente grandes y riesgos para ambos, países avanzados y mercados emergentes, sin una región mayoritaria proveyendo soporte a la actividad global.

El FMI advierte además que son necesarias cortes a las tasas de interés, especialmente Japón, para estabilizar la economía mundial.

Impacto Mundial: el FMI advierte que el incremento de los vínculos entre los países significa que ninguna región en el mundo se puede escapar de los efectos de la desaceleración económica.

En particular la globalización de los Sistemas de Información ha significado que Asia Oriental haya sido fuertemente golpeada por la demanda de computadoras y productos relacionados, y que las economías latinoamericanas en particular estén sufriendo por los problemas de los mercados de capital mundiales.

En resumen, parecía que los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001 iban a desatar una reactivación de la economía estadounidense, esto no ha sido así, como se explicó arriba, de acuerdo a las observaciones del FMI la economía estadounidense tendrá un crecimiento muy conservador.

A todo esto hay que agregar que prevalece una situación muy delicada en el mercado petrolero, el del acero y los metales en general. La recesión mundial agravada por los atentados de septiembre ha provocado una caída de la demanda y de las cotizaciones del petróleo. Los países exportadores hacen declaraciones casi a diario sobre posibles recortes a su producción. En México, surge la pregunta: ¿es adecuado el precio de 17 dólares por barril que propone la Secretaría de Hacienda en los Criterios Generales de Política Económica 2002?

La incertidumbre y la volatilidad son factores inherentes al mercado petrolero, aún en los mejores tiempos. Hoy el mercado se vuelve aún más impredecible, ya que no se sabe que pasará en la guerra contra el terrorismo ni cómo sus repercusiones afectarán la conducta de los diversos jugadores en el mercado petrolero. Por lo pronto la recesión impacta

negativamente la demanda y los precios, en momentos en que ya aumentaron los inventarios en Estados Unidos y otros países.

Asimismo, existe el riesgo de que Estados Unidos pueda perder el tibio apoyo de los países islámicos a su intervención en Afganistán y que estos corten el suministro de crudo a Occidente. Es un escenario aún improbable, pero factible, que causaría un disparo a los precios, que probablemente sería momentáneo y no duradero, ya que no ayudaría el problema básico del mercado, que es la demanda deprimida.

Para los ministros del petróleo, no es fácil reaccionar y proteger los intereses de sus respectivos países. Se percibe la necesidad de recortar la oferta mundial de crudo. Sin embargo, cualquier país que lo haga estará en peligro de que otras naciones ocupen el lugar que deje en el mercado. Además los recortes podrían interpretarse como una falta de solidaridad con Estados Unidos y su lucha contra el terrorismo. Ese es un factor que pesa, en especial, en la postura de México frente a la problemática actual.

La OPEP ha buscado la “cooperación” de México, Rusia, Noruega y otros países no miembros, con resultados aún inciertos. Por cooperación, se entiende que, a cambio de que OPEP reduzca su oferta de crudo en cerca de un millón de barriles por día, los no miembros del cártel se comprometerían a congelar la suya. Por desgracia, resulta difícil asumir y cumplir con compromisos cuando el mercado y las circunstancias políticas son tan impredecibles, sobre todo, considerando que los mismos integrantes de la OPEP ya pusieron el mal ejemplo de incumplir sus cuotas en septiembre pasado.

Sin embargo, sin recortes y compromisos, es muy factible que el mercado salga fuera de control y haya una guerra entre productores que lleve los precios del crudo a niveles de 7 u 8 dólares por barril, como los que vimos a fines de 1998 y principios de 1999, y sin perspectivas de mejoría en el mediano plazo. Como eso no le conviene a ningún exportador, es de suponerse que todos los países exportadores seguirán realizando reuniones y contactos, en un ambiente de estira y afloja y de declaraciones continuas, durante varios meses más y que efectuarán recortes a su producción, ya que el riesgo de no hacerlo podría ser muy grande.

El invierno aportará nuevos factores. El clima en el Hemisferio Norte podría influir más en los precios que las declaraciones de los Ministros. Empieza el Ramadan del 2002, el mes sagrado de los musulmanes, en el que se supone que los Ministros islámicos no deben trabajar. Además, la nieve podría interrumpir la actividad bélica en Afganistán.

Hay un factor que podría dar un impulso sólido a la demanda y a los petroprecios, aún en medio de la recesión. El Presidente George W. Bush ha expresado interés en reactivar las compras de petróleo para la reserva estratégica de su país. En tal caso, Estados Unidos programaría, a través de varios meses, la compra de unos 160 millones de barriles para aumentar dicha reserva a su máximo nivel autorizado, que es de 700 millones de barriles. Esa acción permitiría al vecino país comprar ese crudo a buen precio y verse como promotor de la estabilidad en el mercado petrolero, que a fin de cuentas conviene también a los consumidores.

En esa incertidumbre, en la que los precios pueden subir o bajar es imposible estimar con precisión el precio del crudo para fines presupuestales. El margen de error es necesariamente, muy amplio. Por lo mismo, sería prudente presupuestar un precio relativamente bajo, quizá de 14 ó 15 dólares por barril, en lugar de correr el riesgo de tener que recortar el presupuesto constantemente en el transcurso del año próximo, como ocurrió en 1999. Esto es aún más aconsejable, si se considera que el precio actual de la mezcla mexicana ya se encuentra por debajo de los 17 dólares.

Por otra parte, es errónea la idea de que se podrá compensar los bajos precios con un mayor volumen de exportaciones. Si la demanda mundial sigue contraída, los exportadores deberán pensar sus acciones y disminuir su oferta en vez de aumentarla, si quieren mantener un precio de 15 dólares por barril o más. Por lo tanto, habría que reducir el volumen de exportaciones previsto en los criterios presupuestales del 2002, ya que el propósito de elevar las exportaciones a un millón 825 mil barriles por día, lo cual representa un incremento de 175 mil frente al nivel actual, no parecer ser una opción viable.

Economía de México

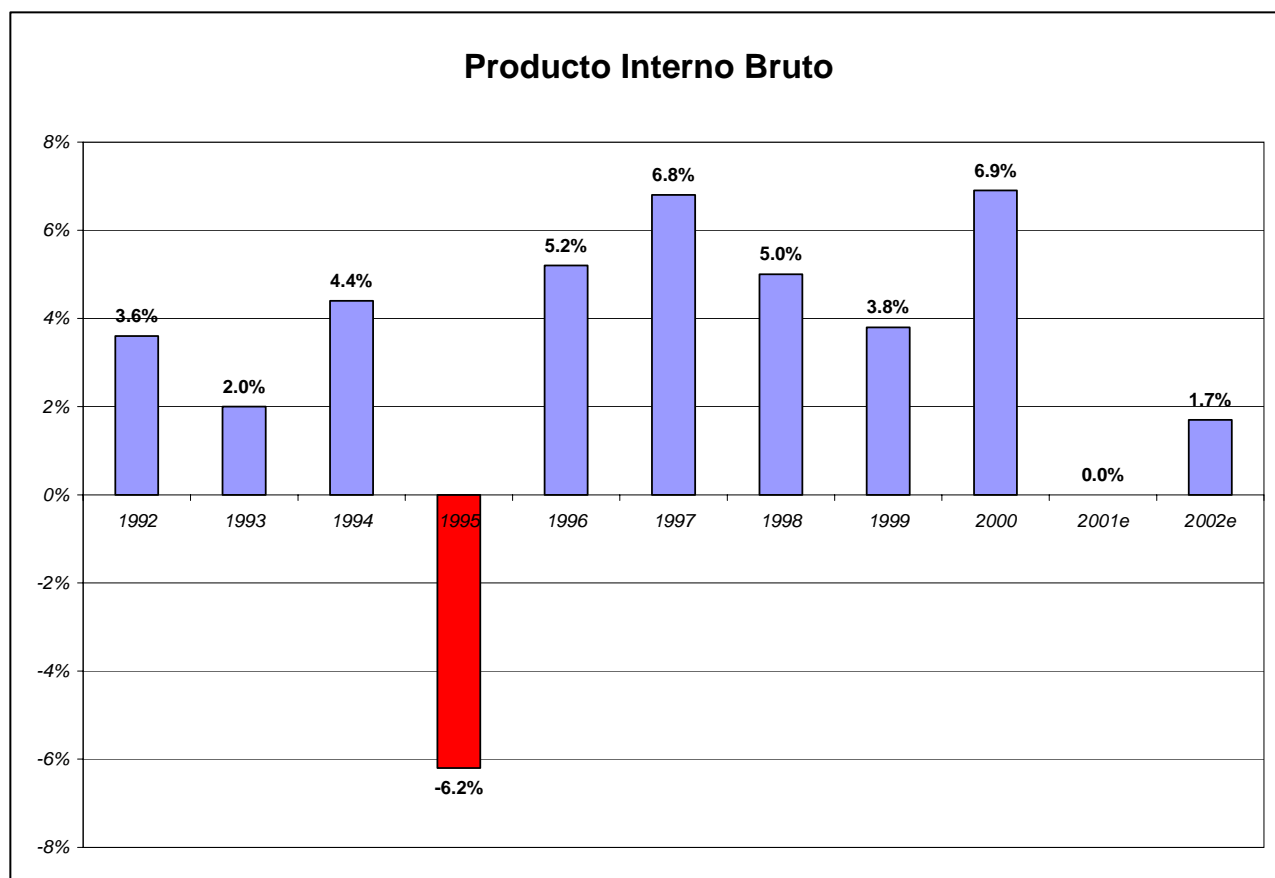
Con todo lo mencionado anteriormente conjugado con que este es el primer año del sexenio, las cifras macroeconómicas del país no se ven nada alentadoras.

Esto es debido a varios factores; precio del barril de petróleo, no aprobación de la reforma fiscal, no crecimiento del PIB, etc.

El gobierno de Vicente Fox hizo ya sus estimaciones para el 2002 y en base a éstas también ha presentado sus cifras macroeconómicas proyectadas para el próximo año.

PIB

Las estimaciones del PIB son las siguientes:

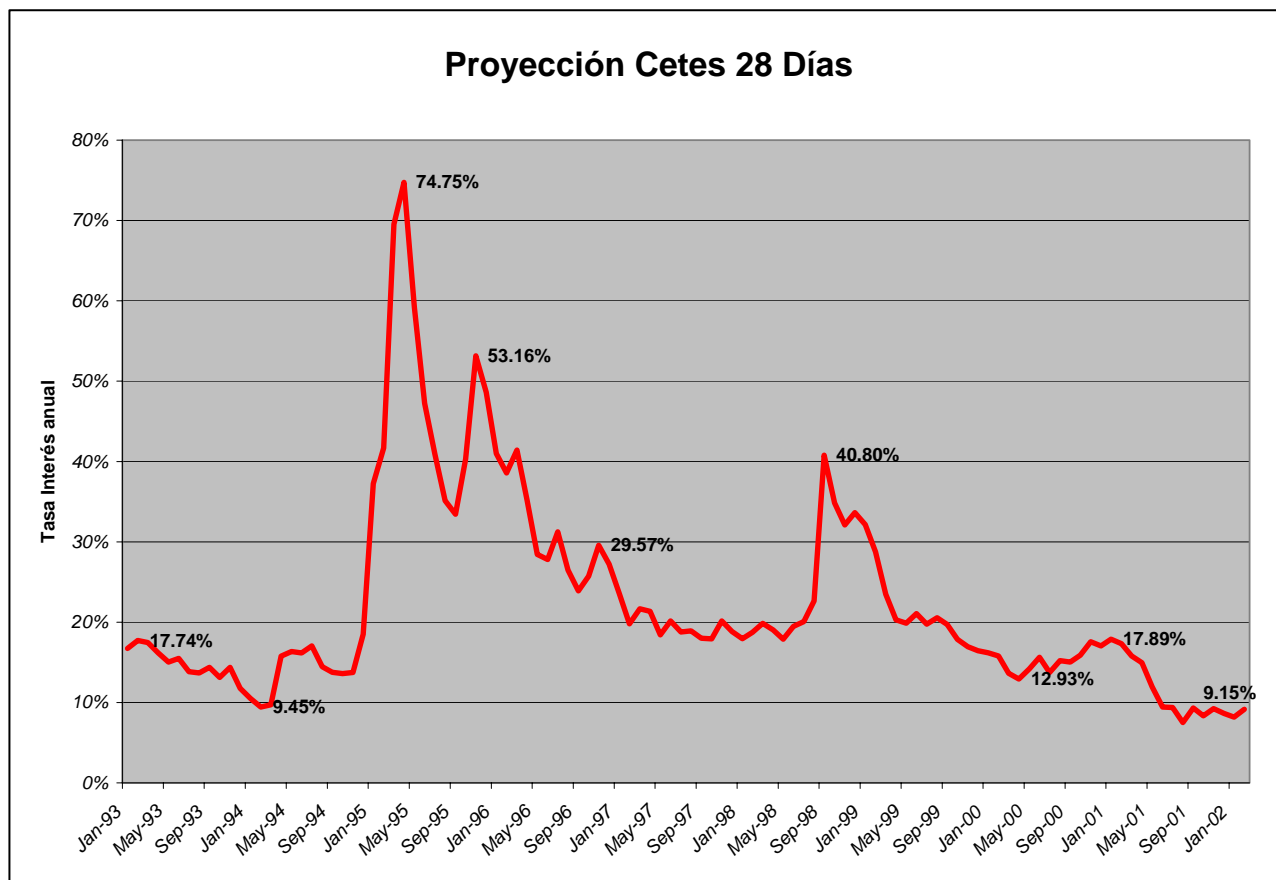


FUENTE: SHCP/BANCO DE MEXICO

Cómo se puede apreciar en la gráfica anterior, el gobierno no estima un crecimiento para este año y el crecimiento esperado para el próximo año no es nada alentador, lo que obliga a las compañías a tener gastos más austeros. Además de que las cifras de ahorro interno no se han visto incrementadas en los últimos años salvo por el SAR, pero no de depósitos bancarios de los habitantes de México. El Banco de México, sigue llevando el papel central en su lucha contra la inflación y el manejo de la política monetaria y cambiaria.

Tasas de interés

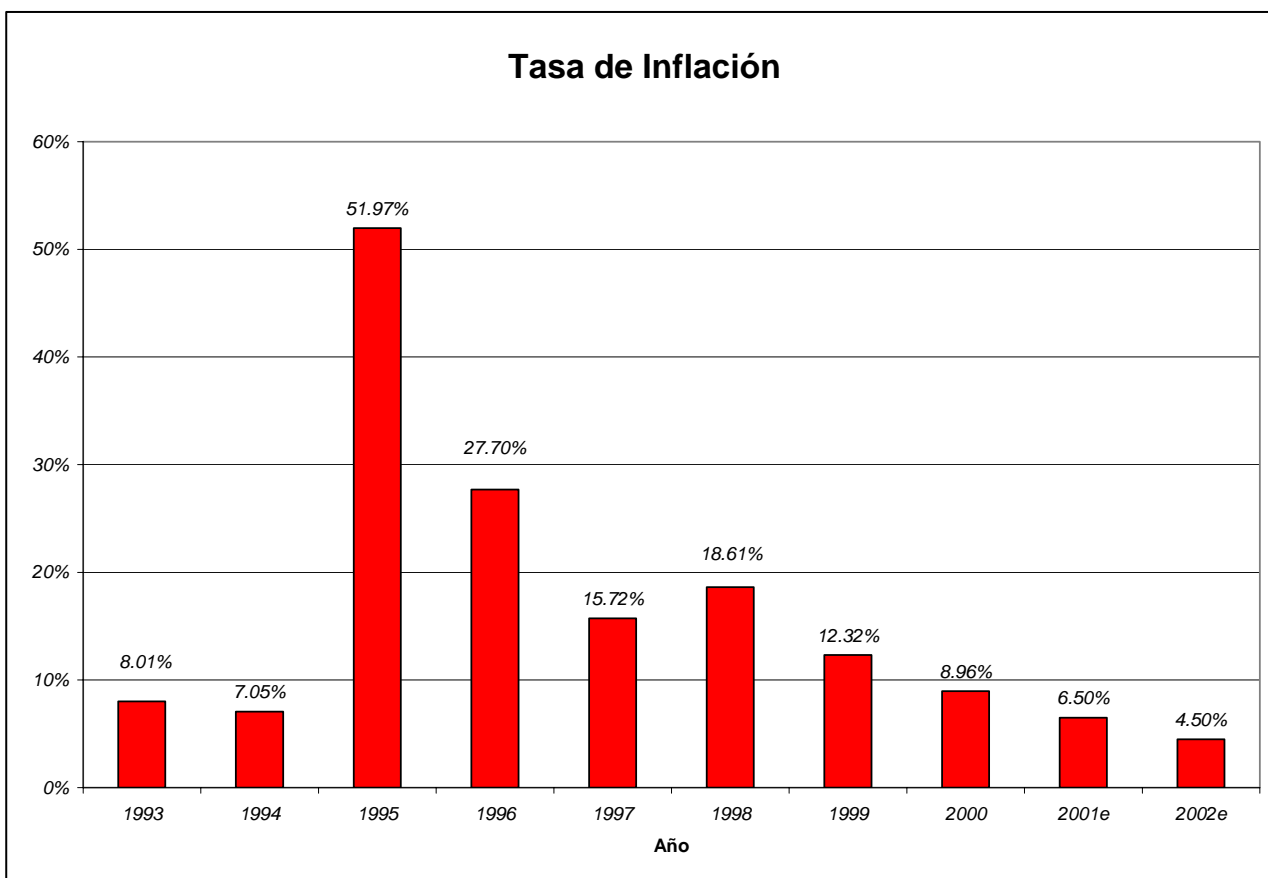
Con respecto a las tasas de interés, el siguiente cuadro nos muestra los cambios de las mismas:



FUENTE: SHCP/BANCO DE MEXICO

Inflación

Tocando el tema de inflación tenemos que si bien ésta ha disminuido y las expectativas que se tienen este año son bastante alentadoras, el riesgo y la sensación que se tiene en el mercado de estar en vías de crisis es sensible. Esta tasa baja ha sido debida en gran parte a los recortes presupuestales y la política restrictiva que tiene Banco de México. Las proyecciones de inflación estimadas son las siguientes:

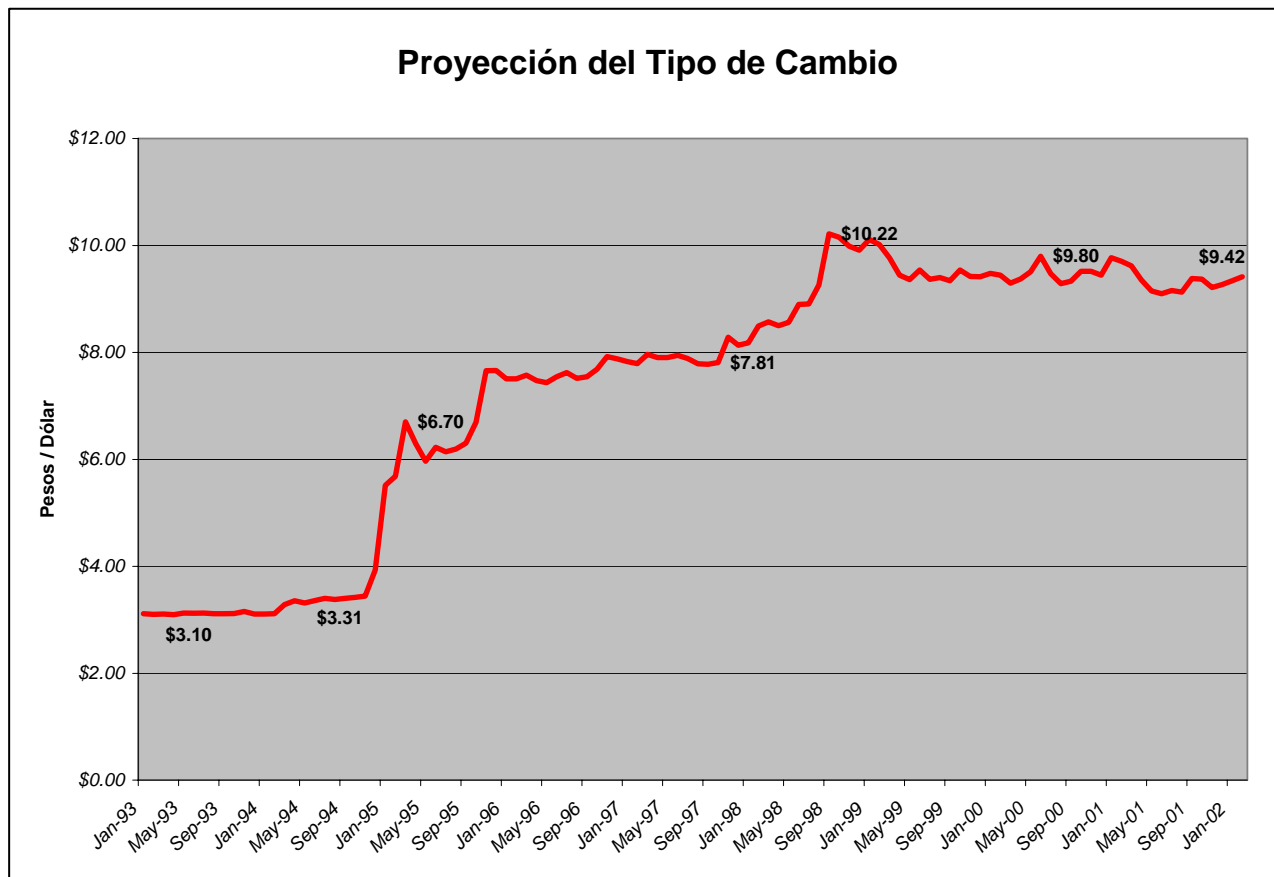


FUENTE: SHCP/BANCO DE MEXICO

Tipo de Cambio

Dado que el régimen cambiario en el que nos encontramos es de libre demanda, aunque manejado por el gobierno en el sentido de que los famosos “cortos” permiten orientar la relación peso- dólar. Este año no sido posible traer nuevos flujos de capital al país debido a que el Congreso no ha autorizado la política fiscal para este nuevo gobierno y asimismo el Gobierno no se ha acercado de manera inteligente al Congreso para presentar su proyecto. Los inversionistas extranjeros se encuentran reacios a colocar sus capitales en nuestro país hasta en tanto esta incertidumbre fiscal no se aclare. Todavía seguimos dependiendo en gran medida de los flujos de capital extranjero que entren a nuestro país para lograr que se generen más trabajos y haya un crecimiento en la demanda agregada.

La siguiente tabla nos muestra los movimientos mensuales del tipo de cambio así como las expectativas para los siguientes meses:



FUENTE: BOLSA MEXICANA DE VALORES

Aquí podemos ver que se espera que el tipo de cambio para el final del año esté cerca de los \$ 9.40 pesos por dólar, lo que nos puede augurar todavía una recesión económica para los primeros meses del año debido a la volatilidad de la moneda y su dependencia de los sucesos internacionales antes descritos.

Mercado Accionario

A pesar de que el mercado accionario ha tenido un repunte en los últimos meses, éste ha sido poco convincente y con escasa fuerza y volumen. Más que nada ha sido reflejo del repunte que han tenido las Bolsas de otros países del mundo más que de confianza en nuestro mercado. Es por eso que se hace más notable la preocupación sobre la Política Fiscal que se haya de desarrollar para lograr la credibilidad necesaria en nuestro país.

Los inversionistas nacionales cuentan con poca liquidez y alta cartera vencida, lo cuál hace que los movimientos en la Bolsa Mexicana de Valores sean moderados a la alza o a la baja.

La crisis bajo la cual estamos viviendo solamente beneficia a las grandes compañías, las cuales generan altos flujos de efectivo y por lo tanto de liquidez. Estas compañías por lo general son empresas dedicadas al consumo interno que tienen una posición fuerte en su

sector, cuentan con tecnología de punta, han desarrollado una estrategia de comercialización adecuada y tienen una hoja de balance sano. Estas empresas están ganando una posición fuerte para el futuro más que ganar dinero en estos momentos.

RESUMEN DEL ENTORNO MACROECONOMICO

El año de 2002 en términos generales se ve como un año difícil, de mucha austeridad y un crecimiento económico moderado. Cada vez es más el rumor y el temor de estar a punto de una crisis, si bien no tan drástica como la vivida en 1995, pero sí una crisis con el riesgo de una devaluación. El crecimiento del PIB esperado de 1,7% para el 2002 ha sido cuestionado por el Congreso y todas las fuerzas políticas del país.

Por otro lado se tiene que tomar en cuenta que otras economías emergentes también están en crisis y con serios problemas financieros, caso como el de Argentina o Brasil, hacen pensar que no tarde en afectarnos en demasía.

Las cifras que se tienen del PIB por sector son las siguientes:

SECTOR	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<i>Agropecuarios, silvicultura y pesca</i>	-1.0%	3.1%	0.2%	1.8%	3.8%	0.2%	3.0%	2.0%	2.1%
<i>Minería</i>	1.3%	1.8%	2.5%	-2.7%	8.1%	4.5%	2.7%	-2.1%	4.0%
<i>Industria manufacturera</i>	4.2%	-0.7%	4.1%	-4.9%	10.8%	9.9%	7.4%	4.2%	7.1%
<i>Construcción</i>	6.7%	3.0%	8.4%	-23.5%	9.8%	9.3%	4.2%	5.0%	5.0%
<i>Electricidad, gas y agua</i>	3.1%	2.6%	4.8%	2.1%	4.6%	5.2%	1.9%	7.9%	6.2%
<i>Comercio, restaurantes y hoteles</i>	5.3%	0.1%	6.8%	-15.5%	4.8%	10.7%	5.6%	3.4%	11.1%
<i>Transportes, almacenamiento y comunicaciones</i>	5.3%	4.0%	8.7%	-4.9%	8.0%	9.9%	6.7%	7.8%	12.7%
<i>Servicios financieros y bienes inmuebles</i>	4.6%	5.4%	5.4%	-0.3%	0.6%	3.7%	4.6%	3.9%	4.5%
<i>Servicios comunales, sociales y personales</i>	1.5%	3.3%	1.3%	-2.3%	1.0%	3.3%	2.9%	2.1%	3.0%

FUENTE: BANCO DE MEXICO.

Como se aprecia en este cuadro en el 2000 el sector que tuvo mayor crecimiento fue el de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones seguido por el de Comercio, Restaurantes y Hoteles. Estos dos sectores son de los más afectados este año debido básicamente a la crisis económica y a los sucesos acontecidos el pasado 11 de septiembre. No sería raro que la proporción del PIB por sector para el año 2002 se asemejara a la de 1995 pero sin llegar a ser tan drástica.

Capítulo III

ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

Aunque existen 142 agencias de publicidad en el mercado mexicano, Z Publicidad es altamente competitiva gracias a su diferenciación de producto, constante innovación que rompe con lo conservador y su primera regla es “Romper las reglas”, alta lealtad de los clientes gracias a la calidad y originalidad, esto ocasiona barreras de entrada a los competidores.



La estrategia del negocio siempre ha sido hacer más con menos, teniendo siempre al personal necesario para las tareas que se desarrollarán.

Posicionarse como una empresa transnacional del sector.

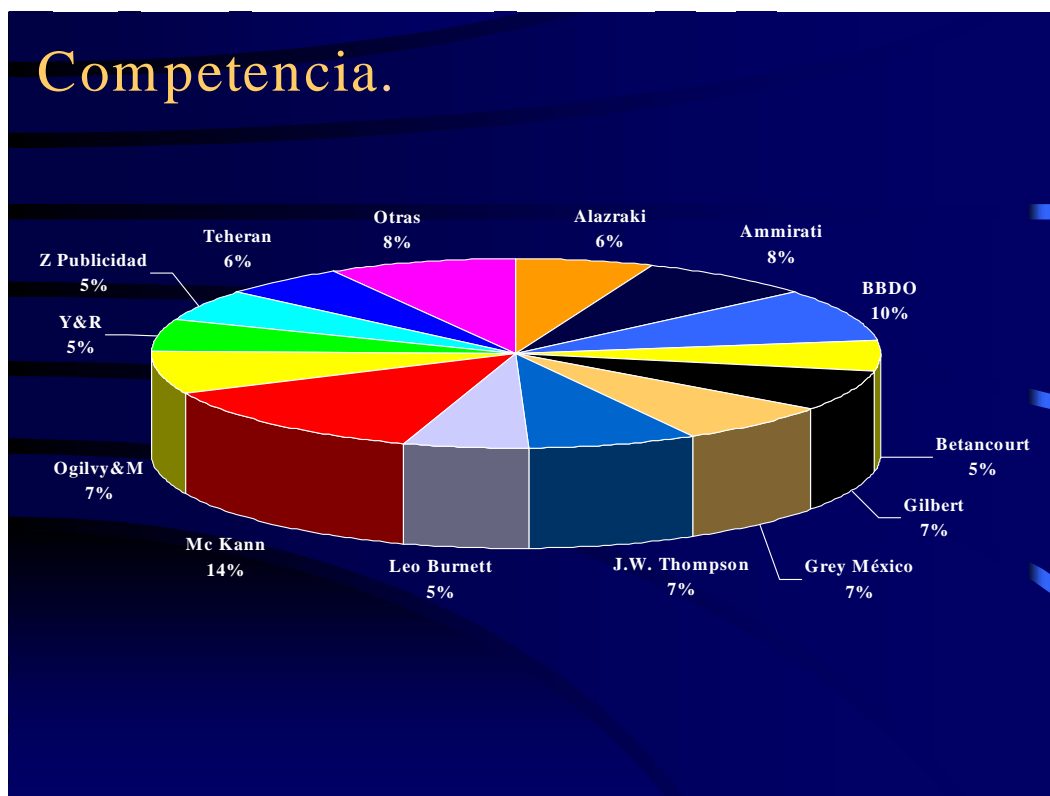
Su estrategia a corto plazo es competir por las cuentas más importantes con las grandes agencias y consolidar el liderazgo creativo.

A mediano plazo los planes pueden girar en torno a dos opciones, dejar que pase el “boom” y dejarla que siga siendo un negocio que viva de las glorias del pasado o fusionarse con una empresa similar, pero manteniendo el control de la creatividad como sello característico, dejando la operación a la otra agencia, manteniendo la mayoría de las acciones. La fusión con otra empresa es con el objetivo de seguir compitiendo por los grandes presupuestos publicitarios con una infraestructura mayor y con una ventaja competitiva: Creatividad irreverente, sorpresiva y de alto impacto.

DESCRIPCION DEL MERCADO

Ingreso y Clientes: El ingreso de Z publicidad está conformado por iguales mensuales. Además existen importantes ingresos por parte de las unidades independientes de negocio como Producción de Radio y Televisión, que genera el 100% de su costo en utilidad, convirtiéndose en autónoma en cuanto a su operación y dejando todavía ingreso para la empresa.

Los clientes se dividen en Cuentas, que a su vez son atendidas por directores y ejecutivos que son comandados por el vicepresidente ejecutivo. Las necesidades publicitarias de los clientes son recibidas por ellos y pasadas a las diferentes áreas del negocio como producción, planeación estratégica, arte o creativo, quienes analizan la petición y elaboran un presupuesto para la elaboración del trabajo. La labor de conseguir nuevas cuentas y negocios está a cargo del presidente y director general junto al vice-presidente ejecutivo.



En ésta época se presenta una clara consolidación de la industria debido a la desaparición de las agencias más débiles por la situación económica reinante en México, así como a diversas adquisiciones y fusiones por parte de agencia de publicidad trasnacionales. A pesar del gran éxito de la empresa, se encuentra considerada como una de las mas pequeñas que operan en nuestro país, compitiendo no solo con otras empresas nacionales sino con firmas con presencia internacional.

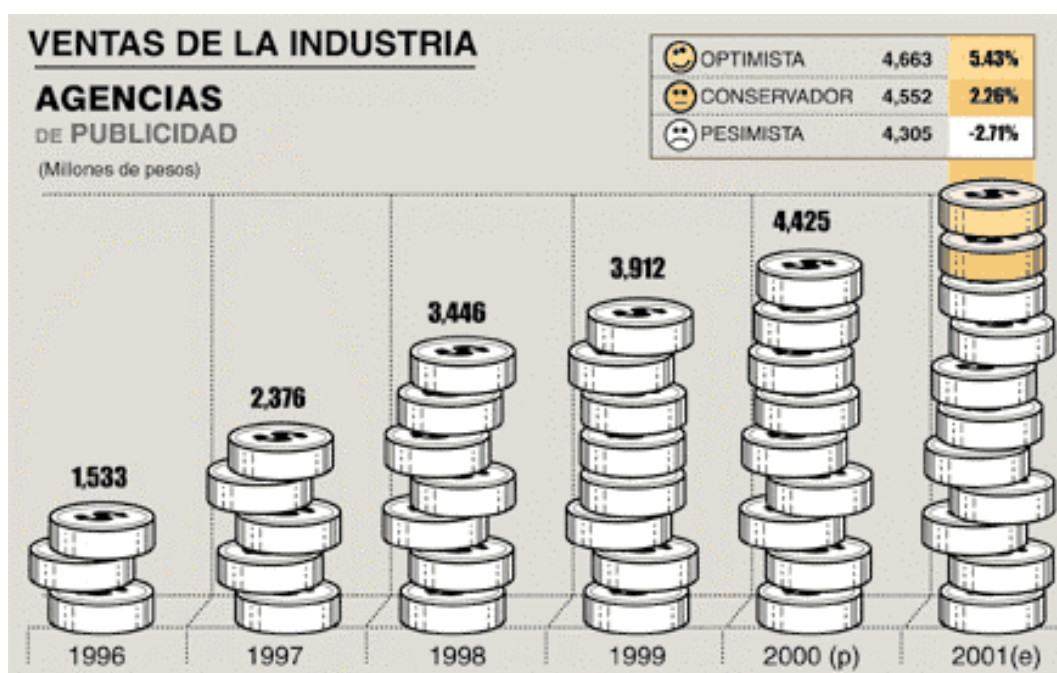
2001: Año saludable para la Industria Publicitaria Nacional

El cierre de la década de los noventa significó para México un año de mayor estabilidad financiera y de recuperación de la confianza de los inversionistas. Estos fenómenos influyeron de forma importante en el sector publicitario del país, el cual, indica José Alberto Terán, presidente de la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad, registró en 1999 un considerable aumento en sus ingresos.

Terán destaca en dicho avance la lealtad de los anunciantes y el trabajo de las autoridades gubernamentales en el sentido de sanear la economía.

Y para muestra basta un botón. El estudio anual sobre agencias de publicidad realizado por Adcebra - en el que participaron 101 firmas de la República- señala que el año pasado la industria tuvo un crecimiento del 13.52 por ciento en comparación con 1998 en facturación, con ingresos de 4,425 millones de pesos.

En medio de este avance, diversos especialistas de la capital de la nación y de varias urbes del interior emiten su opinión sobre otros factores que hoy permiten que el gremio viva un buen momento, como el auge de las compañías punto com y el fortalecimiento de las casas de publicidad en provincia. Asimismo, platican sobre los elementos de fondo que marcan el desarrollo las agencias en México y las diferencias entre ellas.



Fuente: Revista de Mkt y negocios del ITAM SEGMENTO

Notas:

1: (p) Pronóstico, (e) Estimado

2: Las cifras representan ingresos propios de la actividad.

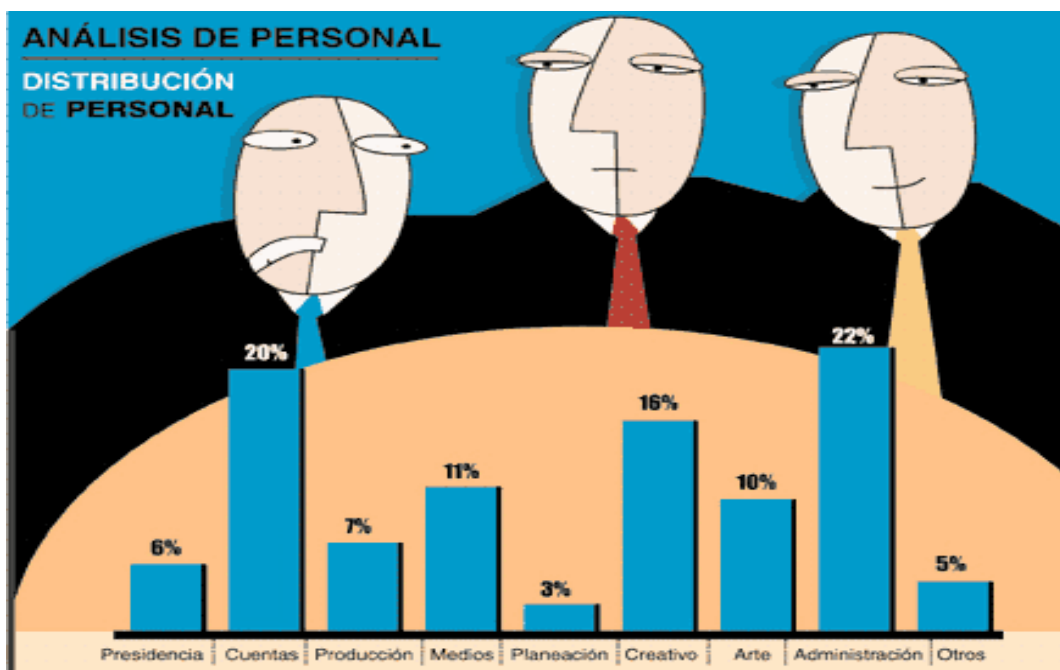
3: Ventas de la industria estimadas por CIMA con base en cuestionarios proporcionados por las agencias y complementados con investigación propia.

- El estimado para el año 2001 se establece en tres escenarios diferentes, influidos más por el entorno político que por el económico.

Un escenario optimista, si se logra un crecimiento del PIB del 4 al 7%.

Uno conservador, si la economía mantiene un compás de espera, PIB entre 2 y 4%.

Y uno optimista, si se presenta una disminución económica. PIB negativo del 2%.



Sin duda alguna, las agencias de hoy están preocupadas por verse bien, gozar de una salud financiera envidiable y contar con propuestas (decorosas e indecorosas) de los grupos internacionales más pesados del medio.

Por otro lado, México es una buena fuente de oportunidades para todo tipo de corporación publicitaria - desde las robustas hasta las más esbeltas -, gracias a que es la puerta de entrada a América Latina, un mercado muy grande. Pero estos mismos factores traen consigo un aspecto que a muchas las llena de dudas: la competencia.

¿Qué hacer para no perder el encanto y que no se vayan las cuentas? ¿Cuáles son los trucos para conquistar nuevos clientes y así matar de envidia a las demás firmas? ¿Cómo saber si es el momento ideal para consagrarse en matrimonio comercial?

¿Quién será mejor candidato, el maduro emporio extranjero o el joven empresario local?

Ya no basta con ser creativa y tener un bonito nombre, ahora es indispensable ser inteligente, planeadora, con compromiso a futuro y saber desde computación hasta economía.

Una agencia es como una casa. Es necesario imaginar lo difícil que es abrir la puerta a las visitas, que siempre son un riesgo. Hay quien rompe un adorno, tira la copa en el sillón o rompe la mesa. Sin embargo, los peores invasores son los que entran a criticar el tapiz. El equivalente en las publiagencias se da cuando proporcionan sus datos a alguien que, además de mal utilizar la información, inventa números y los transforma a su gusto.

Este año, debido a la irresponsabilidad de un medio novato, las agencias de publicidad manifestaron su enojo con el análisis tan poco adecuado que les hicieron.

ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

Fortalezas

Genera y produce sus estrategias y conceptos creativos, y los implementa a través cualquier medio masivo, sin necesidad de recurrir a proveedores o servicios externos.

El concepto General de Z Publicidad es satisfacer todas las necesidades de comunicación de cualquier cliente.

Servicio especializado ya que integran los servicios creativos, estratégicos y de producción, de manera que se tenga el control absoluto de los proyectos, y con esto tienen una ventaja competitiva.

Cuenta con talentos y experiencia altamente especializada en las áreas de publicidad, producción de cine, programación y producción de radio.

Participa en festivales publicitarios internacionales.

Es una empresa que rompe con lo tradicional.

Oportunidades

A finales de 1994 y todo el año de 1995 contaban con ingresos garantizados y tres clientes importantes en su cartera para darle formalidad y estructura al negocio.

Las relaciones en los altos círculos del medio, lo que se tradujo en contratos atractivos para la empresa y por consiguiente un aumento en su cartera de clientes.

Reconocimiento a nivel internacional en Cannes con la película “Amores Perros”.

La apertura de una oficina en Hollywood en un “joint venture” con “Anonymus Films” y que pretende expandir el negocio al mercado hispano en USA.

Se están analizando ofertas de fusión con grandes consorcios internacionales que están muy interesados en aprovechar el concepto de Z Publicidad.

Debilidades

A raíz de que la empresa tuvo un crecimiento marcado en la cantidad de sus colaboradores experimentó una alta rotación de personal, incrementada por falta de reconocimiento y enfrentamientos con Vicepresidente ejecutivo.

El vicepresidente ejecutivo tiene un enfoque financiero, y no tiene conocimientos en conceptos publicitarios por lo que esto ha frenado la fluidez en el área de Servicio a Clientes.

División de criterios financieros entre socios y la administración.

Aunque se han ganado el reconocimiento internacional, en nuestro país su nombre ha tenido poca promoción en los medios masivos de comunicación para difundir el trabajo de Z Publicidad, tampoco participan en las asociaciones nacionales de publicidad o agrupaciones afines al medio como la AMAP, y su página en Internet es incipiente.

Amenazas

Alta competencia por pequeños Freelance que constituyen agencias de publicidad con buena calidad a menor precio.

Al tener poca difusión en los medios masivos de comunicación están dando oportunidad a la competencia de aumentar su cartera de clientes.

Clientes multinacionales sujetos a cambiar de agencia de publicidad si así lo dictan las instrucciones de casa matriz.

Pirataje de ideas creativas por la alta rotación de personal, actuando los ex empleados como Freelance.

CAPITULO IV

EFFECTOS REALES Y CONCRETOS DE LA CRISIS DE 1994

Como se ha descrito con anterioridad, una de las ventajas competitivas que tiene Z Publicidad es que fija por anticipado y bajo contrato sus condiciones de venta de servicios lo que le permite planear sus recursos financieros año con año, y por ende, cuenta con un “Seguro de Venta” lo cual le garantiza los recursos de un año.

Para finales de 1994 y todo el año de 1995, la empresa ya contaba con ingresos garantizados por las firmas de los contratos (iguales) con Televisa, en ese entonces su principal y casi único cliente, y con Banco Internacional Bital.

Simultáneamente Z publicidad había fijado precios con proveedores menores por aquellas erogaciones que incurriría para los proyectos ya contratados.

Los efectos negativos resaltan en que la empresa tuvo que absorber el alza en costos de sus insumos proporcionados por aquellos proveedores que no respetaron las condiciones previamente pactadas y Z Publicidad ya no pudo negociar esta repercusión del precio con sus clientes, específicamente Televisa y Bital.

Los efectos positivos son que la empresa adueñaba la mayoría de los insumos y equipos de producción. A su vez se vio beneficiada por que parte de su equipo lo arrendaba a compañías menores y les repercutía el alza en precio por la alta y creciente inflación sufrida en esos años.

Otro efecto positivo es que la naturaleza de sus clientes era de tal magnitud que tampoco resintieron los efectos de la crisis en ese año en particular.

Televisa no tenía ningún problema para afrontar los compromisos contratados con Z Publicidad, ya que su negocio era de la misma naturaleza financiera con sus clientes, es decir, con el “Plan Francés” contaba con ingresos asegurados y de esta manera se garantizaba el cubrir sus compromisos con sus proveedores.

En el caso de Bital ya había firmado los contratos con Z Publicidad; el banco pudo afrontar sus compromisos en el año de 1995 por que en realidad los efectos negativos de la banca vinieron un año después en donde se empezó a generar en cascada el gran problema de la cartera vencida.

Para ese entonces el contrato de Z Publicidad con Bital fue a la baja pero fue compensado con la llegada de nuevos clientes de gran potencial los cuáles representaban grandes consorcios multinacionales muy poco afectados en forma sensible por la crisis de México.

CAPITULO V

MEDIDAS Y ACCIONES TOMADAS POR LA EMPRESA

No obstante lo anterior Z Publicidad decidió tomar las siguientes estrategias y medidas:

1. Cada nuevo proyecto contratado por iguala fue indexado al Dólar a fin de que en caso de algún fuerte desliz la empresa facturaría sus servicios en pesos pero al tipo de cambio de dólar vigente a la fecha de pago.
2. Con la participación de recursos de los accionistas se realizaron pagos por adelantado a proveedores con el objeto de evitar alzas posteriores en los precios por los insumos entregados.
3. De ninguna manera la empresa iba a solicitar préstamos bancarios o financiamientos externos para cubrir necesidades de capital de trabajo. Estos préstamos serían susceptibles de conseguir si éstos fueran respaldados por garantías hipotecarias o con su propia inversión en instrumentos monetarios.
4. Los accionistas eran los que iban a aportar recursos monetarios en caso de necesidades eventuales de Tesorería, tales como pagos de impuestos, nómina, etc.
5. Para evitar la descapitalización por la posible inversión en equipo nuevo, la empresa decidió seguir dando un amplio mantenimiento a su equipo actual.
6. Vigilar en suma la calidad de Trabajo; una alta participación y estrecha intervención por parte de los directores en los trabajos para Bitel y Televisa orillaron a duplicar los esfuerzos con el objeto de entregar a plena satisfacción de estos clientes ya que eran los que sostenían el negocio de Z Publicidad.

Capítulo VI

ANÁLISIS Y CRÍTICA SOBRE LAS MEDIDAS Y ACCIONES TOMADAS

Como Producto de los dos puntos anteriores, podemos discernir que fueron más los efectos positivos que negativos que Z Publicidad afrontó en la crisis del 1994 y 1995. La base de calidad fue la clave para concluir con éxito los trabajos contratados, por lo cual podemos decir que libró eficazmente la problemática económica de México en esos años.

Del análisis realizado surgen una serie de aspectos que se pueden considerar como acciones y decisiones que generaron beneficios a la empresa, dentro de estos destacan los siguientes:

Su planeación fue adecuada, desde el punto de vista de recursos financieros, la empresa nunca sufrió problema alguno, lo anterior fue producto de la implantación de un sistema de venta, bajo contratos con plazos mínimos de un año.

Utilizaron en forma adecuada el alto reconocimiento y prestigio de los accionistas en el medio, así como las relaciones en los altos círculos del medio, lo que se tradujo en contratos atractivos para la empresa.

Por las características particulares de los socios y principales accionistas de la empresa, los clientes reconocieron una ética empresarial que les permitió contar con el apoyo tanto financiero como operativo de estos.

Desde un inicio, los accionistas decidieron enfocarse a las cuentas con una denominadas como Triple "A", no invirtieron recursos en desarrollar pequeños clientes que pudieran haber generado recursos en forma rápida, enfocaron todas sus fuerzas a una gran cuenta, que al final les generó una mayor rentabilidad así como un prestigio único en México.

La empresa se ha venido financiando con recursos propios sin tener la necesidad de acudir a financiamientos externos. Aprovechando la situación económica de los socios, se decidió invertir en el negocio los recursos necesarios para poder cubrir los requerimientos operativos, así como un excedente que le permitió a la empresa, no solo evitar un costo financiero sino mantener una estructura de capitalización sana.

Adicionalmente a lo expuesto en el punto anterior, los accionistas establecieron una política de no reparto de dividendos, con la idea de reinvertir estos recursos en la expansión horizontal del negocio.

Dentro de las acciones tomadas, también encontramos algunas que no generaron ningún valor a la empresa, dentro de estos destacan los siguientes:

Una decisión que generó frutos a la empresa fue el enfocarse a un solo cliente, sin embargo no creemos que arriesgarse de esa forma sea una práctica recomendable, les resultó bien, sin embargo esto no garantiza que en el futuro resultará también.

De igual forma que en el punto anterior, un riesgo que corrieron fue el de depender de un clientes de naturaleza multinacional, las cuales son sujetas a cambiar de agencia de publicidad si así lo dictan las instrucciones de su casa matriz.

El tipo de ambiente organizacional, así como un crecimiento rápido y desorganizado han originado una alta rotación de personal, lo que se ha traducido en un “pirataje” de personas e ideas.

Los márgenes generados por la empresa fueron producto en buena medida por la rigidez por parte de los accionistas en el establecimiento de los márgenes de utilidad en los proyectos realizados. Los márgenes deben obtenidos tienen que ser competitivos y producto de una adecuada estrategia de la empresa.

No se hizo ningún análisis sobre los clientes aceptados, por lo que se tuvieron que afrontar cuentas “especuladoras”, que son aquellas empresas que se aventuran en el mercado nacional sin una correcta Planeación y son éstas las que se echan para atrás en proyectos contratados con Z Publicidad. (Ej.- Miditel)

Se realizó una inversión muy acertada en el edificio corporativo de Santa Fé , sin embargo aun cuando la operación fue muy eficiente en términos financieros para el grupo y los accionistas, el mantenimiento de ésta propiedad puede afectar el flujo de la empresa.

Se ha establecido como política desde la fundación de la empresa el no pertenecer a ninguna asociación de publicidad de México, ni participar en ningún festival publicitario. Esto ha generado un ambiente de extrañeza en el medio de tal forma que lejos de generar alianzas, se han creado rivalidades que no tienen caso ni, intención por parte de los directivos.

Capítulo VII RECOMENDACIONES

En Planeación Estratégica

Es necesario un proceso de Planeación Estratégica a largo plazo bien definido, aunque los accionistas de Z Publicidad tienen una visión a corto y mediano plazo, también es importante:

- Formalizar la Misión de Z Publicidad y sus políticas operativas, y así evitar conflictos de criterio con el área de administración.
- Formalizar un proceso de planeación estratégica en forma periódica, ya que es importante definir las proyecciones de crecimiento de la empresa, ya que al año 2000 ha ido bajando su crecimiento nominal en ventas.
- La estrategia a mediano plazo de crecer y posicionarse como empresa transnacional por medio de la fusión con otra empresa de tamaño similar es buena. Para mantener la diferenciación de mercado, es recomendable analizar bien a la empresa con la cuál se van a fusionar, que tipo de producto tienen, y si son compatibles en cuanto a una estrategia similar, o como pueden conjugar cada uno sus fortalezas, para mantener la alta competitividad.
- Antes de celebrar contratos con cuentas de reciente apertura en México, se tendrá que realizar un trabajo de investigación a dichas empresas con el objeto de poder discernir con más claridad su permanencia en el mercado nacional y evitar posibles cancelaciones de proyectos.

En Gastos de Operación

Concientizar a los accionistas de la alta competencia por precio y calidad que existe en el mercado, con el objeto de que con la eficientación de otros procesos y la minimización de otros costos y gastos, y así podrán seguir obteniendo el margen que establecieron para sus proyectos.

Los costos de venta alcanzan alrededor del 25% de las ventas netas por el arrendamiento de equipo especializado para la producción, casi igual que los gastos de administración (que es el pago de sueldos). Se recomienda analizar otras opciones como invertir en equipo especializado, para determinar si de esta forma se disminuyen los costos de venta analizando el periodo de recuperación de la inversión.

En Organización

Las áreas de Servicio al Cliente, Finanzas y Administración, Creatividad y Diseño deben descansar en una persona con liderazgo operativo y con conocimientos en conceptos publicitarios y de mercadotecnia y de esta forma dar mayor fluidez a todas las áreas.

Se recomienda constituir un Consejo de Administración objetivo e imparcial, con una visión reguladora. Este Consejo estaría constituido por expertos en el medio y además empresarios cuyas empresas requieren de los servicios de una Agencia de Publicidad.

En Recursos Humanos

Es fundamental prestar atención a ésta área. Es muy importante conservar y motivar a talentos para que continúen en la organización y evitar la alta rotación ya que el riesgo que conlleva la alta rotación implica una pirataje de ideas.

Establecer políticas definidas en cuanto a sueldos, salarios y prestaciones, de manera que se asegure una compensación equitativa entre los colaboradores.

Recomendamos motivar a los empleados reconociendo la calidad de su trabajo a fin de que sientan un sentido de permanencia en la empresa. Hay que recordar que el trabajo de la gente creativa es la que ha hecho de Z Publicidad una empresa exitosa, por lo tanto, deben de cuidar más este material humano.

En Ventas y Mercadotecnia

Seguir ampliando la base de clientes: Con ello se sigue pulverizando la cartera con el objeto de ir disminuyendo la dependencia económica de alguno de ellos.

Reforzar la promoción de la organización en los medios masivos con el fin de posicionar la marca Z Publicidad en el mercado tanto nacional como internacional.

Re evaluar la entrada a la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad. Consideramos que su entrada traerá más beneficios a la organización ya que esto les brindará la oportunidad de darse a conocer, y adquirir un mayor número de clientes en su cartera.

También es importante su difusión por una página atractiva de Internet, ya que la que se tiene actualmente no es una página de la cuál se obtenga mucha información de la compañía. Es más bien una página que más que promocionar a la compañía desinforma al no decir nada. Cualquier persona que entre a esta página desconocerá de que se trata, ya que no existe una descripción de la compañía, ni una definición del negocio, ni algún dato para que la gente se dirija a ellos. Es extraño que esto suceda ya que al tratarse de una Agencia de Publicidad lo menos que podría esperarse es que se tuviera una página en Internet.

CONCLUSIONES

Con base en el trabajo de análisis e investigación a la organización Z Publicidad se puede concluir que las medidas adoptadas para enfrentar los efectos de la crisis fueron adecuadas. Ello obedece a que la empresa obtuvo resultados positivos en sus cifras financieras, por la forma en fijar los contratos con sus clientes, no obstante que la mayoría de las empresas de este giro se deterioraron considerablemente.

Asimismo, Z Publicidad supo aprovechar la debacle de sus competidores para posicionar su marca en el medio tanto nacional como Internacional, cuyo reconocimiento es palpable por los premios obtenidos en Europa y en Estados Unidos.

Lo anterior se sustenta en una base de calidad en la creatividad y desarrollo de su trabajo que coadyuvó a obtener importantes proyectos altamente rentables, cuyos recursos fueron reinvertidos en el negocio lo que detonó una mayor clientela de carácter “AAA”. Televisa, BITAL, Coca Cola, Sabritas, Bacardí, son algunos de ellos.

En lo que se refiere al entorno actual se observan importantes recomendaciones que pueden fijar una estrategia formal de largo plazo, principalmente aquella que sustenta la oportunidad de ampliar en forma considerable la base de clientes.

Ante la nueva era de la información es indispensable contar con una adecuada infraestructura que difunda el trabajo de la empresa como lo es el Internet, Asociaciones y publicaciones especializadas que impulsen la imagen de Z Publicidad en el mercado Nacional e Internacional.

Lo anterior se torna de vital importancia ante un entorno global y competitivo como el actual, cuya estrategia es brindar y satisfacer al consumidor con mayor calidad en el trabajo a menor precio.

Aunado a esto la estrategia que tiene de crecer a otros mercados, más que el nacional, nos conlleva forzosamente a establecer una página en Internet eficiente, la cual publique y promocióne sus servicios de publicidad.

Es necesario proyectar al mercado nacional de la publicidad una actitud pro-positiva de construcción de negocio y no de encono. Lo anterior se hace fundamental en los tiempos actuales de alianzas, fusiones y adquisiciones por el fenómeno de la globalización.

Un pensamiento final.

Nuestro negocio está cambiando a una velocidad que nos rebasa.

El altísimo tráfico de información, (que no necesariamente de conocimiento), hace que el trabajo ante los clientes parezca de pronto demasiado fácil. Clientes cada vez más informados y con menos dinero o con la necesidad de eficientar sus cada vez más recortados presupuestos publicitarios, nos obligan a profesionalizar nuestro cada vez menos glamouroso negocio. Es indispensable que hoy entendamos que éste oficio (que es el mejor del mundo) debe adaptarse a los constantes cambios de un mundo con una irreversible tendencia globalizadora. Es vital que leamos los signos del futuro.

Marshall McLuhan habló hace más de 30 años del concepto de la aldea Global como una manera de vida y de socialización, desde el punto de vista de la comunicación.

Hoy la teoría se ha vuelto realidad, la globalización es un hecho y el desenfrenado desarrollo tecnológico ha facilitado la introducción de técnicas de transformación que han desatado una competencia desmedida que ha hecho que se transforme la manera de operar y hacer el negocio de la publicidad.

Tecnología que hace 10 años estaba al alcance de unos cuantos privilegiados, hoy se ha vuelto barata y cualquier persona accesa a ella, de modo que compiten con los negocios establecidos en desigualdad de inversión realizada, pero en igualdad de capacidad (no de experiencia).

Hoy nuestra competencia no es la casa de publicidad, o la casa productora de enfrente de la calle. Nuestro gran reto es competir con los negocios del mundo. Esto hace que tengamos la obligación de rodear y allegar a nuestra casa a los mejores profesionales en todas las disciplinas, educados, instruidos e informados, disciplinados en el pensamiento y en las acciones. Es indispensable erradicar los vicios del pasado y los propios de carácter.

Aquellas viejas frases en donde las displicencia y los desvelos se hacían por norma han desaparecido para no volver más. El mejor productor no es el que se tarda más...es el que se organiza mejor. A los clientes no les gusta desvelarse ni trabajar sábados y domingos. Hoy hay que tener excelente creatividad y producción sobresaliente, pero es fundamental dar un extraordinario servicio.

Si el servicio es bueno, podremos dar entonces lo que mejor sabemos hacer nuestro talento creador, grandes ideas que ayuden a nuestros clientes a incrementar sus ventas...ese es el orden.

Z PUBLICIDAD S.A. DE C.V. ANALISIS FINANCIERO ESTADOS FINANCIEROS DE 1994 A 1996

		EMPRESA: Z PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.					
		CIFRAS EN: MILES					
I. BALANCE GENERAL		1994		1995		1996	
EJERCICIO NUMERO		MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
ACTIVO							
CAJA, BANCOS Y VAL. REALIZ.		2,556	34%	4,850	47%	5,812	41%
CTAS. X COBRAR A FILIALES		157	2%	500	5%	0	0%
PAGOS ANTICIPADOS		625	8%	106	1%	0	0%
OTROS ACT. CIRC. OPERATIVOS		0	0%	0	0%	0	0%
DEUDORES DIVERSOS		1,400	18%	1,750	17%	2,306	16%
TOTAL ACT. CIRCULANTE		6,285	82%	9,432	91%	12,255	86%
PROP. PLANTA Y EQ. NETO		475	6%	661	6%	525	4%
TOTAL ACTIVO FIJO		475	6%	661	6%	525	4%
CARGOS DIFERIDOS		861	11%	303	3%	1,500	11%
TOTAL ACTIVO		7,621	100%	10,396	100%	14,280	100%
PASIVO							
IMPUESTOS POR PAGAR		1,200	16%	756	7%	123	1%
CUENTAS X PAGAR FILIALES		0	0%	0	0%	0	0%
GASTOS ACUMULADOS		0	0%	0	0%	0	0%
OTROS PAS. CIRC. OPERATIVOS		5	0%	332	3%	0	0%
ACREEDORES DIVERSOS		995	13%	488	5%	1,342	9%
OTROS PAS. CIRC. NO OPERAT.		0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL PASIVO C.P.		3,100	41%	3,708	36%	5,332	37%
TOTAL PASIVO L.P.		0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL PASIVO		3,100	41%	3,708	36%	5,332	37%
CAPITAL CONTABLE							
CAPITAL SOCIAL		50	1%	50	0%	50	0%
UTILIDADES RETENIDAS		2,421	32%	4,472	43%	6,639	46%
UTILIDAD DEL EJERCICIO		2,050	27%	2,166	21%	2,259	16%
TOTAL CAP. CONTABLE		4,521	59%	6,688	64%	8,948	63%
TOTAL PASIVO+CAP. CONT		7,621	100%	10,396	100%	14,280	100%

		EMPRESA: Z PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.					
II. ESTADO DE RESULTADOS		1994		1995		1996	
		MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
INGRESOS		4,177	100%	4,471	100%	4,653	100%
VENTAS NETAS		0	0%	0	0%	0	0%
VENTAS NETAS		0	0%	0	0%	0	0%
COSTO DE VENTAS		900	22%	960	21%	1,018	22%
UTILIDAD BRUTA		3,277	78%	3,511	79%	3,635	78%
GROS DE ADMINISTRACION		1,035	25%	1,169	26%	1,199	26%
U A F I R		2,242	54%	2,342	52%	2,436	52%
GASTOS FINANCIEROS		0	0%	7	0%	0	0%
PRODUCTOS FINANCIEROS		37	1%	62	1%	49	1%
CTO INTEGRAL FINAN.		-37	-1%	-55	-1%	-49	-1%
OTROS GASTOS (INGRESOS)		0	0%	0	0%	0	0%
UT. ANTES DE ISR Y PTU		2,279	55%	2,397	54%	2,485	53%
I.S.R.		229	5%	231	5%	226	5%
UT. ANTES PART. EXTRAORD.		2,050	49%	2,166	48%	2,259	49%
PERDIDA (UTILIDAD) EXTRAORD.		0	0%	0	0%	0	0%
PERD. (UTIL.) SUBS./AFILS.		0	0%	0	0%	0	0%
PERD. (UTIL.) PART. MINORITARIA		0	0%	0	0%	0	0%
UTILIDAD NETA		2,050	49%	2,166	48%	2,259	49%

EMPRESA: **Z PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.**

III. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO			
	CIFRAS EN: MILES		
	1994	1995	1996
Nota : (-) Usos de Efectivo; (+) Fuentes de Efectivo	MONTO	MONTO	MONTO
U A F I R	2,242	2,342	2,436
CARGOS NO MONETARIOS	-2	559	1
FLUJO BRUTO	2,240	2,901	2,437
VARIACION CLIENTES Y DOCTOS POR COBRAR	-758	-679	-1,911
VARIACION PAGOS ANTICIPADOS / AFILIADAS	2,152	176	606
VARIACION PROVEEDORES	115	1,232	1,735
VARIACION OTROS PASIVOS CIRC. OPERATIVOS	5	327	-332
CAPITAL DE TRABAJO NETO	1,514	1,056	98
FLUJO DE OPERACION	3,754	3,957	2,535
IMPUESTOS PAGADOS	-22	-675	-859
FLUJO NETO	3,732	3,282	1,676
GASTOS FINANCIEROS PAGADOS	0	-7	0
PRODUCTOS FINANCIEROS	37	62	49
FLUJO ANTES DE INVERSIONES	3,769	3,337	1,725
VARIACION NETA EN PROP. PTA. Y EQUIPO	-175	-186	136
VARIACION DEUDORES DIVERSOS	-1,132	-350	-556
VARIACION OTROS ACTIVOS NO OPERATIVOS	-831	0	-1,197
VARIACION ACREEDORES DIVERSOS	-879	-507	854
FLUJO NECESARIO O EXCEDENTE	752	2,294	962
AUMENTO O DISMINUCION EN CAJA	752	2,294	962
VAR. EN CAJA FLUJO - VAR. EN CAJA BALANCE	0	0	0

EMPRESA: **Z PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.**

IV. RAZONES FINANCIERAS			
	1994	1995	1996
CRECIMIENTO			
CRECIMIENTO NOMINAL EN VENTAS	20.8%	7.0%	4.1%
RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO	78.5%	78.5%	78.1%
GASTOS DE OPERACION (S/DEP) / VENTAS	24.8%	26.1%	25.8%
MARGEN OPERATIVO (UAFIR/VENTAS)	53.7%	52.4%	52.4%
GASTOS FINANCIEROS / VENTAS	0.0%	0.2%	0.0%
MARGEN NETO (UTILIDAD NETA / VENTAS)	49.1%	48.4%	48.5%
UTILIDAD NETA / ACTIVO TOTAL	0.27	0.21	0.16
UTILIDAD NETA / CAPITAL CONTABLE	0.45	0.32	0.25
LIQUIDEZ Y ESTRUCTURA DE CAPITAL			
(CAJA, BANCOS Y VAL. REALIZ. + CLIENTES) / PASIVO CP	1.32	1.91	1.87
ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO CP	2.03	2.54	2.30
PASIVO TOTAL / CAPITAL CONTABLE	0.69	0.55	0.60
CAPITAL SOCIAL / CAPITAL CONTABLE	0.01	0.01	0.01
COBERTURA			
UAFIR / GTOS FINANCIEROS	-	334.57	-
FLUJO NETO / GTOS FINANCIEROS PAGADOS	-	468.86	-
FLUJO NETO/(GTOS FIN PAG. + P.C.DEUDA LP)	-	468.86	-
FLUJO NETO / COMP. FINANC. (PERD.CAMB.)	(100.86)	(59.67)	(34.20)
FLUJO NETO / COMP. FINAN. (PERD.CAMB.PAGADA)	(100.86)	(59.67)	(34.20)
IMPACTO EN CAJA			
IMPACTO POR CRECIMIENTO			
UTILIDAD BRUTA	570	231	143
GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION	(179)	(73)	(48)
CLIENTES	(164)	(109)	(91)
PROVEEDORES	195	60	129
IMPACTO POR ADMINISTRACION			
UTILIDAD BRUTA	(29)	3	(19)
GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION	4	(61)	18
CLIENTES	(594)	(570)	(1,820)
PROVEEDORES	(80)	1,172	1,606

ESTADOS FINANCIEROS DE 1997 A 2000

EMPRESA: Z PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.		CIFRAS EN MILES							
I. BALANCE GENERAL									
EJERCICIO	1997		1998		1999		2000		
ACTIVO	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	
CAJA, BANCOS Y VAL. REALIZ	8,654	50%	9,968	44%	13,330	57%	15,408	70%	
CLIENTES Y DOCTOS X COB.	3,652	21%	4,860	22%	3,649	16%	2,780	13%	
CTAS. X COBRAR A FILIALES	663	4%	2,138	10%	1,225	5%	501	2%	
PAGOS ANTICIPADOS	1,223	7%	1,503	7%	1,579	7%	412	2%	
DEUDORES DIVERSOS	1,780	10%	3,006	13%	2,206	10%	1,000	5%	
TOTAL ACT. CIRCULANTE	15,972	92%	21,475	96%	21,989	95%	20,101	91%	
PROP. PLANTA Y EQ. NETO	632	4%	730	3%	1,155	5%	1,472	7%	
TOTAL ACTIVO FIJO	632	4%	730	3%	1,155	5%	1,472	7%	
CARGOS DIFERIDOS	689	4%	232	1%	56	0%	403	2%	
TOTAL ACTIVO	17,293	100%	22,437	100%	23,200	100%	21,976	100%	
PASIVO									
PROVEEDORES	4,027	23%	6,048	27%	3,481	15%	1,422	6%	
IMPUESTOS POR PAGAR	88	1%	142	1%	1,564	7%	251	1%	
OTROS PAS. CIRC. OPERATIVOS	0	0%	0	0%	551	2%	158	1%	
ACREEDORES DIVERSOS	1,780	10%	2,230	10%	568	2%	364	2%	
TOTAL PASIVO C.P.	5,895	34%	8,420	38%	6,164	27%	2,195	10%	
TOTAL PASIVO L.P.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
TOTAL PASIVO	5,895	34%	8,420	38%	6,164	27%	2,195	10%	
CAPITAL CONTABLE									
CAPITAL SOCIAL	50	0%	50	0%	50	0%	50	0%	
UTILIDADES RETENIDAS	8,897	51%	11,349	51%	13,967	60%	16,987	77%	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	2,451	14%	2,618	12%	3,019	13%	2,744	12%	
TOTAL CAP. CONTABLE	11,398	66%	14,017	62%	17,036	73%	19,781	90%	
TOTAL PASIVO+CAP. CONT	17,293	100%	22,437	100%	23,200	100%	21,976	100%	
Diferencia	0		0		0		0		

EMPRESA: Z PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.		CIFRAS EN MILES							
II. ESTADO DE RESULTADOS									
EJERCICIO	1997		1998		1999		2000		
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	
VENTAS NETAS	5,225	100%	5,517	100%	5,928	100%	6,034	100%	
VENTAS NETAS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
VENTAS NETAS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
COSTO DE VENTAS	1,279	24%	1,330	24%	1,345	23%	1,452	24%	
UTILIDAD BRUTA	3,946	76%	4,187	76%	4,583	77%	4,582	76%	
GTOS. DE VTA. Y ADMON.	1,307	25%	1,435	26%	1,360	23%	1,623	27%	
UAFIR	2,639	51%	2,752	50%	3,223	54%	2,959	49%	
PRODUCTOS FINANCIEROS	7	0%	21	0%	24	0%	13	0%	
CTO INTEGRAL FINAN.	-7	0%	-21	0%	-24	0%	-13	0%	
OTROS GASTOS (INGRESOS)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
UT. ANTES DE ISR Y PTU	2,646	51%	2,773	50%	3,247	55%	2,972	49%	
I.S.R.	195	4%	155	3%	228	4%	228	4%	
UT. ANTES PART. EXTRAORD.	2,451	47%	2,618	47%	3,019	51%	2,744	45%	
PERD. (UTIL.) PART. MINORITARIA	0		0		0		0		
UTILIDAD NETA	2,451	47%	2,618	47%	3,019	51%	2,744	45%	

III. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

	EJERCICIO	CIFRAS EN: MILES			
		1997	1998	1999	2000
Nota : (-) Usos de Efectivo; (+) Fuentes de Efectivo		MONTO	MONTO	MONTO	MONTO
UAFIR		2,639	2,752	3,223	2,959
DEPRECIACION		0	0	0	0
CARGOS NO MONETARIOS		810	458	176	1
FLUJO BRUTO		3,449	3,210	3,399	2,960
VARIACION CLIENTES Y DOCTOS POR COBRAR		485	-1,208	1,211	869
VARIACION INVENTARIOS		0	0	0	0
VARIACION PAGOS ANTICIPADOS/ AFILIADAS		-1,886	-1,755	837	1,897
VARIACION OTROS ACTIVOS CIRC. OPERATIVOS		0	0	0	0
VARIACION PROVEEDORES		160	2,021	-2,567	-2,059
VARIACION GASTOS ACUMULADOS/ AFILIADAS		0	0	0	0
VARIACION OTROS PASIVOS CIRC. OPERATIVOS		0	0	551	-393
CAPITAL DE TRABAJO NETO		-1,241	-942	32	308
FLUJO DE OPERACION		2,208	2,268	3,431	3,268
IMPUESTOS PAGADOS		-230	-101	1,194	-1,541
OTROS GASTOS O INGRESOS		0	0	0	0
FLUJO NETO		1,978	2,167	4,625	1,727
GASTOS FINANCIEROS PAGADOS		0	0	0	0
PERDIDA O UTILIDAD CAMBIARIA PAGADA		0	0	0	0
PRODUCTOS FINANCIEROS		7	21	24	13
COMPROMISOS FINANCIEROS		7	21	24	13
FLUJO ANTES DE INVERSIONES		1,985	2,188	4,649	1,740
VARIACION NETA EN PROP. PTA. Y EQUIPO		-107	-98	-425	-317
VARIACION EN SUBS./AFILS.		0	0	0	0
DIVIDENDOS RECIBIDOS EN EFECTIVO DE SUBS./AFILS.		0	0	0	0
VARIACION DEUDORES DIVERSOS		526	-1,226	800	1,206
VARIACION OTROS ACTIVOS NO OPERATIVOS		0	0	0	-347
VARIACION ACREEDORES DIVERSOS		438	450	-1,662	-204
VARIACION OTROS PASIVOS NO OPERATIVOS		0	0	0	0
DIVIDENDOS PAGADOS EN EFECTIVO		0	0	0	0
PAGO PRIMAS DE ANTIGUEDAD		0	0	0	0
FLUJO NECESARIO O EXCEDENTE		2,842	1,314	3,362	2,078
PORCION CIRC. DEUDA LARGO PLAZO		0	0	0	0
VARIACION DEUDA CORTO PLAZO		0	0	0	0
VARIACION DEUDA LARGO PLAZO		0	0	0	0
APORTACION DE ACCIONISTAS EN EFECTIVO		0	0	0	0
TOTAL FINANCIAMIENTO		0	0	0	0
AUMENTO O DISMINUCION EN CAJA		2,842	1,314	3,362	2,078
VAR. EN CAJA FLUJO - VAR. EN CAJA BALANCE		0	0	0	0

EMPRESA: **Z PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.**

III. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO		CIFRAS EN: MILES			
EJERCICIO		1997	1998	1999	2000
Nota : (-) Usos de Efectivo; (+) Fuentes de Efectivo		MONTO	MONTO	MONTO	MONTO
UAFIR		2,639	2,752	3,223	2,959
DEPRECIACION		0	0	0	0
CARGOS NO MONETARIOS		810	458	176	1
FLUJO BRUTO		3,449	3,210	3,399	2,960
VARIACION CLIENTES Y DOCTOS POR COBRAR		485	-1,208	1,211	869
VARIACION INVENTARIOS		0	0	0	0
VARIACION PAGOS ANTICIPADOS / AFILIADAS		-1,886	-1,755	837	1,891
VARIACION OTROS ACTIVOS CIRC. OPERATIVOS		0	0	0	0
VARIACION PROVEEDORES		160	2,021	-2,567	-2,059
VARIACION GASTOS ACUMULADOS / AFILIADAS		0	0	0	0
VARIACION OTROS PASIVOS CIRC. OPERATIVOS		0	0	551	-393
CAPITAL DE TRABAJO NETO		-1,241	-942	32	308
FLUJO DE OPERACION		2,208	2,268	3,431	3,268
IMPUESTOS PAGADOS		-230	-101	1,194	-1,541
OTROS GASTOS O INGRESOS		0	0	0	0
FLUJO NETO		1,978	2,167	4,625	1,727
GASTOS FINANCIEROS PAGADOS		0	0	0	0
PERDIDA O UTILIDAD CAMBIARIA PAGADA		0	0	0	0
PRODUCTOS FINANCIEROS		7	21	24	13
COMPROMISOS FINANCIEROS		7	21	24	13
FLUJO ANTES DE INVERSIONES		1,985	2,188	4,649	1,740
VARIACION NETA EN PROP. PTA. Y EQUIPO		-107	-98	-425	-317
VARIACION EN SUBS./AFILS.		0	0	0	0
DIVIDENDOS RECIBIDOS EN EFECTIVO DE SUBS./AFILS.		0	0	0	0
VARIACION DEUDORES DIVERSOS		526	-1,226	800	1,206
VARIACION OTROS ACTIVOS NO OPERATIVOS		0	0	0	-347
VARIACION ACREEDORES DIVERSOS		438	450	-1,662	-204
VARIACION OTROS PASIVOS NO OPERATIVOS		0	0	0	0
DIVIDENDOS PAGADOS EN EFECTIVO		0	0	0	0
PAGO PRIMAS DE ANTIGUEDAD		0	0	0	0
FLUJO NECESARIO O EXCEDENTE		2,842	1,314	3,362	2,078
PORCION CIRC. DEUDA LARGO PLAZO		0	0	0	0
VARIACION DEUDA CORTO PLAZO		0	0	0	0
VARIACION DEUDA LARGO PLAZO		0	0	0	0
APORTACION DE ACCIONISTAS EN EFECTIVO		0	0	0	0
TOTAL FINANCIAMIENTO		0	0	0	0
AUMENTO O DISMINUCION EN CAJA		2,842	1,314	3,362	2,078
VAR. EN CAJA FLUJO - VAR. EN CAJA BALANCE		0	0	0	0

Bibliografía

- 1.-ZERO-BUDGET MARKETING**, KALB,Y, K&A PRESS, 1995
- 2.-EL MERCADO SON LAS PERSONAS**, CHIAS, MC GRAW HILL
- 3.-BUSINESS FORECASTING**, JOHN E. HANKE, PRENTICE HALL
- 4.-ADMINISTRACION FINANCIERA**, JAMES VAN HORNE, PRENTICE HALL
- 5.-TELEVISION & RADIO ADMINISTRATION**, STUART W. HYDE, SAN FRANCISCO STATE COLLEGE, HOUGHTON MIFFLIN COMPANY.
- 6.-THE ASSOCIATED PRESS BROADCAST HANDBOOK**, JAMES R HOOD, ASSOCIATED PRESS.
- 7.-ONE MINUTE MANAGER MEETS THE MONKEY, “DON’T TAKE ON A PROBLEM IF THE PROBLEM ISN’T YOURS”**, KENNETH BLANCHARD, WILLIAM MORROW, 105 MADISON AVE, NEW YORK.
- 8.-EL PROCESO DE INVESTIGACION**, CARLOS A. SABINO, ED. LUMEN-HUMANITAS 1996.
- 9.-NEGOCIOS EN LA ERA DIGITAL**, BILL GATES, PLAZA Y JANES EDITORES, BARCELONA ESPAÑA. 1999.
- 10.-CAMBIO DE PARADIGMAS EMPRESARIALES**, DON TAPSCOTT & ART CASTON, ED. PRENTICE HALL, 1995

Notas Hemerográficas:

- 1.- 21 IDEAS FOR THE 21ST CENTURY**, BUSINESS WEEK MAGAZINE AUG,30 1999.
- 2.-MAKING THE MOST OF UNCERTAINTY, in extremely uncertain environments, shapaing strategies may deliever higher return,with lower risk, than the do in less uncertain times., BY HUGH COURTNEY.**
- 3.-WILL THE CORPORATION SURVIVE? Yes, but not as we know it.**THE ECONOMIST Nov, 1 2001.
- 4.-CHANGE WITHOUT PAIN**, ERIC ABRAHAMSON, HARVARD BUSINESS REVIEW July August 2000
- 5.-EL EMPRESARIO DEL SIGLO XXI**, CARLOS LLANO CIFUENTES, REVISTA GESTION DE NEGOCIOS.