



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo de 80% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el periodo de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

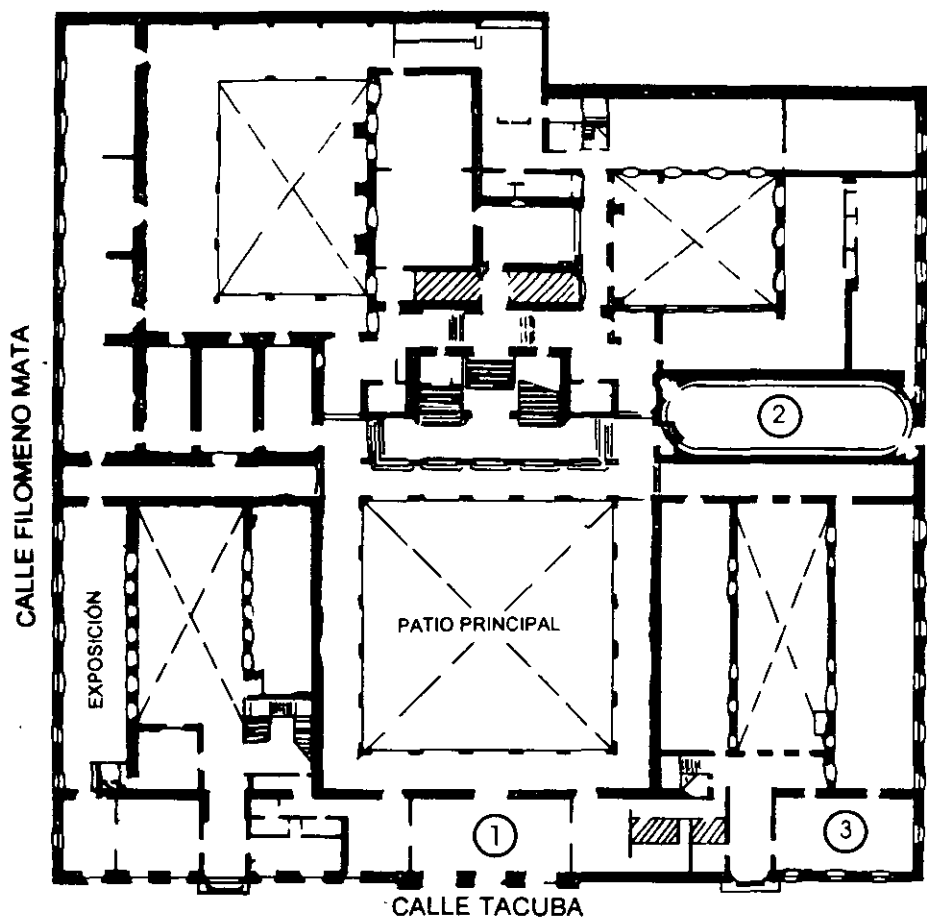
Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

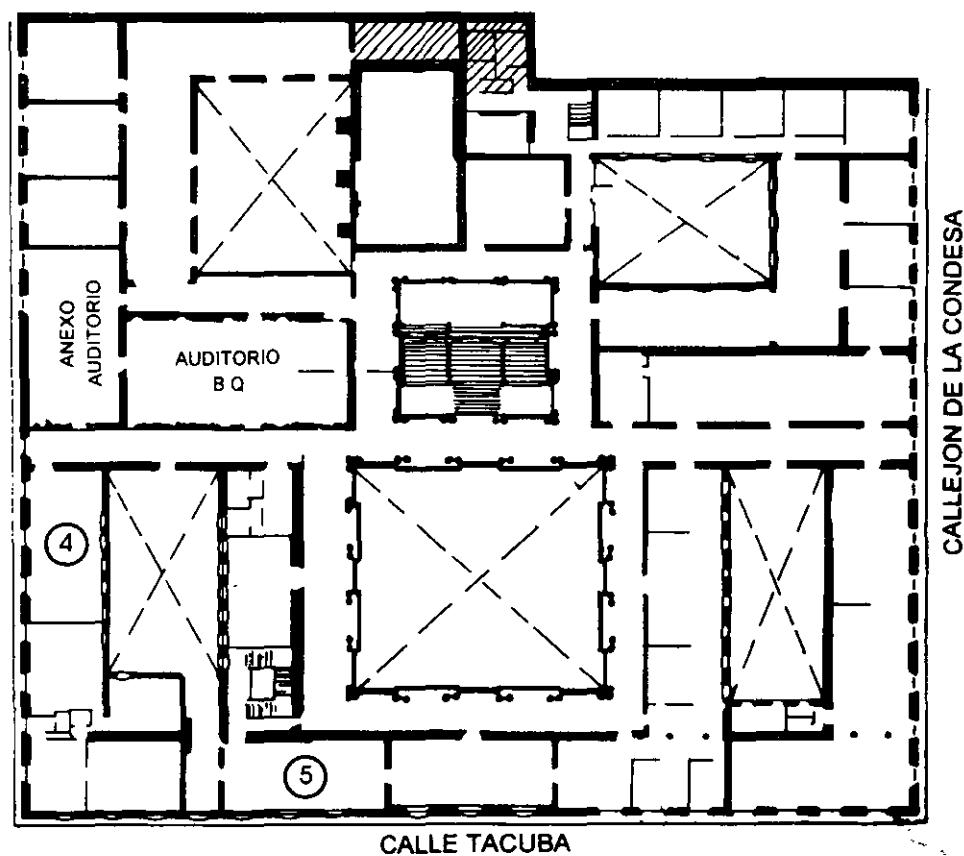
Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

**Atentamente
División de Educación Continua.**

PALACIO DE MINERIA

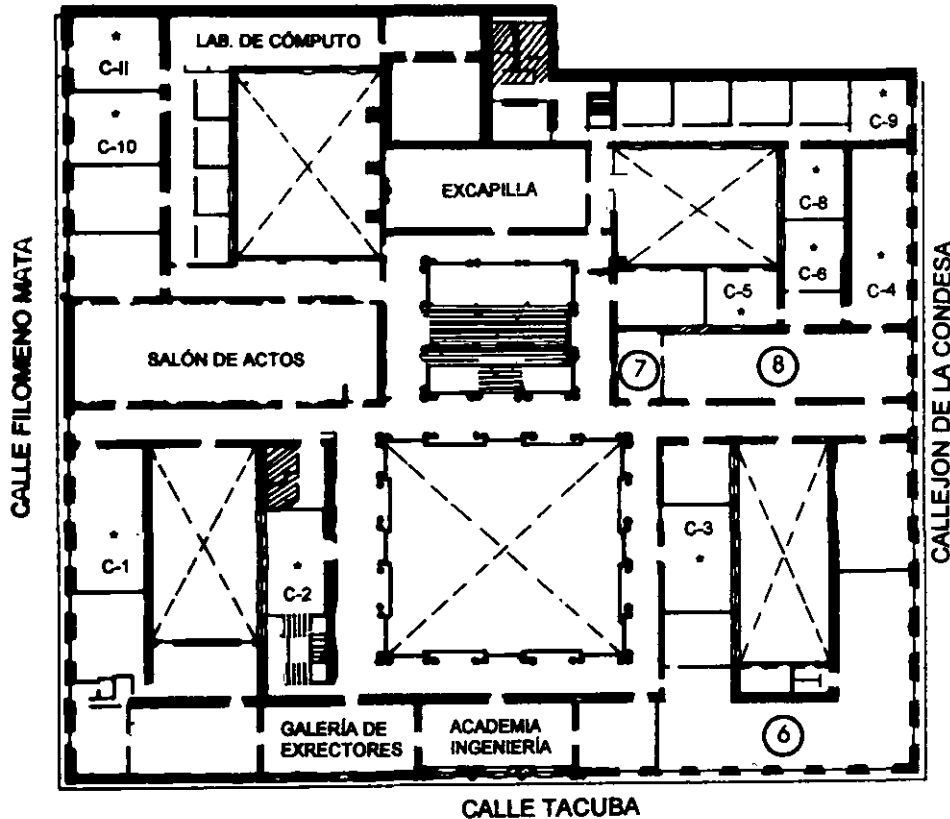


PLANTA BAJA



MEZZANINNE

PALACIO DE MINERÍA



GUÍA DE LOCALIZACIÓN

1. ACCESO
 2. BIBLIOTECA HISTÓRICA
 3. LIBRERÍA UNAM
 4. CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN "ING. BRUNO MASCANZONI"
 5. PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACIÓN
 6. OFICINAS GENERALES
 7. ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA
 8. SALA DE DESCANSO
- SANITARIOS
- * AULAS

1er. PISO



DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.
CURSOS ABIERTOS





FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

DESARROLLO EMPRESARIAL DE 001

**ADMINISTRACION PRACTICA DE
GRANDES, PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS**

Del 09 al 23 de febrero de 2002

APUNTES GENERALES

L.A.E. Y C.P. Juan Manuel Esteban Hernández
Palacio de Minería
Febrero de 2002

CUESTIONARIO ESTRATÉGICO 2002

- 1.- ¿Crecerá la economía?
- 2.- ¿Cuanto crecerá la economía?
- 3.- ¿Cuanto afectará el crecimiento de la economía el repunte de las tasas de interés?
- 4.- ¿Aumentarán las utilidades de los negocios?
- 5.- ¿Cuál será la tasa de inflación en los próximos 12 meses?

- 6.- ¿Subirán las tasas de interés en dólares?
- 7.- ¿Cuál será la tendencia de las tasas de interés en pesos?
- 8.- ¿Cuales serán los niveles de tasas de interés (de las tasas de referencia) durante los próximos meses?
- 9.- ¿Cuál es el piso de las tasas de interés (de las tasas de referencia) para los próximos doce meses?
- 10.- ¿Está subvaluada o sobrevaluada la paridad del peso contra el dólar?

- 11.- ¿Qué porcentaje de subvaluación o sobrevaluación presenta el peso contra el dólar?
- 12.- ¿Se devaluará el peso contra el dólar?
- 13.- ¿Cuánto se deslizará el peso contra el dólar en los próximos 12 meses?
- 14.- ¿Cuándo se ajustará la paridad del peso?
- 15.- ¿Cuál es la tasa de interés implícita en la cotización a futuro del peso contra el dólar?

- 16.- ¿Se devaluará el dólar contra el euro?
- 17.- ¿Se devaluará el dólar contra las euromonedas (considerando aquellas monedas de países que estando en Europa no se han incorporado al Euro)?
- 18.- ¿Habrá confianza en la marcha de la economía mexicana?
- 19.- ¿Mencionar eventos que se reflejarían en mayor confianza económica?
- 20.- ¿Cuál será el rendimiento esperado de las inversiones en divisas?

- 21.- ¿Cuál será el rendimiento esperado de las inversiones en moneda nacional?
- 22.- ¿Habrá un crack bursátil internacional?
- 23.- ¿Afectará a la economía mexicana un crack bursátil internacional?
- 24.- ¿Se presentará un crack en la B. M. V.?
- 25.- ¿Va a subir la bolsa más que la tasa nominal de interés?

- 26.- ¿Cuanto se espera que suba la bolsa?
- 27.- ¿Cuáles son las acciones sobrevaluadas?
- 28.- ¿Cuáles son las acciones subvaluadas?
- 29.- ¿Cuáles son las acciones con mejores perspectivas de crecimiento?
- 30.- ¿Cuál será el múltiplo promedio P/U del mercado accionario durante el año?

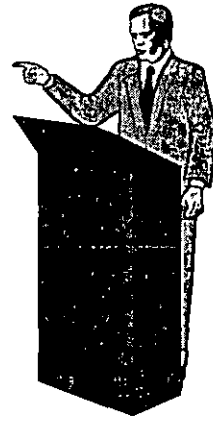
- 31.- ¿En caso de que la economía norteamericana se llegue a frenar, ésta afectaría a la economía mexicana y en que aspectos, ramas o sectores industriales empresariales?
- 32.- ¿En base a la pregunta anterior, afectaría en tasas de interés, devaluación, empleo, etc.? de explicación y sus fundamentos.
- 33.- ¿Mejorará la calificación riesgo – país en México. (mencionar brevemente sus argumentos).
- 34.- ¿Se llegará a presentar un programa para dolarización en nuestro país en un lapso de tres a cinco años? (explique brevemente sus argumentos).
- 35.- ¿En que consiste la Convergencia Económica anunciada por Banco de México para el año 2003?

Mientras el País siga sin ser competitivo en los mercados mundiales, prácticamente ningún empleo está seguro, con o sin alta tecnología.

También es cierto que si los empleos se hacen cada vez más, para trabajadores poco competentes, poco creativos, insatisfechos y carentes de motivación, el País se volverá aún menos competitivo de lo que es.

Las necesidades de los clientes son objetivos en movimiento. Tan pronto como uno cree haberlas satisfecho, es tiempo de empezar de nuevo con observaciones frescas.

La complacencia hace vulnerables a las empresas

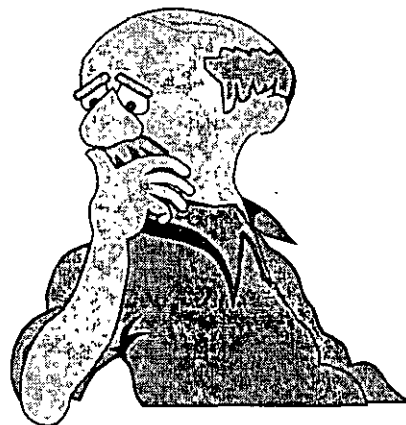


Juan Manuel Esteban Hernández

DURANTE EL AÑO 2000 EL PIB EN MÉXICO CRECIÓ A UN 7%.

DESDE APROXIMADAMENTE 30 AÑOS, NO SE PRESENTABA UNA DESACELERACIÓN SIMULTANEA ENTRE EUROPA, ASIA, ESTADOS UNIDOS Y AMERICA LATINA.

SE CONSIDERA EN MÉXICO UN CRECIMIENTO NEGATIVO PARA EL TERCER TRIMESTRE Y CERCANO A 0 PARA EL CUARTO TRIMESTRE DEL 2001, SIENDO QUE LAS ESTIMACIONES PARA EL 2001 ERAN DEL 4%.



Juan Manuel Esteban Hernández



Juan Manuel Esteban Hernández

**LOS NUBARRONES DE LA
ECONOMÍA AMERICANA
ENSOMBRECE LA
ECONOMÍA MEXICANA**

A PESAR DE LA EXISTENCIA DEL:

- 1.- BLINDAJE FINANCIERO.**
- 2.- T. L. C. CON EUROPA.**
- 3.- FINANZAS PÚBLICAS SANAS.**
- 4.- POLÍTICA MONETARIA RESPONSABLE.**

DURANTE EL AÑO 2000

MEXICO EXPORTA EL 30% DE SU PIB.

DE ESTE 100% DE EXPORTACIÓN, ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA ABSORBIÓ CASI EL 89%.

DE ESTE 100% QUE VA A ESTADOS UNIDOS EL 90% ES DE MANUFACTURA.

DE LAS EXPORTACIONES MEXICANAS, EL 70% DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (I. E. D.), PROCEDE DE ESTADOS UNIDOS.

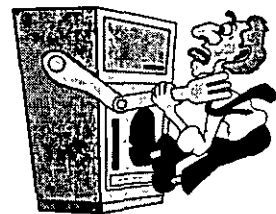
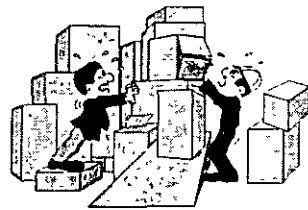
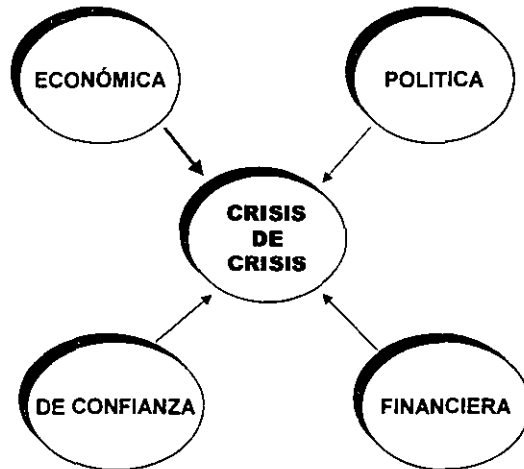
LA INDUSTRIA AUTOMOTRÍZ TAL VEZ SEA LA MÁS VULNERABLE YA QUE REPRESENTA EL 25% DE LAS EXPORTACIONES MEXICANAS.

SIN EMBARGO ESTO PUEDE ATRAER LA INVERSIÓN EXTERNA.



Juan Manuel Esteban Hernández

SITUACIÓN DE LA CRISIS



Juan Manuel Esteban Hernández

VENTAJAS DE LA CRISIS

- ☑ REESTRUCTURACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.
- ☑ MAYOR CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA Y EL MERCADO.
- ☑ MAYOR CONTROL DE LA EMPRESA.
- ☑ INCORPORACIÓN DE NUEVOS CLIENTES.
- ☑ CUBRIR LOS MERCADOS DE IMPORTACIÓN.



Juan Manuel Esteban Hernández

Preguntas que en toda actividad económica nos hacemos actualmente.

- ☞ ¿Cómo se está comportando el poder adquisitivo de la población?
- ☞ ¿Mi actividad se encuentra en los sectores o ramas "deprimidas" de la economía?
- ☞ ¿Cómo debo de considerar e interpretar ahora, los indicadores de la información financiera del negocio?
- ☞ ¿Qué porcentaje de inflación debo de considerar para el 2002 y años posteriores?

- ☞ Mi producto, servicio o trabajo antes de la crisis, tenía una aceptación redituable, pero actualmente ya no, ¿qué pasa?
- ☞ En el supuesto de que llegue a manejar productos estimados o calculados en dólares, ¿cómo podré conocer el valor del peso frente al dólar, pero a futuro?
- ☞ ¿Cómo saber si mi negocio es el único que va mal?
- ☞ ¿Cómo interpretar las tasas reales contra las tasas nominales?

Juan Manuel Esteban Hernández

COSTO DE FINANCIAMIENTO CON LA BANCA COMERCIAL



TASAS

ACTIVAS

- T.I.I.E. a 28 días
- T.I.I.P. a 28 días

Tasa Líder

+ n puntos que son el grado de riesgo implícito en el crédito otorgado

PASIVAS

- C.P.P.
- C.C.P.
- C.C.P. en Udis
- C.C.P. en Dólares
- Cetes a 28 días

Costo del Fondo para la Banca

% para el ahorro

Mercado de Dinero o Mercado de Deuda
Cetes
Cedes
Papel Comercial
Obligaciones
Bonos
Etc.

Mercado Primario

Mercado Secundario

Mercado de Dinero

Mercado de Capitales



Oferta y Demanda

Juan Manuel Esteban Hernández

POLÍTICA MONETARIA EN MÉXICO

1998	11 de marzo	BANXICO pone un "CORTO" de 20 mdp	
	25 de junio		↑ a 30
	10 de agosto		↑ a 50
	17 de agosto		↑ a 70
	10 de septiembre		↑ a 100
	30 de noviembre		↑ a 130
1999	13 de enero		↑ a 160
2000	18 de enero		↑ a 180
	16 de mayo		↑ a 200
	26 de junio		↑ a 230
	31 de julio		↑ a 280
	17 de octubre		↑ a 310
	10 de noviembre		↑ a 350
2001	12 de enero		↑ a 400
	18 de mayo		↓ a 350
	31 de julio		↓ a 300

Juan Manuel Esteban Hernández

APLICACIONES FINANCIERAS A ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA INFLACIÓN

SÍNTOMAS

- Aumento generalizado y sostenido de los precios

CAUSAS QUE LA ORIGINAN.

- Aumento excesivo en el circulante.
- Déficit en el gasto público.
- Desequilibrios entre la oferta y demanda
- Aspectos psicológicos (inercia)

EFFECTOS QUE OCASIONA.

- Disminución en el poder adquisitivo de la moneda
- Incremento en costos del dinero (tasas de interés).
- Desaliento en inversiones con márgenes estrechos.
- Dificultad en labores de planeación.

CARACTERÍSTICAS.

- Es una expresión porcentual.
- Las operaciones matemáticas que se llevan a cabo son:



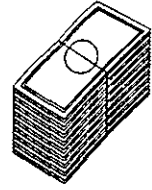
- ☒ Acumulada.- La que pareciera ser una suma.
- ☒ Remanente.- La diferencia con respecto a otra tasa.
- ☒ Anualizada.- Lo que parece ser multiplicación.
- ☒ Promedio.- Lo que parece ser división.

Juan Manuel Esteban Hernández

Juan Manuel Esteban Hernández

EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN EN MÉXICO
(Período 1951 a 1992)

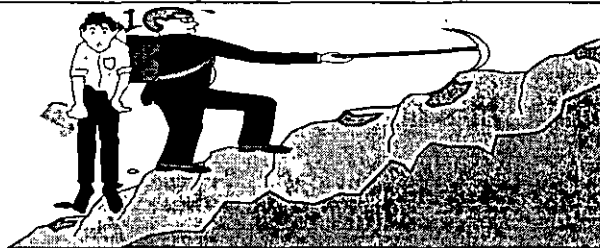
AÑO	% INFLACIÓN	AÑO	% INFLACIÓN	AÑO	% INFLACIÓN
1951	19.69	1967	1.68	1983	80.77
1952	(2.14)	1968	2.0	1984	59.16
1953	0.65	1969	4.85	1985	65.27
1954	16.27	1970	4.74	1986	105.79
1955	9.32	1971	4.98	1987	159.17
1956	1.70	1972	5.50	1988	51.65
1957	6.20	1973	21.37	1989	19.69
1958	3.63	1974	20.64	1990	29.92
1959	0.30	1975	11.31	1991	18.79
1960	5.47	1976	27.22	1992	11.93
1961	0.00	1977	20.66		
1962	2.30	1978	16.14		
1963	0.28	1979	20.02		
1964	5.62	1980	29.84		
1965	0.13	1981	128.69		
1966	2.92	1982	98.84		



Inflación
Variación Porcentual Anual

Año	Proyectada	Actualizada	Realizada	% Desviación sobre la Inflación Proyectada
1993	7.00		8.00	14.28
1994	5.00		7.10	42.00
1995	4.00	19.0	51.90	1,197.50
1996	20.50	25.8	27.70	35.12
1997	15.00	15.0	15.72	4.80
1998	12.00		18.61	55.08
1999	13.00		12.32	- 5.23
2000	9.99		8.96	- 10.32
2001	6.50		4.40	- 32.30
2002	4.50			

Fuente: Criterios Generales de Política Económica y Banxico.



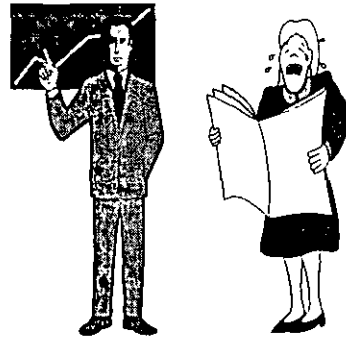
LA INFLACIÓN EN MÉXICO

Variación Porcentual Mensual Consumidor

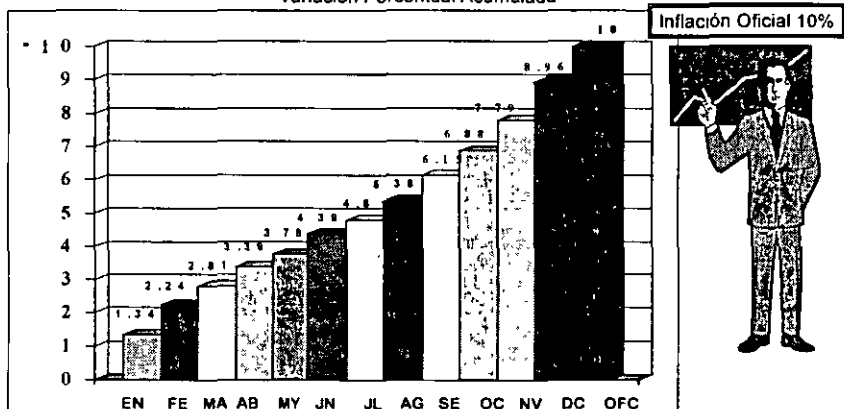
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	
2000							
Ene	0.8	3.8	3.6	2.5	2.18	2.53	1.34
Feb	0.5	4.2	2.3	1.6	1.75	1.34	0.89
Mar	0.5	5.9	2.2	1.2	1.17	0.93	0.55
Abr	0.5	8.0	2.8	1.0	0.94	0.92	0.57
May	0.5	4.2	1.8	0.9	0.80	0.60	0.37
Jun	0.5	3.1	1.6	0.9	1.18	0.66	0.59
Jul	0.4	2.0	1.4	0.8	0.96	0.66	0.39
Ago	0.5	1.7	1.3	0.9	0.96	0.56	0.55
Sept	0.7	2.0	1.6	1.2	1.62	0.97	0.73
Oct	0.5	2.1	1.2	0.8	1.43	0.63	0.69
Nov	0.5	2.5	1.5	1.1	1.77	0.89	0.86
Dic	0.9	3.2	3.2	1.4	2.44	1.00	1.08
Acum	7.9	52.0	27.7	15.72	18.61	12.32	8.96

Si un bien se adquiere en \$100.00 en enero de 1995 agregándole únicamente la inflación, ¿Cuál sería su valor actual en diciembre del 2000?

1995	\$100.00	+	52.00%	=	\$152.00
1996	\$152.00	+	27.70%	=	\$194.10
1997	\$194.10	+	15.72%	=	\$224.61
1998	\$224.61	+	18.61%	=	\$266.41
1999	\$266.41	+	12.32%	=	\$299.23
2000	\$299.23	+	8.96%	=	\$326.04

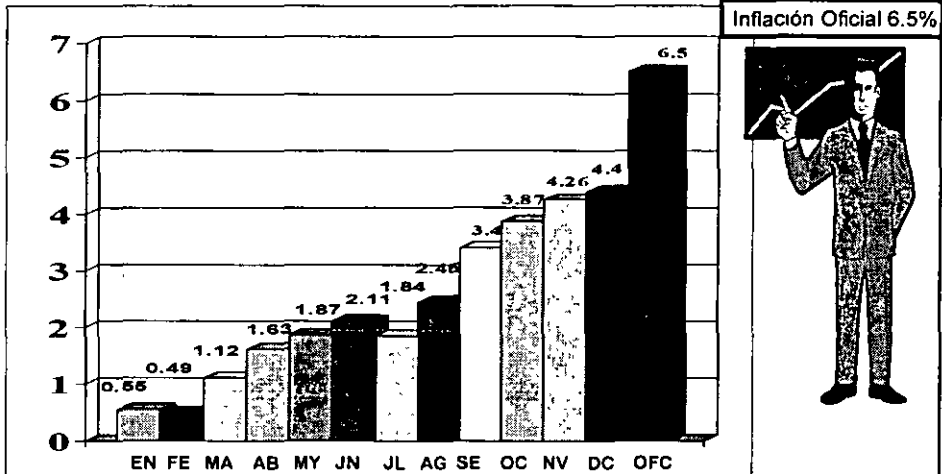


INFLACIÓN DURANTE EL 2000 Variación Porcentual Acumulada



	Mensual	Acum.		Mensual	Acum.		Mensual	Acum.
Ene.	1.34	1.34	May.	0.37	3.78	Sep	0.73	6.15
Feb.	0.89	2.24	Jun.	0.59	4.39	Oct.	0.69	6.88
Mzo.	0.55	2.81	Jul.	0.39	4.80	Nov.	0.86	7.79
Abr.	0.57	3.39	Ago.	0.55	5.38	Dic.	1.08	8.96

INFLACIÓN DURANTE EL 2001
Variación Porcentual Acumulada



	Mensual	Acum.		Mensual	Acum.		Mensual	Acum.
Ene.	0.55	0.55	May.	0.23	1.87	Sep.	0.93	3.40
Feb.	- 0.07	0.49	Jun.	0.24	2.11	Oct.	0.45	3.87
Mzo.	0.63	1.12	Jul.	- 0.26	1.84	Nov.	0.38	4.26
Abr.	0.50	1.63	Ago.	0.59	2.45	Dic.	0.14	4.40

ECONOMÍA EN TRAYECTORIA CRÍTICA

Los principales indicadores de la actividad económica confirman que el País se encuentra en una trayectoria crítica debido al desplome de la producción de bienes y servicios, el comercio interno de mercancías y el empleo.

El Índice General de la Actividad Económica pasó de 3.2% en enero, a 0.1% en febrero, periodo en el que el personal ocupado del sector manufacturero se redujo 2.0% y las ventas, al menudeo sólo avanzaron 6.1%, cuando en febrero del año pasado esa comercialización fue de 16.5%





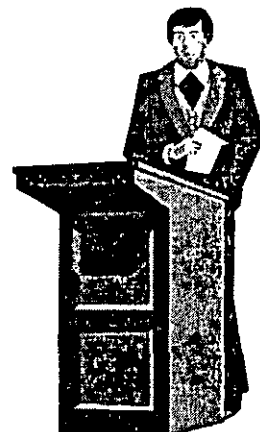
Juan Manuel Esteban Hernández

DURANTE EL AÑO 2001

- 1.- Se enfría la economía mexicana, crece solo 1.9% de enero a marzo.
- 2.- Nubarrones en la Industria del Vestido caén exportaciones.
- 3.- Se desploman ventas internas y exportación de autos.
- 4.- La CMIC ha informado la pérdida de 22,000 empleos.
- 5.- En recesión 67% de las ramas manufactureras.

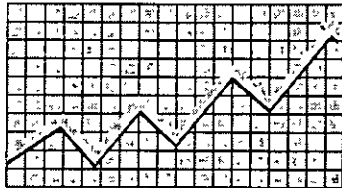
6.- En pocos meses la falta de actividad económica será generalizada en el país, lo que permite prever un escenario desfavorable para la creación de nuevos empleos, difundió el Grupo de Economistas y Asociados (GEA).

**RECORDEMOS QUE
LOS MEJORES NEGOCIOS
SE HACEN EN ÉPOCA DE CRISIS**



Juan Manuel Esteban Hernández

¿QUÉ ES EL RIESGO PAÍS?



Juan Manuel Esteban Hernández

El riesgo país es un indicador del grado de incertidumbre que los inversionistas le asignan a un gobierno emisor de deuda para cumplir sus compromisos financieros.

Representa la tasa que pagan los bonos de la deuda externa de largo plazo sobre el rendimiento de los instrumentos del Tesoro Estadounidense de similar plazo.

El riesgo país tiene un comportamiento diferenciado, que se explica por las características estructurales de cada economía, como balance fiscal, el régimen de tipo de cambio, el perfil de vencimientos de la deuda externa y el saldo de las reservas internacionales.

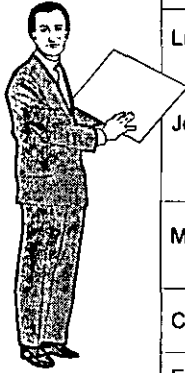
EL PESO EN LA ETAPA POSTREVOLUCIONARIA



Presidente	Secretario de Hacienda	% de devaluación
Abelardo L. Rodríguez	Alberto J. Pani	39.68
Lázaro Cárdenas del Río	Eduardo Suárez	43.88
Manuel Avila Camacho	Eduardo Suárez	78.35
Miguel Alemán Valdéz	Román Beteta	58.90
Adolfo Ruíz Cortines	Antonio Carrillo Flores	0.00
Adolfo López Mateos	Antonio Ortiz Mena	0.00
Gustavo Díaz Ordaz	Antonio Ortiz Mena	0.00

Juan Manuel Esteban Hernández

EL PESO EN LA ETAPA POSTREVOLUCIONARIA



Presidente	Secretario de Hacienda	% de devaluación
Luis Echeverría Álvarez	Hugo B. Margain José López Portillo	59.60
José López Portillo	Mario Ramón Beteta Rodolfo Moctezuma Cid David Ibarra Muñoz	250.87
Miguel de la Madrid Hurtado	Jesús Silva Herzog Gustavo Petriccioli	3,150.00
Carlos Salinas de Gortari	Pedro Aspe Armella	53.40
Ernesto Zedillo Ponce de León	Jaime Serra Puche Guillermo Ortiz Martínez José Ángel Gurría	180.80

Juan Manuel Esteban Hernández

TIPO DE CAMBIO TEÓRICO Y DESLIZ MENSUAL



MES	MERCADO	SOBRE - SUB*	SOBRE - SUB**
Jun 00	9.8243	25.66	19.49
Jul 00	9.3667	31.94	25.46
Ago 00	9.1995	35.37	28.72
Sep 00	9.4483	31.86	25.39
Oct 00	9.5595	31.17	24.73
Nov 00	9.4155	33.18	27.42
Dic 00	9.6098	31.83	26.13
Ene 01	9.6828	30.47	24.83
Feb 01	9.7025	29.75	24.14
Mar 01	9.4933	33.67	27.89
Abr 01	9.2537	37.21	31.28
May 01	9.1835	38.05	32.08
Jun 01	9.0708	39.65	33.61
Jul 01	9.1408	38.70	32.70
Ago 01	9.2000	38.66	32.67
Sep 01	9.5098	34.68	28.86
Oct 01	9.2542	39.53	33.50

Juan Manuel Esteban Hernández

* Base diciembre 1989

** Base diciembre 1996



TARJETAS DE CRÉDITO
Tasas mensuales y anuales

Juan Manuel Esteban Hernández

BANCO	TASAS			
	MENSUAL*	ANUAL*	MENSUAL**	ANUAL**
BBV	2.45	29.42	3.24	38.90
IXE	2.61	31.37	2.53	30.46
BANORTE	2.97	35.73	2.08	25.00
SANTANDER MEXICANO	3.05	36.66	2.71	32.63
SCOTIABANK INVERLAT	3.11	37.32	3.05	36.71
AMERICAN EXPRESS	3.59	36.60	3.31	34.70
INDUSTRIAL	3.33	40.00	2.41	29.00
BANJERCITO	3.50	42.00	3.08	37.00
BANCRECER	3.35	40.20	3.00	36.00
BANCOMER	3.41	40.94	3.24	38.90
BANAMEX	3.45	41.40	3.24	38.98
SERFIN	3.42	41.09	3.27	39.25
CITIBANK	3.80	45.60	3.30	39.60
BITAL	4.00	48.00	2.91	35.00
DINNERS CLUB	5.42	65.04	5.42	65.04

El Financiero datos al *17 de septiembre del 2001 ** 14 de enero del 2002

¿La tarjeta de Serfín Light, hasta que año respetará la tasa de interés que promociona?

2003

¿El Gobernador de Banco de México Guillermo Ortiz hasta qué año termina su gestión en el organismo Central?

2003

¿En qué año hay elecciones para cambio en la Cámara de Diputados?

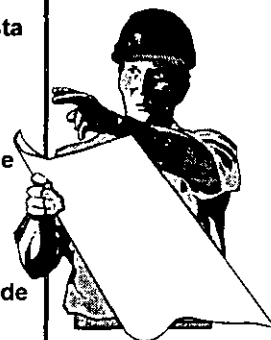
2003

¿El programa de Vicente Fox de 1000 días a partir del 1° de diciembre del 2000 en qué año termina?

2003

¿S&P hasta que año revisaría las condiciones macroeconómicas de México, si no se presenta una verdadera Reforma Fiscal?

2003



**BANXICO ESPERA QUE EN EL AÑO 2003 SE ALCANCE
LA CONVERGENCIA ECONÓMICA CONSISTENTE EN:**



Juan Manuel Esteban Hernández

**CONDICIONES MACRO ECONÓMICAS SIMILARES
A LAS DE NUESTROS SOCIOS COMERCIALES
ESTADOS UNIDOS Y CANADÁ**

- ❖ Tasas de interés.
- ❖ Niveles inflacionarios.

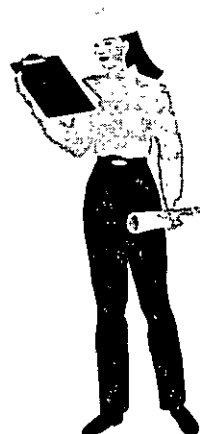
Con la finalidad de llegar a estar en condiciones propicias de:

- Dolarizar la economía.
- Crear un Consejo Monetario o
- Unión Monetaria.

SEGÚN EL CEESP

VENTAJAS:

- 1.- Aumentaría la integración comercial y financiera.
- 2.- Se eliminarían importantes costos de transacción para importadores y exportadores.
- 3.- El sistema de precios se volvería más transparente.
- 4.- La tasa de inflación en México se reduciría.
- 5.- Las tasas de interés se equilibrarían al nivel de las de los Estados Unidos.
- 6.- El Gasto Público se disciplinaría.
- 7.- El ingreso y los salarios conservarían su poder de compra o adquisitivo.



Juan Manuel Esteban Hernández



8.- Las crisis políticas internas se absorberían, sin provocar una crisis económica financiera.

9.- Se eliminaría el costo de mantener un banco central y la casa de moneda realizaría su función de imprimir billetes y monedas y exportarlos a otros países.

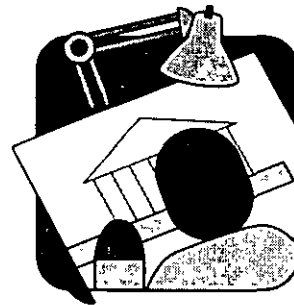
Juan Manuel Esteban Hernández

DESVENTAJAS:

1.- Se aceptaría tácitamente la política monetaria de los Estados Unidos, al no poder emitir billetes y monedas, y el ciclo económico sería muy parecido al del país de la moneda dominante.

En realidad esta sincronía de los ciclos económicos, de México y de los Estados Unidos es cada vez más acentuada por el grado de integración comercial.

2.- Esto implica que en una fase "baja" del ciclo estadounidense o en una situación de "choque" externo o interno el ajuste se haría vía producción y empleos.

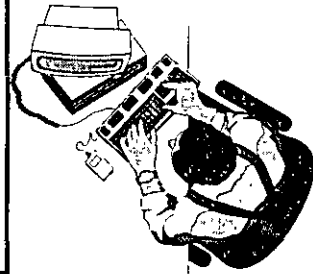


Juan Manuel Esteban Hernández

3.- Al no poderse emitir circulante, el Gobierno Mexicano renunciaría al producto del señoraje (margen de utilidad).

Esto en realidad sería una ventaja para la economía pues en la práctica representa cancelar la inflación en pesos

*Según lo experimentado en países que dolarizan su economía, estos experimentan de **“dos a tres tantos el nivel de desempleo”** que se tenía **antes de dolarizarse***



Juan Manuel Esteban Hernández

FALSO O MAL ENTENDIDO NACIONALISMO

- 1.- Apertura comercial, desde la firma del TLC el 18 de noviembre de 1993.
- 2.- Globalización.
- 3.- Somos el país con más Tratados de Libre Comercio en el mundo.
- 4.- Empresas centenarias en nuestro país cambian de "camiseta".
 - Grupo Cifra – Wal Mart.
 - BBVA – Bancomer.
 - Santander Mexicano – Serfin.
 - Banamex – Citigroup.



Juan Manuel Esteban Hernández

El 76.5% del Sistema Bancario Mexicano queda en manos de extranjeros, que, en la práctica, decidirán el destino de la Intermediación Financiera, hasta ahora nacional.

Analiza Banorte propuestas de consorcios extranjeros, después de adquirir Bancrecer.

Estamos viviendo tiempos de las Grandes Alianzas Estratégicas.

Derivado del "bloqueo" del Euro, es de esperarse en el corto plazo la integración del "bloqueo" del Yen así como el del Dólar.



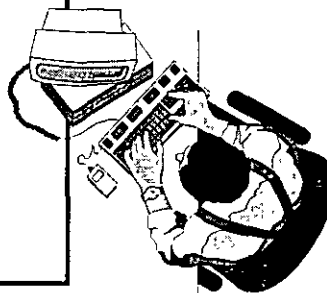
Juan Manuel Esteban Hernández

La energía continental, nueva puerta para la integración.

El presidente de Estados Unidos ha solicitado a México y Canadá que extiendan su sociedad comercial al ramo energético.

DIFÍCIL SUSTRAERSE A LA TENDENCIA MUNDIAL

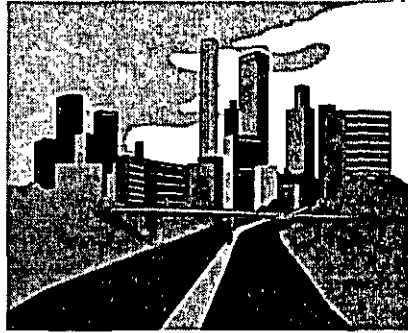
ESTAR AJENO A ESTOS CAMBIOS ES. TRATAR DE "TAPAR EL SOL CON UN DEDO".



Juan Manuel Esteban Hernández

Dicta el Banco Mundial 5 reglas para consolidar el crecimiento en México

- 1.- Consolidar los avances macroeconómicos.
- 2.- Acelerar el crecimiento mediante una mayor competitividad.
- 3.- Reducir la pobreza a través del desarrollo del capital humano.
- 4.- Equilibrar el crecimiento y protección de los recursos naturales.
- 5.- Reforma Fiscal.



Juan Manuel Esteban Hernández

En materia económica y financiera, el 11 de septiembre del 2001 pasará a la historia por ser el día en que diversos atentados terroristas en contra de los principales símbolos del capitalismo y la seguridad militar destruyeron también las expectativas económicas del mundo.

El costo inicial de los daños no es menor a los 290 mil millones de dólares.

El monto de la infraestructura destruida y la producción perdida se estima en 60 mil millones de dólares; la inyección de liquidez al sistema financiero mundial aplicada para evitar una crisis significó más de 200 mil millones, y los reclamos por seguros suman unos 30 mil millones.

11 de Septiembre del 2001



Juan Manuel Esteban Hernández



Juan Manuel Esteban Hernández

La suma de esos recursos representa el 2.8% del PIB de los Estados Unidos, o el 48% del valor total de la economía mexicana.

El balance mundial no ha concluido. Significará menor dinamismo global, desempleo, freno de corrientes de capital, volatilidad financiera, incertidumbre y crisis.

México, el más afectado por la crisis en el país vecino

Bajo este panorama, se pronostica mayor austeridad fiscal y un año difícil para el 2002, sobre todo por las limitaciones que tienen las autoridades para aplicar medidas anticíclicas.

Los especialistas resaltan que el ambiente recesivo impone importantes desafíos políticos al gobierno, porque las limitaciones de carácter fiscal que tiene la estructura económica mexicana hacen que las autoridades no tengan margen de maniobra para introducir medidas anticíclicas fiscales y monetarias.

A esto hay que agregar la posición fiscal del país que es muy vulnerable y más en un escenario de bajo o nulo crecimiento económico, porque requerirá de un esfuerzo mayor en materia de ahorro y recorte del gasto.



Juan Manuel Esteban Hernández

**IMEF:
ESCENARIO REPLETO DE RIESGOS ECONÓMICOS PARA EL 2002**



Juan Manuel Esteban Hernández

El escenario de guerra podría retrasar seriamente la recuperación económica de los Estados Unidos y de la propia Economía Nacional.

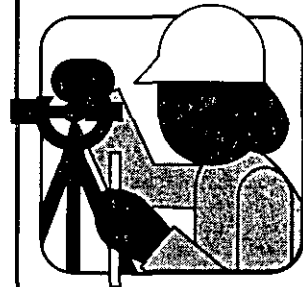
El nuevo escenario de franca recesión que priva en lo internacional obliga a modificar a la baja las previsiones de crecimiento del PIB de Estados Unidos a sólo 1.4%, mientras que el de la economía mexicana oscilaría entre un crecimiento de 1.5% y una variación negativa de 2%.

El intervalo señalado obedece a que los sectores que continuarán reactivando la economía nacional dependerán del ritmo de expansión que marquen las exportaciones hacia Estados Unidos, elemento considerado hasta el momento el principal motor económico para México

El motor secundario consistiría en los ligeros incrementos que registre el gasto de consumo, bajo la premisa de que el crédito bancario sea la alternativa que mantenga a flote a los consumidores del país.

Se admite como poco probable alcanzar el elemento secundario, si se considera el posible deterioro que registrará la masa salarial, resultado del aumento de desempleo, así como de un eventual estancamiento salarial, derivado de los paros técnicos que muchas empresas ya ejercen en aras de conservar las fuentes de trabajo.

Bajo este panorama seguramente el crédito se otorgaría a "cuentagotas" ante el mayor riesgo de incumplimiento que prevalecerá, lo que sin duda también se reflejará en una disminución importante del gasto del consumidor, que en el mes de julio ya presentó, por primera vez en 22 meses, una variación negativa de 0.4%



Juan Manuel Esteban Hernández



Juan Manuel Esteban Hernández

Otros elementos que sin duda incidirá será el retraso de las reformas hacendaria, laboral y energética, todas ellas esperadas con gran atención por la inversión privada nacional y extranjera.

Finalmente, también repercutirá si Standar & Poor's amplía el plazo para definir la conveniencia de otorgar al país el grado de inversión, debido a su importante relación con la economía estadounidense y su gran dependencia.

FMI: SENSIBLE DESACELERACIÓN EN AMERICA LATINA

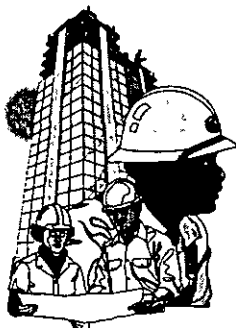
Las economías latinoamericanas se desacelerarán considerablemente el resto del 2001 y durante el 2002.

La demanda de productos y el acceso al crédito se reducirán

Se espera que la desaceleración reduzca la demanda de productos básicos y otras exportaciones latinoamericanas, según economistas



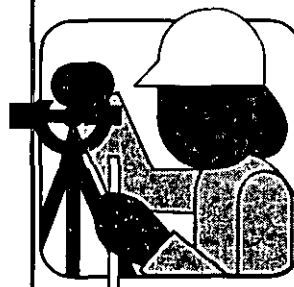
PERSPECTIVAS ECONÓMICAS PARA AMÉRICA LATINA



Países	PIB REAL			
	1999	2000	2001	2002
América Latina	0.2	4.2	1.7	3.6
Mercosur	- 0.3	3.1	1.4	3.2
Argentina	- 3.4	- 0.5	- 1.4	2.6
Brasil	0.8	4.5	2.2	3.5
Uruguay	- 2.8	- 1.3	1.0	2.5
Región Andina	- 3.3	3.5	2.7	3.5
Chile	- 1.1	5.4	4.0	4.7
Colombia	- 4.1	2.8	2.1	2.8
Ecuador	- 7.3	2.3	4.0	4.0
Perú	0.9	3.1	0.5	4.0
Venezuela	- 6.1	3.2	3.3	2.8
América Central - Caribe	3.9	6.4	1.4	4.1
Rep. Dominicana	8.0	7.8	3.0	5.6
Guatemala	3.5	3.3	2.0	3.7
México	3.7	6.9	0.8	4.0

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS PARA AMÉRICA LATINA

PAÍSES	INFLACIÓN			
	1999	2000	2001	2002
América Latina	8.8	8.1	6.2	4.9
Mercosur	3.4	5.0	4.5	3.9
Argentina	- 1.2	- 0.9	- 0.6	0.6
Brasil	5.7	7.0	6.2	4.8
Uruguay	13.0	4.8	5.4	9.5
Región Andina	3.3	12.8	8.9	6.8
Chile	3.3	3.8	3.4	3.3
Colombia	10.9	9.2	7.8	6.6
Ecuador	52.2	96.2	40.6	11.9
Perú	3.5	3.8	3.1	2.6
Venezuela	23.6	16.2	12.8	12.9
América Central - Caribe	14.0	8.9	6.5	4.8
Rep. Dominicana	6.5	7.7	9.7	4.7
Guatemala	5.3	6.0	6.2	4.0
México	12.3	8.9	6.3	4.8





FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

DESARROLLO EMPRESARIAL · DE 001

ADMINISTRACION PRACTICA DE GRANDES, MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Del 09 al 23 de febrero de 2002

A N E X O S

L.A.E. Y C.P. Juan Manuel Esteban Hernández
Palacio de Minería
Febrero de 2002

PROBLEMAS FINANCIEROS FRECUENTES

DEFICIENCIA EN VENTAS

SÍNTOMAS

+ Relación:

Producción / ventas

Alta rotación del
Personal de ventas.

CAUSAS

- + Mala administración del Departamento de Ventas.
- + Falta de coordinación entre ventas y compras y en su caso producción.
- + Falta de publicidad adecuada.
- + Canales de distribución inadecuados o ineficientes.
- + Restricciones indebidas en los sistemas de crédito a los clientes.
- + Dependencia de una cartera de clientes limitada.
- + Mala calidad o presentación deficiente de los productos.
- + Voracidad en la obtención de utilidades, elevando el precio de venta considerablemente.
- + Aumento de la competencia o aparición en el mercado de artículos sustitutos
- + Ignorancia de las necesidades de los clientes.
- + No reaccionar eficientemente a los cambios del mercado.
- + Carencia de ofertas especiales a los clientes constantes.
- + Desconocimiento de los servicios y productos que se ofrecen, en la empresa, por parte del personal de ventas.

EFFECTOS

- + Disminución del margen de utilidad para absorber gastos.
- + Pérdida de mercado.
- + Disminución en las utilidades del ejercicio
- + Pérdida del crédito Comercial.



RENTABILIDAD
LIQUIDEZ
SOLVENCIA
IMAGEN

POSIBLES SOLUCIONES

- + Mejor administración del departamento de ventas y sus políticas, analizando y estableciendo políticas de crédito flexibles y coherentes.
- + Realizar estudios de mercado, logrando desarrollar estrategias basadas en nuestros servicios y / o productos.
- + Mantener mejores políticas de inversión de capital a fin de aumentar el margen de créditos a los clientes.
- + Aplicar la administración visitando y analizando propuestas de proveedores y clientes, ya que se lograría garantizar una mejor calidad de producto y / o servicio ofrecido.
- + Seleccionar mezclas con los artículos que dejen mejores utilidades y realizar promociones de ellos.
- + Utilizar los mejores medios publicitarios de acuerdo a nuestros presupuestos.
- + Establecer departamentos de control de calidad y quejas.
- + Asegurar ventas con contratos que contengan penalizaciones.
- + Reingeniería en la fuerza de ventas.
- + Procurar el abatimiento de los costos de venta mediante una buena planeación de proveedores.
- + Realizar encuestas entre los consumidores acerca de los posibles productos que se podrían adquirir en nuestra empresa.
- + Desarrollar un plan de capacitación constante para todo el personal especialmente sobre la fuerza de ventas.
- + Adaptar el producto a las necesidades del mercado (producir u ofrecer el servicio que nos quieren comprar y no el que queremos vender)

PROBLEMAS FINANCIEROS FRECUENTES

INSUFICIENCIA DE CAPITAL

SÍNTOMAS

- + Razones de:
 - Endeudamiento
 - Cobertura
- + Relación:
Capital Ajeno /
Capital Propio fuera
de Proporción
- + Uno o más activos
fuera de proporción

CAUSAS

- + Incremento exagerado de las operaciones.
- + Aumento de Pasivo Fijo.
- + Operar con más recursos de los indispensables.
- + Organización inadecuada de la empresa.
- + Estructura inadecuada de compromisos a corto y largo plazos
- + Gastos de administración y ventas excesivos.
- + Mala planeación fiscal y presupuestal.
- + Inversiones fallidas o mal planeadas.
- + Pago de altas tasas de interés por pasivos contratados.
- + Reparto de utilidades.
- + Retiro de accionistas.
- + Incapacidad para conseguir accionistas.

EFECTOS

- + Endeudamiento.
- + Falta de Liquidez.
- + Atrasos en pagos a acreedores.
- + Reducción de Capital de Trabajo.
- + Aumento de los intereses del Pasivo Fijo.
- + Disminución de Utilidades.
- + Cancelación de créditos de los proveedores.
- + Cancelación de proyectos de inversión y expansión.
- + Empresa más riesgosa y poco confiable
- + Despido de personal.

POSIBLES SOLUCIONES

- + Nuevas aportaciones de capital de los actuales socios.
- + Aprovechamiento de las marcas creando una franquicia.
- + Evitar recurrir a créditos a corto y largo plazos.
- + Reducir la escala de operaciones.
- + Posibles alianzas estratégicas con otras empresas.
- + Emisión de Papel Comercial.
- + Políticas racionales para el pago de dividendos o proponer retención de utilidades.
- + Adoptar políticas adecuadas para incorporar nuevos socios.
- + Establecimiento de controles para la aprobación de inversiones.
- + Arrendar bienes de activo fijo tangible, como maquinaria y equipo de reparto.
- + Fusión con otras empresas.
- + Escisión.
- + Capitalización de pasivos.



SOLVENCIA
RENTABILIDAD
ESTANCAMIENTO
APALANCAMIENTO

PROBLEMAS FINANCIEROS FRECUENTES

INSUFICIENCIA DE UTILIDADES

SÍNTOMAS

- + Razones de lucratividad
- + Razones de productividad
- + Rendimiento inadecuado de:
 - Volúmenes de operación.
 - Capital invertido.

CAUSAS

- + Competencia de Precios.
- + Costos productivos elevados.
- + Gastos de operación muy altos.
- + Gastos financieros fuertes.
- + Exceso en el costo de ventas.
- + Exceso en gastos de administración ventas y financiamiento

EFECTOS

- + Baja liquidez.
- + Endeudamiento,
- + Altos intereses.
- + Atraso en pago de obligaciones.
- + Despido de personal.
- + Descontento de los accionistas.



POSIBLES SOLUCIONES

- + Cambios en la estrategia competitiva.
- + Liquidación de operaciones incoasteables.
- + Mayor atención a cuentas y líneas más lucrativas.
- + Diversificación.
- + Nuevos mercados.
- + Inversión en proyectos rentables.
- + Reducción de gastos de operación.
- + Buscar incentivos fiscales.

IMAGEN
ESTANCAMIENTO
DESINVERSIÓN

PROBLEMAS FINANCIEROS FRECUENTES

SOBREINVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS

SÍNTOMAS

RELACIÓN

-] Producción / capacidad instalada
-] Ventas / Activos fijos
-] Costo / activos fijos

CAMBIO DE PROPORCIÓN EN LA CUENTA DE ACTIVOS FIJOS EN EL BALANCE

CAUSAS

- + Recesión y/o depresión económica.
- + Realizar inversiones excesivas e innecesarias en activos fijos.
- + Demanda estacional.
- + Política de automatización.
- + Necesidad de mayor financiamiento.
- + Intento de reducir costos de producción.
- + Intensión de independizarse de proveedores.
- + Altos costos de producción.
- + Liquidación de una línea de operación por incosteabilidad.

EFECTOS

- + Aumento de costos fijos
- + Mayores intereses por financiamiento.
- + Mayores cargos por depreciación.
- + Mayores gastos de conservación y mantenimiento.
- + Modificación del punto de equilibrio.
- + En situaciones críticas la liquidación de la empresa.

POSIBLES SOLUCIONES

- + Tratar de vender el activo fijo no indispensable.
- + Reinvertir utilidades, varios ejercicios hasta equilibrar la inversión de la planta.
- + Elaborar un presupuesto de compras en función del presupuesto de ventas y producción.
- + Procurar nuevos fondos mediante aportaciones de socios y/o créditos a largo plazo.
- + Nuevas líneas de producción o de servicios.
- + Realizar convenios relativos a maquilar, con el equipo improductivo, de ser posible.
- + Planeación estratégica que refuerce la elaboración del presupuesto en donde se involucren metas, objetivos y planes de acción a fin de alcanzar con mayor eficiencia el retorno de la inversión en los activos.
- + Mejorar la relación ventas/activos fijos a través de la generación de ingresos, mediante representantes en plazas distintas que no originen desembolsos de efectivo, como agencias y franquicias, mejorando nuestra liquidez.



SOLVENCIA
LIQUIDEZ
RENTABILIDAD

PROBLEMAS FINANCIEROS FRECUENTES

DEFICIENCIA EN EL COSTO DE LO VENDIDO

SÍNTOMAS

- └ Costo de Ventas / Ventas
- └ Costo de Ventas / Utilidad
- └ Costo de Ventas / Activos Fijos.
- └ Costo de Producción / Ventas Netas
- └ Costos de Ventas / Inventarios
- └ Costo de Ventas / Cuentas por Pagar
- └ Gastos de Operación / Ventas netas
- └ Gastos de Operación / Utilidad Neta
- └ Costos variabl. de Prod / Utilidad Neta

CAUSAS

- + Deficiente política en el departamento de compras.
- + Inadecuado manejo y almacenamiento de mercancías.
- + Deficiente contratación y manejo del elemento humano.
- + Continuo incremento de los costos fijos.
- + Inadecuado financiamiento.
- + Ventas insuficientes o raquíticas.
- + Inadecuada técnica de producción.
- + Altos costos variables.
- + Método inadecuado de valuación de inventarios.
- + Mala calidad de la materia prima.
- + Altos costos de fabricación.
- + Deficiente análisis de mercado.
- + Inadecuada calidad del producto.

EFFECTOS

- + Reducción de las ventas.
- + Pérdida de mercados.
- + Sobre - inversión en activo fijo
- + Pérdida de competitividad.
- + Sobre - inversión en activo circulante.
- + Aumento de gastos de almacenaje y mantenimiento
- + Presencia de una fuerte obsolescencia
- + Disminución de la utilidad.
- + Menor eficiencia productiva.
- + Retraso en pago a proveedores y acreedores



POSIBLES SOLUCIONES

- + Planeación de una adecuada utilidad.
- + Reducción de los gastos de operación.
- + Aprovechar descuentos de los proveedores por pronto pago.
- + Optimizar el proceso productivo.
- + Mejor aprovechamiento de la capacidad instalada.
- + Mejorar la selección de proveedores.

**RENTABILIDAD
LIQUIDEZ
RIESGO**

PROBLEMAS FINANCIEROS FRECUENTES

DEFICIENCIA EN EL COSTO DE DISTRIBUCIÓN

SÍNTOMAS

RELACIÓN

- * Costo de distribución / Utilidad
- * Gastos de operación / Ventas Netas
- * Gastos de operación / Utilidad Neta
- * Cuentas por cobrar / Promedio mensual de ventas
- |* Costo de distribución / Ventas
- * Costo de distribución / Gastos de Operación

CAUSAS

- + Desconocimiento del mercado.
- + Malas políticas administrativas en general.
- + Malas políticas de ventas.
- + Malas políticas financieras.
 - | Negligencia e incapacidad.
 - | Acciones fraudulentas.
 - | Combinaciones de las causas anteriores
- + Atraso en las entregas.
- + Flotilla arrendada.
- + Altos costos por fletes y / o transportación.
- + Mala elaboración de rutas de distribución.
- + Carencia de efectivos controles.

EFFECTOS

- + Disminución del margen de utilidad para absorber gastos.
- + Disminución en las utilidades del ejercicio.
- + Aumento de apalancamiento financiero y operativo
- + Incremento de riesgo Financiero.

POSIBLES SOLUCIONES

- + Dividir los gastos según su naturaleza.
- + Mejoramiento de las políticas de ventas.
- + Analizarlos por producto:
 - o Por áreas geográficas.
 - o Por categorías de cliente.
 - o Por pedidos.
 - o Por medio de venta utilizado, etc.
- + Reingeniería de procesos para mayor agilidad de los mismos y lograr reducción de sus costos.
- + Asegurar las mercancías y el equipo de distribución.
- + Eliminación de mercados no estratégicos o redituables.
- + Outsourcing reduciendo costos directos, basados en la subcontratación de servicios.
- + Posibles alianzas estratégicas con otras empresas para ofrecer el servicio de distribución.
- + Ampliar nuestra cartera de clientes incrementando ventas y diluyendo los costos de distribución
- + Hacer convenios con los proveedores para que entreguen el producto directamente a nuestros clientes.

- + Analizar los gastos por departamento.
- + Modernización del equipo de distribución



RENTABILIDAD
LIQUIDEZ
RIESGO

PROBLEMAS FINANCIEROS FRECUENTES

SOBREINVERSIÓN EN INVENTARIOS

SÍNTOMAS

+ RELACIÓN

- ∫ Inventario / ventas
- ∫ Inventario / costo de producción en proceso
- ∫ Costo de Ventas / Utilidad
- ∫ Rotación de inventarios

CAUSAS

- + Expectativas de:
 - * Aumentos de precios.
 - * Escasez.
 - * Aumentos en la demanda.
- + Estrategias de Ventas de Proveedores.
- + Falta de Coordinación.
Ventas / Producción / Adquisiciones
- + Determinación de un stock (mínimos y máximos de existencias por artículos)
- + Comisiones o regalos de proveedores.
- + Calidad de los productos
- + Cambio en la preferencia de los consumidores.
- + Oportunidades.

EFFECTOS

- + Endeudamiento.
- + Recursos inmovilizados.
- + Posible obsolescencia.
- + Probabilidad de daños.
- + Riesgo de robos y siniestros
- +
- + Disminución de utilidades.

POSIBLES SOLUCIONES

- + Mejorar la selección de los proveedores.
- + Mejorar políticas de compras.
- + Capacitar al personal en optimización y manejo de los inventarios.
- + Disminuir los costos de producción.
- + Implementar el "Just in Time" que es el recibir la mercancía diario, en función a lo que se necesita, pactando un precio de la mercancía.
- + Calcular nuevos saldos mínimos y lote económico de compra.
- + Elaborar presupuesto de compras en función del presupuesto de ventas y producción.
- + Capturar nuevos sectores del mercado.
- + Frenar adquisiciones no indispensables.
- + Tratar de vender los artículos obsoletos.
- + Mejorar la calidad.



RIESGOS
RENTABILIDAD
LIQUIDEZ

PROBLEMAS FINANCIEROS FRECUENTES

SOBREINVERSIÓN EN DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR

SÍNTOMAS

- + RELACIÓN:
 - Cuentas por cobrar / Ventas
 - Madurez de cuentas por Cobrar
 - Relación cuentas incobrables / ventas
 - Plazo medio de cobranza

CAUSAS

- + Liberalidad en crédito.
- + Cobranzas deficientes.
- + Situación competitiva.
- + Tipo de clientes.
- + Fraude de funcionarios.
- + Alto índice de cuentas incobrables (mala política de créditos).
- + Facturación tardía.

EFFECTOS

- + Necesidad de endeudamiento (financiamiento).
- + Mayor riesgo por cuentas incobrables.
- + Disminución de utilidades.
- + Pérdida del poder adquisitivo.
- + Cancelación o rescisión de contratos por caer en indicadores financieros inadecuados al efectuar análisis financiero.

POSIBLES SOLUCIONES

- + Factoraje financiero.
- + Reestructuración de cartera vencida.
- + Capacitar al personal del área de crédito y cobranza sobre nuevas técnicas.
- + Verificar saldos con clientes y/o proponer descuentos por pronto pago.
- + Mejorar la política y método de cobranza.
- + Si existe tirantez económica, procurar fondos con nuevas aportaciones de los socios.
- + Inmediata evaluación de posibles clientes.
- + Otorgamiento de créditos con garantía.
- + Reducir plazos de cobranza.



RENTABILIDAD
LIQUIDEZ
RIESGOS