

ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

En estos tiempos existen cambios constantes en la economía, finanzas, en la sociedad en general, sin olvidar cambios en el medio ambiente que afectan indudablemente a todos. Por ejemplo ya se dieron cambios en la Ley Federal de Trabajo, en el 2014 se dieron las reformas a la LISR y a Energéticos, cambios en la LFT, entre otras.

Es común escuchar sobre una nueva economía sobre:

- ▣ Un nuevo entorno de los negocios.**
- ▣ Empresas globales.**
- ▣ Teorías neoliberales.**
- ▣ Economías totalmente abiertas.**
- ▣ Actitudes optimistas, pero sobre todo pesimistas en materia de inversión, apertura de nuevos negocios, inversión en otros países, toma de decisiones en función a índices macro y microeconómicos, índices empresariales, índices de crecimiento demográfico, índices que muestran nuevas tecnologías, y así sucesivamente.**
- ▣ Dentro de este ambiente, la tecnología, en todas sus formas, es la punta de lanza que va a golpear las posibilidades del entorno para abrir las, o en su defecto cerrar las para siempre, es decir, cerrar la existencia empresarial.**

Administración Financiera III

La **tecnología** no debe ser mal interpretada, no sólo es aquella que se utiliza para producir algún satisfactor o para inventar equipos o para utilizarla como punta de lanza de la empresa.

La **tecnología** también es la forma de dirigir, administrar y conducir positivamente hacia el futuro a las organizaciones de todo tipo.

La **tecnología** es el cúmulo de conocimientos teóricos, prácticos y aplicables en cualquier área del conocimiento; debiéndose entender por ello tecnología administrativa, comercial, de liderazgo, productiva, de dirección, de creación de estrategias, de planeación estratégica o bien de reingeniería financiera.

Si consideramos la perspectiva financiera de las empresas, hablar de **tecnología** implica entre otros aspectos: **Conocer, manejar y desarrollar las herramientas disponibles para coadyuvar integralmente a toda organización, hacia el logro de los objetivos empresariales tanto en el corto como en el largo plazo.**

Entonces, ¿Qué implica la Tecnología?

La tecnología implica conocer estas herramientas de la estrategia hasta su puesta en marcha en la operación, obviamente pasando primero por la planeación táctica, planeación a mediano plazo y planeación estratégica, aunada a la Reingeniería Financiera.

Debemos aprender las técnicas modernas de la **Administración Financiera**, aprendizaje que tenemos sólo en dos oportunidades en la vida: **durante los años de estudios profesionales** en los que se aprende la teoría de la mano con el desarrollo de casos prácticos y la segunda oportunidad se da **durante nuestro ejercicio profesional**, es decir, en la vida real de los negocios, en la que la actuación del profesionista siempre se basa en sus conocimientos teóricos y en el desarrollo de sus habilidades, impulsados por la realidad que vive día con día, en la que tiene que **tomar una serie de decisiones de calidad** perfectamente fundamentadas **y** con muy poco escaso margen de error.

La intención es apoyar el crecimiento profesional a través del estudio Teórico-práctico de las Finanzas, útil en el desarrollo de las capacidades intelectuales en el campo financiero.

Administración Financiera III

Al dominar la base teórica del conocimiento, es decir lo que se conoce como la tecnología financiera, el profesionista que se adentre en este fascinante campo de las finanzas empresariales, tendrá asegurada la mitad del camino del éxito.

La otra mitad dependerá de su habilidad para manipular el conocimiento adquirido y aplicarle la toma de decisiones, tanto operativas como estratégicas dentro de las empresas la Universidad, cualquiera que ésta sea, en alianza y camaradería constante con las empresas, tiene el control estratégico del conocimiento compartido; uno de los propósitos de la Universidad, es obtener todos los beneficios de la avidez humana por el conocimiento; y su responsabilidad es brindar al estudiante la mayor cantidad y calidad de las herramientas del conocimiento tecnológico en cada una de sus áreas de especialidad, incluyendo su formación humana la cual servirá de fundamento teórico para el desarrollo individual.

La tecnología teórica, es decir el conocimiento puro, no puede nunca sustituir la capacidad de pensamiento, madurez, sensibilidad y habilidades del individuo en la toma de decisiones, pero se constituye en la base para incrementar el capital intelectual del profesional en primera instancia y de la organización social como consecuencia.

Administración Financiera III

Tomando en consideración que las empresas eficientes y efectivas son:

▣ Aquéllas que tienen un **equilibrio entre sus distintas áreas de responsabilidad**, no podemos restarle importancia a ninguna función de la empresa por pequeña que ésta sea. No podemos decir que no es tan importante llevar a cabo la venta, como el hecho de generar intereses por el buen manejo financiero de los recursos económicos de la empresa.

▣ Tampoco es correcto asegurar que la generación de utilidades financieras es más importante que la generación de utilidades como un resultado del cumplimiento cabal de la responsabilidad social de la organización.

Simplemente, cada función empresarial tiene su propia importancia relativa respecto del todo que es la organización en su conjunto.

La interacción de Estrategia y Planeación, con acción y medición, son preponderantes en la Administración organizacional.

Administración Financiera III

Una empresa sin estrategia no tiene un rumbo definido; sin una planeación, considerándola como un todo, no sabe cómo alcanzar sus objetivos; si sus acciones no concuerdan con sus estrategias y planes, éstos nunca serán alcanzados; si no se mide y se corrige el resultado, nunca se podrá optimizar su actuación.

Un buen Director de empresa siempre vigilará que todas las funciones de la organización estén perfectamente equilibradas, al igual que la función de un Director de Orquesta

Que el peso específico que tenga cada una de ellas sea precisamente el adecuado para generar las utilidades planeadas y suficientes.

Pero la economía moderna, es indispensable que una organización sea circular; esto significa, aquella estructura cuyos elementos están perfectamente balanceados, integrados y alineados en la búsqueda y logro de los objetivos sociales, entre un marco de continuas presiones del entorno.

Por ello ante estas dificultades, las empresas, a través de sus directivos, deben prepararse para enfrentar la problemática y asumir la responsabilidad que representa ser líder de una organización de la que dependen muchas familias y todavía más personas.

Administración Financiera III

Vivir ante un entorno económico crítico puede ser el motivo de la destrucción de una empresa, o del éxito cuando se sabe y se puede aprovechar el entorno mismo para la consecución de los objetivos organizacionales.

Cuando existe una crisis económica, como es actualmente el caso en Europa, Asia y el Continente Americano, incluido México, EUA y Canadá, es precisamente el área de finanzas en la que hay que hacer más énfasis y prepararse, saber qué herramientas utilizadas y cómo utilizarlas de la mejor manera, sin descuidar el indispensable equilibrio entre todas las demás funciones de la empresa.

Paralelamente, la razón será compartida entre las instituciones educativas y el profesionista que está iniciando su vida profesional cobra muchísima importancia:

- ▣ La **institución educativa** tiene la responsabilidad y la obligación de brindar toda la base del conocimiento técnico; el individuo tiene la obligación responsable adquirir ese conocimiento y aplicarlo de forma inteligente, ética y provechosa para él, como un principio y para la sociedad en su totalidad.**

- ▣ **Se deben tener al alcance todos los elementos suficientes de finanzas para poder establecer una buena planeación financiera, en su caso una reingeniería financiera, que la organización requiera y hacen época de crisis o en un periodo de crecimiento y estabilidad.**

A continuación se dará una semblanza de lo que se espera en materia de Mercados Financieros y el Sistema Financiero Mexicano en general para el año 2014:

Estrategias de Inversión

En los mercados financieros internacionales se ha observado un comportamiento favorable en las primeras semanas del año.

Los tres principales índices americanos han rebasado resistencias, el dólar se está debilitando contra varias monedas, y las materias primas y las acciones han mostrado tendencias alcistas.

Entre los principales riesgos geopolíticos se tiene enfrente una nueva negociación en el Congreso de los E.U. para incrementar el techo de la deuda en por lo menos USD\$1 billón, a cambio de recortes en el gasto, y probablemente con una revisión del sistema impositivo.

El nombramiento de Jack Lew como Secretario del Tesoro, y el voto dividido de los Republicanos, nos permite esperar, después de posiciones inflexibles, una negociación exitosa.

Administración Financiera III

En Italia, Monti anunció que no contendrá en las próximas elecciones. Berlusconi, confirmó su participación. Las encuestas le dan pocas probabilidades para obtener su reelección, que sería desastrosa para la estabilidad en Italia.

La economía de los Estados Unidos continúa presentando signos de reactivación.

El déficit presupuestal del gobierno se redujo en diciembre a USD \$260 Mdd. El déficit comercial de noviembre ascendió a USD \$48,731 Mdd.

El crédito al consumidor creció en noviembre en USD\$16,045 Mdd un 0.6%. Dentro de la temporada de despidos post-navidad, las solicitudes de desempleo subieron en 4,000, ubicando la cifra total en las 371,000 nuevas solicitudes al 5 de enero.

En la Zona Euro, el PIB se redujo -0.1% entre julio y septiembre, menor al -0.2% del semestre previo, confirmando la recesión. El Banco Central Europeo (BCE) mantuvo la tasa de referencia en 0.75% anual. Las ventas al menudeo mostraron un avance del 0.1% en noviembre.

En los mercados asiáticos, específicamente en China: la economía creció en el 2012 al 7.7% anual. Los precios al consumidor aceleraron su avance en diciembre al 2.5% anual. Las ventas domésticas de vehículos subieron 4.3% anual.

En Brasil la inflación alcanzó en el año 2012 una tasa del 5.84% anual. La producción de vehículos cayó en diciembre 14% frente a noviembre.

Específicamente en México, el Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE) de octubre creció al 4.3% anual.

Administración Financiera III

El sector primario aumentó (2.8%), los servicios subieron al (4.1%) y la industria en (3.6%).

La producción industrial de noviembre creció 2.8% anual.

La inflación al Consumidor cerró el año en el 3.57% anual desde el 4.18% de noviembre, 0.23% en Diciembre, apoyado por el abaratamiento de la telefonía móvil, y del chile serrano.

La inflación cayó al 2.9% anual, que es nada menos que un mínimo histórico.

La atención mundial se centrará en estas semanas en los reportes de resultados de las emisoras, así como en los datos económicos de los EU: la Inflación al Productor y al Consumidor, las Ventas al Menudeo, los indicadores de manufactura de Nueva York y de Pensilvania, la construcción de nuevas casas, los nuevos permisos de construcción.

En México tendremos un Indicador anticipado de México con el pronóstico del IGAE (Indicador Global de la Actividad Económica) y la reunión de Banxico.

Los mercados financieros globales reaccionaron positivamente en las primeras semanas, al acuerdo en el Congreso Estadounidense sobre el problema fiscal, pero no se han precisado aún en donde se tendrán los recortes en el Gasto, y es necesario determinar un nuevo incremento en el techo de la deuda.

En las próximas semanas se tendrá un nuevo debate para completar el acuerdo, en donde pudiéramos ver de nuevo posiciones encontradas.

Los Republicanos no votaron en bloque el pasado 1° de Enero, sino divididos. A su vez, el nombramiento de Jack Lew como nuevo Secretario del Tesoro, nos permite prever una negociación exitosa, aunque no se descarta volatilidad en los mercados durante esta fase de discusión.

Administración Financiera III

Política Monetaria de la FED (Sistema de la Reserva Federal de EUA –Field Emission Display- : Los anuncios recientes del Comité de Mercado Abierto de la Reserva Federal son trascendentes. La FED anunció en Septiembre un programa llamado “QE-III” mediante el cual inyecta USD\$40 mm mensuales mediante la compra de cartera a los bancos- Mientras que Europa se encuentra envuelta en el pánico por la deuda y el Banco Central Europeo (BCE) se convierte en un enorme "banco malo", al quedarse con los activos de deudas impagables (que pertenecen a los bancos especuladores), el presidente de la Reserva Federal (Fed), Ben Bernanke, intervino para llenar el vacío, durante su comparecencia ante la Comisión de Servicios Financieros de la Cámara de Representantes, el pasado 13 de julio, con el anuncio de que la Reserva Federal está preparando el "QE-III", el término que introdujo Bernanke a la jerga de los tahúres financieros, para denominar la impresión de dinero, para comprarle sus activos basura a los bancos en quiebra. Como respuesta, momentáneamente, en la bolsa de valores se fueron hasta las nubes el euro y las acciones, pero el dólar se desplomó. En Diciembre se anunció un nuevo programa de estímulos (QE-IV) que arrancará el próximo mes de Enero, mediante la compra diaria de TB's por \$45 mm mensuales mediante la compra de Bonos del Tesoro. (QEIV) (*Daily Treasury Bill Rates: These rates are composites of closing market bid quotations on recently issued Treasury Bills in the over-the-counter market (Mercado extrabursátil) as obtained by the Federal Reserve Bank of New York at approximately 3:30 PM each business day.*)

También fue revisada ligeramente a la baja los pronósticos de crecimiento de Estados Unidos para el 2014, y se comprometieron a mantener ambos programas y la tasa mínima de los Fondos Federales, hasta que la tasa de desempleo alcance el 6.5% esperado para el 2015.

Ambos programas; el QE-III y el QE-IV aplicados simultáneamente implican una inyección diaria promedio de USD\$3.8 mm, que en un plazo de por lo menos 24 meses lo que

implicaría casi duplicar el tamaño del saldo de la FED en USD\$2 billones (miles de millones) adicionales. Mi impresión es que los estímulos monetarios anunciados pretenden compensar los efectos del ajuste fiscal en los próximos 2 años.

Deuda Europea; Italia, España, Chipre y Grecia:

En **Italia**, el Premier Monti fue sido un factor clave en la estabilidad de Italia. Monti encabezó un gobierno temporal tecnócrata de unidad, logrando importantes correcciones fiscales y mantener la estabilidad en la deuda italiana. Para las elecciones, Monti no va a participó, mientras que Berlusconi pretendió contender de nuevo.

Sobre **España**, la sensación o punto de vista económico sigue siendo pesimista en torno a la situación financiera de los Bancos, ya que la cartera vencida tiene amplias probabilidades de seguir aumentando por la fuerte recesión y el desempleo.

Se pronostica que sea probable que en el futuro España esté obligada a tomar un nuevo programa de rescate para capitalizar a sus bancos.

Chipre una isla en el Mar Mediterráneo, al sur de Turquía, está obteniendo un programa de rescate, por parte de la Troika, y en Grecia es de preverse que no podrá cumplir sus compromisos de reducción del déficit fiscal, por lo que en el segundo semestre tendrá problemas para obtener nuevos tramos del segundo paquete de rescate.

Corea del Norte: Kim Jon Un realizó un nuevo lanzamiento de un cohete, en la celebración del primer aniversario luctuoso de la muerte de Kim Jon Il, con el que por segunda ocasión incumplió su compromiso de no hacer más ensayos nucleares a cambio del subsidio de alimentos por parte de Estados Unidos para el período 2014.

Administración Financiera III

Su primer lanzamiento había sido un fracaso al caer el cohete antes de llegar a la estratósfera.

El segundo lanzamiento fue exitoso. Se cree que Corea del Norte está amenazando a Estados Unidos para evitar que le suspendan el Subsidio de alimentos.

MÉXICO

En **México** el calendario fijado en el Consejo Rector del “Pacto por México” contempla donde se sometió a consideración las Reformas al sector de Energía y la Fiscal.

El PRI emitió el pasado 13 de Enero la convocatoria para la realización de su XXI Asamblea Nacional Ordinaria, en la cual buscará alinear sus documentos básicos con el gobierno del presidente Enrique Peña Nieto.

La reunión nacional celebrada en la Ciudad de México, tuvo como objetivo la revisión de los estatutos:

- a) La de **Energía** implicaría una apertura del sector a la inversión privada, con la rectoría del Estado.
Pemex se convertiría en una S.A. para funcionar como empresa, 100% en manos del Estado, y por allí del 2017 o 2018 se podría concretar un **IPO** (*Initial Public Offering* – Oferta Pública de Venta de Activos Financieros) vendiendo el 25 o 30% de las acciones al mercado.

Es importante que se permita que el sector privado pueda invertir en *Gas Shale* (Gas natural no asociado al petróleo) y en Energía Alternativa.

- b) La **Fiscal**, en donde se fusionen los impuestos a los ingresos y se toque el punto del IVA a alimentos y medicinas.

En el **Pacto por México** se planteó la eliminación del régimen de consolidación fiscal, lo que se considera afectará la carga fiscal de los grupos industriales y forzará a las fusiones de las subsidiarias dentro de los grupos.

El efecto recaudatorio de esta medida es muy limitado, y perjudicará la competitividad del esquema fiscal.

En este escenario base se contemplaron Reformas profundas.

En un escenario alternativo, se podría pensar en Reformas ligeras, con poco impacto en la economía.

Evolución esperada de los mercados Financieros

En este entorno se considera probable que durante las próximas semanas los mercados estén reaccionando a la noticias, de manera alternativa, para regresar gradualmente al patrón general de recuperación de los mercados apoyados por el QEIII y el QEIV, (*Las medidas de estímulo monetario implementadas por el FED (El QEIII y el QEIV) representan una fuerte inyección de liquidez que debe traducirse en debilidad del dólar, estabilidad con cierta tendencia alcista en las tasas de interés de largo plazo de los Bonos del Tesoro y tendencias alcistas en los mercados de bonos en el resto del mundo, en los mercados accionarios y en las materias primas*) mientras no aparezca algún nuevo factor de tipo geopolítico que genere ruido y volatilidad.

El patrón de recuperación apoyado por el QEIII y el QEIV implica una tendencia de largo plazo de esta forma:

1. Tasas de Interés en Dólares de los Bonos del Tesoro estables, con ligera tendencia alcista.
2. Dólar débil contra todas las monedas
3. Disminución de los Spreads en las tasas en el resto del mundo

4. Alzas en las Bolsas

5. Alzas en los precios de los Commodities en los metales preciosos y en los Hidrocarburos

Sin embargo, las posiciones encontradas en el Congreso de los Estados Unidos para recortar el Gasto, aumentar ingresos y autorizar un nuevo incremento en el techo de la deuda pueden generar algunas semanas de volatilidad y estrés en los mercados.

Ante esto se consideró conveniente adoptar la siguiente estrategia de inversión:

Portafolio Base: Se sugieren portafolios diversificados, con un elevado componente en acciones y algo en materias primas, incrementar gradualmente el monto invertido en tasas fijas de largo plazo, reducir el tramo de instrumentos “udizados”, mantener otro tramo en bienes raíces ó (Fibras), más un alto componente del mismo en Bonos privados de tasa revisable.

Estrategia de corto plazo: Hacer algo de liquidez, para aprovechar el posible ajuste de los mercados antes de la autorización de un nuevo incremento en el techo de la deuda en el Congreso americano.

Visión por Mercado

1. **Las Tasas de Interés en dólares.** La tasa de interés de los Bonos del Tesoro a 10 años bajó en la fase de Flight to Quality observada durante el segundo trimestre, hasta por debajo del 1.40%.

Consumers of the financial media will be often hear the terms “flight to quality” or “flight to safety” as it relates to the US Treasury market. This term is typically employed as a catch-all to help explain market performance, but what does flight to quality mean exactly?

The flight to quality is the dynamic that unfolds in the markets when investors are more concerned about protecting themselves from risk than they are with making money. During times of turbulence, market participants often will gravitate to investments where they are least likely to experience a loss of principal. These safe havens are typically the government bonds of the largest industrialized countries, particularly the United States.

En las últimas semanas la tasa ha llegado a marcar un nivel superior al 1.90%, con ligeros ajustes. Durante la negociación del ajuste fiscal, podríamos ver una reducción en la tasa de corto plazo. Para marzo, esperamos verla subir a un rango entre 1.85% al 2.10%. Sugerimos tomar posiciones cortas a menos de 1.70%, cambiar a posiciones largas a niveles de 2.10%, y no tomar posiciones direccionales largas por debajo de 2.40%.

- 2. El Dólar/Euro.** El Euro se ha fortalecido hasta niveles de 1.34 dólares. Esperamos un ligero ajuste para las próximas semanas, derivado del ruido que genere el debate fiscal en el Congreso de los E.U. Posteriormente, los programas QEIII y QEIV de la FED pueden generar debilidad adicional en el dólar. En el corto plazo vemos conveniente tomar posiciones cortas en Euros, cuando suba arriba de USD\$1.34 e invertir posiciones de cortas a largas) cuando el Euro se ubique cerca de 1.30 dólares.
- 3. Los precios de los *Commodities e Hidrocarburos*** (La palabra "commodities" se utiliza para designar los productos genéricos, que no tienen restricciones para viajar a través del mundo. El mejor ejemplo es el de materias primas como granos. En el mundo financiero se utiliza para designar a las principales materias primas necesarias en los procesos industriales): Durante las últimas semanas, se observó una ligera recuperación en los precios, ante datos de mayor crecimiento en China y en E.U. y por los efectos iniciales de la política expansiva de la FED. Los productos perecederos como el Maíz y el Trigo observaron alzas importantes en septiembre pasado

por la sequía, y han observado un ajuste mayor; mientras que los *commodities* industriales como el Cobre se ajustaron a la baja durante la desaceleración en China.

Los programas QEIII y QEIV generan una influencia alcista en los precios de los *commodities* en general. La tendencia estructural de los precios de las materias primas y de los energéticos es también al alza. Aunque la desaceleración de Europa y de Asia, deben generar una tendencia alcista menos pronunciada.

Se considera que los productos industriales volverán a subir cuando se den mejores indicadores económicos en China y en Estados Unidos, y se lleguen a algún acuerdo de diferimiento del problema fiscal en E.U.

4. **Metales preciosos:** El exceso de liquidez, el pánico y la desconfianza en las monedas duras, en un entorno prolongado de tasas de interés muy reducidas, indujeron a un mayor apetito por los Metales Preciosos en el mundo durante los últimos años.

En Agosto del 2011 el oro rebasó los USD\$1,930 dólares por onza. Posteriormente se dio un importante ajuste hasta los \$1,530 dólares la onza.

El oro aumenta en épocas de pánico (Tensiones bélicas globales) y ante la evidencia de inflación mundial. En el corto plazo el Oro y la Plata se han estabilizado en rangos de precios que se consideran de consolidación, apoyados en la liquidez vertida por los Bancos Centrales.

Técnicamente se piensa que el Oro puede alcanzar USD\$1,750 dólares la onza y la Plata USD\$34 dólares por onza. En el corto plazo prevemos un ligero ajuste mientras se da la discusión en el Congreso de los E.U. sobre el ajuste fiscal y el incremento en el techo de la deuda.

La sugerencia de **inversión** es tomar posiciones largas (vender) tanto en oro como en plata, cuando se toquen niveles cercanos a USD\$1,630 dólares en el Oro y USD\$30 dólares en la plata.

- 5. Acciones del Mercado de Valores:** El rally observado en estas dos primeras semanas del año, corresponde a una reacción optimista sobre el precipicio fiscal, a mejores datos económicos y a buenos reportes de resultados en las emisoras. El reducido nivel de las Tasas de Interés en los mercados internacionales, el crecimiento económico de Estados Unidos y de México, y los buenos reportes de resultados de las empresas, hacen muy atractiva la inversión en acciones, en particular en empresas cotizadas a múltiplos bajos, y que pagan altos dividendos. Se estima que el índice de la Bolsa Mexicana (IPC) termine en alrededor de 50,000 puntos, en un escenario de las Reformas profundas, y que el S&P 500 suba hacia las 1,700 unidades. En términos de valuación, se ven mucho más atractivas a las acciones americanas que las mexicanas, pero si las reformas progresan en México, la rentabilidad de las acciones mexicanas puede ser superior.
- 6. Las Tasas de Interés nominales en Pesos:** En el pasado periodo de volatilidad y de ajuste de tasas en dólares a la baja (**Flight to Quality - is a financial market phenomenon occurring when investors sell what they perceive to be higher-risk investments and purchase safer investments, such as US Treasuries or gold. This is considered a sign of fear in the marketplace, as investors seek less risk in exchange for lower profits. Flight-to-quality is usually accompanied by an increase in demand for assets that are government-backed and a decline in demand for assets backed by private agents**), las tasas en pesos no solo dejaron de subir, sino que estuvieron bajando, ante la entrada de recursos internacionales a Bonos M.

El spread promedio histórico entre la tasa de rendimiento de los Bonos M24 y la tasa de los Bonos del Tesoro de 450 puntos base ha bajado a 360 – 370 puntos base. Consideramos probable que el Spread se vaya reduciendo en los próximos meses, ante la mayor liquidez y ante la posibilidad de que avancen otras Reformas en México, hasta ubicarse en un rango entre el 300 a 325 puntos base. Estimamos que los flujos internacionales hacia los bonos M's podrían aumentar al aclararse el panorama en Estados Unidos y Europa, y al verse más probable que avancen las Reformas en México. Pero también estamos previendo que las Tasas de rendimiento de los Bonos del Tesoro aumenten. En el segundo semestre vemos probable que Banxico tenga que reducir su tasa de referencia para desincentivar la entrada de dólares, y esterilizar la liquidez. Sugerimos no tomar posiciones de riesgo en Bonos M de largo plazo a estos niveles de rendimiento, hasta que no toquen el 5.70% anual.

- 7. El Peso Mexicano:** Después de haber tocado \$12.60 pesos, el peso mexicano cayó durante la fase de Flight to Quality por arriba de los \$14.30 pesos. México está registrando de nuevo un superávit de divisas de 14,350 Mdd, para totalizar Us176,522 Mdd. Los flujos globales hacia los Bonos a tasa fija en pesos han sido cambiantes, lo que ha generado una elevada volatilidad en el peso. En el corto plazo el peso ha vuelto a tocar niveles de \$12.60 y creemos que en la fase álgida, próxima de negociaciones en el Congreso de los E.U. sobre el nuevo techo de la deuda, el peso podría bajar hacia los \$12.80 pesos por dólar. En el mediano plazo, si la problemática de Estados Unidos y en Europa se supera, y las Reformas avanzan en nuestro país, el tipo de cambio pudiera acercarse a los \$12.00 pesos en el año entrante. El QEIII y el QEIV favorecen la apreciación de las monedas respecto del dólar.

8. Papel en UDIS: La inflación en México se presionó en el tercer trimestre del año pasado, por los choques de oferta en los granos y en el huevo y el pollo, por arriba del 4.73% anual, cerrando el 2012 en 3.57%, por debajo de las expectativas, al no subir la gasolina, ni los impuestos, y bajar los precios de la telefonía.

La SHCP ha advertido que subirá los precios de la gasolina en el futuro dependiendo de la evolución de los precios internacionales, para reducir el subsidio que le cuesta a las finanzas públicas más de \$225 mm al año.

Existirán presiones de costos ante la expectativa de alza en las materias primas a nivel global.

Estas presiones se pueden ver compensadas a lo largo del año, si por las reformas estructurales se incrementan los flujos de inversión hacia México, y el tipo de cambio baja a lo largo del año.

Se estima una inflación de más del 4.00% para este año. Se sugiere disminuir las posiciones en UDIS, y mantener sólo un tramo mínimo como parte de una estrategia de cobertura y diversificación.

9. Papel Privado en Pesos: Los reducidos niveles de tasas de largo plazo podrían mantenerse así durante varios meses más, en todo el mundo. Para incrementar la rentabilidad de los portafolios se sugiere adquirir papeles corporativos de tasa revisable, de elevada calidad crediticia como posiciones direccionales, ya que normalmente pagan más que los bonos de deuda soberana a largo plazo. Se espera que los Spreads vayan reduciéndose en la medida en que los mercados se vayan normalizando. Se sugiere seguir acumulando Certificados Bursátiles de Tasa Revisable, de emisoras de excelente calidad crediticia. como Liverpool, Peñoles, Pemex, Fovisste, Bimbo, Femsa, CFE, Telmex, Kimber, GCarso, Arca, América Móvil, Mexichem, Findep, Dinero Fácil y Elektra

**REFLEXIONES ECONÓMICA-FINANCIERAS
EMPRESARIALES**

El mundo se hace cada vez más complejo y con relaciones internacionales cada vez más intrincadas, donde los efectos “tequila”, “samba”, y “dragón” ahora el efecto “zorba” cambiaron las relaciones y los equilibrios internacionales en corto tiempo, alterando al final, las condiciones de vida de cada uno de los habitantes, aun de los países más lejanos.

Por lo anterior, las relaciones financieras, económicas y contables, entre otras muchas, son tan amplias, que involucran desde las condiciones de vida de cada uno de nosotros como individuos, familias, empresas, instituciones sociales, naciones, hasta las relaciones internacionales.

En mi opinión debe disminuirse aún más el Gasto Público, aumentar la base gravable, reactivar la economía, generar empleo, pagar la deuda interna y externa gradualmente con renegociaciones, reducir o eliminar subsidios, eliminar paraestatales, reducir el circulante y evitar que la REFORMA FISCAL INTEGRAL genere inflación. La industria mexicana se ha visto en peligro con el TLC, hay presiones sindicales y laborales. Empresas de más de 40 años de antigüedad han desaparecido junto con su fuerza de trabajo.

Se presentó el momento más difícil de la historia de México, debiendo minimizarse la inflación, promover el crecimiento económico. Por minimizar la inflación el Sector Público estuvo a punto de llegar a una recesión. Nuestros competidores extranjeros nos están destrozando con su tecnología y gente mejor preparada.

Debemos entender que estamos inmersos en la globalización y aquellos profesionistas que no se preparen a nivel y con calidad internacional están destinados a la mediocridad.

Desafortunadamente hay que hacer énfasis en mejor tecnología, mejor calidad en productos y servicios, profesionistas con más talento para poder sobrevivir entre sus

competidores internacionales, manejo de información que es poder.

Debe enfocarse el trabajo más hacia lo intelectual que hacia lo físico, ser innovadores y proactivos, crear nuevas formas de valor agregado, mas planeación estratégica, pasar de un mercado cerrado al mercado abierto, mejorar los sistemas de calidad, de mejora continua y valores éticos, crear cadenas eficientes de suministro y producción, hacer simplificaciones administrativas, contables y financieras (ejemplo sistemas ERP), dar mayor enfoque al Cliente como nuevo centro de cultura de negocios. Ser en pocas palabras mejores profesionistas, pero ahora a nivel internacional.

Por ello, a título personal, el dominar un idioma adicional (Inglés) no basta, lo mínimo deben ser dos idiomas adicionales certificados por los países de origen, como lo es el idioma Alemán. Un posgrado no es suficiente, ahora se necesitan Maestrías y quizá Doctorados, experiencia internacional, creatividad, inteligencia, pero sobre todo ser proactivos.

Si se entiende lo anterior, se deberá entender también porqué, entre otras disciplinas deben estudiarse con seriedad y mantenerse actualizado en: Idiomas, Finanzas, Impuestos, Administración, Aspectos Legales, Sistemas, Comercio Exterior, Calidad, Producción, Auditoría, Recursos Humanos o Ciencias del Comportamiento Humano, Economía, entre otros muchos temas.

El que no conozca Idiomas, Derecho, Administración, Economía, Finanzas, Contabilidad, Impuestos, Sistemas avanzados de cómputo, está destinado a ser mediocre o desaparecer como profesionista.

México y su sistema financiero han tenido una impresionante evolución durante los últimos 30 años. La banca mexicana siempre se caracterizó por su estabilidad hasta la primera parte de la década de los años 70, pero a partir de esa fecha empezó a tener cambios dramáticos.

Se puede decir que la banca siempre dio respuesta a las necesidades financieras del país, inclusive cuando se hizo

necesaria la aparición de las SOFOLES, afinándose así la banca especializada.

Para los setentas apareció la banca múltiple y también aparecieron un sinnúmero de problemas. Desapareció a nivel internacional el patrón oro-dólar y se inició una crisis internacional, que afectó severamente a México pero en forma acrecentada. Debido al desequilibrio de la formación de la banca múltiple, se dio pie a la nacionalización de 1982.

Para los ochentas se reportaron pérdidas en el sistema financiero mexicano, por lo que hubo que fortalecer los bancos.

En los años noventas se sentaron las bases para la aparición de los grupos financieros, antecedente lógico de la banca universal, con lo que se dio el proceso de reprivatización de la banca, proceso que culminó en 1992. Ya para 1994 la banca mexicana y tenía una cartera vencida muy importante, lo que significaba un lastre para su fortalecimiento.

Los banqueros mexicanos no tuvieron la capacidad de gestión que requerían los bancos. Esta situación se agravó con la crisis mexicana de 1995 y el gobierno tuvo que dar soporte al sector financiero con programas de apoyo a los deudores de la banca, lo cual salvarán los banqueros.

También dentro de este periodo llegamos la deuda del Fobaproa, fideicomiso que todos estamos pagando, sin tener ninguna culpa por la mala gestión de los banqueros.

Todos estos errores ocasionados por la banca mexicana dieron como consecuencia la aparición en México de la banca internacional, ya que México es incapaz de resolver a nivel local sus propios problemas.

En este orden de ideas se desarrollaron los bancos comerciales, la banca de desarrollo, las casas de bolsa, las arrendadoras, las empresas de factoraje, los almacenes de depósitos, las compañías de seguros, las instituciones de fianzas, todas ellas con el fin de ofrecer las alternativas de inversión y financiamiento a las que se tiene acceso en México.

¿Para que nos sirve conocer todo esto? Una razón es recordar los aciertos y errores y aprender de ellos, ya que no conoce su pasado está destinado a volver a cometer los mismos errores. La segunda razón es conocer los aspectos más

relevantes que son de interés para los ahorradores, inversionistas, especuladores, usuarios de crédito, usuarios de seguros, usuarios de fianzas, incinerados todos aquellos que tienen que ver con el sistema financiero mexicano.

EVOLUCIÓN DE LA BANCA Y EL CRÉDITO

Es importante conocer que el sistema financiero mexicano está íntimamente ligado a la historia de la banca y del crédito.

La primera versión y la más aceptada mundialmente es que la banca nació en el Siglo VII a.C. en el Templo Rojo de la ciudad de Uruk, en Babilonia. Los babilonios conocían los contratos, letras de cambio, pagarés, hipotecas, garantías prendarias. Si la banca nació el templo, es lógico pensar que durante largo tiempo de operación se basó en la confianza que la gente tenía en los sacerdotes y la fortaleza que representaba el templo.

Esta confianza permitió que la gente dejaron depósitos sus bienes, los cuales empezaron a prestar con el respaldo de su buena imagen y las garantías constituyendo así las dos primeras **C** del crédito que son: a) **Confianza** y b) **Capital**.

La solvencia moral es indispensable para otorgar cualquier crédito, ya que crédito proviene del latín *credere* y significa confianza.

Las primeras actividades bancarias fueron de custodia de medios de pago y los pagos a distancia en los pueblos del Mediterráneo. Dichas prácticas se dieron en Fenicia, Egipto, Grecia y Roma. Los *trapezitai* griegos y los *argentarii* romanos son nada menos que los antecesores de los banqueros modernos.

En Egipto, el banco otorgaba concesiones para ejercer la banca, en Grecia la actividad bancaria se llevaba a cabo los templos y los *trapezitai* recibían dinero del público para colocado como crédito.

Administración Financiera III

En la Roma antigua los griegos continuaron ejerciendo sus actividades crediticias, hasta que debido a los altos intereses que cobraban se promulgó la **Ley de las 12 Tablas**, que prohibía las tasas altas o usura. ¿Encuentra usted algún parecido a la época actual?

En la Roma imperial surgió el antecedente fideicomiso: el Colegio de los *Flamens*.

Una segunda versión del origen de la Banca nos indica que la cuna de la actividad bancaria fue Inglaterra, debido a que en el Museo Británico se encuentra un ladrillo que trata del año 553 a.C. y que es una orden de pago.

En la edad media surgieron bancos como el Monte *Vechio*, que administraba préstamos estatales. La *Taula de Canvi* (1401) que manejaba depósitos sus giros en Barcelona y el banco de Depósito y Giro de Génova (1407). La Iglesia sólo permitía cobrar intereses sobre préstamos a los ricos, lo que provocó un estancamiento de la industria bancaria.

Los banqueros judíos que se habían establecido en Lombardía fueron desterrados de Italia y Francia y tuvieron que emigrar a Inglaterra donde se establecieron en la calle Lombard, que actualmente es un centro bancario. En esa época los toscanos utilizaban letras de cambio, giros y avales y a través de filiales aceptaban depósitos de los comerciantes que viajaban para evitarles el peligro de que fueron asaltados (¿travelers checks?).

También se encargaban de cobrar el óbolo de San Pedro y por ello se les llamaba *usuraii papae*. Los toscanos iban de feria en feria con su banca (literalmente hablando) y por ello se dice que de ahí puede provenir el término banco. Cuando quebraban acostumbraban a romper la banca, lo que probablemente dio origen a la bancarrota. Otro posible origen de la palabra banco es el término alemán *Bank*.

A finales de la Edad Media aparecieron bancos en Estocolmo y Ámsterdam.

Administración Financiera III

En la época del Renacimiento, Fray Lucca Paccioli cambió radicalmente la forma en que se evaluaba la situación financiera del solicitante de un crédito al utilizar el sistema de partida doble (cargos y créditos). Esto dio origen a la **tercera C** del crédito, que es la **capacidad** empresarial.

Desde entonces, para poder otorgar un crédito se toma en consideración el buen nombre del solicitante es decir la confianza, la disponibilidad del capital adecuado y su capacidad empresarial.

Si nos trasladamos a 1933, después de la caída de la Bolsa de Valores de New York, se publicó la ley Glass-Steagall, que establece que en el negocio de valores sólo puede participar la Banca de inversión, o sea las Casas de Bolsa y nunca la Banca Comercial.

Con esta ley se dejó a la banca comercial sólo la función de intermediario financiero para que captara los recursos del público, es decir sólo operaciones pasivas, principalmente a través de cheques, para transformarlos en crédito, es decir en operaciones activas.

En épocas recientes aparecieron los Créditos Hipotecarios, el crédito interbancario, que permite a los bancos captadores que no puedan colocar créditos, puedan orientar sus recursos excedentes a otros bancos que sí podrían tener prestatarios; asimismo, las financieras empezaron a colocar recursos del largo plazo para cubrir las necesidades de capital de industria.

El *crack* de 1929 obligó a los inversionistas a profundizar sus conocimientos del mercado, lo que dio origen a la cuarta C del crédito que son las **condiciones** del mercado del prestatario y de su sector económico, el comportamiento de la industria y el lugar el prestatario ocupa en ella. A partir de entonces existen las cuatro C's de crédito:

Administración Financiera III

- a) **C**onfianza o carácter
- b) **C**apital
- c) **C**apacidad
- d) **C**ondiciones

Asimismo se desarrolló simultáneamente el concepto de flujo de caja o “*cashflow*”. Formular en clase Cash Flow.

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA

Para poder estudiar la Administración Estratégica enfocada a las Finanzas, primero se debe entender qué es la Planeación Estratégica, que incluye evidentemente a la Administración en todos sus aspectos, nos enseña a cómo minimizar los riesgos, la incertidumbre y las contingencias.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Es aquella que siempre se formula a largo plazo, identificando sistemáticamente las oportunidades y riesgos en el futuro, que con base en datos actuales sirvan como base para la toma de decisiones de calidad, diseñando el futuro deseado, así como las formas y medios para lograrlo. Es un proceso continuo de establecimiento y revisión de planes originado por el cambiante entorno.

ELEMENTOS BÁSICOS DE INGENIERÍA FINANCIERA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Ingeniería financiera es el cúmulo de conocimientos ciertos del área financiera para aplicarlos en el perfeccionamiento de la técnica

Administración Financiera III

administradora de los recursos económicos de un ente productivo ya sea o no lucrativo.

La planeación Estratégica aplicada a la Ingeniería Financiera, es la responsable de identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas o Riesgos (**FODA**) de una empresa, con el objeto de poder planear la actividad financiera de la misma, definir sus estrategias, prevenir los problemas y tomar las medidas para solucionarlos, siempre alineada la ingeniería financiera con la estrategia integral de la organización. La ingeniería financiera ayudará en el proceso de planeación estratégica a la empresa en tener definidos sus puntos débiles e identificar sus fortalezas, previamente al proceso de planeación y así poder estructurar un plan estratégico completo.

Por medio de la **ingeniería financiera** se puede:

- Prevenir y solucionar los problemas financieros
- Optimizar el uso de los recursos económicos
- Definir la estructura financiera óptima
- **Identificar, analizar y decidir las fuentes de recursos más convenientes para la empresa.**
- Identificar, prevenir y evitar los riesgos y debilidades de las empresas, y aprovechar las fortalezas y oportunidades de las mismas.
- Evaluar la actividad financiera de la empresa.

VARIABLES A CONSIDERAR

Administración Financiera III

1. Factores externos a la organización
2. Factores macroeconómicos nacionales
3. Factores macroeconómicos internacionales
4. Factores de mercados financieros
5. Factores internos de la empresa como lo son:
 - Tasa interna de rendimiento
 - Costo de Capital
 - Costo de oportunidad
 - Fuentes de Financiamiento
 - Disponibilidad y oportunidad de recursos económicos

INGENIERÍA FINANCIERA ES LA APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y TÉCNICAS FINANCIERAS, MATEMÁTICAS Y ADMINISTRATIVAS PARA ESTABLECER LAS BASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA, ASÍ COMO LAS TÁCTICAS A SEGUIR PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS. DISEÑA MECANISMOS E INSTRUMENTOS QUE CONTRIBUYAN A DISMINUIR EL RIESGO-NEGOCIO Y RIESGO-MERCADO, ASI COMO MANEJAR EL RIESGO-PAÍS Y APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES QUE EL MEDIO AMBIENTE OFRECE, CON EL FIN DE OPTIMIZAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS ORGANIZACIONALES.

Factores Internos de la Empresa

Necesidades de Liquidez

a) **Control de Riesgo.**- Que tanto riesgo está dispuesta la empresa a correr en la búsqueda de sus objetivos y dichos riesgos deberá minimizarlos.

Administración Financiera III

b) **Costo de Implantación.**- Costo de asesorías externas, costo interno de reingeniería de operación, intermediarios financieros y otros elementos humanos y materiales que intervengan en el proyecto.

c) **Profesionalización y Capacitación.**- Debe contemplarse la necesidad de profesionalizar a la empresa y dar capacitación sofisticada al staff ejecutivo y a toda la organización por niveles.

d) **Modernización de la contabilidad** (sugerencia aplicable sistema ERP)

Factores Externos a la Empresa

- Inestabilidad de los mercados
- Política fiscal
- Avances Tecnológicos
- Macroeconomía
- Mercados Financieros

FUNCIONES

Planteamiento de estrategias en cuanto:

- Tasas de interés
- Administración de excedentes de tesorería

Administración Financiera III

- Fuentes de Financiamiento Adecuadas
- Políticas de inversión en Activos Fijos
- Política de reinversión de utilidades
- Políticas de desinversión
- Proponer posibilidades de nuevas oportunidades de inversión
- Analizar la reestructuración de pasivos ya sea por negociación, capitalización o sustitución de pasivos
- Identificar y jerarquizar los problemas del medio financiero y proponer soluciones
- Ejecutar las políticas y estrategias definidas en cuanto a la estructura financiera
- Evaluar constantemente el rendimiento de la empresa por el análisis de Costos, Utilidades, Flujos de Efectivo y Rentabilidad.
- Administrar los excedentes financieros
- Valuar y Evaluar monetariamente a la empresa
- Planear el financiamiento corporativo
- Identificar nuevos negocios
- Reestructurar financieramente a la empresa
- Diseñar portafolios de inversión.
- Planear coberturas para los riesgos
- Analizar posibles fusiones o escisiones

Existen tres tipos de planeación, diferenciándose cada uno de ellos por la duración del proceso y por la dimensión de estructura a la que se aplicará, en donde ésta se dirige a toda la empresa o bien a sus áreas o departamentos específicos. A continuación se presenta un recuadro que esquematiza los tipos de planeación e incluye los tres niveles de las organizaciones:

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACION	OBJETO
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.

Administración Financiera III

Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.
----------------	-------------	-------------	--

De acuerdo a la figura anterior, a continuación se describen los tipos de planeación por niveles, en forma pormenorizada:

Nivel institucional

En este nivel se realiza lo que se denomina Planeación Estratégica, por que los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos de la organización, para toda la empresa. Por tal motivo, este tipo de planeación, cumplen con la tarea de enfrentar y disminuir la incertidumbre que se genera en el ambiente, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentarlas.

La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar en consideración a toda la empresa, diseñando una Misión (Actual), Visión (futuro) y Metas (Proyecciones). Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales.

Administración Financiera III

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Constituye la base u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de la dirección de la empresa.
- Establece un marco de referencia general para toda organización.
- Se maneja información básicamente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Cubre amplios periodos.
- No define lineamientos detallados
- Su parámetro principal es la eficiencia.

Steiner define planeación estratégica como: "el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos."

Nivel intermedio

Este nivel recae las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. En esta etapa se origina lo que se llama planeación táctica, en donde las decisiones en este nivel, debe ser limitado, con plazos más cortos, áreas o departamentos menos amplios y se produce en niveles medios de la jerarquía.

Administración Financiera III

La planeación táctica (a corto plazo, menos de un año) está encaminada al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos a corto plazo. Normalmente se aplica en una área específica o departamento.

La ejecución de la planeación implica el empleo de la planeación estratégica o de la planeación táctica. En cualquier empresa la estrategia se emplea en el manejo de los desarrollos internos de la empresa y con las fuerzas externas que aceptan el cumplimiento exitoso de objetivos estipulados. En contraste, la planeación táctica se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos dados y específicos.

Como anteriormente se mencionó la diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diversos procesos, esto quiere decir, que mientras más largo es el elemento tiempo, éste se convierte en estratégico. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa; y será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación en un área o departamento.

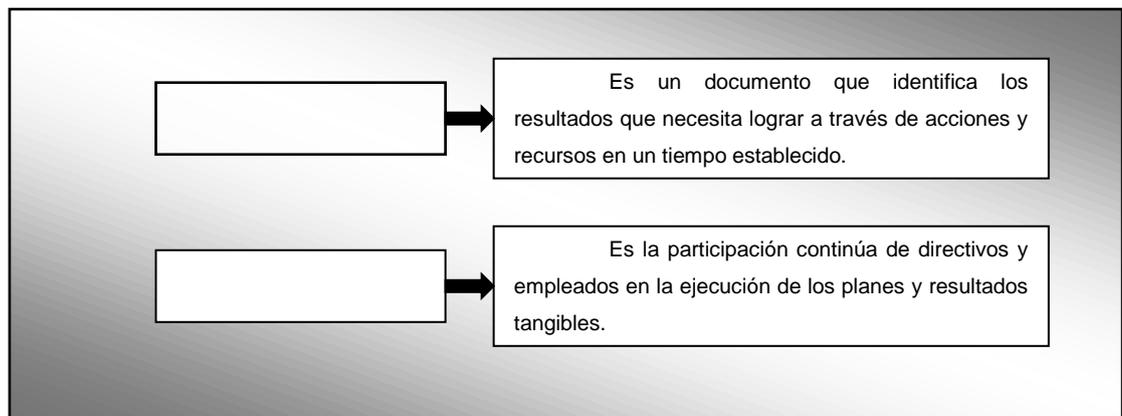
Algunas de las características principales de la **planeación táctica** son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerentes).
- Se refiere a un área o departamento específico de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.

Administración Financiera III

- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

La **planeación táctica** define con claridad qué desea o qué pretende lograr la empresa, cómo y cuándo se realizará esto y quién será el encargado. Tiene dos partes independientes que se describen en la siguiente figura:



Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito, es decir, es un proceso que le ayuda a aspirar a oportunidades que valgan la pena, a mejorar los resultados, a evitar o minimizar sus pérdidas y a proporcionar retroalimentación continua para tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Nivel operativo

Los detalles del plan a plazo medio no son suficientes para lograr las operaciones corrientes inmediatas, es necesario detallar aún más este plan; ésto es posible a través de los planes a corto plazo donde se desarrollan a un año o menos.

Administración Financiera III

La planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados en tareas u operaciones específicas, por lo tanto, busca la eficiencia.

La planeación operacional, esta constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa

La empresa obtiene ventajas al planear sus objetivos, entre los más importantes son:

- **Requiere actividades con orden y propósito:** Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Se minimiza el trabajo no productivo.
- **Señala la necesidad de cambios futuros:** La planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible participación. Capacita al gerente para evitar a que tienda a dejar que las cosas ocurran, a estar alerta a las oportunidades, y a ver las cosas como podrían ser, no como son.
- **Contesta a las preguntas "y que pasaría si...":** Tales preguntas permiten al que efectúa la planeación ver, a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que desea emprender.
- **Proporciona una base para el control:** Por medio de la planeación, se determinan las fechas críticas desde el principio y se fijan la terminación de cada actividad y las normas de desempeño, estas sirven de base de control.
- **Ayuda al gerente a obtener status:** La planeación adecuada ayuda al gerente a proporcionar un a dirección confiada y agresiva, capacita al gerente a tener a la mano todo lo necesario evitando que se diluyan o se anulen sus esfuerzos.

Administración Financiera III

Al mismo tiempo que se consiguen ventajas al ejecutar la planeación, también se corre el riesgo de obtener desventajas, a continuación se mencionan algunas de ellas:

- La planeación esta limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.
- La planeación cuesta mucho, en ocasiones el costo de la planeación excede a su contribución real.
- La planeación tiene barreras psicológicas, normalmente las personas que se enfocan más hacia el presente que hacia el futuro.
- La planeación ahoga la iniciativa: la planeación obliga a los gerentes a conducirse de una forma rígida al ejecutar su trabajo.
- La planeación demora las acciones.
- La planeación tiene limitado valor práctico, ya que es demasiado teórica.

Organización

De acuerdo a lo que menciona Thierauf, Klekamp y Geeding, la definen como la creación de la estructura adecuada para facilitar el logro de los objetivos.

Mientras que Pardomo establece que es la agrupación de actividades para alcanzar los objetivos conjuntamente con sus responsabilidades, el ejercicio de la autoridad y la creación del orden.

En esta etapa hay que considerar tres puntos esenciales que facilitarán una buena organización que a continuación se mencionan:

1. Dirigir.
2. Instruir.
3. Motivar.

Algunas de las **actividades que deben realizarse** son:

Administración Financiera III

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados conforme la decisión tomada.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.

Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Una estructura organizacional debe estar soportada con una descripción de puesto para el gerente de cada área. Los datos básicos que debe contener una descripción de puestos son:

- Título del puesto del departamento
- A quién debe de reportar.
- Requisitos esenciales para poder ocupar el puesto (estudios requeridos, experiencia en área laboral, etcétera.)
- Responsabilidad de supervisión, esto es, que puestos le reportan y por los cuáles es responsable (autoridad).
- Resumen del puesto, indicando las actividades básicas a desarrollar y funciones por las que se es responsable.

Es importante que una estructura organizacional esté bien definida debido a que asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática. Algunos de los factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional son:

Los **factores internos** de la organización son:

Administración Financiera III

1. Enfoque conceptual adoptado, esto es, toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
2. Espacio de control que corresponde al número de empleados que reportan a un supervisor.
3. Diversidad de productos y clase de operación.
4. Tamaño de la organización.
5. Características de los empleados si son profesionistas, empleados de oficina, trabajadores.

Los **factores externos** de la organización son:

1. Tecnología utilizada.
2. Características del mercado, tales como: estabilidad, tipos de clientes, etc.
3. Dependencia del medio ambiente: competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero.

Dirección

Perdomo menciona que es lograr que se lleven a cabo las actividades por medio de la motivación, comunicación y supervisión. Esta fase del proceso se considera como dinámica ya que se encamina a lograr que se hagan los planes.

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo a la Dirección como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

La dirección es dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales establecidas en la organización, es hacer que las cosas marchen. La dirección se relaciona con la acción de cómo poner en marcha, y tiene que ver con las personas

Administración Financiera III

que se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

Importancia de la dirección

Las personas deben ser utilizadas en sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para lograr los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización.

La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados. La dirección es ver todo el panorama general de la empresa, pero lo más importante, no es tanto dominar a detalle la operación de cada una de las áreas que componen a la misma, sino saber supervisar las órdenes dadas.

Para dirigir a los subordinados, el administrador debe en cualquier nivel de la organización en que se encuentre comunicar, liderar y motivar. Dado que no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar, entre otros. La dirección debe incluir dos aspectos guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos.

Dirigir significa explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar. Los

Administración Financiera III

directores se encargan de dirigir a los gerentes, éstos dirigen a los supervisores y éstos a su vez a los empleados u obreros. La dirección puede presentarse en tres niveles distintos:

1. **Nivel global:** Abarca la empresa como totalidad; Conciernen al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva. Este nivel corresponde al nivel estratégico de la empresa.
2. **Nivel departamental:** Abarca cada departamento o unidad de la empresa donde se involucra al personal de mandos medios, es decir, a nivel gerencial. Se aplica a la planeación táctica de la empresa.
3. **Nivel operacional:** abarca cada grupo de personas o de tareas. Se denomina supervisión. Corresponde al nivel operativo de la empresa.

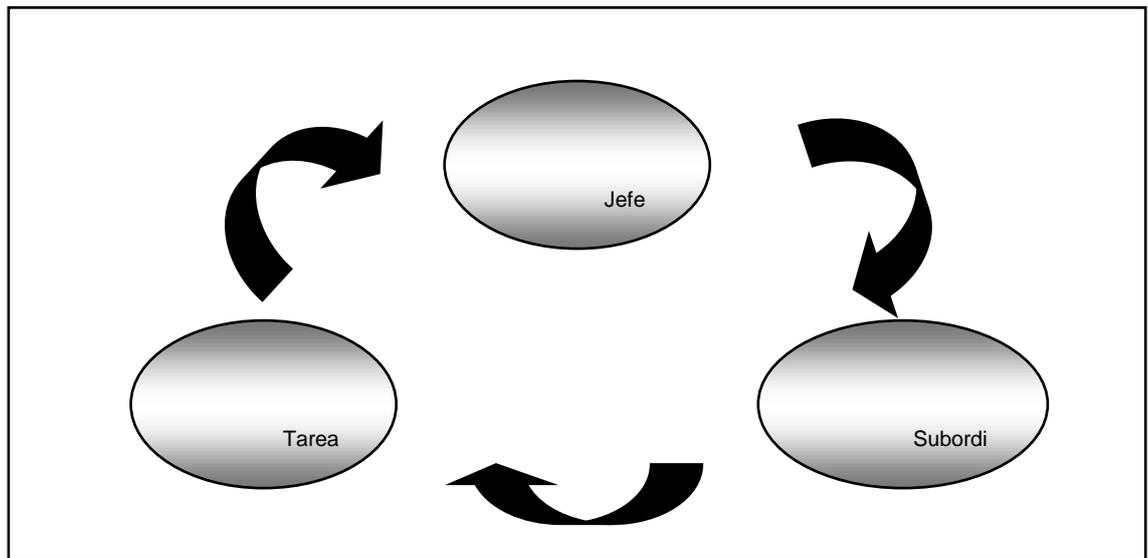
La **Dirección** debe de contener cuando menos dos características que son:

- **Unidad de Mando** que se refiere a que un subordinado debe de rendir cuentas a un sólo superior con la finalidad de evitar conflictos al dividir la lealtad, prioridad y recibir ordenes contradictorias.
- **Delegación** que consiste la asignación de tareas, autoridad y responsabilidad para ejecutar las obligaciones, pero con supervisión

La Dirección debe de saber como es el comportamiento de la gente como individuos, cuando están en grupos y entender la forma en como operan los diferentes tipos de estructura con la finalidad de obtener resultados eficientes.

Se puede señalar que existen tres elementos que intervienen en la Dirección que son:

Administración Financiera III



INCORPORACIÓN DEL RIESGO Y DE LA INCERTIDUMBRE EN EL ANÁLISIS

No existe ninguna empresa que trabaje con circunstancias estables, siempre corren riesgos al tomar sus decisiones, sin importar que tipo de decisiones sean.

El riesgo en la Evaluación de Proyectos, se refieren a una situación en que los rendimientos futuros de un proyecto son variados, pero con distinto índice de probabilidad de ocurrencia, el cual debe conocerse con anticipación, con ello, se obtiene un valor esperado que sirve como guía para la toma de decisiones. La variabilidad de los ingresos puede darse desde el no logro hasta su recepción completa, teniendo en medio una gama intermedia de probabilidades de ocurrencia.

VENTAS POSIBLES	PROBABILIDAD	VENTAS

Administración Financiera III

	DE OCURRENCIA	ESPERADAS
200	50%	100
240	30%	72
280	20%	56
VENTAS -----	-----	-----
ESPERADAS 720	100%	228

Las ventas esperadas de 228 serían la base del cálculo del proyecto, siendo ese monto de ventas la base sobre la que se estimarían las operaciones inherentes al proyecto de análisis.

La **incertidumbre** se refiere a la dificultad de definir con anticipación la probabilidad de ocurrencia de un beneficio o de un acontecimiento. Si no pudiéramos definir con anticipación la probabilidad de ocurrencia de cada nivel de ventas, y quizá tampoco el mismo nivel de ventas, estaríamos en un caso de incertidumbre.

Cuando esto sucede, lo más común es que se estimen los volúmenes o montos de los beneficios, así como la probabilidad de ocurrencia en forma subjetiva, tratando de acercarse a la realidad. Después de haber hecho lo anterior se formula un cuadro similar al realizado bajo la situación de riesgo. Aquí se emplea la técnica de la Estadística Inferencial (Cálculo Matemático de Probabilidades).