

**EVALUACION DEL PERSONAL DOCENTE**

**CURSO:** ADMINISTRACION FINANCIERA

**FECHA:** DEL 14 AL 18 DE MARZO DE 1994

**LUGAR:** PALACIO DE MINERIA

**INSTITUCION:**

		DOMINIO Y CLARIDAD CON QUE SE EXPUSIERON LOS TEMAS	MANTENIMIENTO DEL INTERES (COMUNICACION CON LOS ASISTENTES, AMENIDAD ETC.	PUNTUALIDAD	PROMEDIO
CONFERENCISTA					
1.	C. P. SERGIO LOPEZ DEL VALLE				
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
<b>EVALUACION TOTAL</b>					

ESCALA DEL 1-10

**EVALUACION DE LA ENSEÑANZA**

		<b>ORGANIZACION Y DESARROLLO DEL TEMA</b>	<b>GRADO DE ACTUALIZACION Y PRO- FUNDIDAD DEL TEMA</b>	<b>UTILIDAD PRACTICA Y APLICACION INMEDIATA DE LOS CONCEPTOS EX- PUESTOS</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>TEMA</b>					
1.	INTRODUCCION: ENTORNO POLITICO, ECONOMICO FINANCIERO NAL. E INTERNACIONAL.				
2.	ASPECTO GENERAL DE LA FUNCION FINANCIERA				
3.	PLANEACION. ESTRATEGICA FINANCIERA				
4.	CAPITAL DEL TRABAJO				
5.	ADMINISTRACION DE LA TESORERIA				
6.	COSTO DEL CAPITAL				
7.	SISTEMA FINANCIERO MEXICANO				
8.	TIPOS DE FINANCIAMIENTO				
9.	PRESUPUESTO DE CAPITALES Y SU FINANCIAMIENTO				
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
<b>EVALUACION TOTAL</b>					

ESCALA DEL 1 AL 10

**EVALUACION DEL CURSO**

- 1.- CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS GENERALES DEL CURSO
- 2.- GRADO DE ACTUALIZACION LOGRADO EN EL CURSO
- 3.- CONTINUIDAD EN LOS TEMAS DEL CURSO
- 4.- CALIDAD DE LAS NOTAS DEL CURSO

**PROMEDIO**

**DEL PARTICIPANTE:**

- 5.- ¿SE CUMPLIERON SUS OBJETIVOS?                      **SI**                      **NO**
- 6.- ¿ QUE LE PARECIO EL AMBIENTE EN LA DIVISION DE EDUCACION CONTINUA?  
**MUY AGRADABLE**                      **AGRADABLE**                      **DESAGRADABLE**
- 7.- ¿ QUE CAMBIOS HARIA EN EL PROGRAMA PARA TRATAR DE PERFECCIONAR EL CURSO?

---

---

---

- 8.- EN QUE PERIODICO O EN QUE OTRO MEDIO VIO EL ANUNCIO DE LOS CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS.

---

---

- 9.- RECOMENDARIA EL CURSO A OTRAS PERSONAS?   **SI**                      **NO**

- 10.- QUE CURSOS LE GUSTARIA QUE OFRECIERA LA DIVISION DE EDUCACION CONTINUA?

---

---

---

- 11.- SI TIENE ALGUNA SUGERENCIA ADICIONAL, FAVOR DE INDICARLA

---

---

---

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU APOYO Y ASISTENCIA!**



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

**PROGRAMA DE CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS**

**"ADMINISTRACION FINANCIERA"**

**DEL 14 AL 18 DE MARZO**

**MATERIAL DIDACTICO**

**EXPOSITOR:  
C.P. SERGIO LOPEZ DEL VALLE  
MEXICO, D.F.  
PALACIO DE MINERIA  
1994.**

# I N T R O D U C C I O N.

## CAUSAS DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL.

- 1.- Niveles decisorios inexpertos.
- 2.- Mano de obra abarataada.
- 3.- Trabajadores en estado de sub-capacitación.
- 4.- Personal sobre evaluado en su estatus organizacional.
- 5.- Conflictos, problemas y turbulencias en las relaciones humanas
- 6.- Especialidades profesionales de exagerada sofisticación.
- 7.- Rotación constante de personal.
- 8.- Inestabilidad en los cargos.
- 9.- Poca gente con poder de decisión.
- 10.- Exagerada cantidad de cuellos de botella y pocos subordinados.
- 11.- Bajo aprovechamiento de capital.
- 12.- Poca eficiencia de la productividad instalada.
- 13.- Ausencia de actividad en investigación y desarrollo.
- 14.- Demasiados cambios en la coordinación de actividades.
- 15.- Demasiada tecnología y poca atención humana.
- 16.- Demasiadas políticas.
- 17.- Demasiado papeleo.
- 18.- Pocas medidas de seguridad e higiene.
- 19.- Ausentismo de planeación inmediata.
- 20.- Actividades sin cronogramar.
- 21.- Confusión en proyectos y/o objetivos.
- 22.- Devaluación en el concepto y uso de procedimientos.
- 23.- Análisis de cargos con ausencia profesional.
- 24.- Manuales de organización sin inducción, pero con instalación del personal.
- 25.- Desviación en el otorgamiento de incentivos.
- 26.- Liderazgo paternalista.
- 27.- Sistemas de información sin cursosogramas.
- 28.- Falta de una nítida comprensión de lo que debe lograrse.
- 29.- Principiar sin hechos e información de investigación respecto a la empresa y su mercado.
- 30.- Entrar a una actividad sin contar con la experiencia adecuada.
- 31.- Hacer una mala selección de los empleados y dejar de motivarlos.
- 32.- Menospreciar o sobrevaluar las actividades del personal.
- 33.- No estimar la capacidad del empleado.
- 34.- Querer cumplir con demasiada rapidez los compromisos de las áreas, provocando errores no visibles.
- 35.- Tener poco capital para iniciar operaciones comerciales
- 36.- Principiar con exceso de capital y gastarlo sin prudencia.
- 37.- Comprar demasiado a crédito.
- 38.- No formar un a reserva para contingencias.
- 39.- Omitir llevar registros y reportes suficientes y adecuados.
- 40.- La empresa incurre en elevados gastos, atendiendo lo urgente y no lo importante, hasta que éste último se hace urgente.

## LA POLITICA CAMBIARIA, RIESGOS Y CONSECUENCIAS.

Una de las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo (PND), es la estabilización continua de la economía por lo que el Gobierno Mexicano

decidió bajar el deslizamiento del tipo de cambio de 40 centavos diarios 20, en aras de asegurar y seguir reduciendo la inflación hasta un dig. para el presente año. Se señala que dicha medida permitirá continuar disminuyendo la tasa de interés, ya que bajará la inflación.

Entre los justificantes del menor deslizamiento del tipo de cambio está el hecho de que ello permitirá evitar mayores costos de los insumos, maquinaria y equipo importado, así como los costos financieros de los sectores endeudados en dólares, por lo que reducirá la inflación, así como el déficit público, contribuyendo a estimular el crecimiento económico.

#### CONDICIONES DE DICHA POLITICA CAMBIARIA.

La reducción del desliz la sustentan en:

- El saneamiento de las finanzas públicas.
- En la menor inflación alcanzada y en los,
- Grandes montos de reservas internacionales con que cuenta el país.

A partir del saneamiento de las finanzas públicas se deduce que habrá menores presiones de demanda sobre precios, como sobre el crédito y por lo tanto sobre la tasa de interés. Por su parte, los grandes montos de reserva internacional permiten encarar los problemas del sector externo para garantizar la estabilidad cambiaria y el menor deslizamiento. Se espera a su vez que la reducción de la inflación prosiga con la disminución del desliz, para así afianzar dicha política cambiaria.

#### VARIABLES SOBRE LAS QUE SE SUSTENTA LA REDUCCION DEL DESLIZ.

A.-) Saneamiento de las finanzas públicas. Ello se ha logrado a través de la política fiscal contraccionista que ha venido predominando y acentuándose en los últimos años, así como por la venta creciente de las grandes empresas públicas incluida la banca, que ha repercutido en enormes ingresos para el sector público. Es diferente el saneamiento de las finanzas públicas alcanzado en un contexto de crecimiento económico sostenido que se traduzca en mayor captación de ingresos para el sector público, que el que se logra con drásticas caídas del gasto y la inversión pública y a través de la descentralización de dicho sector. Estas políticas, por un lado, pasan a relegar la atención del desarrollo de sectores estratégicos y prioritarios de la economía y a profundizar los problemas productivos y por otro lado, reducen la injerencia y capacidad regulatoria del Estado en la economía y debilitan su posición frente al sector privado, tal situación mantiene latentes y crecientes las presiones sobre el déficit público, ya que la agudización de los desequilibrios productivos, así como las altas tasas de desempleo que la política contraccionista configura, demandan permanentemente la intervención del Estado para su solución, en el momento en que el sector privado en el contexto de economía abierta no los resuelva. Además, la agudización de los problemas productivos acentúan la inflación, la que a su vez presiona, vía tasas de interés y tipo de cambio, sobre el déficit público. Asimismo, las finanzas públicas se han visto fortalecidas sobre todo por la venta de Telmex y los bancos. Las presiones sobre las finanzas públicas se presentarán una vez que se terminen las empresas a vender y el gobierno deje de percibir las grandes utilidades que obtenía de

les empresas. Se puede percibir que no hay solidez en el saneamiento de las finanzas públicas, a no ser que se venda lo invendible y se acentúe la política contraccionista del gasto público y se siga postergando la solución de los problemas productivos ancestrales y los objetivos de crecimiento económico sostenido y de pleno empleo.

B.-) Reducción de la inflación. Esta se ha sustentado en la drástica caída de los salarios reales, en la concentración de demanda derivada del saneamiento de las finanzas públicas; en la política cambiaria que ha predominado en el pacto la cual ha contribuido a configurar un tipo de cambio sobrevaluado, así como el crecimiento de importaciones que el contexto de economía abierta y dicho tipo de cambio han proporcionado. La reducción de la inflación no ha sido resultado del crecimiento de la productividad y de la producción generalizada de la economía, o en la estabilidad cambiaria producto de una situación superavitaria en el comercio exterior.

Nada de esto se da en la economía mexicana. La reducción de la inflación no se ha sustentado en bases reales capaces de garantizar su permanencia y estabilidad. Se ha logrado, decía, debido al mayor empobrecimiento de la mayoría de los mexicanos, a la venta de grandes empresas públicas que ha permitido el saneamiento de las finanzas, a la caída del gasto e inversión pública, al tipo de cambio sobrevaluado y al consecuente déficit del comercio exterior creciente que ha originado, así como a la gran entrada de capitales que han financiado dicha brecha comercial. En consecuencia, la reducción de la inflación se sustenta, en gran medida, en la entrada de capitales que hace posible mantener el tipo de cambio sobrevaluado. Son factores externos, aunados a la caída de salarios reales, los que hacen posible la reducción de la inflación. Una vez que dejen de operar los elementos externos (la entrada de capitales) no existen bases reales para frenar la inflación en el país.

C.-) Altas reservas internacionales. Se ha informado que el nivel de éstas es la más grande en la historia, rebasan los 16,000 millones de dólares, aunque no se nos dice cuánto de ello son pasivos, ni tampoco cómo se han conseguido, así como la estabilidad y duración de las mismas. Dichas reservas no son resultado de un contexto de crecimiento productivo o competitivo de la economía que configure un superávit de comercio exterior y así se genere el excedente de divisas. Por el contrario, la economía tiene un creciente déficit de comercio exterior (se calcula que estará en alrededor de 10 mil millones de dólares a finales de 1991.) y de cuenta corriente, explicándose pues, dichas reservas por la cuenta de capitales, es decir, por créditos externos, así como por retorno de capitales y por la entrada de inversión extranjera directa (IED) y en cartera. La mayor entrada de estos capitales se ha dado por la política de venta de las grandes empresas públicas, así como por la dinámica especulativa que se ha venido dando en la Bolsa de Valores y por las perspectivas que abre el tratado de libre comercio (TLC).

Esto evidencia la fragilidad de los grandes montos de la reserva internacional. Al terminarse de vender las empresas públicas se frenará el retorno de capitales al país, lo cual ofrece afectar el nivel de las reservas y cambiará las perspectivas optimistas sobre la economía, ya que no habrá condiciones para financiar el déficit de cuenta corriente de balanza

de pagos, por lo que se afectará el "boom" en el mercado de valores frenando a su vez la entrada de capital especulativo a dicho sector y se todo propiciará su salida, afectando seriamente al sector financiero, al sector externo y al conjunto de la economía y por lo tanto a la reducción del proceso inflacionario. Por otra parte, el gobierno espera que con el "TLC" venga un flujo creciente de "IED" y así mantener en alto el nivel de las reservas internacionales y financiar el déficit de cuenta corriente. Cabe señalar que la mayor entrada de inversión extranjera ha sido en cartera y no hacia la esfera productiva. Además la economía estadounidense continúa con fuertes problemas que impiden su dinamismo, por lo que es difícil esperar un flujo creciente de recursos al país. Asimismo, las presiones del déficit de comercio exterior y de cuenta corriente son tales que así como el período 1978-1981 no hubo un "boom" petrolero capaz de financiar un déficit del sector externo creciente, así tampoco se dará una entrada de capitales para financiar el déficit externo creciente actual.

### EL COSTO DE MANTENER UN TIPO DE CAMBIO SOBREVALUADO.

Se ha visto que no nos dice mucho el monto actual de las reservas internacionales, dada la fragilidad de las mismas, ni tampoco el saneamiento de las finanzas públicas (por las presiones que persisten), ni la cuestionable e inestable reducción de la inflación. No existen bases reales para darnos el lujo de proseguir y acentuar la sobrevaluación del tipo de cambio, ni menos si consideramos las negativas consecuencias que ha generado sobre el sector externo (las importaciones de mercancías de enero de 1988 a agosto de 1991 han crecido 190.8 % las de bienes de consumo crecieron 697 % mientras que las exportaciones de mercancías lo hicieron en 32.6 %), así como sobre la planta nacional productiva, en el momento en que las importaciones han desplazado al mercado nacional a la producción interna, sin olvidar también el costo que ha representado en lo referente a la venta de las grandes empresas públicas para que entre capital y así financiar dicha paridad cambiaria. Además el tipo de cambio sobrevaluado exige continuar reduciendo los salarios reales y los gastos públicos para asegurar cierta competitividad.

En aras de reducir la inflación se procede a la instrumentación de políticas (en este caso la sobrevaluación cambiaria) sin importar las consecuencias dañinas que ha generado y que agudizará más en el futuro próximo, ya que no se puede funcionar por mucho tiempo en un contexto de economía ficción y menos con un tipo de cambio en desequilibrio, sustentado por entrada de capitales resultado del proceso de privatización y extranjerización creciente de la economía, que siguen desatendiendo y agudizando los problemas de productividad y los desequilibrios productivos de la economía, por lo que seguirán latentes las presiones sobre los desequilibrios macroeconómicos. Más temprano que tarde el tipo de cambio sobrevaluado al restringir más la competitividad de los productos nacionales y agudizar la brecha externa, terminará frenando la entrada de capitales ante la previsión de ajuste cambiario que tendrá que realizarse para encarar dicho desequilibrio.



## REDUCCION DEL DESLIZAMIENTO Y OTRAS MEDIDAS ANTIINFLACIONARIAS. ( LAS HAY ?

Las medidas supuestamente antiinflacionarias anunciadas en la sexta etapa del Pacto son:

- 1.- La reducción del deslizamiento cambiario de 40 a 20 centavos diarios.
- 2.- Baja el IVA de 15 a 10 por ciento.

Por otro lado, las medidas que a corto plazo presionarán sobre los precios son:

- 1.- El incremento de las gasolinas: la nova, en 55 % y la magna, en 25 % lo mismo que la electricidad, que fué de 15 %, el diesel 10 %, así - como del gas licuado y de las cuotas de caminos y puentes (simplemente México - Acapulco \$ 150,000 ida y vuelta a diciembre de 1991). El incremento en promedio del 70 % en las tarifas de ferrocarriles.
- 2.- El aumento de los salarios de 12 %.

Aunque todas esas medidas van a tener un impacto a corto plazo, en el nivel relativo de precios, ninguna de ellas, aunque parezca extraño, ni reduce ni acelera la inflación en una forma estructural y permanente. La reducción del deslizamiento es un control artificial del dólar que, mediante el incremento de las importaciones, aumenta la oferta y frena temporalmente el aumento de precios de algunos productos que tienen competencia en los importados.

La reducción del IVA de 15 a 10 por ciento, la medida más positiva y trascendente que implica, a largo y mediano plazo, mayor capitalización en las empresas y aumento en el poder adquisitivo de la población, no es, en sí misma, antiinflacionaria.

Los aumentos de la gasolina, aunque van a tener un efecto en los precios a corto plazo, no son causa permanente del aumento del nivel general de los costos, sólo provocarán aumentos una sola vez.

Estrictamente hablando, en el Pacto no se plasmó ninguna medida verdaderamente antiinflacionaria, razón primordial para la que fue creado. El PEDE se limitó al anuncio de las políticas que, para bien o para mal, constituyen parte de los planes gubernamentales. Un plan antiinflacionario implica comprometer al gobierno a controlar el aumento de la emisión monetaria y a reducir sus gastos. Y de eso "no se habló absolutamente nada".

Lo pactado sólo significa un reacomodo de precio, en el cual, según el gobierno, los consumidores serán beneficiados con la disminución del IVA. Y según otros, lo que deja de recibir el gobierno al reducir el IVA, nos lo quita al aumentar los precios de las gasolinas, electricidad y otros servicios como es el caso de cobrar este impuesto al saldo de las tarjetas de crédito. Aquí sería bueno reflexionar (quién utiliza las tarjetas de crédito? las personas que pueden hacerlo al contado, es porque tienen dinero en otras palabras, quienes no necesitan hacer operaciones a crédito, por lo tanto únicamente utilizarán las tarjetas de crédito aquellas personas que no tienen posibilidad de pagar un servicio o comprar un bien al contado, por lo tanto la pregunta final sería (Dónde quedó el beneficio para la población, o qué estrato de la población benefició este tipo de medidas?

Todos esos malabarismos y equilibrios, aunque algunos positivos trascendentes como la disminución del IVA, de poco o nada servirán para contener la inflación, si no hay una verdadera austeridad en el gasto público en el '92, que permita reducir drásticamente el crecimiento de los medios de pago o dinero en circulación en casi todas las formas en que es medido.

#### VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CONTROL DEL DESLIZ PARA EL PAIS Y EMPRESAS.

De acuerdo con los puntos tratados anteriormente, acerca del deslizamiento del peso, se puede presentar el siguiente cuadro, que muestra las ventajas y desventajas que tiene para el país y empresas.

#### P A I S.

##### V E N T A J A S

- 1.- Permite mediante el incremento de las importaciones, aumento de la oferta y frena temporalmente el aumento de algunos productos que tienen competencia con los importados.
- 2.- Brinda la oportunidad de adquirir importaciones a un precio accesible
- 3.- Dólar barato, importaciones baratas.
- 4.- Confianza de inversionistas extranjeros, para invertir en el país y conceder créditos.
- 5.- Representa una revaluación para nuestra moneda, lo que contribuye a una mayor estabilidad económica.
- 6.- Control momentáneo de la inflación.
- 7.- Tranquilidad en el país.

##### D E S V E N T A J A S

- 1.- Aumenta el desempleo por fábricas que quiebran, ante el aumento y competencia de las importaciones.
- 2.- Deterioro de la balanza comercial México Exterior y en general de la balanza de pagos.
- 3.- El Gobierno hará frente con venta de bancos y empresas y ( después -- qué?
- 4.- En caso de fracaso, se generará más inflación y tendremos que pagar en dólares elevados más los intereses, también en dólares.
- 5.- Empecbreamiento de los mexicanos para hacerle frente a los problemas de la inflación en caso de poder seguir frenándola.

#### E M P R E S A S

##### V E N T A J A S

- 1.- Costos financieros menores de empresas endeudadas en dólares.
- 2.- Se evitan mayores costos en los insumos, maquinaria y equipo importado.
- 3.- Competir a niveles altos de calidad y precio gracias al financiamiento a un menor costo.
- 4.- Conviene endeudarse en dólares, porque el interés es más barato.
- 5.- Utilizar el área de mercadotecnia para lograr una estrategia de precios hacia el mercado que permita competir y sobrevivir.

- 1.- Los productos que compitan con importados será al precio del mercado.
- 2.- Por importaciones abaratadas quiebran fábricas nacionales.
- 3.- Contar con capital mayor para invertir en maquinaria y tecnología avanzada que permita competir con los productos importados.
- 4.- Problemas para obtener financiamiento.
- 5.- Contribuir al problema del desempleo.
- 6.- Dificultad para exportar.
- 7.- Cuando se deje de frenar la inflación, tendrá que pagar una fuerte deuda e intereses en dólares.

PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS ANTE EL T.L.C.

- 1.-) Nueva cultura empresarial que reconozca a la innovación de procesos productivos como la clave de la competitividad y modernización.
- 2.-) Riesgos en proyectos de investigación y desarrollo.
- 3.-) Escasez de mecanismos financieros que apoyan la fase comercial del proceso productivo.
- 4.-) Recursos para modernizarse.
- 5.-) Adecuada comercialización (distribución precio).

La capacidad financiera y técnica de las empresas mexicanas es insuficiente para lograr modernizarse. Mientras la apertura económica obliga a las empresas a optimizar el uso de insumos, procesos tecnológicos y métodos de decisión para enfrentar el marco de mayor competencia. "estas tienen un acceso limitado al crédito por la escasez de mecanismos financieros que apoyen la investigación tecnológica en la fase pre-comercial del proceso productivo, lo cual se debe a su naturaleza altamente riesgosa".

Los mercados financieros observan una característica de "imperfección", lo que, junto con la insuficiencia de oferta de capital de riesgo, desincentiva a las empresas para invertir en actividades que implican un riesgo elevado y un alto grado de incertidumbre, como son los proyectos de investigación y desarrollo.

Por tanto, el gobierno debe proporcionar el "financiamiento catalítico" necesario para estimular la coordinación entre los usuarios potenciales de los resultados de los proyectos y para el establecimiento de redes y canales de comunicación y cooperación dentro del sector productivo, en torno a la modernización tecnológica de la planta productiva.

La ausencia de un mercado de servicios y un sistema de información y de consulta tecnológicos hace imprescindible la participación del gobierno para fomentar la cooperación entre las empresas de una rama industrial, el intercambio de información y el establecimiento de redes que vinculen la demanda de la planta productiva por servicios adecuados con la oferta de los centros e institutos de investigación y desarrollo.

En el marco de desregulación y apertura económica, la nueva "Banca de Desarrollo" tiene función de apoyar, con un enfoque de mercado, a aquellos proyectos viables y rentables, mismos que, por revestir altos riesgos o requerir de largos plazos de maduración, no resultan atractivos para el resto de los intermediarios financieros.

Lo anterior, a pesar de su elevada rentabilidad social inmediata y atractivos rendimientos privados en el mediano y largo plazo, como el caso de los proyectos de modernización tecnológica.

El éxito de los programas iniciales de desarrollo tecnológico han estimulado la participación del sector privado, al grado de lograr que la innovación se convierta en un proceso autónomo, conducido y financiado por las empresas.

La capacidad de generar un cambio estructural a partir de cambios tecnológicos es, en sí, una fuente de ventajas comparativas y para ello se requiere el surgimiento de una nueva cultura empresarial, la cual reconozca en la innovación de procesos productivos y productos la clave de la competitividad y modernización.

Un objetivo primordial de los programas de promoción y apoyo técnico y financiero del Estado es el fortalecimiento de la micro, pequeñas y medianas empresas del país, debido a su elevado efecto multiplicador y al importante impacto social que tienen estas al incidir en las estructuras de empleo e ingresos, por lo que es importante que tenga acceso ágil al crédito para hacer frente a la competencia internacional.

El producto y la distribución, son dos variables de la mezcla de mercadotecnia que nos permiten analizar e intentar anticipar los cambios que necesitamos para hacer frente al reto de los efectos de la firma del "Tratado Comercial" que se avecina. Las variables precio, publicidad y servicio al igual que las anteriores se verán envueltas en la marea de cambios que con toda certeza se harán cada vez evidentes y necesarios en la medida que las negociaciones del tratado avancen y nos aproximemos a la firma.

Al fenómeno de los constantes cambios en los precios de los productos la economía le ha puesto una etiqueta "Inflación", y todos tememos de ella, porque es el signo de la inestabilidad que conduce generalmente a la crisis. Cuando leemos en la prensa que los precios de determinados artículos sufren incrementos \*\* inflación \*\*, lo usual es preguntar los porqués de esos cambios y por lo regular las respuestas las obtenemos y son poco satisfactorias, dado que la explicación recurrente gira en torno a que esos incrementos obedecen a que otros precios de los insumos, han sufrido alzas y si persistimos en nuestra pregunta lo más seguro es que caigamos en el círculo vicioso de que unos precios suben porque otros precios también lo hacen, lo cual nos deja finalmente en ascuas y sin repuestas.

Las dificultades que presenta la variable en precios son del mismo tipo, la poca o nula explicación que nos proporciona la teoría económica, cuyo análisis hipotético se encuentra muy distante de la realidad y para subrayar con ello la importancia que desde la perspectiva de los responsables de la actividad de mercado debe ponerse a la estrategia de precios como alternativa a la búsqueda de niveles internacionales de competitividad.

Las condiciones económicas que hemos vivido en las últimas décadas hicieron perder a los empresarios sus marcos de referencia para evaluar las decisiones sobre precios. La óptica financiera para evaluar las decisiones sobre precios, en la que los costos y la rentabilidad de los participantes son los principales parámetros para detener los precios en las situaciones

Alternativas pasan por buscar la forma de fusionarse con alguno de sus competidores, lo que facilita la obtención de la tecnología y convertirse en el productor local o transformarse rápidamente en un eficiente comercializador de su antigua competencia. Cada una de estas alternativas es riesgosa y presupone un análisis ponderado de los objetivos que el empresario se haya trazado.

Por otra parte, las nuevas tecnologías han traído como consecuencia el acelerado crecimiento de los ciclos de vida de los productos, situación que acorta los plazos de rentabilidad y que deben tenerse presentes al momento de fijar precios de introducción a los productos nuevos, para evitar errores que repercutan negativamente en la empresa. Si se establece un plazo de recuperación corto, el precio puede resultar demasiado alto y poco competitivo; si el plazo de recuperación es largo, el precio, será bajo, pero pondrá en riesgo el rendimiento sobre la inversión ante una obsolescencia temprana del producto.

#### 7.-) Posicionamiento adecuado de la marca.

Otro de los factores está dado por la proliferación de marcas y la presencia de productos, poco diferenciados, que están entrando a nuestros mercados sin mayores restricciones por la apertura comercial. Ello hace que la percepción del consumidor sobre la marca sea sumamente sencilla y sensible a las variaciones del precio. Esto significa que si la marca de nuestro producto no se encuentra bien posicionada adecuadamente en la mente de los consumidores, las alteraciones sucesivas de los precios, ya sea al alza o a la baja, le hacen transitar sin dificultad a la marca de la competencia.

#### 8.-) Restricción legal y economía.

Igualmente deben ser tomadas en cuenta factores relacionados con ciertos mecanismos de restricción legal y económica, de los cuales estamos saliendo, pero que aún sobreviven en la economía administrada del "Pacto", que regulan la competencia interna y limitan las acciones de muchas empresas en la formulación de sus estrategias de precios. Finalmente hay que considerar la sensibilidad de los precios que muestran los compradores en una economía de condiciones restrictivas al ingreso personal como la muestra, para su utilización tácita en la estimulación de las ventas y la ampliación de la cuota de mercados.

#### 9.-) Profesionistas mejor preparados.

Preparados que actúen con energía, teniendo siempre proyectos en mente, optimistas y con deseos de irse acostumbrando a una educación empresarial y cultural en cuanto a lo que somos y a lo que el mundo es, involucrados en quehaceres sociales y con conciencia de que así como el nivel académico en general es bajo, lo es también el salario de los trabajadores y debemos prepararnos para dar soluciones reales en un futuro cada día más cercano. Debemos estimular al compañero que sobresale en la escuela, porque es seguramente el científico que México necesita. Y por último, debemos ser más humanos cada día, cultivando los valores y enseñándolos, estando convencidos de que somos mexicanos y que es a partir de allí que vamos a incursionar en el mundo, ni sintiéndonos inferiores, ni actuando con prepotencia; el vivir en familia, el ser amable, el tener respeto y responsabilidad social y practicar la honradez y la amistad, serán seguramente nuestras mejores armas.

alternativas pasan por buscar la forma de fusionarse con alguno de sus competidores, lo que facilita la obtención de la tecnología y convertirse el productor local o transformarse rápidamente en un eficiente comercializador de su antigua competencia. Cada una de estas alternativas es riesgosa y presupone un análisis ponderado de los objetivos que el empresario se haya trazado.

Por otra parte, las nuevas tecnologías han traído como consecuencia el acelerado crecimiento de los ciclos de vida de los productos, situación que acorta los plazos de rentabilidad y que deben tenerse presentes al momento de fijar precios de introducción a los productos nuevos, para evitar errores que repercutan negativamente en la empresa. Si se establece un plazo de recuperación corto, el precio puede resultar demasiado alto y poco competitivo; si el plazo de recuperación es largo, el precio, será bajo, pero pondrá en riesgo el rendimiento sobre la inversión ante una obsolescencia temprana del producto.

7.-) Posicionamiento adecuado de la marca.

Otro de los factores está dado por la proliferación de marcas y la presencia de productos, poco diferenciados, que están entrando a nuestros mercados sin mayores restricciones por la apertura comercial. Ello hace que la percepción del consumidor sobre la marca sea sumamente sencilla y sensible a las variaciones del precio. Esto significa que si la marca de nuestro producto no se encuentra bien posicionada adecuadamente en la mente de los consumidores, las alteraciones sucesivas de los precios, ya sea el alza o la baja, le harán transitar sin dificultad a la marca de la competencia.

8.-) Restricción legal y economía.

Igualmente deben ser tomadas en cuenta factores relacionados con ciertos mecanismos de restricción legal y económica, de los cuales estamos saliendo, pero que aún sobreviven en la economía administrada del "Pacto", que regulan la competencia interna y limitan las acciones de muchas empresas en la formulación de sus estrategias de precios. Finalmente hay que considerar la sensibilidad de los precios que muestran los compradores en una economía de condiciones restrictivas al ingreso personal como la muestra, para su utilización tácita en la estimulación de las ventas y la ampliación de la cuota de mercados.

9.-) Profesionistas mejor preparados.

Preparados que actúen con energía, teniendo siempre proyectos en mente, optimistas y con deseos de irse acostumbrando a una educación empresarial y cultural en cuanto a lo que somos y a lo que el mundo es, involucrados en quehaceres sociales y con conciencia de que así como el nivel académico en general es bajo, lo es también el salario de los trabajadores y debemos prepararnos para dar soluciones reales en un futuro cada día más cercano. Debemos estimular al compañero que sobresale en la escuela, porque es seguramente el científico que México necesita. Y por último, debemos ser más humanos cada día, cultivando los valores y esefándolos, estando convencidos de que somos mexicanos y que es a partir de allí que vamos a incursionar en el mundo, ni sintiéndonos inferiores, ni actuando con prepotencia; el vivir en familia, el ser amable, el tener respeto y responsabilidad social y practicar la honradez y la amistad, serán seguramente nuestras mejores armas.

lo tratado se desprende:

- 10.-) Optimizar el uso de insumos, procesos tecnológicos y métodos de decisión, para enfrentar el marco de mayor competitividad.
- 11.-) Establecimiento de eficientes controles de calidad.
- 12.-) Salarios justos y reales para los trabajadores.

#### ACTIVIDAD ECONOMICA PRIMER SEMESTRE DE 1992.

En el primer semestre del año de 1992, la actividad económica del país continuó expandiéndose, al aumentar el PIB en 2.8% con relación al mismo período de 1991. Para el cierre de 1992 se espera un crecimiento del PIB de alrededor del 2.7%. El ajuste estructural, el abatimiento de la inflación, el crecimiento de los salarios reales y el saneamiento de las finanzas públicas, han generado mayores expectativas de ingreso permanente de la población y en consecuencia, han dado pie a un alza en los niveles de consumo y de inversión. Se estima que la inversión privada va a aumentar por tercer año consecutivo por encima del 11% real anual, y que el crecimiento del consumo privado habrá de situarse alrededor del 3.4%.

Asimismo, se fija en 11.9% el crecimiento anual de los precios al consumidor, que resulta menor en un 36.70% a la tasa alcanzada en 1991.

#### FINANZAS PUBLICAS.

Aun sin considerar los ingresos extraordinarios provenientes de la desincorporación bancaria, de la venta del segundo paquete accionario de TELMEX y de la cancelación de la deuda externa, el balance financiero será superavitario al situarse en 0.4% en relación con el PIB. Si se incluyeran los ingresos extraordinarios no recurrentes obtenidos durante 1992, el superavit financiero sería del 3.4% del PIB.

Para 1992 se estima que el gasto, neto del sector público disminuirá 3.8% en términos reales respecto a 1991, consecuencia de la reducción en el pago de los intereses de la deuda, que a su vez proviene de las amortizaciones de deuda externa e interna realizadas con los recursos extraordinarios, depositados en el Fondo de Contingencia, asimismo, se estima que el gasto social se habrá incrementado en 13.4% en términos reales en relación con 1991, y en 57.3% real en relación con 1988.

Se calcula que la deuda total neta consolidada en el Banco de México se redujo 62.4% del PIB en 1988, a 28.4% en junio de 1992. Por su parte, el saldo de la deuda bruta del sector público, interna y externa, se ubicará al mes de septiembre en alrededor del 36% del PIB, cifra que se compara con el 75% registrado en 1988.

#### SECTOR FINANCIERO.

Se estima que el saldo real promedio del ahorro financiero creció 6% en los primeros nueve meses.

La evolución de las tasas de interés durante el año ha estado influida por diversos factores. En el primer trimestre, las tasas descendieron en forma considerable debido a circunstancias estacionales de baja demanda de crédito a una cuantiosa entrada de capitales; la tasa promedio de CETES a 28 días se situó en marzo en 11.78%, 4.9 puntos porcentuales por debajo el nivel alcanzado en diciembre de 1991. A partir del segundo trimestre, el repunte

de la demanda de crédito de las empresas coincidió con diversos factores afectaron la oferta de fondos prestables, ante el cual las tasas de interés se elevaron, por la incertidumbre de los mercados internacionales, y las menores perspectivas de crecimiento de la economía mexicana, las principales bolsas de valores del mundo y de México cayeron y disminuyó la entrada de capitales. La tasa de CETES a 28 días registró un nivel de 18.2% en la primera semana de noviembre.

#### BALANZA DE PAGOS.

Hasta al mes de agosto, la balanza de pagos alcanzó un superávit de 1,059 millones de dólares. La cuenta de capital, incluyendo errores y omisiones mostró un superávit de 14,961 millones de dólares. Para el cierre del año se espera que el superávit global de la balanza de pagos se mantenga, situación que haría compatible una acumulación de reservas y un déficit de cuenta corriente de alrededor del 6% del PIB.

#### OBJETIVOS DE LAS ACCIONES DE POLÍTICA ECONÓMICA 1993

1.-) Reducir significativamente la inflación hasta niveles de un sólo dígito; alrededor del 7%, lo cual permitirá cerrar la brecha que aún separa al país de sus principales socios comerciales, sin afectar el nivel de actividad económica.

2.-) Promover el empleo, logrando por quinto año consecutivo un crecimiento del producto por encima del aumento de la población, con una meta de alrededor del 3%. Asimismo, se impulsarán actividades generadoras de empleo en las áreas de desarrollo social, vivienda y la promoción de la inversión pública y privada en infraestructura básica.

3.-) Ahondar en las reformas estructurales con el fin de promover mayor eficiencia y productividad, con el énfasis en los factores que a nivel microeconómico permitan elevar la competitividad de las empresas. Este objetivo cobra particular relevancia a partir del reconocimiento de la mayor estabilidad del contexto macroeconómico, y ante la necesidad de enfrentar el reto de la apertura comercial.

4.-) Promover el desarrollo social mediante el apoyo a los sectores más desprotegidos a través de acciones directas por parte del sector público; y asimismo, propiciar mediante políticas de empleo su incorporación al sistema productivo. Para ello, el gasto en desarrollo social se ubicará por encima del 50% del gasto programable sectorial y permitirá atenuar los efectos que puedan derivarse de la actual etapa de modernización y reordenamiento del aparato productivo.

La condición necesaria para lograr estos objetivos es la estabilidad de precios.

#### LEY DE INGRESOS DE LA FEDERACION.

Los objetivos inmediatos de la política económica son la estabilidad de precios y el crecimiento sostenido. Para ello, se dará un mayor énfasis a los aspectos que a nivel de sector y empresa propician sistemas productivos más eficientes. Esta nueva dirección de la política económica pretende elevar la competitividad del aparato productivo y asegurar un mayor empleo.



e propiciarán niveles adecuados de liquidéz en el mercado financiero tomando en consideración el entorno nacional e internacional. El control de la liquidéz permitirá que las tasas de interés contribuyan a la generación y retención de ahorro y que al mismo tiempo, favorezca el financiamiento de proyectos de inversiYn.

#### OBJETIVOS CENTRALES.

- 1.-) Fortalecer los recursos públicos.
- 2.-) Reducir las tasas impositivas y promover la inversión productiva.
- 3.-) Propiciar una redistribución de la carga fiscal en favor de los estratos de menores ingresos.
- 4.-) Ampliar la base gravable y el número de contribuyentes.
- 5.-) Simplificar y mejorar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- 6.-) Colocar al país en un esquema más competitivo en el ámbito internacional.

En esta consideración, la política de ingresos no se somete a consideración, la iniciativa de la Ley que Reforma Adiciona y Deroga Diversas Disposiciones Fiscales, es decir, es la primera vez en los últimos veinte años que no se dará ningún cambio en las leyes fiscales.

Para llegar a los objetivos anteriormente expuestos y mantener al país en niveles competitivos respecto a sus socios comerciales, se tomarán las siguientes medidas:

1.-) Se fortalecerá la recaudación por medio del mejoramiento en el cumplimiento voluntario de los contribuyentes, avanzando en el proceso de reducción de la evasión y elusión fiscal y modernización aún más a la administración tributaria.

2.-) Se seguirá impulsando con diversos países la suscripción de Tratados para evitar la doble tributación internacional, a la fecha se han firmado Acuerdos con Francia, Estados Unidos de Norteamérica, Italia, España, Ecuador, Suecia y Canadá.

3.-) Durante 1993 se estudiará un mecanismo que permita transferir automáticamente, expedita y transparentemente a las Entidades Federativas los recursos necesarios que les permitan cubrir los gastos derivados del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa.

4.-) Los cambios introducidos por la nueva Ley Orgánica de PEMEX obliga a revisar el esquema fiscal de PEMEX, por lo que se busca establecer un régimen de transacción que permita una legislación impositiva acorde con las funciones que derivan de la mencionada Ley Organica, sin que ello implique un aumento en la carga fiscal derivada de la actividad petrolera ni incida sobre los precios finales de los productos que comercializa, es decir, los consumidores no se verán afectados

#### 1.- ASPECTO GENERAL DE LA FUNCION FINANCIERA.

Las finanzas implican: Dinero, crédito y algunas cosas como acciones, bonos, hipotecas etc.

Financiar significa: obtener los medios para pagarlos. Medios para obtener fondos y los métodos para administrar y asignar estos fondos.

La condición real y la importancia de la función financiera dependen del tamaño del negocio; en empresas pequeñas lo lleva a cabo por lo regular el departamento de contabilidad y a medida que crece la empresa da por resultado normalmente la creación de un departamento financiero o de tesorería, así como el de contraloría.

Inicialmente la función financiera puede ocuparse solamente de evaluar, seleccionar y mantenerse al corriente de los clientes a quienes se haya concedido crédito. A medida que crece la organización, se presta atención a la evaluación de la posición financiera de la empresa y a la adquisición de financiamiento a corto plazo.

Cuando la empresa crece en gran escala se incluyen decisiones relacionadas con la adquisición de activos fijos, obtención de fondos, para financiamiento y distribución de las utilidades corporativas entre los socios.

La función financiera proporciona las técnicas y experiencia necesaria para que la empresa obtenga el máximo de utilidades dada la escala de sus operaciones.

Las funciones primarias del administrador financiero son 3:

- 1.- El análisis de datos financieros. Consiste en la transformación de datos financieros o formas que se pueden utilizar para controlar la posición financiera, así como para realizar planes financieros futuros.
- 2.- Determinar la estructura de los activos de la empresa. Composición como tipo de activos que se encuentren en el balance, de la cantidad de dinero en circulante y fijo, mantenimiento de ciertos niveles óptimos de cada cuenta del activo circulante y determinar cuáles son los mejores activos fijos que deben adquirirse y en que momento se hacen obsoletos y es necesario reemplazarlos o modificarlos.
- 3.- Determinar su estructura de capital. Esta función ocupa el Pasivo y Capital en el balance y sirve como base para la toma de decisiones fundamentales en la estructura de capital, tales como:
  - a) La composición más adecuada de financiamiento a corto y a largo plazo.
  - b) Cuáles fuentes de financiamiento a corto y a largo plazo son mejores para la empresa en un momento dado.
  - c) Análisis minucioso de alternativas disponibles, su costo y sus implicaciones a largo plazo.
  - d) Maximizar las utilidades de los accionistas.
  - e) Maximizar la productividad de la empresa.

Una función financiera adecuada a las necesidades de la empresa ayudará al negocio a proporcionar a los clientes mejores productos a precios razonables, a pagar sueldos y salarios más elevados a sus trabajadores y funcionarios y a otorgar rendimientos más elevados a los inversionistas que aporten el capital necesario para formarla y posteriormente realice sus operaciones comerciales para las que fué creada.

#### 1.1.- La Responsabilidad del Administrador Financiero.

Al referirme a "Administrador", no es mi intención limitar esta actividad al Licenciado en Administración, sino que trato de referirme al responsable de realizar la función de administrar las finanzas en una entidad económica, al financiero, como pudiera ser, el Licenciado en Administración, Contador Público, Economista, etc.

El administrador financiero debe planear la adquisición y el uso de los fondos de manera que se maximice el valor de la empresa. Los financieros toman decisiones acerca de fuentes y aplicaciones alternativas de fondos. Esta definición o concepto abarca varias actividades de importancia.

- 1.- Pronósticos y planeación. El financiero debe interactuar con otros ejecutivos con quienes, establecerá planes que den forma a la posición financiera de la empresa en el futuro.
- 2.- Decisiones mayores de financiamiento e inversión. El financiero debe obtener el capital necesario para apoyar el crecimiento, así como mantener la tasa óptima de crecimiento en las ventas.
- 3.- Control. El financiero debe interactuar con los ejecutivos de otras áreas de la empresa para ayudar al ente económico a que opere en la forma más eficiente posible.
- 4.- Interacción con los mercados de capital. Todas las empresas afectan y son afectadas por los mercados financieros generalmente, donde los fondos son obtenidos, los valores de la empresa son negociados y sus inversionistas son recompensados o castigados.

En síntesis, las responsabilidades centrales de los administradores financieros, se relacionan con aquellas decisiones que tienen que ver con las inversiones que las empresas deben hacer, la forma en la que estos proyectos deberían ser financiados y la forma en la que la empresa debe administrar sus recursos existentes a fin de que obtenga el rendimiento más elevado de ellos. Si estas responsabilidades son ejecutadas en forma óptima, el administrador financiero contribuirá a maximizar el valor de su empresa, así como el bienestar a largo plazo de todos aquellos que tratan con ella. Las funciones específicas de las Finanzas se suelen dividir entre dos funcionarios clave: El Tesorero y El Contralor.

El Tesorero tiene a su cargo la adquisición de fondos y su custodia. Las áreas de responsabilidad del Contralor son la contabilidad, la información y el control.

Es obvio, que como las funciones financieras recaen en funcionarios de alto rango, estas se encuentran muy cerca de la parte más alta de la estructura organizacional de la empresa, puesto que las decisiones financieras son cruciales para la supervivencia y el éxito de la empresa. Estas decisiones tienen un efecto permanente y por lo tanto requieren de la consideración de la alta administración.

## PLANEACION ESTRATEGICA

### DIVERSOS CONCEPTOS DE PLANEACION ESTRATEGICA.

Son aquellos planes que tienen mayor importancia en la asignación de recursos.

Es el proceso en el cual se fijan los propósitos, se definen las políticas, objetivos y estrategias en planes detallados para establecer una estructura organizacional que permita una continua toma de decisiones.

Es el proceso sistemático de toma de decisiones relevantes, en el cual miden los resultados obtenidos al compararlos con los fines esperados través de un sistema de retroalimentación.

Es el proceso que permite determinar los propósitos principales de una organización y los criterios que definirán la adquisición y uso de recursos para el logro de esos propósitos.

#### CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Es una de las actividades intelectuales más arduas y complejas para el administrador.

Se enfoca a las áreas de mayor relevancia de una organización.

Se enfoca al desarrollo de planes a largo plazo.

La perspectiva de la planeación estratégica es integral.

En los planes estratégicos se definen tanto los fines como los medios que se utilizarán.

Es un proceso totalmente dinámico y se ajusta a las condiciones cambiantes conforme se vaya haciendo necesario.

La planeación estratégica es a corto plazo cuando la relevancia de una situación determinada afecta integralmente a la organización.

Se dirige desde los máximos niveles directivos.

El proceso de formulación se realiza consistentemente, pero además se hace a la luz de oportunidades, amenazas y problemas organizacionales.

Implica un alto grado de creatividad en el personal encargado de desarrollarla.

El manejo del factor incertidumbre desempeña un papel importante en elaboración de este tipo de planes.

La información requerida para el desarrollo de planes se refiere a situaciones futuras de la empresa, su mercado y al medio ambiente total.

Constituye la pauta bajo la cual habrá de realizarse la planeación formal de una empresa.

El personal responsable de llevar a cabo esta actividad tiene un perfil de conocimientos bastante diversificado.

#### CONSIDERACIONES PRINCIPALES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Los factores más relevantes que se consideran en la realización de planes estratégicos son los siguientes:

Marco político.

Esquema social.

Entorno económico

Situación competitiva.

Investigación de mercados.

Proyección de mercados

Formas de comercialización.

Fijación de precios.

Niveles de producción.

Sistemas tecnológicos.

Nuevos productos.

Inversiones a realizar.

Fuentes de financiamiento.

Tasas de rentabilidad para nuevos proyectos.

Marco legal y fiscal.

Contexto laboral de la empresa.

## PANORAMA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
			- INFLACION			
		- RECESION				
			- P. N. B.			
		- MATERIAS PRIMAS BASICAS				
			- CRECIMIENTO DEMOGRAFICO			
		- INGRESOS				
			- AHORRO			
		- MERCADOS DE DINERO				
			- MERCADOS DE CAPITAL			
		- TASAS DE INTERES				
			- DIVISAS			
		- GASTO PUBLICO				
			- PERIODO PRESIDENCIAL			
		- LEYES IMPOSITIVAS				
			- OFERTA			
		- DEMANDA				
			- COMPETENCIA			
		- MODA				
			- TECNOLOGIA			
		- PERSONAL				

### EL CONTENIDO DE UN PLAN ESTRATEGICO

Los elementos que conforman la estructura básica de un plan estratégico son los siguientes:

- Propósitos institucionales.
- Políticas integrales.
- Objetivos estratégicos.
- Estrategias corporativas.

### PROPOSITOS INSTITUCIONALES.

Concepto.- Son las aspiraciones fundamentales de orden socioeconómico que en una empresa u organización, en su carácter de entidad total, desea satisfacer en forma permanente a través de su actuación orgánica. Los propósitos son, por lo tanto, aquellas finalidades supremas que definen la razón de existencia de la organización así como su naturaleza y carácter.

### PREMISAS DE LOS PROPOSITOS INSTITUCIONALES.

- Genéricos.- Porque delimitan los fines sociales y económicos que se persiguen.
- Trascendentes.- Porque señalan finalidades cuya vigencia se extiende normalmente a través de grandes períodos, llegando muchas veces a abarcar toda la vida de la organización.
- Fundamentales.- Porque condicionan la actuación de la organización en general y constituyen el cimiento sobre el cual se sustentan todos los demás elementos de los distintos tipos de planes.
- Dualitativos.- Porque no señalan resultados cuantitativos.

### CARACTERISTICAS DE LOS PROPOSITOS INSTITUCIONALES.

Es la actividad más importante del proceso de planeación.

Los valores de los directivos principales se reflejan en la fijación del conjunto de propósitos de la empresa.

Tienen un alto grado de motivación.

Proporcionan parámetros para evaluar la actuación integral de la organización.

Deben ser realistas y razonables.

### ILUSTRACION DE DIVERSOS TIPOS DE PROPOSITOS INSTITUCIONALES.

La empresa cooperará con la comunidad donde opere para elevar el nivel de vida de dicha comunidad.

La empresa se apegará y coordinará con los programas gubernamentales correspondientes.

Mantener la continuidad de la empresa evitando en lo posible cambios frecuentes e innecesarios en su propiedad, administración y en su personal.

La empresa deberá mantener un alto prestigio por la calidad de sus productos a nivel nacional e internacional.

Reconocer las responsabilidades de la empresa con nuestro personal, con la comunidad en que operamos y con la sociedad en general.

La empresa considera al elemento humano como su recurso más valioso y procurará satisfacer las necesidades básicas de cada uno, dentro de sus posibilidades y en el marco de trabajo.

Proporcionar a todo el personal de la empresa las más altas oportunidades para que desarrollen su potencial individual dentro de la empresa.

Maximizar las utilidades sobre la inversión de nuestros accionistas.

Lograr un continuo crecimiento de las utilidades a una tasa que permita atraer y mantener la participación del público inversionista.

Conservar nuestro liderazgo comercial mediante nuevos productos e investigaciones, apoyados en una agresiva política.

### METODOLOGIA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE PROPOSITOS INSTITUCIONALES.

El proceso para establecer los propósitos institucionales en la empresa, se realiza llevando a cabo en forma secuencial los pasos siguientes:

- 1.- Elaboración del diagnóstico.
- 2.- Desarrollo del escenario integral de la empresa.
- 3.- Formulación de las proyecciones de referencia.
- 4.- Formulación de las proyecciones contingentes.
- 5.- Evaluación de las variaciones ocurridas entre las dos proyecciones anteriores.
- 6.- Realización de un esquema de alternativas.
- 7.- Establecimiento de los propósitos institucionales.

PROCESO DE FIJACION DE PROPOSITOS INSTITUCIONALES

FIJACION DE PROPOSITOS INSTITUCIONALES.

ESQUEMA ALTERNATIVO -Evaluacion de diversos ideales

PROYECCIONES CONTINGENTES -Estado futuro de la organizacion implementando acciones planeadas

PROYECCIONES DE REFERENCIA -Proyecciones: optimista, conservadora, pesimista

ESCENARIO INTEGRAL -Puntos fuertes, -Puntos débiles, -Oportunidades, -Amenazas.

DIAGNOSTICO CORPORATIVO -Entorno económico, -Marco político, -Estado tecnológico, -Situación competitiva

EL DIAGNOSTICO CORPORATIVO.

La elaboración del diagnóstico corporativo tiene como finalidad conocer la situación actual de un conjunto de factores que ejercen una influencia determinante en la marcha de una empresa.

Por lo anterior, se deberá llevar a cabo un diagnóstico que nos permita detectar el estado de los factores siguientes:

- Situación política nacional e internacional.
- Crecimiento demográfico de la población.
- Poder adquisitivo del público consumidor.
- Necesidades y preferencias de la sociedad.
- Estado de la economía internacional.
- Comportamiento del producto nacional bruto.
- Política del gasto público federal.
- Nivel de inversiones privadas.
- Capacidad de financiamiento de la Banca Comercial.
- Cambios e innovaciones tecnológicas.
- Marco legal y fiscal.

Clima laboral.

Situación de la oferta y demanda de productos.

Postura de los competidores de la empresa.

## EL ESCENARIO INTEGRAL.

Una vez que se ha conocido la situación del medio ambiente que rodea a la organización por medio del diagnóstico corporativo se hace indispensable elaborar el escenario integral para los años venideros, estando en condiciones de visualizar una panorámica general de la organización en el corto, mediano y largo plazo.

### ELEMENTOS DEL ESCENARIO INTEGRAL.

Los elementos contenidos en el escenario integral son los siguientes:

Puntos fuertes de la empresa. Son aquellos elementos de la empresa que producen mejores resultados .

Puntos débiles de la empresa. Son las áreas o factores de la empresa que requieren una mayor solidez para mejorar su eficiencia.

Oportunidades de la organización. Consisten en la presencia de determinados eventos en el medio ambiente susceptibles de ser aprovechados por la organización.

Amenazas de la organización. Son el conjunto de riesgos que se ciernen e el entorno ambiental y que en alguna forma hacen peligrar la marcha de la organización.

### PROCESO DE ELABORACION DEL ESCENARIO INTEGRAL.

Con la finalidad de ilustrar el proceso de elaboración del escenario de la empresa, se presenta una situación hipotética:

## ESCENARIO INTEGRAL DE LA COMERCIALIZADORA EMPRESARIAL S.A.

### DESCRIPCION DE PUNTOS FUERTES.

#### DE MERCADOTECNIA.

Imagen agradable de la empresa en los clientes.

Preferencia de los consumidores por los productos de la empresa.

Mercados diversificados.

Eficiente sistema de distribución.

Nivel de precios competitivos.

#### DE PRODUCCION.

Alto índice de calidad en los productos.

Excedente en la capacidad instalada.

Elevada rotación de inventarios.

#### DE FINANZAS.

Alta capacidad crediticia.

Satisfactorio nivel de liquidez.

Elevado margen de utilidad sobre ventas.



#### E PERSONAL.

Personal ejecutivo de alto nivel.  
Personal operativo con elevado grado de capacitación.  
Inmejorables relaciones humanas en la empresa.

#### DE LOCALIZACION DE LAS INSTALACIONES.

Cercanía con respecto al mercado de proveedores y consumidores.  
Aprovechamiento de estímulos fiscales.  
Adecuados medios de comunicación.

#### DE ABASTECIMIENTO DE MATERIALES.

Fuentes de abastecimiento nacionales y locales.  
Ausencia de importaciones de materiales.  
Bajos costos de transportación.

#### DESCRIPCION DE PUNTOS DEBILES.

##### DE MERCADOTECNIA.

Poca investigación de nuevos mercados.  
Participación minoritaria en el mercado.  
Limitada capacidad de promoción.  
Costosa fuerza de ventas.

##### DE PRODUCCION.

Baja productividad laboral.

#### E FINANZAS.

Bajo índice de utilidad sobre la inversión.  
Apalancamiento operativo elevado.

#### DE PERSONAL.

Fuerte rotación de personal.  
Reducido número de ejecutivos.

#### DE LOCALIZACION.

Imposibilidad de ampliación.  
Escasez de mano de obra calificada.

#### DE ABASTECIMIENTO.

Capacidad de almacenamiento limitada.  
Inconsistencia en la recepción de materiales.

#### IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO.

Adquisición de otras empresas.  
Fusión con otras empresas.

#### DE DIVERSIFICACION.

Desarrollo de nuevas líneas de productos.  
Incurción a nuevos segmentos de mercado.

#### GUBERNAMENTALES.

Estímulos fiscales a la exportación.  
Estímulos fiscales a la reinversión.

## FINANCIERAS.

- De inversión.
- De financiamiento.

## IDENTIFICACION DE AMENAZAS. ECONOMICAS.

- Contratación de las inversiones.
- Baja en la producción industrial.
- Estado recesionario.
- Inflación creciente.
- Disminución del ahorro.

## FINANCIERAS.

- Escasez de financiamiento.
- Elevación del costo crediticio.
- Cambios en las cotizaciones de divisas.

## POLITICAS Y SOCIALES.

- Inestabilidad política.
- Cambio de régimen.
- Nuevas preferencias del consumidor.

## DE MERCADOS.

- Contracción de la demanda.
- Incurción del sector oficial.
- Nuevos competidores.

## LEGALES Y LABORALES.

- Aplicación de nuevas cargas impositivas.
- Nuevas concesiones al sector obrero.
- Nuevas reglamentaciones laborales.

## TECNOLOGICAS.

- Aparición de innovaciones tecnológicas.
- Nuevos productos sustitutos.

## DE ABASTECIMIENTOS.

- Escasez de materiales primas básicas.
- Políticas restrictivas a las importaciones de productos.

## DESARROLLO DE PROYECCIONES INSTITUCIONALES.

Para efectos de poseer un marco objetivo del estado futuro de la empresa se debe llevar a cabo un conjunto de proyecciones de referencia y de contingencia de las áreas claves de una organización.

Las proyecciones de referencia. Son aquellas que nos muestran el estado futuro de una empresa si no se realiza algún cambio en la estructura básica.

Las proyecciones contingentes. Permiten describir la situación futura de la organización llevando a cabo un conjunto de acciones específicas describiendo en el proceso de planeación.

## METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE LAS PROYECCIONES.

### PRIMERO.

Definir las áreas claves de resultados que se proyectarán.

### SEGUNDO.

Especificar el periodo proyectado.

### TERCERO.

Describir los supuestos en que se fundamentan las proyecciones de referencia.

### CUARTO.

Enunciar las técnicas utilizadas en las proyecciones de referencia.

### QUINTO.

Desarrollar proyecciones de referencia de la empresa para los próximos años con los enfoques pesimistas, conservador y optimistas.

### SEXTO.

Detallar el conjunto de acciones específicas que se implementarán en la organización.

### SEPTIMO.

Describir el periodo en el cual se llevarán a cabo las acciones específicas.

### ACTAVO.

Enunciar los supuestos básicos que fundamentan las proyecciones contingentes.

### NOVENO.

Referir las técnicas utilizadas en las proyecciones contingentes.

### DECIMO PRIMERO.

Comparar las proyecciones de referencia en sus tres enfoques con las proyecciones contingentes.

### DECIMO SEGUNDO.

Analizar y evaluar las variaciones ocurridas entre las comparaciones de las proyecciones.

## ILUSTRACION DEL USO DE PROYECCIONES INSTITUCIONALES.

Para ilustrar el uso de la metodología anterior, a continuación se desarrolla un caso hipotético de una proyección para un año, considerando la siguiente información:

### DATOS GENERALES.

Nombre de la empresa: Grupo Tahuanes, S.A.

Ramo: Autopartes.

Actividades: Fabricación y distribución de bujías, válvulas y ejes para automóvil.

Ejercicio social: Enero - diciembre.

**INFORMACION DE MERCADOTECNIA.**

Mercado: Automóviles compactos.

Cuantificación del mercado: Potencial:	2'000,000	vehículos.
Real:	1'800,000	vehículos.

Participación en el mercado real:	10%
Potencial:	7%
Número de competidores:	18%

Ventas anuales por artículo:	Artículo	Unidades	Precio unitario.
	Bujías	400,000	\$2,000
	Válvulas	310,000	1,500
	Ejes	85,000	5,000

**INFORMACION DE PRODUCCION**

Producción diaria:	Bujías	1,500
	Válvulas	1,100
	Ejes	400

Capacidad fabril utilizada: 83%

Turnos laborales: 2

**INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS**

Análisis de recursos humanos:

Categoría	Cantidad	Remuneración mensual promedio (Miles de pesos)
Personal ejecutivo	25	\$ 75,000
Personal administrativo	105	23,000
Personal de ventas	50	30,000
Personal de operación	530	14,000
Personal eventual	80	12,000
Total	795	

**INFORMACION SOBRE INVERSIONES.**

Inversiones para el año actual: No se contempla la realización de nuevas inversiones.

Inversiones a realizar en años próximos: Se desconoce por no existir planes futuros.

**INFORMACION FINANCIERA.**

Balance de la empresa.

PERIODO PROYECTADO: 1992  
DESCRIPCION DE SUPUESTOS

AREA	ENFOQUE PESIMISTA	ENFOQUE CONSERVADOR	ENFOQUE OPTIMISTA
Ventas	Disminución de la participación en el mercado.	Ventas similares a 1991.	Crecimiento del mercado de autopartes
	Introducción de nuevos competidores.	Crecimiento de la demanda.	Mayor eficiencia de la fuerza vendedora.
	Contracción de precios.	Mayor competencia.	Mejor imagen de nuestros productos.
	Mayor penetración de la competencia actual.	Facilidades de pago a clientes.	Desarrollo de campañas promocionales.
Producción.	Uso de la capacidad instalada a 72%.	Volumen de producción similar a 1991.	Uso de la capacidad instalada a 95%  Turnos laborales: 3
Inversiones.	No se realizarán.	No se realizarán.	No se realizarán
Recursos Humanos	Baja de personal eventual.  Incremento salarial 20%	Mismo personal de 1991.  Incremento salarial de 15%.	Ingreso de nuevo personal eventual.  Servicios de consultoría corporativa para el personal directivo.  Incremento salarial igual al índice inflacionario. 9.7%
Finanzas:			
Utilidad/ventas	14.9%	16.9%	21.9%
Utilidad/capital	7.7%	11.6%	18.5%
Ventas/activo	32.9%	41.9%	47.3%

DESCRIPCION DE TECNICAS UTILIZADAS EN LAS PROYECCIONES DE REFERENCIA

Pronósticos econométricos.  
Análisis de mercado.  
Métodos alternos.

GRUPO TAHUARES, S.A.  
PROYECCION DE REFERENCIA PARA 1992

PROYECCION DE VENTAS.

Producto	Pesimista		E N F O Q U E Conservador		Optimista	
	volumen	precio	volumen	precio	volumen	precio
Bujias	370,000	\$1,800	403,000	\$2,300	460,000	\$2,300
Válvulas	295,000	1,200	301,000	1,600	355,000	1,750
Ejes	72,000	4,500	86,000	5,000	98,000	5,800

PROYECCION DE VOLUMEN DE PRODUCCION

Producto	Pesimista		E N F O Q U E Conservador		Optimista
	U	N I D	A	D E S	
Bujias	375,000		405,000		465,000
Válvulas	300,000		305,000		360,000
Ejes	73,000		97,000		100,000

PROYECCIONES DE INVERSIONES A REALIZAR

Pesimista	E N F O Q U E Conservador	Optimista
O	O	O

PROYECCION DE RECURSOS HUMANOS

Tipo de personal	Pesimista		E N F O Q U E Conservador		Optimista	
	No.	Remuneración	No.	Remuneración	No.	Remuneración
Ejecutivo	5	\$8'525,000	5	\$9'000,000	25	\$9'750,000
Administrativo	100	2'645,000	105	2'760,000	105	2'990,000
Vendedor	20	3'000,000	50	3'000,000	50	3'500,000
Operativo	600	1'610,000	535	1'680,000	535	1'720,000
Eventual	---		80	1'440,000	100	1'560,000
	<u>715</u>		<u>775</u>		<u>815</u>	

PROYECCION FINANCIERA (miles de pesos)

Estado de Resultados		ENFOQUE PESIMISTA		Situación Financiera	
Ventas Netas	\$13,882	Activo	\$42,163	Pasivo	\$13,340
Costo de ventas	11,800			Capital	26,741
				Utilidad	2,082
Utilidad Neta	<u>2,082</u>		<u>42,163</u>		<u>42,163</u>

**ENFOQUE CONSERVADOR**

<u>Estado de Resultados</u>		<u>Situación Financiera</u>			
Ventas Netas	\$18,385	Activo	\$43,876	Pasivo	\$14,010
Costo de ventas	15,260			Capital	26,741
				Utilidad	3,125
Utilidad Neta	<u>3,125</u>		<u>43,876</u>		<u>43,876</u>

**ENFOQUE CONSERVADOR**

<u>Estado de Resultados</u>		<u>Situación Financiera</u>			
Ventas Netas	\$22,476	Activo	\$47,441	Pasivo	\$15,756
Costo de ventas	17,532			Capital	26,741
				Utilidad	4,944
Utilidad Neta	<u>4,944</u>		<u>47,441</u>		<u>47,441</u>

**DESARROLLO DE LA PROYECCION CONTINGENTE PARA EL GRUPO TAHUARES, S.A.**

DESCRIPCION DEL CONJUNTO DE ACCIONES ESPECIFICAS QUE SE IMPLEMENTARAN EN LA EMPRESA.

<u>A C C I O N</u>	<u>FECHA DE IMPLEMENTACION</u>
Ampliación en 25% la capacidad de producción.	Enero/1992
Incursión al mercado internacional.	Marzo/1992
Reforzar la fuerza vendedora.	Marzo/1992
Ampliar los canales de distribución.	Marzo/1992
Desarrollo de una campaña publicitaria.	Marzo/1992
Incrementar 100% la deuda a largo plazo.	Enero/1992
Aumentar el capital social en 1,200 (miles de pesos)	Enero/1992

**DESCRIPCION DE SUPUESTOS BASICOS QUE APOYAN LA PROYECCION CONTINGENTE.**

<u>Area</u>	<u>Supuestos</u>		
Mercadotecnia	Participación en el mercado:	15%	
	Crecimiento en nivel de ventas:	Bujías	19%
		Válvulas	23%
	Ejes	15%	
Finanzas	Alzas en precios:	Bujías	19%
		Válvulas	20%
		Ejes	16%
	Aumento en costos de venta	8%	
Aumento en gastos financieros	100%		
Aumento en costos de distribución	25%		
Margen de utilidad/ventas	23%		
Margen de utilidad/capital contable	20%		

Inversiones	Adquisición de maquinaria y equipo. Ampliación a los almacenes de productos terminados. Diversas obras de infraestructura.
Recursos humanos	Aumento de personal operativo en 8%. Incremento del 50% en el personal de ventas.

DESARROLLO DE LAS PROYECCIONES CONTINGENTES.

Proyecciones de ventas anuales			.Proyección de producción anual	
Producto	Volumen	Precio	Producto	Volumen
Bujías	476,000	\$2,380	Bujías	480,000
Válvulas	381,300	\$1,800	Válvulas	389,300
Ejes	97,750	\$5,800	Ajes	100,000

PROYECCION DE INVERSIONES

<u>Adquisición.</u>	<u>Importe</u>	<u>Fecha</u>
Maquinaria y equipo	\$2'600,000	Enero/1992
Obras de infraestructura	555,000	Enero/1992
Ampliación y capacidad de almacenes	603,000	Febrero/1992
Otras	599,000	Enero/1992
Total	4'357,000	

PROYECCION DE RECURSOS HUMANOS. (miles de pesos)

<u>Tipo de personal</u>	<u>Número</u>	<u>Remuneración mensual</u>
Ejecutivo	25	\$100,000
Administrativo	105	30,000
Ventas	75	40,000
Operativo	578	18,000
Eventual	80	15,000
	863	

PROYECCION FINANCIERA

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO

ENERO - DICIEMBRE DE 1992

(Miles de pesos)

Ventas netas		23,862
Costo de ventas	9,817	
Gastos financieros	1,620	
Gastos de distribución	1,725	12,712
Utilidad antes de I.S.R y P.T.U.		11,150
Utilidad neta:		5,575
		-----



**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992**

	<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>		
	Circulante	9,643	A corto plazo	10,683	
	Fijo	40,870	A largo plazo	<u>6,314</u>	16,997
			Capital		
			Contable	27,941	
			Utilidad 1992	<u>5,575</u>	<u>35,516</u>
Suma total activo		<u>50,513</u>	Suma pasivo y capital		<u>50,315</u>

**INDICADORES FINANCIEROS**

Utilidad /Ventas	23.4%
Utilidad/Capital contable	20.0%
Ventas/Activo total	47.2%

**COMPARACION DE LAS PROYECCIONES DE REFERENCIA  
CON LAS PROYECCIONES CONTINGENTES  
(Miles de pesos)**

	E N F O Q U E			
Concepto	Pesimista	Conservador	Optimista	Proyección Contingente
Monto de ventas	\$13,882	\$18,385	\$22,476	\$23,862
Capacidad de -- producción utili- zada (%)	78	84	91	97
Nivel de inver- siones	--	--	--	\$ 4,357
Activo total	\$42,163	\$43,876	\$47,441	\$50,513
Pasivo total	\$13,340	\$14,010	\$15,756	\$16,997
Capital contable	\$26,741	\$26,741	\$26,741	\$27,941
Utilidad neta	\$ 2,081	\$ 3,125	\$ 4,944	\$ 5,575
<b>Indicadores</b>				
Utilidad/venta	14.9%	16.9%	21.9%	23.4%
Utilidad/Capital C.	7.7%	11.6%	18.5%	20.0%
Ventas/Activo T.	32.9%	41.9%	47.3%	47.2%

## EVALUACION DE LAS VARIACIONES ENTRE LAS PROYECCIONES DE REFERENCIA Y LA PROYECCION CONTINGENTE

Llevadas a cabo las acciones específicas planeadas, los efectos en la situación de la empresa son los siguientes:

	%
Aumento en las ventas.	41
Aumento en la utilidad	90
Mejor aprovechamiento de la capacidad fabril.	14
Incremento de la rentabilidad sobre la inversión	9
Incremento en el margen de utilidad sobre las ventas.	6

Asimismo, los efectos de la implementación de las acciones específicas en las ventas y utilidades contra los enfoques contemplados en la proyección de referencia son los siguientes:

Aumento en las ventas respecto al enfoque:

Pesimista	72%
Conservador	30%
Optimista	6%

Aumento en utilidades respecto al enfoque:

Pesimista	168%
Conservador	78%
Optimista	13%

### EL ESQUEMA ALTERNATIVO.

Son tres elementos de una decisión:

- Información.
- Alternativas.
- Preferencias.

En el proceso de fijación de propósitos, los dos primeros elementos, información y alternativas, se fundamentan con el diagnóstico corporativo, escenario integral. El tercer elemento está soportado por las premisas, valores e ideales del personal responsable de la definición de los propósitos institucionales.

Por lo tanto, en este esquema se debe presentar un número reducido de alternativas genéricas donde se describe el futuro deseado para la organización durante los próximos años, así como el conjunto de acciones relevantes necesarias para el logro de propósitos, mismos que se orientarán a las áreas críticas siguientes:

- Participación en el mercado.
- Posición de la competencia.
- Nivel de ventas.
- Márgenes de utilidad.
- Tipo de inversiones.
- Composición de la estructura financiera.
- Estructura organizacional.
- Integración de los recursos humanos.

De esta manera se proporciona una referencia adicional para la toma de decisiones estratégicas.

## POLITICAS INTEGRALES.

### CONCEPTO.

Son los lineamientos generales que indican a los miembros de una organización y especialmente a los administradores, los criterios a seguir para el tratamiento de situaciones relevantes de carácter repetitivo que se presentan reiteradamente en el avance hacia el logro de las diferentes aspiraciones organizacionales.

Asimismo, son las normas de una empresa que tienen por objeto orientar la acción. La importancia de éstas en la administración es decisiva, ya que son indispensables para lograr una adecuada formalización en la organización.

### PREMISAS DE LAS POLITICAS INTEGRALES.

#### DE ADECUACION.

Las políticas deben estar adecuadas al entorno económico, político y social de una empresa por los cambios constantes que se presentan.

#### DE PARTICIPACION.

Para la obtención de mejores resultados, en la elaboración de políticas debe participar todo el cuerpo ejecutivo.

#### DE ACTUACION.

Las políticas deben ser operativas para que indiquen una actuación específica y sencilla para quien las deba manejar.

#### DE NECESIDAD.

Se establecen las políticas donde exista la necesidad de contar con guías o normas específicas.

#### DE COORDINACION.

Las políticas deben aportar la coordinación requerida para el logro de los propósitos establecidos.

#### DE ESTABILIDAD.

A pesar de la frecuencia de cambios en el medio ambiente se debe procurar otorgar alto grado de estabilidad a las políticas.

### CARACTERISTICAS DE LAS POLITICAS INTEGRALES.

- \*Son una guía para las decisiones ejecutivas.
- \*Son leyes administrativas internas que rigen las decisiones en el seno de la organización.
- \*Son criterios generales que tienen el fin de orientar la acción.
- \*Son expresiones cualitativas, condicionales y generales.
- \*Las políticas de más alto valor para la empresa no se elaboran en forma escrita.

\*Los factores que presionan para desarrollar las políticas escritas son: tamaño de la empresa, tipo de organización y estilo de dirección.

La responsabilidad de la formulación recae en el nivel supremo de la organización.

## VENTAJAS DE LAS POLITICAS INTEGRALES.

- \*Establecen un marco uniforme para las decisiones evitando que éstas resulten contradictorias o dispersas.
- \*Permiten al personal de la organización, predecir, en forma aproximada, el comportamiento de otros miembros de ella, ya sean colegas, subordinados o superiores.
- \*Evitan consultas y pérdidas de tiempo innecesarias a los administradores.
- \*Precisan el punto de vista y la filosofía de la dirección.
- \*Fijan los límites y los campos de acción en que las personas puedan tomar decisiones y realizar actos administrativos.
- \*Mantienen un clima administrativo favorable, facilitan las decisiones, estimulan el perfeccionamiento de los mandos, así como la mejora de resultados.

## FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ELABORACION DE UNA POLÍTICA INTEGRAL.

### INFLUENCIAS INTERNAS.

Sentimientos y puntos de vista personales, conocimientos, experiencia, hechos, comprensión, interpretación y ambiente.

### INFLUENCIAS EXTERNAS.

Opinión

Opinión pública, actitud del estado, valores sociales, políticos y económicos.

## CLASIFICACION DE LAS POLITICAS INTEGRALES.

Por su origen:

*Externas.* Son aquellas que no nacen en el seno de la empresa, ya que son imposiciones legales, sindicales, costumbristas, etc.

*Expresamente formuladas.* Son las que de una manera precisa, consciente y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales una área determinada.

Por su extensión:

*Generales.* Son aquellas que rigen todas las áreas de la empresa.

*Particulares.* Son aquellas que rigen solamente una área específica de la empresa.

## DIVERSOS TIPOS DE POLITICAS INTEGRALES.

### DE CRECIMIENTO.

Cada división de la empresa deberá crecer continuamente no sólo en lo referente a tamaño sino también en calidad y en satisfacción al cliente.

La organización deberá proyectar cuidadosamente su crecimiento a través de una planeación estratégica.

La empresa deberá conducirse siempre con una mentalidad de crecimiento.

### DE LUCRATIVIDAD.

La empresa pugnará por lograr tasas de rendimiento sobre ventas, sobre capital social y sobre capital contable, superiores a los competidores.

#### DE SATISFACCION AL CLIENTE.

La empresa está orientada hacia el cliente y por lo tanto debe identificar las necesidades y deseos de éste para satisfacerlas con productos de alta calidad, valor, diseño y servicio.

El cliente deberá ser tratado como si toda la empresa dependiese únicamente de él.

#### DE SATISFACCION AL PERSONAL.

Ningún empleado de la organización será discriminado por su credo, sexo, edad o nacionalidad.

Se proporcionarán oportunidades atractivas para que el personal ponga en práctica sus habilidades.

La compensación de los empleados será igual o superior a las compensaciones prevalentes en las áreas de operación y en especial a aquellas pagadas por empresas similares.

#### METODOLOGIA PARA LA FORMULACION E IMPLEMENTACION DE POLITICAS INTEGRALES. PROCESO DE FORMULACION

##### PRIMERA ETAPA

Los ejecutivos encargados de elaborar las políticas estratégicas primeramente requieren conocer minuciosamente la estructura interna de la empresa y su medio ambiente y una manera de lograr lo anterior es mediante una segmentación en los sistemas siguientes:

SISTEMA	CONCEPTO
Misión de la empresa.	Que hace y qué puede hacer la empresa.
Abastecimiento.	Sistema que provee a la empresa de insumos.
Consumidores.	Motivaciones de la clientela para consumir los productos de la empresa.
Distribución.	Forma en que se transmite el producto de la empresa al consumidor final.
Competencia.	Comportamiento de los competidores en materia de estrategia.
Medio ambiente.	Análisis de la situación actual y futura del estado político, social, económico y tecnológico del medio donde se encuentra la empresa

##### SEGUNDA ETAPA.

Una vez realizada la segmentación en sistema de una organización se pasa a una fase de captura de información de un conjunto de puntos específicos de cada sistema, como se observa a continuación:

# PRONTUARIO DE INFORMACION BASICA PARA LA FORMULACION DE POLITICAS INTEGRALES

## SISTEMA

## INFORMACION BASICA

Misión de la empresa:	Propósitos de la empresa en materia de: Mercado. Imagen. Crecimiento. Utilidades. Personal.
Abastecimiento:	Proveedores actuales. Proveedores potenciales. Procedencia de insumos. Medios de recepción de insumos.
Consumo:	Mercado potencial para los productos de la empresa.  Mercado real de los productos. Participación de la empresa en el mercado real. Costumbres, gustos y preferencias de los consumidores. Ubicación geográfica de los centros de consumo.
Distribución:	Canales de distribución utilizados por la empresa. Medios promocionales y publicitarios empleados.
Competencia:	Competidores actuales de la compañía. Participación en el mercado de la competencia. Fortalezas y debilidades del cuerpo competidor.
Medio ambiente:	Clima político y social de los centros de consumo y abastecimiento de la empresa. Poder adquisitivo de los sujetos de mercado de la compañía. Ultimos avances ocurridos en materia tecnológica. Marco legal y fiscal que regula el comportamiento de la firma.

## PROCESO DE IMPLEMENTACION.

Para la aplicación de las políticas fijadas en la organización se siguen cuatro pasos: aprobación, difusión, aplicación y revisión.

### 1a.- APROBACION.

Verificar la precisión del proyecto de política, vigilando que esté completo, si responde al objetivo propuesto.  
Obtener la aprobación del comité y/o el director general de la empresa.  
Obtener la opinión de todas aquellas áreas, a quienes afectará la aplicación de la política propuesta.

### 2a.- DIFUSION.

Realizar la difusión de las políticas, preferentemente por medios orales.  
Hacer la difusión de las políticas en todos los niveles en que se va aplicar.

Verificar si las políticas han quedado entendidas perfectamente.

### 3o.- APLICACION.

Verificar la aplicación uniforme de las políticas, por medio de personas y órganos directivos autorizados.

Asignar responsabilidad a los encargados de implementar las políticas.

### 4o.- REVISION.

a) Revisar periódicamente las políticas, en una fecha programada.

b) Vigilar y evaluar el respeto a las políticas en toda la organización

c) Tomar medidas correctivas en los casos requeridos.

## EL PAPEL DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

La administración por objetivos fue desarrollada para promover la implementación de la planeación a través de un impacto en la motivación individual.

### CONCEPTO.

Es el proceso por medio del cual todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de realizarse en un tiempo determinado y en forma tal, que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa.

La Administración por Objetivos es el proceso administrativo que tiene como finalidad el logro de objetivos por medio de la optimización de los recursos disponibles de la organización.

### NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

La administración de una empresa se desarrolla dentro de un sistema económico y éste constituye el medio ambiente de la empresa particular.

La administración por objetivos establece como primer paso la identificación de los objetivos de la organización.

Una vez que se han identificado los objetivos de la organización, se establecen los procedimientos formales para asignar responsabilidades entre los ejecutivos, en tal forma que sus esfuerzos combinados se orientan hacia el logro de estos objetivos.

La administración por objetivos, especifica cómo la conducta administrativa es más importante que la personalidad del administrador y esta conducta debe definirse en términos de resultados que miden en relación con los objetivos establecidos.

La participación personal es muy conveniente al fijar objetivos y tomar decisiones, pero su mérito principal reside en valores sociales y políticos.

El sistema de administración por objetivos, es algo más que un conjunto de reglas, una serie de procedimientos, o un método fijo. Es una forma particular de pensar acerca de la administración.

La estructura básica de la corporación es la forma organizativa, que a menudo se le llama jerarquía.

La Administración por Objetivos regula el mantenimiento y el crecimiento ordenado de la organización, mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de sus miembros y la medición de lo que realmente realiza. Asigna riesgos a todos los dirigentes responsables y hace depender su proceso de los resultados que produzca.

Como sistema, la Administración por Objetivos es especialmente adecuada para el personal ejecutivo.

La Administración por Objetivos ayuda a superar muchos de los problemas crónicos que plantea el control de los administradores y los profesionales; por ejemplo:

- \*Proporciona un medio para medir el verdadero aporte del personal.
- \*Sus procesos están ligados a la obtención de los resultados deseados, tanto para la organización en conjunto como para los participantes individuales.
- \*Ayuda a identificar el potencial de progreso y a encontrar las personas que puedan ascender.

#### APLICACION DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

La Administración por Objetivos está basada en la sociología moderna y en la psicología de la administración combinada con lo que puede llamarse dinámica de negocios.

Para aplicar la Administración por Objetivos en las empresas son esenciales cinco pasos básicos:

Paso No. 1.- Especificar claramente los objetivos de la empresa.

Los objetivos no deben definirse vagamente ya que no conducen a políticas definidas de la empresa; por ejemplo: decir que el objetivo de la empresa es ganar dinero, no conduce a nada práctico.

Paso No. 2.- Integrar todos los objetivos de la empresa.

Los objetivos de los diversos departamentos o personas, deben concurrir al objetivo general de la empresa.

Paso No. 3.- Permitir que los colaboradores fijen sus propios objetivos.

No fije usted a su propio criterio los objetivos de sus colaboradores. Hay el riesgo de que los fije demasiado altos o demasiado bajos. En el primer caso su colaborador se desanimará de no poder alcanzarlos e no les hará caso. En el segundo caso no obtendrá usted de su colaborador todo el esfuerzo que puede hacer.

Si su colaborador es el que fija sus propios objetivos y usted los aprueba, obtendrá de él un máximo esfuerzo, pues son sus propios objetivos, ya que él se los fijó y se siente comprometido a cumplirlos, responsabilizándose de ellos. El, mejor que nadie, sabe hasta dónde puede llegar.



Paso No. 4.- Todos los objetivos deben ser cuantificados.

La única manera de especificar debidamente los objetivos es cuantificándolos

Paso No. 5.- Estimulo al logro de resultados.

Los sistemas de graficación deben estar relacionados con los resultados.

#### CONCEPTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

Son los resultados cuantificables que se desean alcanzar en una fecha determinada y cubren un largo plazo de realización.

Son el medio para cumplir los ideales de la organización durante un periodo de largo plazo.

#### PRINCIPIOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

*Cuantificación.* La descripción de un objetivo deberá estar expresado e términos numéricos.

*Realización.* En el enunciado de un objetivo se precisa el tiempo de realización.

*Maximización.* La obtención de mayores beneficios será uno de los scopos principales de los objetivos fijados.

*Minimización.* La fijación de los objetivos contemplará invariablemente la idea de minimizar la asignación de esfuerzos.

*Responsabilidad social.* Los objetivos de la empresa consideran el logro de beneficios para la sociedad, empleados, ejecutivos, accionistas, clientes y acreedores.

*Eficiencia.* Los objetivos fijados contemplan un uso eficiente de los recursos para la obtención de mejores resultados.

*Prioridad.* Con el fin de eliminar conflictos entre diversos objetivos de la organización, se realiza una jerarquización de los mismos en función a su grado de importancia.

*Vialidad.* La formulación de objetivos se realiza dentro de los términos de factibilidad y alcance de los recursos y limitaciones de la empresa.

*Fijación.* Los encargados de la formulación e implementación de objetivos deben ser los ejecutivos ubicados en altos niveles directivos.

## PROCESO DE FIJACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

LINEAMIENTOS  
CONTENIDOS --  
EN EL DIAGNOS  
TICO CORPORA-  
TIVO.

| REFERENCIAS CON  
\--->TENIDAS EN EL -  
ESCENARIO INTE-  
GRAL.

| CONSIDERACION  
\--->DE LOS PROPO-  
SITOS Y POLI-  
TICAS.

| DEFINICION DE  
\--->LAS AREAS CLA-  
VES DE RESUL-  
TADOS.

| PRONOSTICO DEL  
\--->COMPORTAMIENTO  
FUTURO DE LAS  
AREAS CLAVES -  
DE RESULTADOS

| INVENTARIO DE  
\--->RECURSOS ES--  
TRATEGICOS.

| MARCO DE RES-  
\--->TRICCIONES.

| DEFINICION DE  
\--->LOS OBJETIVOS  
ESTRATEGICOS.

### CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

- \*Constituyen la pauta para la toma de decisiones de alto nivel.
- \*Se convierten en el mejor medio para la identificación y medición de - situaciones problemáticas.
- \*Coadyuven a que todas las decisiones del ámbito organizativo se rela-- cionen con los objetivos corporativos.
- \*Se enfocan a actividades relevantes de la empresa.
- \*Son la expresión cuantificada de los valores e ideales de los altos -- miembros de una organización.
- \*Regulan el comportamiento de los individuos al cumplimiento de los ob- jetivos del grupo.
- \*Permiten identificar los centros de poder de mayor magnitud en una or- ganización.
- \*Se convierten en elementos motivadores del personal por la participa-- ción de éste en la fijación de objetivos.
- \*Son referencias para el uso de los recursos de la organización.

## DIVERSOS TIPOS DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

Con la finalidad de ilustrar este tipo de objetivos, en seguida se describen los siguientes:

- \*Lograr una participación en el mercado del 10% en los próximos años.
- \*Incrementar la utilidad de la empresa 25% durante el año en actual.
- \*Introducir tres líneas nuevas de productos en el mercado nacional en los años de 1992, 1993 y 1994.
- \*Otorgar dividendos en efectivo a los señores accionistas por un 20% de las utilidades generadas en los próximos tres años.
- \*Ampliar la capacidad instalada del equipo fabril en 60% durante los años de 1993, 1994 y 1995.
- \*Aumentar el rendimiento sobre la inversión en 5% anual durante los próximos cinco años.

## METODOLOGIA PARA LA FIJACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

El proceso para la fijación de los objetivos estratégicos de la organización, consiste en el seguimiento secuencial de las fases descritas a continuación:

- Primera fase: Análisis de los lineamientos contenidos en el diagnóstico corporativo y en el escenario integral.
- Segunda fase: Consideración de las premisas básicas de los propósitos y políticas institucionales.
- Tercera fase: Definición de las áreas claves de resultados de la empresa.
- Cuarta fase: Desarrollo del Banco de información inherente a las áreas claves de resultado.
- Quinta fase: Pronóstico del comportamiento futuro de las áreas claves de la organización.
- Sexta fase: Realización del inventario de recursos estratégicos.
- Séptima fase: Descripción del marco de restricciones.
- Octava fase: Definición de los objetivos estratégicos.

## ANALISIS DE LOS LINEAMIENTOS CONTENIDOS EN EL DIAGNOSTICO CORPORATIVO Y EN EL ESCENARIO INTEGRAL.

En esta fase para la fijación de los objetivos estratégicos se requiere analizar los factores siguientes:

- El contexto social y político a nivel nacional e internacional.
- El entorno macroeconómico.
- La situación tecnológica.
- El marco competitivo.
- El estado del mercado.
- Los puntos fuertes y débiles de la organización.
- Los riesgos y amenazas de la empresa.

## PREMISAS BASICAS DE LOS PROPOSITOS Y POLITICAS INSTITUCIONALES.

Resulta necesario analizar los ideales especificos que pretende lograr la organizaci3n, asi como el esquema normativo que regula el comportamiento de las actividades empresariales.

## DEFINICION DE LAS AREAS CLAVES DE RESULTADOS.

Las 3reas claves de resultados son los aspectos vitales para el cumplimiento de los prop3sitos de la empresa, por lo tanto se convierten en los puntos claves para fijar los objetivos estrat3gicos.

En este proceso conviene primeramente especificar los puntos hacia donde se enfocarn los objetivos de la empresa.

Generalmente en toda empresa con fines lucrativos, las 3reas claves de resultados determinadas son las siguientes:

- \*Participaci3n en el mercado de los productos de la empresa.
- \*Desarrollo de nuevas l3neas de productos.
- \*Volumen de ventas.
- \*Nivel de costos.
- \*M3rgenes de utilidad.
- \*Rentabilidad de las inversiones.
- \*Eficiencia de recursos materiales.
- \*Productividad de los recursos humanos.
- \*Relaciones laborales.

## BANCO DE INFORMACION INHERENTE A LAS AREAS CLAVES DE RESULTADOS.

Una vez que se han definido los factores claves para el desarrollo futuro de la empresa, en seguida se debe captar una gama de informaci3n especifica sobre cada elemento clave para estar en posibilidad de inferir su comportamiento y efecto en la organizaci3n.

A continuaci3n se presenta un esquema de la informaci3n especifica de las 3reas claves de resultados necesarias para la formulaci3n de objetivos.

### AREA CLAVE DE RESULTADOS

Participar en el mercado de los productos de la empresa.

Nuevas l3neas de producto.

Volumen de ventas.

### INFORMACION ESPECIFICA

- \*Tama1o del mercado potencial.
- \*Magnitud del mercado real.
- \*Integraci3n de la fuerza competitiva.
- \*Historia de la participaci3n en el mercado de los productos de la empresa.
- \*Caracteristicas de los productos que se introducir3n en el mercado.
  
- \*Perfil del consumidor de los nuevos productos.
  
- \*Volumen de ventas por producto registradas en a1os anteriores.
- \*Descripci3n de los problemas principales que obstaculizan el aumento en ventas.
- \*Medios de distribuci3n utilizados para la realizaci3n de ventas.

Nivel de precio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Comportamiento histórico del nivel de precios.</li> <li>*Precios actuales de los competidores.</li> <li>*Índice de apalancamiento operativo de la empresa.</li> </ul>
Margen de utilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sobre las ventas realizadas.</li> <li>*Sobre los activos totales.</li> <li>*Sobre la inversión de los accionistas.</li> </ul>
Productividad del personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Grado de capacitación y adiestramiento del personal.</li> <li>*Grado en que cumple el personal con los objetivos asignados.</li> <li>*Grado de ausentismo del personal.</li> </ul>
Relaciones laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Frecuencia de emplazamientos a huelgas.</li> <li>*Nivel de remuneraciones al personal respecto a la competencia y al mercado en general.</li> <li>*Rotación de personal operativo de la empresa.</li> </ul>
Marco legal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Conjunto de leyes y reglamentos que regulan las actividades de la empresa.</li> <li>*Descripción de los diversos tipos de impuestos y derechos federales y locales a cargo de la empresa.</li> </ul>
Reglamentación impositiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Descripción de los diversos tipos de impuestos y derechos federales a cargo de la empresa.</li> </ul>
Riesgos internos y externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Dependencia de proveedores nacionales y extranjeros.</li> <li>*Dependencia de clientes internos y externos.</li> <li>*Grado de apalancamiento en moneda extranjera.</li> </ul>

**PRONOSTICO DEL COMPORTAMIENTO FUTURO DE LAS AREAS CLAVES DE RESULTADOS.**  
 Para estar en condiciones de cuantificar un futuro deseado para la organización, es necesario pronosticar el comportamiento de los factores que más influirán en la marcha de la empresa durante los próximos años.

Estas proyecciones permiten estimar el tipo y cantidad de recursos necesarios para lograr los objetivos de la organización.

Las formas más simples para hacer una estimación de las posibles condiciones futuras son:

- Recurrir a la intuición y/o experiencia.
- Considerar el futuro como una repetición del pasado.

## Elaborar pronósticos.

Las dos primeras formas son relativamente fáciles de aplicar, pero carecen de un criterio que permita determinar, en forma objetiva, la confiabilidad que puedan tener las estimaciones que se hagan.

Las técnicas de pronóstico son algunas de las formas que el ejecutivo puede utilizar para inferir el futuro. Los pronósticos elaborados no son en sí una decisión, representan información valiosa para la toma de decisiones en las actividades de fijación de objetivos.

En diferentes áreas de la organización se requiere normalmente cierto tipo de información acerca del futuro. Por lo tanto, según sea el tipo de información requerida se elegirá la técnica de pronóstico correspondiente.

### TIPOS DE PRONOSTICO.

En términos generales puede hablarse de dos grandes tipos de técnicas de pronósticos:

- Técnicas cualitativas.
- Técnicas cuantitativas.

Las técnicas cualitativas se emplean comúnmente para pronósticos que cubran un periodo de largo plazo.

La característica fundamental de las técnicas cualitativas es el empleo de expertos en la preparación de los pronósticos. Los procedimientos emplea normalmente no incluyen fórmulas de tipo cuantitativo y emplean pocos datos históricos numéricos.

### USO DEL METODO DELPHI PARA PRONOSTICAR LAS AREAS CLAVES DE RESULTADOS.

El método Delphi se caracteriza porque no emplea datos históricos, además no utiliza las líneas de tendencias. Esta técnica utiliza la participación independiente de numerosos expertos.

### PROCESO DE APLICACION DE LA TECNICA DELPHI.

Primer paso: Se selecciona, se define y precisa el fenómeno que se desea pronosticar.

Segundo paso: Se selecciona a los expertos que van a participar en la elaboración del pronóstico.

Tercer paso: Se informa a cada experto por separado, ya que estos expertos no deben estar comunicados entre sí durante el proceso, acerca del fenómeno que se desea pronosticar. Si la información que se desea obtener es genérica, entonces sólo se les indica que proporcione sus opiniones acerca de lo que creen que ocurrirá en determinada situación en un periodo futuro. Un aspecto importante que se debe indicar a los expertos es el señalamiento de la posible jerarquía en importancia que le conceden a cada uno de los puntos pronosticados y las posibles fechas en que consideran sucederán esos eventos.

Cuarto paso: Una vez obtenidas las respuestas de los expertos se procede a determinar en qué aspectos hay consenso y los puntos en que no.

lo hubo.

Quinto paso: Se envían de nuevo los resultados totales a cada uno de los -- participantes pidiéndoles indiquen las razones por las cuales ellos no estuvieron de acuerdo con las opiniones de los demás.

Sexto paso: Se procede a efectuar una nueva agrupación y así se obtendrán las perspectivas que los expertos consideran respecto al fenómeno en estudio.

#### LAS TÉCNICAS CUALITATIVAS.

Las técnicas cuantitativas, por otra parte, se utilizan fundamentalmente para pronósticos más detallados, de corto y mediano plazo. Emplean procedimientos matemáticos relativamente sencillos así como información numérica de los hechos pasados. Poseen mayor grado de detalle, además de ser más fáciles de entender.

#### EL INVENTARIO DE RECURSOS ESTRATÉGICOS.

Con el fin de identificar plenamente los medios principales con que cuenta la empresa, la sexta fase del proceso de fijación de objetivos consiste en la realización de un inventario de recursos estratégicos, el cual contendrá los elementos principales de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos como se puede observar en el esquema siguiente:

#### RECURSOS MATERIALES

- Capacidad de producción para cada producto.
- Capacidad de distribución.
- Capacidad de almacenamiento.

#### RECURSOS FINANCIEROS.

- Composición de los activos de la empresa.
- Integración de la estructura financiera.
- Integración de la estructura de capital.
- Grado de solvencia de la empresa.
- Capacidad de financiamiento interno.
- Capacidad de financiamiento externo.

#### RECURSOS TECNOLÓGICOS.

- Sistema de información.
- Sistemas de administración.
- Métodos y técnicas de producción.
- Sistema de distribución.
- Sistemas de promoción y publicidad.

#### RECURSOS HUMANOS.

- Perfil del personal ejecutivo.
- Perfil del personal administrativo.
- Perfil del personal de ventas.
- Perfil del personal operativo.
- Perfil del personal de apoyo.

## DESCRIPCION DEL MARCO RESTRICTIVO.

Siempre debemos contemplar la presencia de un conjunto de restricciones se presentarán como obstáculos en nuestro camino hacia el logro de objetivos trazados, por esa razón se hace necesario la identificación de posibles restricciones en las áreas claves para la fijación de objetivos como las siguientes:

- Ventas.
- Promoción.
- Nuevos productos.
- Precios.
- Costos.
- Utilidades.
- Personal.
- Dirección.

Para detectar e conjunto de restricciones deberemos seguir el proceso siguiente:

## PROCESO PARA LA IDENTIFICACION DE RESTRICCIONES.

*Concepto de restricciones.* Consiste en la presencia de una desviación respecto a una norma de funcionamiento establecida en la organización.

## PASOS PARA LA IDENTIFICACION.

*Primero:* Establecimiento de normas o indicadores en cada área que permitan la identificación de variaciones.

*Segundo:* Comparación entre lo que está sucediendo y lo que debiera suceder.

*Tercero:* Descripción de las desviaciones detectadas.

*Cuarto:* Establecimiento de prioridades en las desviaciones presentadas para efectos de decidir cuáles se abordarán primeramente.

## DEFINICION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

Una vez determinadas las áreas susceptibles de fijar objetivos, detectados los recursos relevantes con que cuenta la empresa, identificado el marco de restricciones y realizado el pronóstico de los factores claves de la organización, se está en condiciones de fijar los objetivos estratégicos para los próximos años, considerando los pasos siguientes:

- Primero.- Descripción de objetivos alternativos.
- Segundo.- Análisis de cada objetivo.
- Tercero.- Contribución de cada objetivo al logro de los propósitos institucionales.
- Cuarto.- Jerarquización de los objetivos de acuerdo a su importancia.
- Quinto.- Efectos en la organización de la no implementación de cada objetivo.
- Sexto.- Discriminación individual de cada objetivo alternativo.
- Séptimo.- Selección del objetivo deseado.
- Octavo.- Enunciado concreto del objetivo estratégico especificando el resultado deseado en términos cuantitativos y el plazo de realización.



## LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

La palabra estrategia derivado del griego "strategos" significa arte del generalato, lo que equivale a las medidas que toma un general.

En el siglo XVIII el vocablo estrategia se referia al arte y ciencia de dirigir las fuerzas militares para derrotar al enemigo, así como las acciones políticas-económicas destinadas a mejorar las posibilidades de victoria militar.

En los últimos años, el concepto de estrategia se ha introducido al terreno de las ciencias administrativas debido principalmente al desarrollo de la técnica conocida como "Teoría de los juegos", ya que el propósito de esta técnica fundamentalmente es el diseño de un conjunto de reglas para que el participante de un juego incremente las posibilidades de obtener el triunfo.

### CONCEPTO.

Son los cursos de acción que definen los pasos y las medidas generales que una empresa, en su carácter de entidad total, pretende llevar a cabo en un periodo determinado para lograr los objetivos estratégicos previamente establecidos.

Consiste en la asignación de recursos determinados con el fin de alcanzar un objetivo específico.

### PRINCIPIOS DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

#### TRANSITORIEDAD.

Las estrategias presentan una característica de transitoriedad debido a que su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para las que fueron diseñadas, de tal manera que una vez alcanzados o modificados éstos, junto con el establecimiento de nuevos objetivos, es necesario formular paralelamente nuevas estrategias. Incluso, con frecuencia se plantea la necesidad de reformular, modificar o sustituir ciertas estrategias antes del plazo fijado para la obtención de algún objetivo en virtud de que durante su ejecución se observó que dichas estrategias resultaron inadecuadas, bien sea por errores de formulación, obsolescencia o por cualquier otra causa.

#### HIBRIDEZ.

En cierta forma se puede decir que las estrategias, en su sentido más estricto, constituyen una combinación de los programas y presupuestos generales, constituyen una combinación de los programas y presupuestos generales de una organización, a los cuales habrán de referirse y precisar los programas y presupuestos específicos de cada una de las áreas que integran la organización.

#### ADECUACION.

El medio ambiente actual de los negocios se ha tornado demasiado incierto, turbulento y cambiante, por lo cual las estrategias formuladas deberán ser objeto de adecuaciones continuas para garantizar su efectividad.

#### LABORACION.

El personal encargado de la elaboración de estrategias corporativas debe ser el cuerpo ejecutivo responsable de las áreas funcionales de la empresa, el

cual será apoyado con la participación del cuerpo de planeación y por máxima autoridad de la organización, ya que éste es el principal estratega.

#### CARACTERISTICAS DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

- \*Constituyen uno de los factores básicos para el éxito o fracaso de una empresa.
- \*La formulación de estrategias requiere de máxima imaginación y creatividad.
- \*Las estrategias deben ser congruentes con los valores de los ejecutivos de la empresa, con los ideales de la organización y con el medio ambiente en el que se desarrolla la empresa.
- \*Los enunciados de las estrategias deben ser accesibles a los usuarios de las mismas.
- \*Se pueden formular las estrategias en forma oral o escrita.
- \*Un fin primordial de la estrategia es conservar un equilibrio entre riesgos y beneficios.
- \*El número de estrategias en una empresa crecerá de acuerdo a la magnitud de la organización.
- \*La elaboración de estrategias se debe realizar continuamente.
- \*La implementación de estrategias se hará de acuerdo a un calendario establecido.

#### CLASIFICACION DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

Existen diversos tipos de estrategias corporativas, siendo las principales las enunciadas a continuación:

Estrategia maestra.- Define el esquema general de la empresa para el establecimiento de cursos de acción relevantes.

Estrategias internas.- Son aquellas acciones enfocadas a asuntos internos de la empresa.

Estrategias externas.- Son los cursos de acción determinados por la presencia de fuerzas ambientales.

Estrategias personales.- Son el conjunto de normas intuitivas, mismas que reflejan los valores, motivaciones y estilo decisorio de los ejecutivos.

Estrategias funcionales.- Son las referidas en forma específica a las áreas claves de resultados de una empresa como son el mercado, la producción, las finanzas, el personal, la estructura organizacional y los sistemas administrativos.

#### DIVERSOS TIPOS DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

##### ESTRATEGIAS DE PENETRACION DE MERCADO.

- \*Atraer y ganar nuevos clientes entre aquellos que actualmente adquieren los productos o servicios de nuestros competidores.
- \*Integrar un sistema de mercadotecnia que permita proporcionar una satisfacción superior a las necesidades de la clientela en comparación con la que reciben de nuestros competidores en lo concerniente a promoción y distribución.
- \*Ajustar los precios de nuestros productos o servicios actuales, atendiendo a los precios de nuestros competidores.
- \*Mejorar los contactos y acercamientos con el cliente.

- \*Disminuir el tiempo de entrega y mejorar el servicio al cliente.
- \*Inducir un mayor volumen de compras de nuestros productos o servicios actuales por parte de nuestros clientes actuales.
- \*Inducir nuevos usos de nuestros productos o servicios actuales por parte de nuestros clientes actuales.
- \*Acelerar la obsolescencia de nuestros productos o servicios.
- \*Encontrar nuevos usos y educar al cliente sobre ellos.
- \*Asesorar a nuestros clientes para que ellos encuentren nuevos usos a los productos de la empresa.

#### ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE PRODUCTOS.

- \*Introducir innovaciones, cambios o mejoras a nuestros productos o servicios actuales.
- \*Introducir innovaciones y/o mejoras constitutivas.
- \*Introducir innovaciones y/o mejoras funcionales.
- \*Desarrollar nuevos productos o servicios para el mercado actual.
- \*Desarrollar nuevos productos sustitutos que satisfagan las mismas necesidades que nuestros productos actuales.

#### ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADO.

- \*Ampliar el mercado atrayendo y explotando nuevos segmentos en las regiones o zonas geográficas actuales.
- \*Atraer nuevos segmentos por tipo o características de consumidor.
- \*Atraer nuevos segmentos por canales de distribución.
- \*Ampliar el mercado atrayendo y explotando nuevos segmentos en nuevas regiones o zonas geográficas.
- \*Atraer nuevos segmentos en localidades adyacentes o similares a la región actual.
- \*Atraer nuevos segmentos en localidades remotas o diferenciales con respecto a nuestra región actual.

#### ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACION.

- \*Llevar a cabo una diversificación vertical de líneas de productos.
- \*Llevar a cabo una diversificación horizontal de nuestros mercados.

### METODOLOGIA PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

#### IMPORTANCIA DE LA INFORMACION RELEVANTE EN LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS.

Dice un principio administrativo que la calidad de dirección estará en función de la calidad de la planeación y la calidad de ésta estará condicionada a la calidad y oportunidad de la información.

Un elemento de vital importancia para el desarrollo de estrategias es la información, ya que es la materia prima para las decisiones, es lo único con que cuenta un ejecutivo para trabajar: información relativa al mundo que lo rodea, de su organización, del comportamiento de las áreas funcionales de la empresa, de las cosas, condiciones y personas.

Considerando la importancia de la información, para el proceso de elaboración de estrategias es necesario conocer los aspectos siguientes:

- \*Gama integral de los objetivos estartégicos de la empresa.
- \*Fundamentaciones específicas de los objetivos estratégicos.
- \*Alcances y limitaciones de los recursos de la organización.
- \*Estrategias de la fuerza competitiva.
- \*Puntos fuertes y débiles de competidores.
- \*Situación actual y perspectivas del medio ambiente económico.

Una vez que se dispone del marco de información necesaria se procede a la definición de estrategias corporativas, mismas que pueden desarrollarse aplicando diversos métodos como los descritos a continuación:

#### MÉTODOS PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

##### METODO INTUITIVO.

Es probable que la forma más común de desarrollar estrategias sea el que un experto en planeación o un ejecutivo de alto nivel utilicen directamente su intuición y experiencia. En estos casos la persona que hace la planeación, se concentra en el problema y en la información relevante a su disposición, pero no hace mucho por estructurar sus esfuerzos. Sus posiciones y valores personales tienden a ejercer una fuerte influencia en el resultado.

##### METODO CRITICO.

Otro método utilizado por algunas empresas es el que se recurre a críticas directas de las ideas del que hace los planes. Ante un comité de planeación u otro grupo de la alta dirección, se hace una presentación en que se argumenta en favor de una estrategia específica.

En seguida los miembros del comité cuestionan con su lógica el enfoque propuesto. Se supone que si la estrategia soporta bien el ataque, es digna de que se le acepte, si no, no debe ser aceptada.

Estos dos métodos tienen la desventaja de ser demasiado sensibles a hipótesis incorrectas y por otra parte, no son capaces de generar nuevos supuestos una vez que los anteriores se han dado a conocer y se han rechazado.

##### METODO HIBRIDO.

En este método se utiliza un debate estructurado. Se formula un plan y un antiplan con defensores de cada uno de ellos. A continuación se exploran las hipótesis de los dos planes, referidos al entorno económico, la industria, las relaciones producto-mercado, la competencia tecnológica, reacciones de consumidores los contrincantes lo interpretan en términos de evidencia que apoya sus puntos de vista. De ahí resulta no sólo un examen detallado de las hipótesis que fundamentan una estrategia determinada, sino también en la mayor parte de los casos un claro apoyo a favor de una alternativa o un enfoque combinado que supera a cualquiera de los dos planes anteriores.

##### METODO COMPARATIVO.

En este método se describe un conjunto de objetivos y cada uno de ellos. A continuación se diseñan estrategias que logren reducir la disparidad en la realidad existente y los objetivos. Luego se hace la comparación entre las estrategias consideradas y la distancia entre realidad y objetivo.

Si las estrategias son capaces de eliminar la distancia, se aceptan. Si en comparación la reducen se aceptan de manera provisional y se buscan otras sobre la distancia o la incrementan se descartan.

#### ILUSTRACION GENERICA DE UN PLAN ESTRATEGICO.

##### PROPOSITOS

La rentabilidad de las inversiones de la empresa en los próximos cinco años deberán ser superiores a la de la competencia.

##### POLITICAS

\----- La empresa deberá deshacerse de los activos incosteables.

El financiamiento de toda inversión inferior a \$50'000,000 se hará con recursos propios.

##### OBJETIVO

\----- Lograr una rentabilidad de las inversiones del 10% en los próximos dos años y de 50% en los 3 siguientes.

##### ESTRATEGIAS

\----- Incrementar la eficiencia en las inversiones.  
Elevar márgenes de utilidad.  
Disminuir los costos fijos.

### 3.- CAPITAL DE TRABAJO.

El análisis de Capital de Trabajo se centra en la inversión de una empresa en activos a corto plazo efectivo, valores a corto plazo, en cuentas por cobrar e inventarios así como pasivos circulantes y la interrelación entre ambos.

La definición más común de Capital de Trabajo, es la diferencia entre los activos y pasivos circulantes de la empresa, que se financian a corto plazo. La política de Capital de Trabajo, se ocupa de dos conjuntos de relaciones entre partidas del balance general; primero está la cuestión del nivel de activo circulante total que ha de mantenerse. El activo circulante varía con las ventas, pero su razón a ventas es cuestión de política empresarial, si

la empresa decide operar agresivamente, mantendrá existencias relativamente pequeñas en activo circulante. Con ello reducirá el nivel requerido de inversión y aumentará la tasa esperada de rendimiento sobre la inversión, sin embargo, una política empresarial agresiva, también aumentará la posibilidad de quedarse sin efectivo, sin inventarios o de perder ventas a causa de una política de excesiva restricción de crédito.

La segunda cuestión se refiere a la relación entre tipo de activos y la forma en que se financian. Una buena política requiere uniformar los vencimientos del activo y del pasivo, financiar activos a corto plazo con deudas a corto plazo y activos a largo plazo, con deuda a largo plazo o venta de acciones. Esta no es una política sana porque los activos circulantes son inversiones permanentes, cuando crecen las ventas, si se sigue con esta política, la estructura de vencimiento de la deuda depende del nivel de activo fijo frente a activo circulante. Ambos aspectos de la política de Capital de Trabajo suponen una relación recíproca entre responsabilidad y riesgo.

La administración de Capital de Trabajo incluye los siguientes aspectos que los hacen importante tema de estudio:

A.-) El financiero dedica la mayor parte de su tiempo en el estudio de las operaciones internas normales de la empresa.

B.-) Como el activo circulante es una gran inversión y suele representar más en el activo total merece la detenida consideración del financiero debido a que tiende a ser relativamente inestable.

C.-) La administración de capital de trabajo es una herramienta que puede ayudar a reducir las inversiones en activo fijo, arrendando instalaciones y equipo, sin embargo se tiene que invertir en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, en consecuencia el activo circulante es muy importante para el financiero.

D.-) La relación entre el crecimiento de las ventas y la necesidad de financiar el activo circulante es estrecha y directa, por ejemplo si el promedio de cobranza es de 40 días y las ventas diarias a crédito ascienden a \$1'000,000 se tendría una inversión en cuentas por cobrar de \$40'000,000. Si las ventas se duplican, la inversión en cuentas por cobrar también se duplicarán, los incrementos en las ventas supone la necesidad inmediata de invertir en inventarios adicionales y posiblemente de saldos de efectivo. Todas estas operaciones cuestan dinero y deben ser financiadas. Por surgir con tanta rapidéz es necesario que el financiero tenga plena conciencia y conozca el crecimiento del Capital de Trabajo de la empresa.

Por supuesto, si continúa el crecimiento en las ventas es necesario más activos a largo plazo que también hay que financiar. Sin embargo, las inversiones en activo fijo raramente son tan urgentes como las inversiones en activo circulante.

### 3.1.- CONCEPTO DE RENTABILIDAD Y RIESGO.

Existe una alternativa entre la rentabilidad y riesgo de una empresa, la rentabilidad se calcula por las utilidades después de gastos, en tanto que el riesgo se calcula por la probabilidad de que una empresa llegue a ser técnicamente insolvente, es decir incapaz de pagar sus cuentas a medida que vencen. Entonces, en el caso, de activos circulantes, a una proporción menor de efectivo y valores negociables (activos líquidos, en relación al total de

activos, se tendrá un "mayor" retorno sobre la inversión total). La rentabilidad con respecto al nivel de activos circulantes tiene que ver con las diferencias en costo entre las varias alternativas de financiación y su uso durante los períodos en las cuales no es necesaria. En la medida en que los costos explícitos de financiación a corto plazo sean menores que los costos financieros a mediano y largo plazo, será mayor la proporción de compromisos a corto plazo en relación a los pasivos totales y se tendrá una mayor rentabilidad.

La evaluación del riesgo incluye necesariamente un análisis de la liquidez de la empresa. La liquidez se puede definir como la capacidad para convertir en efectivo los activos más líquidos.

El riesgo asociado con los diferentes niveles de activos circulantes y de pasivos a corto plazo debe evaluarse en relación con la rentabilidad de esos niveles.

El criterio de decisión en el que se hace hincapié, es el de la optimización de valor neto de la empresa. Por lo común el valor óptimo de una entidad se obtienen elevando al máximo la utilidad esperada. En circunstancias de estabilidad económica es apropiado utilizar este criterio. Sin embargo, en un entorno inflacionario pueden resultar adecuados otros criterios para la toma de decisiones.

### 3.2.- ADMINISTRACION DEL ACTIVO CIRCULANTE.

Financiamiento puede definirse como la obtención de fondos ajenos para lograr los objetivos de la empresa. La forma en la cual se financian los activos circulantes incluye un equilibrio entre riesgo y rentabilidad. Suponiendo que la organización tiene establecida una política con respecto a pagos de compras, mano de obra, impuestos y otros gastos, entonces las cuantías en cuentas por pagar y otros gastos acumulados incluidos en los pasivos a corto plazo, no son variables activas de decisión. Estos compromisos financian una parte de los activos fijos y tienden a fluctuar con el programa de producción y en el caso de los impuestos, con las utilidades. A medida que la inversión en activos circulantes crece, las cuentas por pagar y otros gastos acumulados también tienden a crecer generalmente.

Existe un "Enfoque Compensatorio" consistente en que la empresa financia sus necesidades a corto plazo con fondos a corto plazo y las necesidades a largo plazo con fondos a largo plazo, utilizando este enfoque la empresa no tendría ningún Capital de Trabajo, ya que sus requerimientos de financiamiento a corto plazo serían iguales a su financiamiento disponibles a corto plazo.

Este enfoque es peligroso, no solamente desde el punto de vista de Capital de Trabajo sino porque la empresa recurre hasta donde sea posible a sus fuentes de financiación de fondos a corto plazo para hacer frente a las fluctuaciones estacionales de sus requerimientos de fondos.

### 3.3.- MADUREZ O VENCIMIENTO DEL PASIVO.

Aunque bajo condiciones de certeza es apropiada una sincronización exacta entre el programa de flujos netos de efectivos esperados y el programa de

pagos de obligaciones, usualmente no es tan favorable como la empresa lo deseara, bajo condiciones de riesgo-inflación-incertidumbre. Los flujos netos de efectivo presentarán desviaciones con relación a los flujos esperados con el fin de adaptarse a los riesgos inherentes a la misión de la empresa. Como resultado el programa de vencimientos de las obligaciones es bastante importante para determinar el equilibrio de riesgo-rentabilidad. El siguiente punto es el margen de seguridad que deben incluirse en el programa de vencimientos con el fin de tener en cuenta fluctuaciones adversas en los flujos de efectivo. Mientras más corto sea el programa de vencimientos de los pasivos será mayor el riesgo de que la empresa sea incapaz de efectuar los pagos de capital e intereses oportunamente. A su vez, con un programa de pagos más largos, el financiamiento sería menos riesgoso, manteniendo todos los demás factores constantes.

En general, si el programa de vencimiento es más amplio en relación con los flujos de efectivo esperados, será menor el riesgo de encontrarse con incapacidad para cumplir con los pagos de capital e intereses. Sin embargo, a medida que el programa de pagos sea más largo, más costoso será el financiamiento.

Por otra parte, el costo explícito de financiamiento a largo plazo es generalmente mayor que el del financiamiento a corto plazo. Además de los mayores costos de los préstamos a largo plazo, con ellos la empresa puede llegar a pagar intereses sobre pasivos en periodos de tiempo durante los cuales no necesita fondos. Existe usualmente, la tendencia a financiar las necesidades de fondos con mecanismos a corto plazo.

Consecuentemente, tenemos un equilibrio entre riesgo y rentabilidad. El margen de seguridad, o sea la diferencia entre los flujos netos esperados de efectivo y los pagos de los pasivos, dependerá de las referencias que en cuanto a riesgo tenga la administración. A su vez, la decisión sobre la clasificación de los vencimientos de los pasivos determinará la parte de los activos circulantes que será financiada con obligaciones a corto plazo y la parte que se financiará a largo plazo.

El pasivo representa todas aquellas obligaciones que tiene la empresa (en dinero o en especie) con terceras personas y el pasivo circulante serán las obligaciones contraídas en un plazo no mayor a un año.

En una época inflacionaria resulta de suma importancia la excelente administración de los pasivos circulantes y pasivos a largo plazo, ya que, en un momento determinado, la empresa puede resultar beneficiada al endeudarse. El mencionar que la empresa puede resultar beneficiada al endeudarse, puede resultar un comentario extraño o increíble, sin embargo, al encontrar un préstamo el cual mantenga un costo financiero menor al índice inflacionario esperado durante el período contratado representa, una ganancia para la empresa.

Se debe entender por administración del pasivo circulante, el adecuado manejo de los créditos contratados por la empresa y la consecución de los periodos de pago más largos dentro del mercado. Aunado a esto, resulta sumamente importante relacionar el pasivo circulante con el efectivo e inversiones que mantengamos dentro de la administración del capital trabajo, con el objetivo de los mayores rendimientos en el mayor pl. posible.



Existen fuentes y procedimientos de financiamiento a corto plazo sin garantía, entendiendo "financiamiento" como pasivo, el financiamiento a corto plazo sin garantía, consiste en que la empresa pueda conseguir recursos o fondos sin comprometer activos fijos específicos -o de cualquier otra índole- como garantía. Estas formas de financiamiento aparecen dentro del estado de situación financiera, de la empresa como cuentas específicas que comúnmente denominamos: cuentas por pagar, pasivos acumulados y documentos por pagar.

Las cuentas por pagar y los pasivos acumulados, realmente son fuentes de financiamiento espontáneo, ya que provienen de operaciones propias y normales de la empresa, las cuales se originan día a día, sin mayor problema. Sin embargo, los documentos por pagar, aunque generalmente no contienen garantía dentro de sus estipulaciones, no los podemos considerar como "espontáneos" debido a que son documentos negociados por la administración de la empresa y requieren de reconocimiento por personal autorizado por ello.

#### 3.4.- FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO ESPONTANEAS.

Las dos principales fuentes de financiamiento a corto plazo espontáneas para la empresa, las constituyen las cuentas por pagar y los pasivos acumulados ya que son operaciones propias, normales y rutinarias de la empresa que se verán afectadas primordialmente de dos factores:

- a.-) Las ventas y
- b.-) La inflación.

Al aumentar nuestras ventas, se verán aumentadas las cuentas por cobrar debido al crecimiento intrínseco de compra de materia prima, para poder dar abasto a la demanda de nuestro artículo. Asimismo se verán incrementados nuestros pasivos acumulados debido a los impuestos por pagar derivados de mayores utilidades y ventas y al incremento inflacionario que nos repercute directamente tanto en el costo de la materia prima como en el de la mano de obra y salarios operacionales.

Normalmente no existe un costo explícito vinculado a cualquiera de estos pasivos circulantes de la empresa, aunque tienen ciertos costos implícitos, por lo que la propia empresa (y en particular el encargado del capital de trabajo), debe aprovechar estas fuentes de financiamiento a corto plazo que en general no traen consigo un costo financiero, es decir, "no causa interés".

### 3.4.1.- Cuentas por pagar.

Por lo general, las cuentas por pagar provienen de la compra de materia prima que realizamos en una "cuenta abierta" que mantenemos con nuestros proveedores. La cuenta abierta es la concesión de crédito a la empresa, convenida de antemano por parte de los proveedores y que le permite tomar posesión de las mercancías y pagar por ellas posteriormente en un plazo corto determinado en la forma acostumbrada. Esto es, todas aquellas transacciones que se realizan en las cuales se compra la mercancía pero no se firma un documento formal para dejar constancia de la obligación del comprador para con el vendedor. El comprador, al aceptar la mercancía que se le entrega, acepta por ese simple hecho en pagar al proveedor la suma requerida por las condiciones de venta estipuladas por este último.

Las condiciones de pago que se ofrecen en tales transacciones, normalmente se establecen dentro de la propia factura que el proveedor acompaña a las mercancías que entrega. Estas condiciones de pago resultan ser de suma importancia para el comprador y deben de considerarse al realizar la programación de todas las compras a realizar y por consiguiente la fecha y forma de pago.

### 3.4.2.- Condiciones de pago.

Las condiciones de pago son todas aquellas estipulaciones que se emiten al otorgar una "cuenta abierta" y establecen -en términos generales- el periodo de crédito, monto del descuento por pago de contado, periodo de descuento por pronto pago y la fecha en que se inicia el periodo de crédito. Todas las condiciones de pago se establecen generalmente dentro de la propia factura y contienen toda la información fundamental respecto del crédito otorgado. Analicemos cada una de ellas.

**Periodo del crédito.**- El periodo del crédito es el número de días que transcurren desde que se recibe la mercancía, hasta la fecha en que se debe efectuar el pago. Este periodo puede ir desde 0 días hasta 90, aunque en algunas ocasiones puede llegar a ser mayor. Es deber del administrador del capital de trabajo, encontrar el proveedor que ofrezca calidad, buen precio y un aceptable periodo de crédito ya que entre más tiempo tengamos para pagar, nuestro financiamiento será mayor y podremos obtener ganancias de capital sumamente importantes.

Existen negocios que por su naturaleza realizan ventas estacionales en grandes volúmenes (tal es el caso de las jugueterías) o artículos específicos que son vendidos en diferentes temporadas o estaciones del año (abrigo, paraguas, trajes de baño, etc.). Para este tipo de negocios existe lo que se denomina "adelanto de temporada" y "mercancía en consignación".

En "adelanto de temporada" consiste en proveer al comprador de artículos estipulados con anterioridad a la estación de venta, pero exige el pago solamente poco después de la época real en que se encuentre prevista la demanda de artículos estacionales. En este tipo de transacciones, ambas partes tienen posibilidad, de ganar por adelanto de temporada. El vendedor (proveedor) ahorra costos de mantenimiento de inventario ya que no tiene la necesidad de mantener un volumen tan grande de este y el cliente (la empresa) asegura su stock necesario para satisfacer la demanda que se acerca y no tiene la necesidad de erogar el efectivo durante esos días. La ganancia financiera para la empresa resulta sumamente atractiva ya que ese efect.

uede ser mantenido en las inversiones de la empresa generando intereses y repercutiendo el efecto inflacionario en nuestro proveedor.

La "mercancia en consignación" es aquella en que el proveedor nos entrega con el fin de que nuestro negocio sea la vía de venta de los mismos, sin embargo, sólo pagaremos la mercancia que realmente vendamos y hasta la fecha en que esto se realice. Este tipo de transacciones se realizan en la mayoría de los negocios comerciales y con artículos que son nuevos en el mercado. Resulta muy difícil que este caso se de en empresas industriales, aunque si existen.

La mercancia en consignación resulta una transacción sumamente atractiva ya que nuestro costo de oportunidad es cero y nuestra ganancia puede ser atractiva, además -reiterando- el dinero que se debió utilizar para la compra de esos artículos deberá ser invertido en algún instrumento de inversión con la consecuente ganancia de capital por dos vías: interés e inflación.

Descuentos por pronto pago.- Son descuentos porcentuales, sobre el precio de compra que se conceden al comprador si éste paga dentro del periodo para descuento por pronto pago. Desde el punto de vista del proveedor, cuyo objetivo es recuperar sus cuentas por cobrar rápidamente, el descuento por pronto pago representa un incentivo para que el comprador pague rápidamente. sin embargo, el comprador -cuyo objetivo es dilatar lo más que pueda sus cuentas por pagar-, debe ser determinado si le resulta ventajoso al tomar el beneficio del descuento por pronto pago o, en su caso, dilatar el pago. Para determinar lo anterior, se deberán tomar en cuenta las tasas de interés e ganancia de capital que se estén ofreciendo en el mercado en ese momento y el índice inflacionario esperado para este periodo. El periodo de descuento por pronto pago, especifica el número de días máximo después de la iniciación del periodo de crédito en que puede tomarse el beneficio del descuento por pronto pago.

Iniciación del periodo de crédito.- La iniciación del periodo de crédito se establece como parte de las condiciones de pago por parte del proveedor. Este periodo se puede establecer de diversas maneras, tales como:

- a.-) Fecha de factura. La generalidad de periodos de crédito se estipula de esta manera e indica que inicia dicho periodo a partir de la fecha de elaboración de la factura. Esto indica también que el periodo de descuento y cualquier otro periodo se calculan con respecto a la fecha de la factura.
- b.-) Fin de mes. Esta anotación significa que el periodo de crédito para todas las compras realizadas durante un mes determinado, se inicia - el día primero del mes siguiente. La fecha de la factura, en estos casos se conoce como la fecha de venta.
- c.-) Al recibo de la mercancia o número de días a partir de. Las condiciones al recibo de la mercancia se utilizan usualmente cuando las mercancías se recibirán mucho después de la fecha de compra. Esto puede suceder cuando la mercancia se compra a un proveedor el cual se encuentra lejos geográficamente y el proceso de despacho y transportación dure algún tiempo significativo (20 días en adelante).

### 3.5.- PASIVOS ACUMULADOS.

La segunda fuente de financiamiento a corto plazo para la empresa la representan los pasivos acumulados, los cuales son pasivos derivados de servicios recibidos por los cuales el pago aún no es realizado. Existen muchos renglones a los cuales podemos identificar como pasivos acumulados, sin embargo, los más importantes -mismos que representan a todos los demás- son los sueldos y salarios y los impuestos por pagar.

Debido a que los impuestos son pagos que se hacen al gobierno y que se establece en el artículo 60. del Código Fiscal de la Federación para 1992 el cual nos dice "que en los casos de retención o de recaudación de contribuciones, los contribuyentes, retenedores o las personas a quienes las leyes impongan la obligación de recaudarlas, las enterarán a más tardar el día 17 del mes de calendario inmediato posterior al de terminación del periodo de la retención o de la recaudación, respectivamente", de tal manera la empresa puede llegar a manipularlos por este tiempo al igual el rubro de sueldos y salarios, ya que los empleados y obreros en este último (sueldos y salarios) prestan servicios por los cuales no se les paga sino hasta que haya pasado un periodo específico de tiempo el cual normalmente es de quince días, sin olvidarnos que puede ser semanal o hasta mensual el pago de sueldos y salarios.

Hasta aquí se han analizado las fuentes de financiamiento a corto plazo espontáneas, las cuales por su naturaleza y beneficios resultan ser de suma importancia para la adecuada administración del Capital de Trabajo. Tomar en consideración lo expuesto anteriormente y ponerlo en práctica, para la consecución de un fuerte soporte financiero dentro de la empresa puede llegar a lograrse una máxima rentabilidad de la misma, dentro de un periodo inflacionario o inestable económicamente hablando.

### 3.6.- DOCUMENTOS POR PAGAR.

Los documentos por pagar no se consideran dentro de las fuentes de financiamiento a corto plazo espontáneas ya que no representan una operación rutinaria y normal de la empresa, sin embargo, representa una fuente de financiamiento sumamente atractiva para la empresa ya que dentro de ellos se pueden negociar préstamos a corto plazo (actualmente se maneja un tiempo de 30 días en promedio) sin intereses, mismos que se pueden negociar a lo largo del periodo establecido, llegando incluso, en algunas ocasiones, a canjearse o renovarse sin costo financiero para la empresa.

El documento por pagar representa un financiamiento otorgado generalmente por nuestro proveedor o por un acreedor determinado y no se estipula garantía alguna. Los documentos más comunes lo forman el pagaré y la letra de cambio. Básicamente, el documento es dinero en efectivo liquidable en una fecha determinada y a favor de un determinado beneficiario.

### 3.7.- TOMA DE DECISIONES RESPECTO AL PASIVO CIRCULANTE.

Una vez entendido lo que es y lo que representa el pasivo a corto plazo o circulante, entendemos que resulta de suma importancia la efectiva administración del mismo, la cual se logrará a través de la adecuada toma

decisiones que se haga a lo largo del adeudamiento propio y necesario para la empresa.

Las alternativas de decisión que ofrece el pasivo, resultan muy amplias y de diversas características. El administrador del Capital de Trabajo deberá analizar las necesidades de adeudamiento de la empresa y qué recurso financiero deberá utilizar dentro de los mencionados en este tema.

En el caso de financiamiento a través de la banca o la bolsa, el financiero, deberá realizar estudios suficientes en cuanto a costo-beneficio que implica el lanzar un instrumento de inversión al mercado con el objeto de financiarse a través de los diversos inversionistas o el contratar un crédito con la banca con el mismo objeto. Dicho financiamiento deberá ser suficiente para cubrir las necesidades de la empresa y el beneficio que otorgará deberá ser mayor al costo financiero y al índice inflacionario registrado durante el periodo de financiamiento, en otras palabras, la productividad de la empresa durante ese periodo deberá verse incrementada.

### 3.3.- INFLACION: LA TOMA DE DECISION EN EL CAPITAL DE TRABAJO.

La inflación es el aumento del total de los medios de pago o medio circulante, sin respaldo de un incremento equivalente de bienes y servicios en el mercado.

En otras palabras es el aumento de la demanda global (medios de pago o dinero) por arriba del aumento de la oferta global (producción de bienes y servicios), que trae como consecuencia el alza general de los precios. Podríamos también definir la inflación como el aumento de la demanda, provocado por la creación de nuevo dinero por arriba de la creación de nuevos bienes y servicios.

Todo aumento en cualquier instrumento que haga las veces de medio de pago (moneda, billetes, cuentas maestras, de cheques, tarjetas de crédito, divisas), y en consecuencia aumenta la demanda de bienes y servicios, producirá el alza de precios si no existe un aumento equivalente de bienes y servicios que lo respalda. Los precios suben debido a que, como predice la ley de la oferta y la demanda, la cantidad demandada está por arriba de la cantidad ofrecida. El alza general de los precios es una consecuencia de la inflación en sí misma.

Una vez iniciado el aumento de precios por el excesivo circulante, entran en juego los factores psicológicos: rumores, inseguridad, desconfianza, perspectivas, que según las circunstancias provocan que los precios aumenten más o menos y con mayor o menor rapidéz, teniendo como último resultado el desequilibrio económico de las actividades financieras de cualquier empresa.

Atrás del aumento del circulante monetario se encuentran fenómenos sociales, políticos y teorías económicas que promueven y pretenden justificar la inflación. El gasto público excesivo, es la principal causa del aumento del circulante. La agradable posición de sentirse omnipotente repartiendo ganancias y bienes al pueblo, hace que los gobernantes se dejen llevar por el afán de popularidad y al darse cuenta de que las arcas se encuentran vacías, que ya no es político aumentar más los impuestos, acuden al aparente fácil acrecentamiento del circulante. El afán de ganar popularidad y de emprender

programas por arriba de las posibilidades reales de un gobierno, aún con mejores intenciones, es una de las causas más frecuentes de que en países Latino Americanos se inicien procesos inflacionarios. La inflación trae consigo efectos negativos, desequilibrios en la Economía Nacional e Internacional, así como desajustes financieros en las empresas, como pueden ser: incertidumbre en los costos, inseguridad en la fijación de los precios para lograr la rentabilidad deseada mayores riesgos inherentes al rendimiento de las inversiones, mayores posibilidades de pérdidas por el aumento de la madejada financiera en el renglón de financiamiento y de transacciones con valores negociables, en el de inventarios y en el del crédito concedido.

Todos los efectos de la inflación inciden en la administración del Capital de Trabajo, por lo que debe ser manejado con habilidad y eficiencia de parte de su responsable e involucrados directa o indirectamente con él. Tales efectos hacen que las empresas vivan a un ritmo más agitado, financieramente hablando, para cumplir con los compromisos establecidos con ventas, con producción por ejemplo: faltantes de materias primas, exceso de productos terminados.

Estos efectos llevan a una entidad a realizar ajustes económicos que afectan la estructura administrativa, financiera, de recursos humanos y de producción en mayor o menor grado a cada una, o en el peor de los casos al cierre de la empresa. Para evitar tales extremos se requiere de la habilidad financiera del ejecutivo responsable y de las posibilidades a su alcance de acuerdo al contexto inflacionario que se viva en esos momentos.

#### INFLACION EN LOS PAISES MAS REPRESENTATIVOS EN LA ECONOMIA LATINO-AMERICANA

(Qué está pasando en América Latina en cuanto a las economías?  
(Qué le ocurre a México y qué tan bien vamos?

En una investigación celebrada por la Comisión Económica de las Naciones Unidas de Latino América, se llegan a establecer 2 grupos de países:  
a.-) Los líderes y  
b.-) Los resagados.

En donde México por fortuna se encuentra en la primera clasificación y básicamente este análisis se concreta a hablar respecto a (Qué ha pasado con la Inflación en los últimos 3 años?.

Para México:	ANO	%
	1989 SE TUVO	20
	1990 "	29.9
	1991 "	18.8
	1992 SE ESTIMA	9.7

Para lo acontecido en el año de 1990 aquí puede recordarse que fué económicamente hablando "un año perdido", en el que prácticamente se abandonó el Programa Estabilizador iniciado en el año de 1987, que en lugar de continuar a la baja la inflación aumentó a 29.9%.

Por otro lado para el año de 1992 la propuesta oficial está estimada en una inflación del 9.7% . Sin embargo los especialistas de Consultoría

Macroeconómica Siemex Huefa determinan que será imposible llegar al porcentaje inflacionario determinado por nuestras autoridades y que se situará en un 15.5 % o sea un incremento de aproximadamente 59.79 % en relación a lo oficial. Y la empresa se basa en el supuesto de que se mantendrá durante el año un deslizamiento cambiario de 20 centavos diarios.

Cabe hacer la observación que a finales del año de 1990, la propuesta oficial para la inflación estimada para 1991 se fijó en un 14% y para diciembre de 1991 ésta se fijó en un 18.8%. Si analizamos estas cifras podemos apreciar que existió una desviación del 34.28% de lo real a lo estimado por el Gabinete Económico.

En la investigación de referencia se establece que el Gobierno Salinista ha liquidado 150 compañías estatales en un llamado "Agresivo Programa de Privatización" y que ha "Estabilizado la Economía" en nuestro país, dando además como resultado de la actual política económica, casi \$7,000 millones de dólares, en capital extranjero.

Sin embargo 1992 será un año clave para México, cuya finalidad es entrar al primer mundo recuperando la década perdida de los ochentas, cuyo primordial objetivo será reducir la inflación a un dígito, pero por muy loable que sea esto, es incompatible con el actual exceso de liquidez que existe en la Economía con el circulante monetario que fluctuando por lo menos en el caso de M1 en un 120%, M1 bis rebasa por mucho las expectativas de un dígito, por lo que se coincide con la tesis ortodoxa monetarista de que no se puede lograr una inflación estable y largo plazo en un ambiente caracterizado por exceso de circulante.

En una economía en donde el circulante rebasa los índices de crecimiento, rebase lo que son las expectativas en materia de bienes y servicios disponibles se repercutirá en una espiral inflacionaria.

En base a lo anterior analistas de la iniciativa privada, recomiendan al que se debe finalizar con el "Pacto" que aunque estará vigente durante todo 1992, ha creado un problema de que el Pacto ha dejado de ser un instrumento meramente temporal como fue anunciado cuando entró en vigor en 1987 y ha llegado a formar parte de nuestra cultura económica-financiera y esto lleva a otro problema según la comunidad de inversionistas extranjeros y nacionales así como a la empresarial ya que aunque conlleve beneficios a corto plazo, lleva más riesgos a largo plazo y esto sería la "escasez de bienes y servicios". No hay que olvidar que cuando los rubros son insuficientes de poder afianzar la competitividad a niveles internacionales, es peligroso, sobre todo si se trata del rubro alimenticio, que se ha visto solucionado por grandes importaciones inclusive de alimentos básicos, pero esta no es la solución.

Para llegar a pensar en bajar la inflación a un dígito, lo primero es "erradicarla" y no "deprimirla", que son cosas muy diferentes. Lo que nuestro país necesita es "erradicarla" y no congelarla por un tiempo determinado ya que se corre el grave riesgo de que puede repuntar en una forma peligrosa e importante una vez que se desregulen los precios, cuando estén sujetos a la oferta y la demanda, en un ambiente de libre mercado. Hay que considerar que para el inversionista productivo, puede ocasionarle una situación engañosa. Tal vez para el "inversionista especulativo" sea bueno

pero lo que el país necesita es el "inversionista productivo" cuya inversión se quede en México.

Según datos económicos del sector privado en 1991 la Inversión Extranjera rebasó los \$10,000 millones de dólares, cifra muy superior a lo esperado por los analistas, sin embargo el 70% aproximadamente fueron o son, inversiones bursátiles de carácter especulativo o sea es una "inversión extranjera volátil" de tal forma que entre otras causas provocó que el Mercado Mexicano de Valores se ubicara en 1991 entre los cinco que mayores rendimientos ofreciera a los inversionistas, al acumular un avance nominal de 126.37 % en su índice de precios y cotizaciones y pasar de 628.79 puntos en diciembre de 1990 a 1,423.37 puntos, alcanzado al cierre del año anterior. Sin embargo para 1992 se estima que únicamente se lleguen a niveles del 45% ó 55% de rentabilidad.

Para Argentina aunque se dice que tienen un presidente "algo curioso" por su comportamiento y la imagen que internacional él se ha creado por situaciones íntimas y personales, en materia económica ha tenido excelentes resultados

Para Argentina:	ANO	%
	1989 SE TUVO	3,079
	1990 "	2,314
	1991 SE ESTIMA	28
	1992 SE ESTIMA	7

El espectacular sacrificio y esfuerzo que ha llevado el pueblo de Argentina con la introducción de un Consejo Monetario que ejerce una férrea disciplina fiscal, ha llamado de sobremedida la atención a los inversionistas de todo el mundo que empiezan a canalizar sus inversiones a ese país por su éxito económico y lo espectacular es aún lo estimado para 1992. Hay que ver si alcanza este porcentaje, que sin lugar a duda sería un completo y rotundo éxito.

Cabe hacer la observación que México únicamente se quiere conformar con un 7.7% y aquí habría que subrayar que nuestra economía se supone que está mejor que la de Argentina. Sin embargo en cuanto a metas económicas estamos muy por debajo al ambicioso programa de Argentina. Hay que tomar en cuenta que si han logrado un desplome de la inflación hasta el 28%, si llegan para 1992 al 7% Argentina se colocaría a la cabeza de los líderes, de tal manera se puede pensar que México puede hacer un esfuerzo adicional.

De acuerdo con este análisis económico, se establece que los esfuerzos para estabilizar la moneda en Argentina, fortalecer la recaudación tributaria y detener la impresión del dinero para cubrir el déficit, han sido las acciones clave para reducir la inflación a los márgenes indicados.

Para Chile:	ANO	%
	1989 SE TUVO	17
	1990 "	26.1
	1991 SE ESTIMA	18
	1992 NO HAY DATOS OFICIALES	

Aquí se conservaron las políticas de mercados abiertos dejados por el Gobierno Militar anterior. Elevando algunos impuestos para programas sociales, sin embargo el Banco Central restringió el crecimiento monetario



en 1990. Cabe mencionar que la inversión extranjera está llegando a este país lo que hace pensar que se reactivará su economía, haciendo bajar la inflación.

Para Colombia:	ANO	%
	1989 SE TUVO	25.8
	1990 "	29.1
	1991 SE ESTIMA	30.6
	1992 NO HAY DATOS OFICIALES	

Años de sólidas políticas monetarias y fiscales han hecho que este país sea uno de los más estables del continente. Se han obligado que las industrias protegidas compitan o de lo contrario cierren. Algo muy importante es que existe una verdadera austeridad en el Gobierno, se ha limitado el crecimiento interno y la demanda del consumidor también. El constante flujo de dólares por la venta de droga ha frustrado el desarrollo industrial real y la lucha contra el narcotráfico ha agotado importantes recursos.

Para Venezuela:	ANO	%
	1989 SE TUVO	34.2
	1990 "	40.8
	1991 SE ESTIMA	32.9
	1992 NO HAY DATOS OFICIALES	

La reducción, de tasas y tarifas por el Presidente Carlos Andrés Pérez, hizo que la economía se reactivara. La crisis del Golfo y el alza en los productos petroleros también ayudó. Sin embargo tiene conflictos políticos graves y la actividad, y reputación de su presidente está en entre dicho. Los países resagados son 2; Brasil y Perú.

Para Brasil:	ANO	%
	1989 SE TUVO	1,287
	1990 "	2,968
	1991 SE ESTIMA	386.5
	1992 NO HAY DATOS OFICIALES	

El gigante Latino Americano está luchando por poner fin a los días de excesivo desempleo estatal y al hábito de pagar los déficits gubernamentales, a la impresión de dinero, al congelamiento de cuentas bancarias. Su programa de control de precios y salarios no ha podido detener la inflación y aunque está en un proceso de privatización, pero no hay que olvidar que su presidente ha perdido la confianza de su pueblo y que esto para 1992 podría provocar una inflación severa.

Para Perú:	ANO	%
	1989 SE TUVO	3,393
	1990 "	7,481
	1991 SE ESTIMA	143.6
	1992 NO HAY DATOS OFICIALES	

El presidente Fujimori quiere terminar con un populismo paternalista que en 1990 Alan García quien cabe mencionar se encuentra en un proceso legal por malos manejos mientras fungía como presidente, aplicó a muchas industrias. De tal manera, que está realizando un agresivo programa de privatización en el que vemos que prácticamente todo como es; correos, telégrafos y petróleo

entre otras ramas industriales, están pasando a manos de la iniciativa privada.

A pesar de los estrictos controles monetarios, un rechazo de elevar los salarios gubernamentales, despido de miles de trabajadores y una amplia desregulación, Perú lucha aún con la recesión, lo cual se ha empeorado por el terrorismo y el tráfico de drogas. Sin embargo Fujimori trata de ganar la confianza del inversionista.

Con esto vemos que México tiene desgraciadamente niveles inferiores al resto de las principales economías Latino Americanas. Valdría la pena hacerle la pregunta al Gabinete Económico:

- 1.-) (Por qué entonces nos inundan con publicidad gubernamental en la que se dice que nos encontramos bien y listos para entrar a un Tratado de Libre Comercio?)
- 2.-) Por qué existe inflación si hay un superavit gubernamental, por ingresos adicionales por venta de empresas gubernamentales?
- 3.-) Realmente se ha disminuido el gasto gubernamental?
- 4.-) Por qué nos limitaremos a un pronóstico oficial de inflación para -- 1992 únicamente a 9.7% ?

### 3.- CAPITAL DE TRABAJO.

El análisis de Capital de Trabajo se centra en la inversión de una empresa en activos a corto plazo efectivo, valores a corto plazo, en cuentas por cobrar e inventarios así como pasivos circulantes y la interrelación entre ambos.

La definición más común de Capital de Trabajo, es la diferencia entre los activos y pasivos circulantes de la empresa, que se financian a corto plazo. La política de Capital de Trabajo, se ocupa de dos conjuntos de relaciones entre partidas del balance general; primero está la cuestión del nivel de activo circulante total que ha de mantenerse. El activo circulante varía con las ventas, pero su razón a ventas es cuestión de política empresarial, si la empresa decide operar agresivamente, mantendrá existencias relativamente pequeñas en activo circulante. Con ello reducirá el nivel requerido de inversión y aumentará la tasa esperada de rendimiento sobre la inversión, sin embargo, una política empresarial agresiva, también aumentará la posibilidad de quedarse sin efectivo, sin inventarios o de perder ventas a causa de una política de excesiva restricción de crédito.

La segunda cuestión se refiere a la relación entre tipo de activos y la forma en que se financian. Una buena política requiere uniformar los vencimientos del activo y del pasivo, financiar activos a corto plazo con deudas a corto plazo y activos a largo plazo, con deuda a largo plazo o venta de acciones. Esta no es una política sana porque los activos circulantes son inversiones permanentes, cuando crecen las ventas, si se sigue con esta política, la estructura de vencimiento de la deuda depende del nivel de activo fijo frente a activo circulante. Ambos aspectos de

política de Capital de Trabajo suponen una relación recíproca entre responsabilidad y riesgo.

La administración de Capital de Trabajo incluye los siguientes aspectos que los hacen importante tema de estudio:

A.-) El financiero dedica la mayor parte de su tiempo en el estudio de las operaciones internas normales de la empresa.

B.-) Como el activo circulante es una gran inversión y suele representar más en el activo total merece la detenida consideración del financiero debido a que tiende a ser relativamente inestable.

C.-) La administración de capital de trabajo es una herramienta que nos puede ayudar a reducir las inversiones en activo fijo, arrendando instalaciones y equipo, sin embargo se tiene que invertir en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, en consecuencia el activo circulante es muy importante para el financiero.

D.-) La relación entre el crecimiento de las ventas y la necesidad de financiar el activo circulante es estrecha y directa, por ejemplo si el promedio de cobranza es de 40 días y las ventas diarias a crédito ascienden a \$1'000,000 se tendría una inversión en cuentas por cobrar de \$40'000,000. Si las ventas se duplican, la inversión en cuentas por cobrar también se duplicarán, los incrementos en las ventas supone la necesidad inmediata de invertir en inventarios adicionales y posiblemente de saldos de efectivo. Todas estas operaciones cuestan dinero y deben ser financiadas. Por surgir con tanta rapidéz es necesario que el financiero tenga plena conciencia y conozca el crecimiento del Capital de Trabajo de la empresa.

Por supuesto, si continúa el crecimiento en las ventas es necesario más activos a largo plazo que también hay que financiar. Sin embargo, las inversiones en activo fijo raramente son tan urgentes como las inversiones en activo circulante.

### 3.1.- CONCEPTO DE RENTABILIDAD Y RIESGO.

Existe una alternativa entre la rentabilidad y riesgo de una empresa, la rentabilidad se calcula por las utilidades después de gastos, en tanto que el riesgo se calcula por la probabilidad de que una empresa llegue a ser técnicamente insolvente, es decir incapaz de pagar sus cuentas a medida que vencen. Entonces, en el caso, de activos circulantes, a una proporción menor de efectivo y valores negociables (activos líquidos, en relación al total de activos, se tendrá un mayor retorno sobre la inversión total). La rentabilidad con respecto al nivel de activos circulantes tiene que ver con las diferencias en costo entre las varias alternativas de financiación y su uso durante los períodos en las cuales no es necesaria. En la medida en que los costos explícitos de financiación a corto plazo sean menores que los costos financieros a mediano y largo plazo, será mayor la proporción de compromisos a corto plazo en relación a los pasivos totales y se tendrá una mayor rentabilidad.

La evaluación del riesgo incluye necesariamente un análisis de la liquidez de la empresa. La liquidez se puede definir como la capacidad para convertir en efectivo los activos más líquidos.

El riesgo asociado con los diferentes niveles de activos circulantes y pasivos a corto plazo debe evaluarse en relación con la rentabilidad de esos niveles.

El criterio de decisión en el que se hace hincapié, es el de la optimización de valor neto de la empresa. Por lo común el valor óptimo de una entidad se obtienen elevando al máximo la utilidad esperada. En circunstancias de estabilidad económica es apropiado utilizar este criterio. Sin embargo, en un entorno inflacionario pueden resultar adecuados otros criterios para la toma de decisiones.

### 3.2.- ADMINISTRACION DEL ACTIVO CIRCULANTE.

Financiamiento puede definirse como la obtención de fondos ajenos para lograr los objetivos de la empresa. La forma en la cual se financian los activos circulantes incluye un equilibrio entre riesgo y rentabilidad. Suponiendo que la organización tiene establecida una política con respecto a pagos de compras, mano de obra, impuestos y otros gastos, entonces las cuantías en cuentas por pagar y otros gastos acumulados incluidos en los pasivos a corto plazo, no son variables activas de decisión. Estos compromisos financian una parte de los activos fijos y tienden a fluctuar con el programa de producción y en el caso de los impuestos, con las utilidades. A medida que la inversión en activos circulantes crece, las cuentas por pagar y otros gastos acumulados también tienden a crecer generalmente.

Existe un "Enfoque Compensatorio" consistente en que la empresa financie las necesidades a corto plazo con fondos a corto plazo y las necesidades a largo plazo con fondos a largo plazo; utilizando este enfoque la empresa no tendría ningún Capital de Trabajo, ya que sus requerimientos de financiamiento a corto plazo serían iguales a su financiamiento disponible a corto plazo.

Este enfoque es peligroso, no solamente desde el punto de vista de Capital de Trabajo sino porque la empresa recurre hasta donde sea posible a sus fuentes de financiación de fondos a corto plazo para hacer frente a las fluctuaciones estacionales de sus requerimientos de fondos.

### 3.3.- MADUREZ O VENCIMIENTO DEL PASIVO.

Aunque bajo condiciones de certeza es apropiada una sincronización exacta entre el programa de flujos netos de efectivos esperados y el programa de pagos de obligaciones, usualmente no es tan favorable como la empresa lo deseara, bajo condiciones de riesgo-inflación-incertidumbre. Los flujos netos de efectivo presentarán desviaciones con relación a los flujos esperados con el fin de adaptarse a los riesgos inherentes a la misión de la empresa. Como resultado el programa de vencimientos de las obligaciones es bastante importante para determinar el equilibrio de riesgo-rentabilidad. El siguiente punto es el margen de seguridad que deben incluirse en el programa de vencimientos con el fin de tener en cuenta fluctuaciones adversas en los flujos de efectivo. Mientras más corto sea el programa de vencimientos de los pasivos será mayor el riesgo de que la empresa sea incapaz de efectuar los pagos de capital e intereses oportunamente. A su vez, con un programa de pagos más largos, el financiamiento sería menos riesgoso, manteniendo todos los demás factores constantes.

En general, si el programa de vencimiento es más amplio en relación con los flujos de efectivo esperados, será menor el riesgo de encontrarse con incapacidad para cumplir con los pagos de capital e intereses. Sin embargo, a medida que el programa de pagos sea más largo, más costoso será el financiamiento.

Por otra parte, el costo explícito de financiamiento a largo plazo es generalmente mayor que el del financiamiento a corto plazo. Además de los mayores costos de los préstamos a largo plazo, con ellos la empresa puede llegar a pagar intereses sobre pasivos en periodos de tiempo durante los cuales no necesita fondos. Existe usualmente, la tendencia a financiar las necesidades de fondos con mecanismos a corto plazo.

Consecuentemente, tenemos un equilibrio entre riesgo y rentabilidad. El margen de seguridad, o sea la diferencia entre los flujos netos esperados de efectivo y los pagos de los pasivos, dependerá de las referencias que en cuanto a riesgo tenga la administración. A su vez, la decisión sobre la clasificación de los vencimientos de los pasivos determinará la parte de los activos circulantes que será financiada con obligaciones a corto plazo y la parte que se financiará a largo plazo.

El pasivo representa todas aquellas obligaciones que tiene la empresa (en dinero o en especie) con terceras personas y el pasivo circulante serán las obligaciones contraídas en un plazo no mayor a un año.

En una época inflacionaria resulta de suma importancia la excelente administración de los pasivos circulantes y pasivos a largo plazo, ya que, en un momento determinado, la empresa puede resultar beneficiada al endeudarse. El mencionar que la empresa puede resultar beneficiada al endeudarse, puede resultar un comentario extraño o increíble, sin embargo, al encontrar un préstamo el cual mantenga un costo financiero menor al índice inflacionario esperado durante el periodo contratado representa, una ganancia para la empresa.

Se debe entender por administración del pasivo circulante, el adecuado manejo de los créditos contratados por la empresa y la consecución de los periodos de pago más largos dentro del mercado. Aunado a esto, resulta sumamente importante relacionar el pasivo circulante con el efectivo e inversiones que mantengamos dentro de la administración del capital de trabajo, con el objetivo de los mayores rendimientos en el mayor plazo posible.

Existen fuentes y procedimientos de financiamiento a corto plazo sin garantía, entendiéndolo "financiamiento" como pasivo, el financiamiento a corto plazo sin garantía, consiste en que la empresa pueda conseguir recursos o fondos sin comprometer activos fijos específicos -o de cualquier otra índole- como garantía. Estas formas de financiamiento aparecen dentro del estado de situación financiera, de la empresa como cuentas específicas que comunmente denominamos: cuenras por pagar, pasivos acumulados y documentos por pagar.

Las cuentas por pagar y los pasivos acumulados, realmente son fuentes de financiamiento espontáneo, ya que provienen de operaciones propias y normales de la empresa, las cuales se originan día a día, sin mayor problema. Sin embargo, los documentos por pagar, aunque generalmente no

contienen garantía dentro de sus estipulaciones, no los podemos considerar como "espontáneos" debido a que son documentos negociados por administración de la empresa y requieren de reconocimiento por personal autorizado por ello.

### 3.4.- FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO ESPONTANEAS.

Las dos principales fuentes de financiamiento a corto plazo espontáneas para la empresa, las constituyen las cuentas por pagar y los pasivos acumulados ya que son operaciones propias, normales y rutinarias de la empresa que se verán afectadas primordialmente de dos factores:

- a.-) Las ventas y
- b.-) La inflación.

Al aumentar nuestras ventas, se verán aumentadas las cuentas por cobrar debido al crecimiento intrínseco de compra de materia prima, para poder dar abasto a la demanda de nuestro artículo. Asimismo se verán incrementados nuestros pasivos acumulados debido a los impuestos por pagar derivados de mayores utilidades y ventas y al incremento inflacionario que nos repercute directamente tanto en el costo de la materia prima como en el de la mano de obra y salarios operacionales.

Normalmente no existe un costo explícito vinculado a cualquiera de estos pasivos circulantes de la empresa, aunque tienen ciertos costos implícitos, por lo que la propia empresa (y en particular el encargado del capital de trabajo), debe aprovechar estas fuentes de financiamiento a corto plazo que en general no traen consigo un costo financiero, es decir, "no carry interés".

#### 3.4.1.- Cuentas por pagar.

Por lo general, las cuentas por pagar provienen de la compra de materia prima que realizamos en una "cuenta abierta" que mantenemos con nuestros proveedores. La cuenta abierta es la concesión de crédito a la empresa, convenida de antemano por la parte de los proveedores y que le permite tomar posesión de las mercancías y pagar por ellas posteriormente en un plazo corto determinado en la forma acostumbrada. Esto es, todas aquellas transacciones que se realizan en las cuales se compra la mercancía pero no se firma un documento formal para dejar constancia de la obligación del comprador para con el vendedor. El comprador, al aceptar la mercancía que se le entrega, acepta por ese simple hecho en pagar al proveedor la suma requerida por las condiciones de venta estipuladas por este último.

Las condiciones de pago que se ofrecen en tales transacciones, normalmente se establecen dentro de la propia factura que el proveedor acompaña a las mercancías que entrega. Estas condiciones de pago resultan ser de suma importancia para el comprador y deben de considerarse al realizar la programación de todas las compras a realizar y por consiguiente la fecha y forma de pago.

#### 3.4.2.- Condiciones de pago.

Las condiciones de pago son todas aquellas estipulaciones que se emiten al otorgar una "cuenta abierta" y establecen -en términos generales- el período de crédito, monto del descuento por pago de contado, período de descuento por pronto pago y la fecha en que se inicia el período de crédito. Todas las

condiciones de pago se establecen generalmente dentro de la propia factura y contienen toda la información fundamental respecto del crédito otorgado. Analicemos cada una de ellas.

Periodo del crédito.- El periodo del crédito es el número de días que transcurren desde que se recibe la mercancía, hasta la fecha en que se debe efectuar el pago. Este periodo puede ir desde 0 días hasta 90, aunque en algunas ocasiones puede llegar a ser mayor. Es deber del administrador del capital de trabajo, encontrar el proveedor que ofrezca calidad, buen precio y un aceptable periodo de crédito ya que entre más tiempo tengamos para pagar, nuestro financiamiento será mayor y podremos obtener ganancias de capital sumamente importantes.

Existen negocios que por su naturaleza realizan ventas estacionales en grandes volúmenes (tal es el caso de las jugueterías) o artículos específicos que son vendidos en diferentes temporadas o estaciones del año (abrigo, paraguas, trajes de baño, etc.). Para este tipo de negocios existe lo que se denomina "adelanto de temporada" y "mercancía en consignación".

En "adelanto de temporada" consiste en proveer al comprador de artículos estipulados con anterioridad a la estación de venta, pero exige el pago solamente poco después de la época real en que se encuentre prevista la demanda de artículos estacionales. En este tipo de transacciones, ambas partes tienen posibilidad, de ganar por adelanto de temporada. El vendedor (proveedor) ahorra costos de mantenimiento de inventario ya que no tiene la necesidad de mantener un volumen tan grande de este y el cliente (la empresa) asegura su stock necesario para satisfacer la demanda que se acerca y no tiene la necesidad de erogar el efectivo durante esos días. La ganancia financiera para la empresa resulta sumamente atractiva ya que ese efectivo puede ser mantenido en las inversiones de la empresa generando intereses y repercutiendo el efecto inflacionario en nuestro proveedor.

La "mercancía en consignación" es aquella en que el proveedor nos entrega con el fin de que nuestro negocio sea la vía de venta de los mismos, sin embargo, sólo pagaremos la mercancía que realmente vendamos y hasta la fecha en que esto se realice. Este tipo de transacciones se realizan en la mayoría de los negocios comerciales y con artículos que son nuevos en el mercado. Resulta muy difícil que este caso se de en empresas industriales, aunque sí existen.

La mercancía en consignación resulta una transacción sumamente atractiva ya que nuestro costo de oportunidad es cero y nuestra ganancia puede ser atractiva, además -reiterando- el dinero que se debió utilizar para la compra de esos artículos deberá ser invertido en algún instrumento de inversión con la consecuente ganancia de capital por dos vías: interés e inflación.

Descuentos por pronto pago.- Son descuentos porcentuales, sobre el precio de compra que se conceden al comprador si éste paga dentro del periodo para descuento por pronto pago. Desde el punto de vista del proveedor, cuyo objetivo es recuperar sus cuentas por cobrar rápidamente, el descuento por pronto pago representa un incentivo para que el comprador pague rápidamente, sin embargo, el comprador -cuyo objetivo es dilatar lo más que pueda sus cuentas por pagar-, debe ser determinado si le resulta ventajoso el tomar el

beneficio del descuento por pronto pago o, en su caso, dilatar el pago. F determinar lo anterior, se deberán tomar en cuenta las tasas de interés, ganancia de capital que se estén ofreciendo en el mercado en ese momento y el índice inflacionario esperado para este periodo. El periodo de descuento por pronto pago, especifica el número de días máximo después de la iniciación del periodo de crédito en que puede tomarse el beneficiario del descuento por pronto pago.

Iniciación del periodo de crédito.- La iniciación del periodo de crédito se establece como parte de las condiciones de pago por parte del proveedor. Este periodo se puede establecer de diversas maneras, tales como:

- a.-) Fecha de factura. La generalidad de periodos de crédito se estipula de esta manera e indica que inicia dicho periodo a partir de la fecha de elaboración de la factura. Esto indica también que el periodo de descuento y cualquier otro periodo se calculan con respecto a la fecha de la factura.
- b.-) Fin de mes. Esta anotación significa que el periodo de crédito para todas las compras realizadas durante un mes determinado, se inicia - al día primero del mes siguiente. La fecha de la factura, en estos - casos se conoce como la fecha de venta.
- c.-) Al recibo de la mercancía o número de días a partir de. Las condiciones al recibo de la mercancía se utilizan usualmente cuando las mercancías se recibirán mucho después de la fecha de compra. Esto puede suceder cuando la mercancía se compra a un proveedor el cual se encuentra lejos geográficamente y el proceso de despacho y transportación dure algún tiempo significativo (30 días en adelante).

### 3.5.- PASIVOS ACUMULADOS.

La segunda fuente de financiamiento a corto plazo para la empresa la representan los pasivos acumulados, los cuales son pasivos derivados de servicios recibidos por los cuales el pago aún no es realizado. Existen muchos renglones a los cuales podemos identificar como pasivos acumulados, sin embargo, los más importantes -mismos que representan a todos los demás- son los sueldos y salarios y los impuestos por pagar.

Debido a que los impuestos son pagos que se hacen al gobierno y que se establece en el artículo 60. del Código Fiscal de la Federación para 1992 el cual nos dice "que en los casos de retención o de recaudación de contribuciones, los contribuyentes, retenedores o las personas a quienes las leyes impongan la obligación de recaudarlas, las enterarán a más tardar el día 17 del mes de calendario inmediato posterior al de terminación del periodo de la retención o de la recaudación, respectivamente", de tal manera la empresa puede llegar a manipularlos por este tiempo al igual el rubro de sueldos y salarios, ya que los empleados y obreros en este último (sueldos y salarios) prestan servicios por los cuales no se les paga sino hasta que haya pasado un periodo específico de tiempo el cual normalmente es de quince días, sin olvidarnos que puede ser semanal o hasta mensual el pago de sueldos y salarios.

Hasta aquí se han analizado las fuentes de financiamiento a corto plazo espontáneas, las cuales por su naturaleza y beneficios resultan ser de importancia para la adecuada administración del Capital de Trabajo. Tomar consideración lo expuesto anteriormente y ponerlo en práctica, para la



consecución de un fuerte soporte financiero dentro de la empresa puede llegar a lograrse una máxima rentabilidad de la misma, dentro de un periodo inflacionario o inestable económicamente hablando.

### 3.6.- DOCUMENTOS POR PAGAR.

Los documentos por pagar no se consideran dentro de las fuentes de financiamiento a corto plazo espontáneas ya que no representan una operación rutinaria y normal de la empresa, sin embargo, representa una fuente de financiamiento sumamente atractiva para la empresa ya que dentro de ellos se pueden negociar préstamos a corto plazo (actualmente se maneja un tiempo de 30 días en promedio) sin intereses, mismos que se pueden negociar a lo largo del periodo establecido, llegando incluso, en algunas ocasiones, a canjearse o renovarse sin costo financiero para la empresa.

El documento por pagar representa un financiamiento otorgado generalmente por nuestro proveedor o por un acreedor determinado y no se estipula garantía alguna. Los documentos más comunes lo forman el pagaré y la letra de cambio. Básicamente, el documento es dinero en efectivo liquidable en una fecha determinada y a favor de un determinado beneficiario.

### 3.7.- TOMA DE DECISIONES RESPECTO AL PASIVO CIRCULANTE.

Una vez entendido lo que es y lo que representa el pasivo a corto plazo o circulante, entendemos que resulta de suma importancia la efectiva administración del mismo, la cual se logrará a través de la adecuada toma de decisiones que se haga a lo largo del adeudamiento propio y necesario para la empresa.

Las alternativas de decisión que ofrece el pasivo, resultan muy amplias y de diversas características. El administrador del Capital de Trabajo deberá analizar las necesidades de adeudamiento de la empresa y qué recurso financiero deberá utilizar dentro de los mencionados en este tema.

En el caso de financiamiento a través de la banca o la bolsa, el financiero, deberá realizar estudios suficientes en cuanto a costo-beneficio que implica el lanzar un instrumento de inversión al mercado con el objeto de financiarse a través de los diversos inversionistas o el contratar un crédito con la banca con el mismo objeto. Dicho financiamiento deberá ser suficiente para cubrir las necesidades de la empresa y el beneficio que otorgará deberá ser mayor al costo financiero y al índice inflacionario registrado durante el periodo de financiamiento, en otras palabras, la productividad de la empresa durante ese periodo deberá verse incrementada.

### 3.8.- INFLACION: LA TOMA DE DECISION EN EL CAPITAL DE TRABAJO.

La inflación es el aumento del total de los medios de pago o medio circulante, sin respaldo de un incremento equivalente de bienes y servicios en el mercado.

En otras palabras es el aumento de la demanda global (medios de pago o dinero) por arriba del aumento de la oferta global (producción de bienes y servicios), que trae como consecuencia el alza general de los precios. Podríamos también definir la inflación como el aumento de la demanda,

provocado por la creación de nuevo dinero por arriba de la creación nuevos bienes y servicios.

Todo aumento en cualquier instrumento que haga las veces de medio de pago (moneda, billetes, cuentas maestras, de cheques, tarjetas de crédito, divisas) y en consecuencia aumenta la demanda de bienes y servicios, producirá el alza de precios si no existe un aumento equivalente de bienes y servicios que lo respalda. Los precios suben debido a que, como predice la ley de la oferta y la demanda, la cantidad demandada está por arriba de la cantidad ofrecida. El alza general de los precios es una consecuencia de la inflación en sí misma.

Una vez iniciado el aumento de precios por el excesivo circulante, entran en juego los factores psicológicos: rumores, inseguridad, desconfianza, pesimismo, que según las circunstancias provocan que los precios aumenten más o menos y con mayor o menor rapidéz, teniendo como último resultado el desequilibrio económico de las actividades financieras de cualquier empresa.

Atrás del aumento del circulante monetario se encuentran fenómenos sociales, políticos y teorías económicas que promueven y pretenden justificar la inflación. El gasto público excesivo, es la principal causa del aumento del circulante. La agradable posición de sentirse omnipotente repartiendo ganancias y bienes al pueblo, hace que los gobernantes se dejen llevar por el afán de popularidad y al darse cuenta de que las arcas se encuentran vacías, o que ya no es político aumentar más los impuestos, acuden al aparente fácil acrecentamiento del circulante. El afán de ganar popularidad y de emprender programas por arriba de las posibilidades reales de un gobierno, aún con las mejores intenciones, es una de las causas más frecuentes de que en los países Latino Americanos se inicien procesos inflacionarios.

La inflación trae consigo efectos negativos, desequilibrios en la Economía Nacional e Internacional, así como desajustes financieros en las empresas, como pueden ser: incertidumbre en los costos, inseguridad en la fijación de los precios para lograr la rentabilidad deseada mayores riesgos inherentes al rendimiento de las inversiones, mayores posibilidades de pérdidas por el aumento de la madejada financiera en el renglón de financiamiento y de transacciones con valores negociables, en el de inventarios y en el del crédito concedido.

Todos los efectos de la inflación inciden en la administración del Capital de Trabajo, por lo que debe ser manejado con habilidad y eficiencia de parte de su responsable e involucrados directa o indirectamente con él. Tales efectos hacen que las empresas vivan a un ritmo más agitado, financieramente hablando, para cumplir con los compromisos establecidos con ventas, con producción por ejemplo: faltantes de materias primas, exceso de productos terminados.

Estos efectos llevan a una entidad a realizar ajustes económicos que afectan la estructura administrativa, financiera, de recursos humanos y de producción en mayor o menor grado a cada una, o en el peor de los casos al cierre de la empresa. Para evitar tales extremos se requiere de la habilidad financiera del ejecutivo responsable y de las posibilidades a su alcance de acuerdo al contexto inflacionario que se viva en esos momentos.

#### 4.- ADMINISTRACION DE LA TESORERIA.

La función o actividades de la Tesorería forma parte de una de las áreas vitales de cualquier empresa la cual es ejercida generalmente por un Contralor o un Tesorero, que desde luego puede variar de acuerdo al tamaño de las empresas, cuerpo administrativo u otras variantes de carácter legal. Tal ejecutivo organizará las finanzas de acuerdo a sus necesidades.

Aquí se pretenden dejar bien definidas las características, funciones y capacidad de desarrollo de la Tesorería de la empresa así como su real importancia dentro del desenvolvimiento de una entidad económica.

Se puede concluir diciendo que las siguientes notas serán una muestra de lo que se debe conocer como la Administración de la Tesorería dentro de una entidad obviamente lucrativa.

##### 4.1.- FLUJO DE EFECTIVO.

Antes de iniciar lo relativo a Flujo de Efectivo deseo plantear las siguientes consideraciones.

"Se cuenta que, durante una época de relevante inflación en nuestro vecino país del norte, un banquero comentó que él en su ya larga vida profesional, nunca había visto un dólar constante y que sus cajeros jamás habían dado entrada o salida a dólares constantes. Hizo este comentario ante uno de sus clientes cuando éste le solicitaba un préstamo presentando para el efecto de justificar su futura liquidez y solvencia, una serie de informes y proyecciones financieras de su empresa, con las cifras calculadas a pesos constantes".

Valga la anécdota referida para destacar la importancia -como punto de partida- del uso de pesos corrientes (nominales), en la administración del efectivo, con el fin de lograr su optimización y evaluar adecuadamente la capacidad de la entidad para cumplir con sus compromisos financieros.

Congruentes con lo anterior consideramos, como una magnífica posibilidad de brindar un mejor servicio de parte de la Profesión Contable, poner a disposición de los usuarios de la información financiera, tanto internos como externos a la entidad, de medios cada vez más eficientes para la adecuada toma de decisiones en relación con el efectivo. Ese es justamente el flujo de efectivo, el tema principal que se abordará en los siguientes párrafos.

Al respecto cabe hacer -primeramente- un breve resumen histórico de las disposiciones normativas para enfatizar la importancia que tiene el control de los fondos de las empresas.

El primer documento, que sobre el tema de referencia se emitió en nuestro país fué el denominado Boletín B-4 titulado Estado de Cambios en la Situación Financiera, el cual vió la luz pública en los inicios de la década de los setentas. En este precepto se hizo incapié en los movimientos de lo que técnicamente se conoce como capital neto de trabajo, concepto que comprende otros renglones además del efectivo pero que, sin embargo, apunta

claramente hacia la conveniencia de vigilar estrechamente los recursos líquidos de los negocios.

Con motivo del fenómeno inflacionario imperante en nuestro país, la Profesión Contable, a través de la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., emitió lo que vino a ser el famoso Boletín B-10 cuyo título es: Reconocimiento de los Efectos de la Inflación en la Información Financiera. Este documento se puso en vigor en el año de 1984 y trajo como consecuencia una natural desconfianza de parte de los usuarios de la información, por tratarse de un cambio bastante radical. Entre otros cuestionamientos se decía que se estaba reportando una utilidad inexistente, originado por la más evidente distinción entre, por una parte, las operaciones que tiene su base en el concepto de lo devengado y por otra las que solamente toman en cuenta el flujo del efectivo.

En previsión a tales inquietudes de los usuarios el citado organismo normativo, paralelamente a la elaboración del mencionado Boletín B-10, trabajó en la formulación del que vino a ser el Boletín B-11 Estado de Flujo de Efectivo, también llamado Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo, para mantener cierta congruencia con boletines anteriores. El propósito fundamental de este documento, puesto en vigor en 1983, fue por un lado- promover la confianza entre los usuarios de la información financiera, al establecer la obligación de proporcionarles reportes con datos tradicionalmente conocidos, contrarrestando la aludida resistencia al Boletín B-10 que rompería con los esquemas del pasado.

Por otro lado, el Boletín B-11 venía a llenar un hueco importantísimo en el campo de las decisiones relacionadas con las empresas, en una época en donde el control del efectivo se tornó en asunto vital, motivado por los altos índices de inflación. Ante un entorno inflacionario distorsionante de todo tipo de información financiera, el efectivo seguía siendo el punto de referencia más confiable para evaluar la salud financiera de una empresa. Además, este boletín vino a satisfacer la imperiosa necesidad de contar con información válida, para estar en posibilidad de tomar acciones apropiadas para proteger a la entidad contra los efectos perniciosos que la inflación tiene sobre el efectivo.

Para complementar el Boletín B-11 y con vigencia a partir de 1986, la citada Comisión emitió la Circular 27, la cual introdujo varias recomendaciones para la mejor presentación del Estado de Flujo de Efectivo. La principal contribución de esta circular fue hacer evidente el contenido inflacionario de los intereses pagados y cobrados, estableciendo la regla de separar en dicho estado- lo correspondiente al pago de la deuda y a la liquidación de valores realizables, de lo relativo a los intereses reales, descontada la inflación. Esto puso de manifiesto que, al través de los intereses se estaba pagando el principal, con motivo de los significativos índices inflacionarios experimentados en el país.

El Estado de Flujo de Efectivo, en base al Boletín B-11 y a la circular 27, tenía una existencia más que justificada por la confiabilidad que inspiraba, al nacer un valioso equilibrio con la novedosa información derivada del Boletín B-10. Se consideraba una herramienta muy útil precisamente por ofrecer datos sobre el efectivo, aspecto de particular importancia en un entorno inflacionario y además, era un estado financiero de aceptación

general por ser bastante comprensible, algo difícil de encontrar en un ambiente complejo e incierto.

Ahora bien, con vigencia a partir de enero de 1990, se emitió el denominado Tercer Documento de Adecuaciones al Boletín B-10, en el cual entre otras disposiciones, se establece que todos los estados financieros deben ser elaborados con cifras reexpresadas en moneda del mismo poder adquisitivo. Esta normatividad dió lugar al surgimiento de lo que conocemos como información a pesos constantes.

Como consecuencia del mencionado Tercer Documento se puso de manifiesto la incongruencia con sus normas, del existente Estado de Flujo de Efectivo (por estar elaborado a pesos nominales). Era preciso que este estado también fuera formulado a pesos de poder adquisitivo de la misma fecha del resto de los estados financieros. Estos hechos trajeron como resultado el nacimiento del Boletín B-12, cuyo título es Estado de Cambios en la Situación Financiera, el cual contiene las disposiciones sobre la preparación y presentación de dicho estado, en pesos de poder adquisitivo a la fecha del balance general.

En este mismo boletín B-12 se establece que quedan sin efectos el Boletín B-11 y la circular 27 y con ello se le puso fin a la vigencia y a la historia del Estado de Flujo de Efectivo.

De ninguna manera es cuestionable el uso de pesos constantes establecidas en el citado Tercer Documento de Adecuaciones al Boletín B-10. Al respecto se presentan solamente un par de comentarios, que más bien deben considerarse como dudas o inquietudes.

La primera inquietud se refiere al grado de validez de los pesos constantes. Considerando que, en un país en donde la economía no está totalmente indizada, las cifras procedentes de ajustes con factores derivados de índices generales de precios, aunque son muy útiles para fines estadísticos y comparaciones de carácter general, deben tomarse con ciertas reservas en la toma de decisiones sobre situaciones concretas. Parecen no ser representativas de la realidad en términos contables, en virtud de que la inflación no es repercutible por ley. Al hacer un análisis e interpretación de este tipo de información financiera, pueden llegarse a conclusiones erróneas al ignorar tal circunstancia. Puede ser riesgoso para los usuarios exagerar el valor agregado de esta clase de generalizaciones. En otro orden de ideas, si a esas mismas ventas se les aplican factores relativos a índices generales de precios, en donde los aumentos en éstos fueron superiores a los referidos precios específicos, pueden llegarse a concluir que la entidad muestra un perfil en decadencia. Sirvan estas conclusiones contradictorias para reiterar la recomendación de ser prudentes en la utilización de este tipo de información. El segundo comentario alrededor de los pesos constantes, es sobre las consecuencias que trae consigo ajustar los estados financieros de períodos anteriores, para hacerlos comparativos con los del actual. Esta mecánica puede producir el ocultamiento de los corrosivos efectos de la inflación, en los distintos renglones de la estructura financiera de la empresa. Si al inicio del período se tienen \$1,000 invertidos por cobrar y al final del mismo el saldo es de \$1,500 los balances comparativos reportan que nada pasó, si el nivel de inflación se incrementó en 50% durante el período. Esto es pretender el

desconocimiento de los efectos de la inflación, lo cual parece incongruo con los objetivos del Boletín B-10. La inflación permite a veces ganar / otras veces obliga a invertir y a gastar y todo ello debe ser informado expresamente a los usuarios para que estén siempre conscientes de todas las implicaciones del fenómeno inflacionario y tomen las acciones que estimen necesarias para protegerse

Hasta este momento se han manifestado algunas inquietudes con respecto al uso de pesos constantes según el referido Tercer Documento de Adecuaciones al Boletín B-10. Volviendo al tema central cabe también señalar que no parece -en absoluto- criticable la presentación del mencionado Estado de Cambios en la Situación Financiera al través del Boletín B-12. Al contrario, es de considerarse que es un estado que puede ser muy útil a los usuarios en el análisis e interpretación de la información financiera; les permitirá conocer en detalle los movimientos ocurridos en la estructura financiera de la entidad.

Sobre el particular, lo que sí parece verdaderamente cuestionable es haber arrojado el Boletín B-11 y la Circular 27, desapareciendo de esta manera al Estado de Flujo de Efectivo. Con inflación o sin ella es indispensable que los usuarios cuenten con un estado en el que se reflexen los movimientos de efectivo. Todos sabemos que en última instancia, en la administración y evaluación de las empresas lo que es realmente importante es el dinero, el efectivo. Una determinada empresa puede ser muy interesante y atractiva, pero no cuenta con el efectivo suficiente y de manera oportuna, puede llegar a tener serios problemas.

El Estado de Cambios en la Situación Financiera según el Boletín B-12, no puede sustituir al Estado de Flujo de Efectivo que establecía el Boletín B-11, como un desarmador no puede ser la sustitución de un "martillo". Ambas son herramientas valiosas pero son útiles para distintos propósitos. Se considera indispensable que, quienes toman decisiones sobre las empresas, tengan a su disposición el flujo de efectivo a pesos nominales, sin ruidos distorsionantes, para evaluar la respectiva liquidez y conocer la correlativa capacidad para pagar las deudas contraídas. Requieren -se insiste- conocer las cifras reales del efectivo, las que verdaderamente tienen el poder de liberar a la entidad de los compromisos financieros.

La Situación Propuesta Concreta al Respecto es:

a.- Que se haga lo necesario para que, el primero de dichos estados, contenga todos los cambios en la situación financiera de la entidad siendo, ellos reales o virtuales provengan o no de movimientos de efectivo. Con esto los usuarios tendrán el beneficio de contar con información completa sobre los comentados cambios, facilitando -como se indicó- el análisis e interpretación de los Estados Financieros correspondientes.

b.- La otra parte de la proposición, es que nuevamente se ponga en vigor el Boletín B-11, con las adecuaciones que se juzguen pertinentes, para que los usuarios tengan un Estado Financiero cuyo contenido únicamente se refiera a los movimientos de efectivo. Hay que estar convencido que los usuarios, en materia de información sobre el efectivo, están esperando ver pesos corrientes y no constantes. Por supuesto que, si persisten las altas tasas de inflación (considerando que aún no está controlada la inflación en nuestro país y que hablando en términos internacionales, debe de existir una

inflación anual del rango del 6% con miras a bajarse aún más) y la Contaduría Pública lo considera conveniente, este estado puede elaborarse a pesos de poder adquisitivo de cierre del periodo, utilizando para ello una mecánica similar a la que se usa para este fin en el Estado de Resultados, señalando las limitaciones que esto implica.

Para concluir, se estima oportuno referir a los actuales enfoques sobre la calidad, que ostentan una marcada orientación al cliente. En este contexto un producto será de buena calidad si cumple con los requerimientos del cliente. En materia de información Financiera, para que los productos sean de buena calidad, independientemente de lo que requiera la Profesión Contable para el desarrollo de sus propias actividades, es imperativo pensar ante todo en los clientes, que son los que precisamente le necesitan.

#### 4.2.- IMPORTANCIA DE LOS ANALISIS DE FLUJOS DE TESORERIA (CASH - FLOW).

La importancia fundamental del conocimiento y análisis del Fondo de Rotación o Maniobra, estriba en que el mismo constituye el centro a través del cual se concreta todo el proceso económico de producción, por constituir la vía de transformación en disponibilidades de las inmovilizaciones afectadas al proceso y por tanto, de él depende, en gran medida, el cumplimiento de los fines de rentabilidad que se habían asignado a la empresa a través del mejor empleo y rotación de las inversiones efectuadas.

El presupuesto de la Tesorería tiene como función esencial la toma de decisiones a corto plazo. En efecto, si el presupuesto de explotación relativo a las ventas, a la producción, etc., puede ser considerado como un medio de previsión de los objetivos de beneficios de la empresa, un presupuesto de Tesorería debe establecerse conjuntamente a fin de determinar los recursos económicos para la realización de los planes de financiación como:

a.-) El conjunto que forman los datos recientes de carácter histórico, con las previsiones de fondos para futuros periodos, constituye una información relativa a las posibilidades que tiene la empresa de generar recursos suficientes para sufragar los gastos que origine el programa de explotación. La comparación de las cifras reales de la Tesorería con las presupuestadas, o las correspondientes a periodos anteriores, ofrece la posibilidad de detectar los acontecimientos que se estén produciendo y posean interés para la empresa. A título de ejemplo sería la reducción de la rotación de los inventarios o de las cuentas por cobrar, puede significar la posibilidad de evitar o preveer una futura crisis de fondos.

b.-) La investigación de los movimientos de Tesorería, constituyen un medio para controlar los fondos que pueden ser empleados en inversiones, inventarios y otras partidas. Cuando estas inversiones van a financiarse mediante recursos externos, los estudios de movimientos de tesorería proporcionan información sobre la capacidad de la empresa para hacer frente a las cargas financieras que han de producirse con tal motivo. Tan importante es, a estos efectos, conocer la cifra de beneficios como la de los movimientos de la Tesorería.

c.-) Los informes de la Tesorería son también interesantes para medir el resultado de las decisiones empresariales de carácter financiero, como puede

ser la de acogerse a los beneficios al acudir a sistemas de arrendamiento bienes o equipo en lugar de adquirirlos y la de seleccionar inversiones.

## 5.- C O S T O D E C A P I T A L.

Se puede definir como el tipo o la tasa que hay que ganar, sobre el producto neto, para suministrar los elementos de costo de la carga en las fechas de vencimiento. En otras palabras, la tasa de retorno que como mínimo debe resituar un proyecto para ser aceptado .

### 5.1.- UTILIDAD POR ACCION.

La utilidad por acción (UPA) se define como la relación de utilidad neta entre el número de acciones comunes.

La Utilidad Neta se calcula de la siguiente manera:

	Ventas Brutas
menos	Rebajas, devoluciones y descuentos sobre ventas
igual a	Ventas Netas
menos	Costo de ventas o de lo vendido
igual a	Utilidad Bruta
menos	Gastos de operación: Gastos de administración y de venta
igual a	Utilidad de operación
+ ó -	Productos financieros y gastos financieros
igual a	Utilidades financieras
+ ó -	Otros productos y otros gastos
igual a	Utilidad antes de impuestos
menos	ISR y PTU
igual	UTILIDAD NETA

### 5.2.- POLITICAS DE FINANCIAMIENTO.

Son los lineamientos que se deben seguir, o los pasos que deben llevarse a cabo en la consecución de los objetivos de la empresa, observando de la manera más apegada posible a las políticas establecidas en los manuales, manteniendo solo cierta flexibilidad.

Decisiones de Financiamiento. La decisión de financiamiento se refiere a las distintas formas a las que puede acudir una organización para allegarse recursos y comprende los siguientes elementos:

a.-) Costo de Financiamiento. Se define como el importe a pagar por intereses y dividendos preferentes o comunes, generado por el uso durante un determinado periodo de tiempo de los fondos obtenidos. Este puede ser explícito o implícito. Hablando de un costo explícito, cuando ha sido pactado desde el momento mismo de solicitar o recibir los fondos, tal es el caso de los préstamos bancarios, obligaciones y dividendos referentes. Un costo implícito o de oportunidad se estima cuando el importe a pagar depende de ciertas contingencias, tal es el caso de las acciones comunes, cuyo dividendo en primer término de las utilidades generadas por la empresa y en segundo término, de las decisiones que tomen el consejo de administración



h.-) Amortización del financiamiento. La amortización del financiamiento, se refiere a los pagos que tienden a disminuir la cantidad originalmente prestada, que es la generadora del costo del financiamiento, en general supone la erogación de pagos periódicos iguales a intervalos de tiempo también iguales.

### 5.3.- LA INVERSION.

El motor principal de la economía capitalista es la inversión es decir, la formación de capital, que se traduce en la compra de recursos o factores económicos como la tierra, el trabajo y los medios de producción representados principalmente por la maquinaria y el equipo.

Son los empresarios o los ejecutivos financieros quienes realizan las inversiones al comprar terrenos, maquinaria, equipo, es decir, al instalar sus plantas o abrir una fábrica y cuando compran fuerza de trabajo, con lo cual empiezan a funcionar las empresas.

En el sistema capitalista, son sobre todo, los empresarios quienes realizan las inversiones productivas mediante la colocación de capitales en sus empresas. Esto significa que, a través de las inversiones, las empresas puedan producir bienes de consumo y de capital, además de prestar servicios de diversa índole.

Cuando se hace referencia a la formación y acumulación de capitales, se habla de las nuevas inversiones y de las reinversiones que se realizan cuando se adquieren bienes de producción de diversas clases. Debido al conjunto de elementos y a que la empresa cuenta con recursos financieros limitados, los inversionistas estudian proyectos de inversión aún más, las empresas que ya se encuentran funcionando deben contar con un plan de inversiones que mediante la aplicación de métodos, que permitan prever las posibles dificultades que enfrente la empresa y que, al mismo tiempo, posibilite la obtención de ganancias mediante la utilización óptima de los recursos empleados. Para lograr esto, en el plan de inversiones se debe realizar un análisis de rentabilidad, costos de mercadotecnia, etc.

Los proyectos de inversión, son estudios técnicos que determinan las necesidades de los empresarios para utilizar en forma adecuada sus recursos de capital.

#### COSTO DE CAPITAL O TASA MINIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO. (TMAR)

Supóngase el caso más simple, cuando el capital necesario para llevar a cabo un proyecto es aportado totalmente por una persona física. Antes de invertir, una persona siempre tiene en mente una tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta, llamada tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR). La pregunta sería (en qué debe basarse un individuo para fijar su propia TMAR).

Es una creencia común que la TMAR de referencia debe ser la tasa máxima que ofrecen los bancos por una inversión a plazo fijo. Esta es una mala referencia, debido al "alto" índice inflacionario prevaleciente en México al inicio de la década de los 80's. Consultando los datos del Índice Nacional de Precios al Consumidor y el Costo Porcentual Promedio de Captación,

publicados en el Diario Oficial de la Federación, así como el promedio de rendimiento de los CETES a 28 días tenemos:

AÑO	P r o m e d i o		
	Inflación %	C.P.F. %	CETES %
1980	29.8	20.71	
1981	28.7	28.58	
1982	98.9	40.40	
1983	80.8	56.65	
1984	59.2	51.10	47.24
1985	63.7	56.07	60.16
1986	105.7	80.88	86.94
1987	159.2	94.64	94.85
1988	31.7	67.64	69.42
1989	19.7	44.51	45.10
1990	29.9	37.07	34.79
1991	18.8	22.56	19.21
Procedimiento Oficial 1992	9.7 (*)		
Total acumulado año de 1992	11.9	22.76	16.70

Inflación correspondiente al mes de Enero de 1993 1.3%

Por lo tanto al realizar un balance neto entre el rendimiento bancario y la inflación, siempre puede haber una pérdida neta del poder adquisitivo o valor real de la moneda si se mantiene el dinero invertido en un banco; esto es lógico, pues un banco no puede, por el solo hecho de invertir en bancos, enriquecer a nadie. Hay que tomar en cuenta, en defensa de las instituciones bancarias, que el dinero invertido ahí no tiene riesgo y por eso es que ofrece el interés más bajo de todas las posibles alternativas de inversión. El riesgo es prácticamente de cero. Ahora ya se sabe que al banco no debe ser la referencia. (Cuál es, entonces? Anteriormente se habló de que la tasa de rendimiento bancario siempre es menor al índice inflacionario o ligeramente arriba, lo cual produce una pérdida del poder adquisitivo del dinero depositado en un banco. Esto conduce a la reflexión de que si se ganara un rendimiento igual al índice inflacionario, el capital invertido mantendría su poder adquisitivo, luego, entonces, la referencia debe ser el índice inflacionario.

La referencia firme es, pues, el índice inflacionario. Sin embargo, cuando un inversionista arriesga su dinero, para él no es atrayente mantener el poder adquisitivo de su inversión, sino más bien que ésta tenga un crecimiento real; es decir, le interesa un rendimiento que haga crecer su dinero más allá de haber compensado los efectos de la inflación. Si se define a la TMAR como:

$$TMAR = \text{índice inflacionario} + \text{premio al riesgo.}$$

Esto significa que la TMAR que un inversionista le pediría a una inversión debe calcularla sumando dos factores:

- 1o.- Debe ser tal la su ganancia, que compense los efectos inflacionarios.
- 2o.- Debe ser un premio o sobretasa por arriesgar su dinero en determinada inversión.

Cuando se está evaluando un proyecto en un horizonte de tiempo de cinco años, la TMAR calculada debe ser válida no sólo en el momento de la evaluación, sino durante todos los cinco años. El índice inflacionario para

Calcular la TMAR de la fórmula anterior, debe ser el promedio del índice inflacionario pronosticado para los próximos cinco años. Los pronósticos pueden ser de varias fuentes, nacionales (como los pronósticos del Banco de México) o extranjeros (como los pronósticos de Diemex - Wharton y otros).

Ahora ya se sabe cómo calcular el primer término de los dos que componen la TMAR y sólo falta preguntar. (cuál debe ser el valor del premio al riesgo que deba ganarse? La respuesta no es fácil, pero en términos generales se considera que un premio al riesgo, considerado ahora como la tasa de crecimiento real del dinero invertido, habiendo compensado los efectos inflacionarios, debe ser de entre 10 y 15%. Esto no es totalmente satisfactorio, ya que su valor debe depender del riesgo en que se incurra al hacer esa inversión y de hecho, cada inversión es distinta.

Una primera referencia para darse una idea de la relación riesgo-rendimiento es el mercado de valores (bolsa de valores). Ahí existen diferentes tipos de riesgo en las inversiones, según el tipo de acción que se haya adquirido y por supuesto, diferentes rendimientos. Se puede realizar un análisis de actividades por tipo de acciones. Por ejemplo, si se fuera a invertir en una empresa elaboradora de productos químicos terminados, se analizaría lo referente a acciones comunes y a la actividad de preparar productos químicos terminados. Se observa su evolución y el rendimiento por acción de esa actividad en el presente. Esta podría ser una referencia para fijar el premio al riesgo, ya que se supone que la nueva empresa formará parte de esa actividad y estará sujeta a condiciones (y rendimientos sobre inversión) similares a los de las industrias que desarrollan esa actividad.

Otra buena referencia para tener idea del riesgo, es el propio estudio de mercado, donde, con una buena información de fuentes primarias, es posible darse cuenta de las condiciones reales del mercado y desde luego, del riesgo que se tiene al tratar de introducirse en él. No hay que olvidar que a mayor riesgo, mayor es la tasa de rendimiento.

Ahora analicésemos el caso cuando un capital proviene de varias fuentes. Supóngase la siguiente situación: para llevar a cabo un proyecto a 5 años, se requiere un capital de \$ 200'000,000. Los inversionistas aportan 50%, otras empresas aportan 25% y una institución financiera aporta el resto. Las TMAR de cada uno son:

Inversionistas: TMAR = 60% inflación + 10% premio al riesgo  
Otras empresas: TMAR = 60% inflación + 12% premio al riesgo  
Banco: TMAR = 35% (considerando que sea tasa preferencial).

La TMAR de los inversionistas y otras empresas que aportarán capital son muy similares, ya que consideran la inversión desde el punto de vista privado, esto es, las TMAR que exigen para su horizonte de planeación, que es de 5 años, prevén compensar la inflación: para ello, han calculado que el índice inflacionario promedio de ese periodo es de 60%. El primer riesgo de las otras empresas es ligeramente mayor (2 puntos porcentuales) que el premio exigido por los inversionistas mayoritarios, lo cual es normal, ya que el financiamiento privado siempre es más costoso que el bancario. La TMAR del banco es muy baja. La TMAR bancaria es simplemente el interés que la institución cobra por hacer un préstamo y aquí se está suponiendo una

tasa de interés preferencial. Con estos datos se puede calcular la TMAR del capital total, la cual se obtiene con una ponderación del porcentaje aportación y la TMAR exigida por cada uno, así;

A C C I O N I S T A	% APORTACION	TMAR	PONDERACION
Inversionista privado	0.50	X 0.70 =	0.35
Otras empresas	0.25	X 0.72 =	0.18
Institucion financiera	0.25	X 0.35 =	0.0875
	TMAR global		0.6175

La TMAR del capital total (\$ 200'000,000) resultó ser de 61.75%; esto significa que es el rendimiento mínimo que deberá ganar la empresa para pagar 70% de interés sobre \$ 100'000,000 aportado por los inversionistas mayoritarios; 72% de interés sobre los \$ 50'000,000 aportados por otras empresas y 35% de interés a la aportación bancaria de \$ 50'000,000. Aquí parece más claro por qué se le llama TMAR. Si el rendimiento de esta empresa no fuera de 61.75% (el mínimo que puede ganar para operar) no alcanzaría a cubrir ni el pago de intereses a los otros accionistas, ni su propia TMAR y por eso se le llama "tasa mínima aceptable".

En conclusión, se puede decir que siempre que haya una mezcla de capitales (o capital mixto) para formar una empresa como el promedio ponderado de las aportaciones porcentuales y TMAR exigidas en forma individual.

## 6.- SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

### 6.1.- DEFINICION Y CARACTERISTICAS.

El Sistema Financiero Mexicano, es el conjunto de organismos públicos descentralizados y desconcentrados y de instituciones públicas, privadas y mixtas, que bajo la rectoría de una secretaría de estado (S.H.C.F.), realizan las actividades de:

- 1.-) Emisión y circulación del dinero.
- 2.-) Regulación, supervisión, inspección y vigilancia de las operaciones derivadas del servicio de la banca y crédito, del mercado de valores de seguros, fianzas, de actividades auxiliares del crédito, de la realización de inversiones, del mercado de cambios y del mercado de coberturas cambiarias.
- 3.-) Regulación de la organización y funcionamiento de las instituciones públicas y privadas, que desarrollen las operaciones señaladas en el inciso anterior.
- 4.-) Protección de los intereses del público y del estado.
- 5.-) Definición y ejecución de las políticas; monetaria, bancaria, de crédito, de valores, de seguros, fianzas y de cambios.

### 6.2.- E S T R U C T U R A.

Actualmente se constituye de 6 subsistemas, siendo los siguientes:

- 1.-) Sistema regulador, coordinador u organizador.
- 2.-) Sistema bancario.
- 3.-) Sistema auxiliar del crédito.
- 4.-) Sistema bursatil.

5.-) Sistema de seguros y fianzas.

6.-) Sistema de grupos o agrupaciones financieras.

### 6.3.- CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DE LOS ORGANISMOS.

Las principales características y funciones de los organismos del Sistema Financiero son las siguientes:

1.-) Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

a) Es la autoridad financiera máxima del país, responsable de dirigir y controlar las actividades financieras que se realicen en el mismo.

b) Regula, supervisa y vigila en forma directa al sistema y en forma indirecta a través de la Subsecretaría de la Banca Nacional y de sus diferentes direcciones; de Banco de México y de las Comisiones Nacionales Bancaria, de Valores, de Seguros y Fianzas.

c) Otorga concesiones de operación, dentro del Sistema Financiero, a las instituciones privadas que lo soliciten y cumplan con los requisitos.

d) Definición de políticas con la que se regirá el sistema.

2.-) Banco de México.

Es el Banco Central del país y organismo público descentralizado del Gobierno Federal, con personalidad y patrimonio propios, teniendo las siguientes funciones:

a) Regula la emisión y circulación de la moneda, el crédito y los cambios.

b) Operar con las instituciones de crédito como banco de reservas y acreditante de última instancia.

c) Regular el servicio de la Cámara de Compensación.

d) Prestar servicios de tesorería al Gobierno Federal y actuar como agente financiero del mismo en operaciones de crédito interno y externo.

e) Funcionar como asesor del Gobierno Federal en materia económica, particularmente financiera.

f) Participar en el Fondo Monetario Internacional y en otros organismos de cooperación financiera internacional o que agrupen a bancos centrales.

El ejercicio de estas funciones deberá efectuarse en concordancia con los objetivos y prioridades de la planeación nacional del desarrollo y de conformidad con las directrices de política monetaria y crediticia que señala la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

3.-) Comisión Nacional Bancaria.

Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público encargado de regular el servicio de la banca y crédito, en términos de la Ley de Instituciones de Crédito y de sus disposiciones complementarias y de vigilar la debida observancia de éstos.

Sus principales funciones son:

a) Inspeccionar y vigilar a las instituciones de crédito.

b) Fungir como órgano de consulta de la S.H.C.P., en los términos que la ley determine.

c) Realizar los estudios que le encomienda la S.H.C.P., respecto del régimen bancario y de crédito; asimismo, presentará a dicha dependencia y al Banco de México, propuestas, cuando así lo estime conveniente, respecto de dicho régimen.

d) Emitir las disposiciones necesarias para el ejercicio de las facultades que la Ley le otorga y para el eficaz cumplimiento de la misma y de los reglamentos que con base en ella se expidan, así como coadyuvar, mediante la expedición de disposiciones e instrucciones a las instituciones de crédito, con la política de regulación monetaria y crediticia que compete al Banco de México, siguiendo las instrucciones que reciba del mismo.

e) Presentar opinión a la S.H.C.P., sobre la interpretación de la ley de instituciones de crédito y demás relativas en caso de duda respecto a su aplicación.

f) Formular su reglamento interior que someterá a la aprobación de la S.H.C.P., e intervenir en los términos de los reglamentos que a la misma se refieren.

g) Formular anualmente sus presupuestos que someterá a la autorización de la S.H.C.P.

h) Rendir informe anual de sus labores a la S.H.C.P.

i) Proveer lo necesario para que las instituciones de crédito cumplan debida y eficazmente las operaciones y servicios concertados con los usuarios de servicio de banca y crédito y las sociedades e instituciones de crédito.

j) Imponer las sanciones que apusbe la Junta de Gobierno.

Con relación a su ejercicio de sus funciones de inspección y vigilancia, que respecto de las operaciones de las instituciones de crédito lleven a cabo en términos de la Ley del Mercado de Valores, esta Comisión establecerá los mecanismos de coordinación necesarios con la Comisión Nacional de Valores, para el eficaz cumplimiento de las disposiciones en la materia.

#### 4.-) Comisión Nacional de Valores.

Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, encargado de regular el mercado de valores, en términos de la Ley del Mercado de Valores y de sus disposiciones complementarias y de vigilar la estricta observancia de éstos, siendo sus principales funciones las siguientes:

a) Inspeccionar y vigilar el funcionamiento de las casas de bolsa y de las bolsas de valores.

b) Inspeccionar y vigilar a los emisores de valores.

- c) Investigar actos que hagan suponer la ejecución de operaciones violatorias de la ley de mercado de valores.
- d) Dictar medidas de carácter general a las casas de bolsa y bolsas de valores para que ajusten sus operaciones a la ley y a sus disposiciones reglamentarias así como a sanos usos o prácticas del mercado.
- e) Ordenar la suspensión de cotizaciones de valores, cuando en el mercado existan condiciones desordenadas o se efectúen operaciones no conformes a sanos usos o prácticas.
- f) Intervenir administrativamente a las casas de bolsa y a las bolsas de valores con objeto de suspender, normalizar o resolver las operaciones que pongan en peligro su solvencia, estabilidad o liquidez o aquellas violatorias de la ley o de las disposiciones de carácter general que de ella deriven.
- g) Ordenar la suspensión de operaciones e intervenir administrativamente a las personas o empresas que, sin la autorización correspondiente, realicen operaciones de intermediación en el mercado de valores o efectúen operaciones de oferta pública respecto de valores no inscritos en el Registro Nacional de Valores Intermediarios.
- h) Inspeccionar y vigilar el funcionamiento de las instituciones para el depósito de valores e intermediarios, así como autorizar y vigilar sistemas de compensación, de información centralizada y otros mecanismos tendientes a facilitar el trámite de operaciones o a perfeccionar el mercado.
- i) Formar la estadística nacional de valores.
- j) Hacer publicaciones sobre el mercado de valores.
- k) Ser órgano de consulta del Gobierno Federal y de los organismos descentralizados, en materia de valores.
- l) Dictaminar las normas de registro de operaciones a las que deberán ajustarse los agentes de bolsa de valores.
- m) Actuar como conciliador o árbitro en conflictos originados por operaciones que hayan contratado las casas de bolsa con clientela, conforme a la ley del mercado de valores.
- n) Proponer a la S.H.C.P., la imposición de sanciones por infracciones a la ley del mercado de valores o a sus disposiciones complementarias.
- ñ) Las que señalen otros ordenamientos.

Adicionalmente, regula, inspecciona y vigila las sociedades y fondos de inversión, en términos de la Ley de Sociedades de Inversión.

#### 6.4.- B A N C A.

##### 6.4.1.- Banca Múltiple.

###### Objetivos:

- a) Fomentar el desarrollo nacional.
- b) Facilitar al público el acceso de beneficios del servicio de banca y -

crédito.

- c) Canalizar eficientemente los recursos financieros.
- d) Promover la adecuada participación de la banca mexicana en los mercados financieros internacionales.
- e) Procurar un desarrollo equilibrado del sistema bancario y una competencia entre las instituciones de banca múltiple.

Operaciones:

- a) Depósitos a la vista, del ahorro y a plazo.
- b) Prestamos y créditos.
- c) Emisión de bonos bancarios y obligaciones subordinadas.
- d) Constituyen depósitos en instituciones de crédito y entidades financieras del extranjero.
- e) Efectúan descuentos y otorgan créditos, incluyendo vía tarjeta de crédito.
- f) Asumen riesgos contingentes vía el otorgamiento de aceptaciones de endoso o aval de título de crédito o la expedición de cartas de crédito asumiendo obligaciones de terceros.
- g) Operan con valores.
- h) Promueven la organización y transformación de empresas y suscriben capital en las mismas.
- i) Operan documentos mercantiles por cuenta propia.
- j) Operan con oro, plata y divisas, aún realizando reportos con estas últimas.
- k) Prestan servicio de cajas de seguridad.
- l) Expeden cartas de crédito y realizan pagos por cuenta de clientes.
- m) Privatizan operaciones de fideicomiso y llevan a cabo mandamientos y comisiones, además de desempeñar el cargo de albacea.
- n) Depósitos en administración, custodia o garantía.
- o) Actúan como representante común de tenedores de títulos crédito.
- p) Servicios de caja y tesorería a títulos de crédito por cuenta de las emisoras.
- q) Practican avalúos.

6.4.2.- Banca de Desarrollo.

Es la que se encarga de realizar las operaciones necesarias para atender a los diferentes sectores de la economía. Surgió con el fin de dar respuesta a los problemas financieros para el desarrollo de ciertas actividades económicas del país; que por el tamaño de la empresa o por el riesgo que conlleva la misma actividad, tradicionalmente no fueron atendidos en sus necesidades de financiamiento por la banca comercial; es por esto que el Gobierno Federal, creó diferentes instituciones o dependencias para apoyar y fortalecer esas actividades económicas que tan necesarias son para mantener y consolidar el desarrollo de México.

La banca de desarrollo cumple con tres funciones básicas:

- 1) Financiamiento especializado de proyectos a largo plazo y de actividades estratégicas.
- 2) Apoyo asistencial a zonas y grupos de bajos ingresos.
- 3) Promoción activa de inversiones, a través de una reestructuración financiera temporal de capital de riesgo.



## Instituciones de Banca de Desarrollo.

- 1) Nacional Financiera, S.N.C.
- 2) Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.
- 3) Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.
- 4) Banco Nacional del Ejército, Fuerza y Armada, S.N.C.
- 5) Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.

## Objetivos de las instituciones de banca de desarrollo.

### Nacional Financiera, S.N.C.

- a) Promover, encauzar y coordinar la inversión de capitales en toda clase de empresas industriales.
- b) Actuar como agente financiero del gobierno federal, estatal y municipal y como consejero en la emisión, contratación y colocación de valores y bonos públicos.
- c) Ser agente financiero del sector público en la negociación, contratación y manejo de créditos del exterior.
- d) Actuar como promotora del mercado de valores a fin de canalizar recursos al sector industrial.
- e) Obtener concesiones para el aprovechamiento de recursos naturales, para empresas cuya creación se promueva.
- f) Administrar por cuenta propia o ajena toda clase de empresas y sociedades.
- g) Adquirir, utilizar y administrar bajo cualquier título, toda clase de derechos y bienes muebles o inmuebles necesarios para la realización de su objeto.

### Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.

- a) Promover y financiar obras y servicios públicos de interés social y -- obras de infraestructura urbana en zonas de desarrollo habitacional, industrial, turístico y portuario.
- b) Promover y financiar la vivienda popular.
- c) Financiar el transporte marítimo, fluvial, aéreo y terrestre.
- d) Actuar como consejero técnico de los gobiernos en la planeación, financiamiento o ejecución de obras y servicios públicos de interés social.
- e) Otorgar garantías y conceder financiamiento a empresas mexicanas para la elaboración de obras y proyectos en el extranjero.
- f) Prestar servicios de selección y generación de proyectos, asistencia técnica, investigación y capacitación en materia de obras y servicios públicos o de interés social.

### Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C.

- a) Fomentar el comercio exterior de México.
- b) Realizar otras operaciones y prestar servicios acordes con su función crediticia y bancaria.
- c) Adquirir, utilizar y administrar bajo cualquier título toda clase de -- derechos, bienes e inmuebles necesarios o convenientes para la realización de su objeto.

### Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C.

- a) Otorgar créditos a los miembros del ejército, fuerza aérea y armada de México.
- b) Apoyar la creación, organización y desarrollo de empresas y sociedades mercantiles integradas por miembros de las fuerzas armadas.

- c) Financiar la construcción, ampliación y reparación de casas habitación para los militares en situación de retiro.
- d) Administrar los fondos de trabajo y ahorro militares.

Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.

- a) Organizar, reglamentar y supervisar el financiamiento de los bancos regionales de crédito rural.
- b) Auspiciar la constitución, organización y capacitación de los sujetos de crédito; por sí mismo o por conducto de sus bancos regionales.
- c) Apoyar financieramente a instituciones que operen crédito agropecuario en el país, mediante el otorgamiento de líneas de crédito y operaciones de descuento y redescuento de sus carteras.

Banco Nacional del Pequeño Comercio, S.N.C.

- a) Asesorar a las asociaciones de comerciantes en pequeño para adquirir a bajo precio lo necesario, directamente con el productor.
- b) Financiar a los comerciantes para adquirir mobiliario y mercancías.
- c) Promover la constitución de fideicomisos para resolver el problema del abastecimiento de artículos de consumo necesario.
- d) Asesorar técnicamente al gobierno en la distribución de artículos de consumo duradero.

6.4.3.- Banca de Inversión.

Es la actividad que realizan las instituciones de crédito de banca múltiple, a través de áreas especiales que desarrollan operaciones de intermediación en el flujo de fondos, entre las instituciones que emiten valores y personas físicas y morales que los compran.

Funciones.

La Banca de Inversión (sin ser una casa de bolsa, mantiene una estrecha relación con ésta, ya que es su cliente, proveedor y competidor, al mismo tiempo, en el mercado de valores.

Sus funciones principales son las siguientes:

- a) Promover, captar y administrar recursos del público inversionista en lo relativo a:
  - 1.- Instrumentos de inversión a corto plazo, fácilmente realizables, a través de Mesa de Dinero (Mercado de Dinero).
  - 2.- Instrumentos de inversión a largo plazo, ya sea para participar en el capital de las empresas o en su financiamiento (a largo plazo, o sea en el Mercado de Capitales). Esta función podrá realizarse a través de los siguientes medios:
    - Cuenta maestra (personas físicas).
    - Fondos de inversión ( personas físicas y morales).
    - Fideicomisos de inversión de cobertura cambiaria y sin cobertura cambiaria (personas físicas y morales).
- b) Satisfacer las necesidades del mercado de valores a través del análisis y evaluación de las empresas y del diseño de instrumentos financieros y de inversión con el objeto de estructurar operaciones, tales como
  - 1.- Oferta pública y privada de capital o deuda.
  - 2.- Reestructuraciones financieras.
  - 3.- Fusión, adquisición y venta de empresas.
  - 4.- Evaluación de proyectos de inversión.
  - 5.- Complemento con otros intermediarios financieros como son el arrendamiento financiero y el factoraje, entre otros.

## 6.- Asesoría financiera especializada.

Las funciones anteriores, determinan las áreas en que se puede dividir la Banca de Inversión en las instituciones de crédito de banca múltiple, pudiendo ser las siguientes:

- Promoción.
- Mesa de dinero.
- Análisis bursátil.
- Banca patrimonial.
- Financiamiento corporativo.
- Asesoría fiduciaria.
- Ingeniería de productos.
- Ingeniería financiera.

### 6.5.- MERCADO DE VALORES.

En el mundo de las inversiones nada es bueno o malo de por sí, ya que existen algunos factores que, en determinadas circunstancias, condicionan la bondad o indeseabilidad de alguna inversión. Una alternativa de inversión puede mejorar o empeorar, normalmente los cambios de importancia en la mayoría de las inversiones no se presenta de la noche a la mañana. Existen signos anticipados de los cambios importantes y usualmente son bastante claros y se presentan durante un período lo suficientemente largo que permiten efectuar la reestructuración necesaria en las inversiones con el objeto de sacar el máximo de beneficio posible a las nuevas circunstancias.

Lo anterior, cae dentro del terreno de lo objetivo, de lo universal. Sin embargo, el mundo se mueve a través de las decisiones individuales de millones de personas. A su vez, las decisiones individuales están basadas en la percepción de la realidad. Y la percepción de la realidad varía notablemente de individuo a individuo. No todos los humanos tenemos los mismos objetivos en la vida, ni la misma filosofía, ni el mismo grado de conocimientos e información, los mismos recursos, ni los mismos principios, ni actitud hacia el riesgo.

El sistema de precios es probablemente uno de los sistemas que mejores resultados le ha reportado a la humanidad. Y el precio, dentro de un mercado libre, simplemente es el resultado de la interacción entre compradores y vendedores. En términos generales, la oferta se puede equiparar con la producción y/o disponibilidad de bienes y servicios. Y la demanda, con la necesidad de utilización o consumo de tales bienes o servicios. Comprar es una manifestación de la demanda y vender es una manifestación de la oferta.

En los mercados de valores, como en cualquier otro mercado libre, los precios suben cuando existen más compradores que vendedores, y bajan cuando los vendedores superan (más en el monto de las operaciones que en su número) a los compradores.

Analizar cada uno de los componentes que determinan el nivel de precios de un mercado de valores es muy interesante. Por ejemplo, por qué la gente

vende sus valores? Existen infinidad de respuestas. Sintetizando la gente vende valores porque:

- Necesita el dinero para cubrir alguna necesidad imprevista.
- Se terminó el período asignado para mantener esa inversión y se nece-

sita dinero para cubrir alguna(s) necesidad(es) prevista(s) y anticipada(s) desde el inicio de la inversión.

- El inversionista ha percibido alguna(s) otra(s) mejor(es) alternativa(s). Esta(s) alternativa(s) hacia donde el inversionista dirige sus fondos, productos de la venta, puede(n) estar dentro del mercado de valores o fuera de él.

Aún dentro del mismo mercado se presentan transferencias importantes de recursos que afectan los niveles de precio. Por ejemplo, vender acciones para comprar otras. De igual manera vender obligaciones para comprar acciones, contribuye a deprimir el precio de las obligaciones y elevar el precio de las acciones.

Respecto a por qué la gente compra valores? básicamente se pueden citar las siguientes razones:

- Normalmente porque se tienen excedentes de efectivo y la compra de valores capta esos excedentes.
- Además a lo anterior, el comprador percibe la oportunidad interesante de obtener cierta utilidad a cierto plazo sobre ciertas bases. El comprador actúa con la intención de hacer dinero, de hacer crecer su capital. La percepción del comprador puede estar bien fundamentada sobre un correcto análisis que utiliza información confiable, oportuna, relevante y suficiente, en cuyo caso las posibilidades de éxito aumentan. O esa percepción puede estar basada en un mal análisis, un mal tip, -- etc.

#### 5.5.1.- Importancia del Mercado Público de Valores para la Economía.

Todas las instituciones, para lograr su supervivencia a través del tiempo requieren contribuir en forma legítima a la satisfacción de una necesidad social.

El proceso de intermediación que realizan los mercados de valores es de suma importancia para el desarrollo de la economía libre. Entenderemos como economía libre a aquella dentro de la cual existe la propiedad privada y el estado interviene como regulador y orientador tanto de las instituciones como de las personas físicas. Dentro de una economía libre, una parte muy significativa de la actividad económica se desarrolla entre particulares. Las sociedades mercantiles creadas para satisfacer necesidades con fines de lucro son abundantes. Entre los principales beneficios de un Mercado Público de Valores para la economía, están:

- Diversifica la propiedad empresarial entre el mayor número posible de inversionistas, ya que prácticamente a cualquier ahorrador, aún a los pequeños, a través de los diferentes instrumentos del mercado de valores, se les brinda acceso a un conjunto de alternativas de inversión que de otra forma simplemente son inalcanzables para el ciudadano común.
- Asegura que básicamente sean los inversionistas mexicanos los que financien el desarrollo del país, sin limitar el acceso al muy sano y deseable complemento que representa la inversión extranjera.
- ~~Promueve el ahorro y la inversión lo que equivale un tanto a desalentar el consumo y los gastos superfluos entre los inversionistas participantes en el mercado de valores y contribuye a mantener la tendencia de creación de empleos.~~
- Tiende a disminuir --o al menos limitar su avance-- la tasa de crecimiento del endeudamiento externo privado en moneda extranjera.

-- Facilitar el mantener un equilibrio adecuado en las empresas, entre --  
sus pasivos y el capital permanente.

En 1910 se formó la Bolsa Mexicana de Valores de México, la misma que en 1933 cambió su denominación a Bolsa de Valores de México, S.A. de C.V., que desde esa fecha se ha esforzado en su objetivo de colaborar al desenvolvimiento del mercado de valores, en aras del desarrollo económico del país.

El Mercado de Valores, por su vinculación al desarrollo de proyectos productivos y su alta potencialidad para captar ahorro interno y recurso de inversionistas extranjeros, ha cobrado creciente relevancia en el Sistema Financiero Mexicano y presenta interesantes perspectivas de crecimiento a mediano plazo.

La finalidad del mercado bursátil es que los inversionistas adquieran o vendan valores inscritos en Bolsa, de acuerdo con los precios resultantes del libre juego de la oferta y la demanda. Estas transacciones se realizan en el piso de remates de la Bolsa, por los intermediarios autorizados.

Los inversionistas, personas físicas o institucionales, pueden ser nacionales o extranjeros. Entre los inversionistas institucionales mexicanos destacan las sociedades de inversión las cuales han logrado un notable desarrollo en los últimos años.

Las sociedades de inversión, en sus distintas modalidades, son organismos que integran una cartera de valores con el propósito de permitir el acceso de pequeños y medianos ahorradores a un fondo de inversión de riesgo equilibrado, administrado por especialistas.

#### 6.3.2.- Marco jurídico y normativo.

En México, la actividad bursátil se encuentra regulada por la Ley del Mercado de Valores y las leyes mercantiles que la sean aplicables. En el caso específico de las sociedades de inversión, su régimen jurídico está definido por la Ley de Sociedades de Inversión.

La Ley del Mercado de Valores, faculta a la Comisión Nacional de Valores para establecer la normativa respecto al funcionamiento de emisoras, intermediarios, sociedades de inversión y mecanismos operativos; para efectos, la Comisión Nacional de Valores emite circulares agrupadas en series, destinadas a promulgar las normas y criterios aplicables en cada ámbito.

Por su parte, la Bolsa Mexicana de Valores cuenta con un Reglamento Interior aprobado por la Comisión Nacional de Valores, cuyas disposiciones definen y precisan la operación bursátil, las condiciones de participación de intermediarios y emisoras, las características que se deben seguir en el piso de remates.

#### 6.3.3.- Mercado Primario y Mercado Secundario.

Las empresas emisoras son aquellas sociedades anónimas que, cubriendo las disposiciones normativas correspondientes, ofrecen al Mercado de Valores los títulos representativos de su capital social (acciones) o valores que amparan en crédito colectivo a su cargo (obligaciones).

Se llama Mercado Primario al que se relaciona con la colocación inicial de títulos, que se realiza a un precio acordado por medio de oferta pública, previa autorización de la Comisión Nacional de Valores y de la Bolsa Mexicana de Valores e intermediarios.

El Mercado Primario, aporta recursos frescos a las empresas emisoras; en cambio, el Mercado Secundario opera exclusivamente entre tenedores de títulos, quienes venden o compran de acuerdo con sus necesidades de rescatar recursos financieros, retirar utilidades, diversificar su cartera o buscar mejores oportunidades de rentabilidad, riesgo o liquidez.

La operación de Mercado Secundario se efectúa en el Salón de Remates de la Bolsa y en ella participan los intermediarios bursátiles por medio de sus operadores de piso, quienes actúan de acuerdo con las instrucciones recibidas de sus clientes y a los precios que establece el libre juego de la oferta y la demanda.

Los valores, atendiendo a su naturaleza y rentabilidad, se clasifican en Renta Fija y Renta Variable.

Esta clasificación resulta de la mayor importancia respecto a las estrategias de inversión ya que marca diferentes situaciones de riesgo.

Los valores de Renta Variable representan activos, cuya valoración fluctúa de acuerdo a las condiciones del mercado, la solidez del emisor, su probabilidad de rendimiento futuro y a las presiones de oferta y demanda.

6.3.4.- Mercado de Dinero y Mercado de Capitales.

El Mercado de Dinero. Se encuentra integrado por instrumentos de renta fija con vencimiento inferior a un año, emitidos por organismos gubernamentales,

instituciones de crédito y empresas privadas. Esta modalidad operativa es relativamente reciente en México, sin embargo, ha tenido un considerable crecimiento y diversificación en cuanto a plazos, aplicaciones y valor nominal emitido.

Los instrumentos líderes en este mercado son los Certificados de la Tesorería de la Federación (CETES) con emisiones a 7, 28, 91, 182 y 364 días colocados en subasta pública por el Banco de México. Los CETES son utilizados por las autoridades monetarias para el financiamiento a corto plazo del Gobierno Federal, así como para regular el circulante y las tasas de interés.

Otros instrumentos que operan en el mercado de dinero son:

- Aceptaciones bancarias.
- Papel comercial.
- Pagaré con rendimiento liquidable al vencimiento.
- Bono bancario de desarrollo.
- Bonos.
- Bondis.
- Ajustabonos.
- Obligaciones.
- Tesobonos.

El Mercado de Capitales. Incluye instrumentos de inversión de largo plazo (un año o más), tanto de renta variable como de renta fija. Los valores

típicos son las acciones que son títulos representativos de las fracciones iguales en que se divide el capital social de una sociedad anónima.

Una emisión de acciones corresponde a la expectativa de obtener una atractiva rentabilidad respecto a los recursos invertidos. Esta rentabilidad se manifestará en dividendos, incrementos del capital y del valor de los títulos que lo representan.

En tanto, las obligaciones son títulos de crédito colectivo emitidos por una empresa o dependencia gubernamental a mediano plazo. Este crédito se destina preferentemente a proyectos de inversión o adquisición de activos fijos.

#### 6.6.- BOLSA MEXICANA DE VALORES

Es el núcleo operativo del mercado bursátil de nuestro país y constituye un importante centro de capitalización e inversión dentro del Sistema Financiero Nacional.

La más reciente modificación a la Ley del Mercado de Valores, vigente a partir de enero de 1990, considera la internacionalización de la actividad bursátil, la autorregulación del mercado en función de su sano desarrollo, la simplificación administrativa y la formación de grupos financieros no bancarios. Además establece otras disposiciones para facilitar la modernización y fortalecimiento del Mercado de Valores Mexicano.

La inauguración del Centro Bursátil, en abril de 1990, simboliza la nueva realidad que vive la Bolsa Mexicana de Valores y es también reflejo de su ubicación en el ámbito nacional e internacional. En la actualidad, constituye una institución moderna, dinámica y eficiente, con gran capacidad de adaptación estratégica a los cambios que pudiera experimentar el entorno financiero y bursátil mundial.

#### Funciones Generales.

- a) Proporcionar la infraestructura física, administrativa y tecnológica para el adecuado funcionamiento del mercado bursátil, en particular: el piso de remate, los sistemas de cómputo y comunicación, los sistemas de emisión y disseminación de material informativo y las unidades técnico-administrativas.
- b) Establecer y regular los procedimientos, que permitan la operación de los distintos tipos de valores e instrumentos en el piso de remates.
- c) Generar y difundir oportunamente, toda información respecto a los factores que intervienen en el Mercado de Valores y las operaciones que realizan, correspondiendo a las necesidades de intermediarios, inversionistas y público en general.
- d) Vigilar que las emisoras, los valores y la participación de los intermediarios en el piso de remates se ajusten a las disposiciones legales y normativas que regulan la actividad bursátil.
- e) Realizar el manejo administrativo de las operaciones de valores en cuanto a transferencias, liquidaciones y compensaciones; además de las cuotas y comisiones que se generen.
- f) Colaborar con las autoridades y organismos, tanto nacionales como extranjeros, para la operación de instrumentos e intermediarios mexicanos en los mercados internacionales.
- g) Participar con organismos bursátiles oficiales y privados en el diseño

y aplicación de nuevos métodos operativos e instrumentos de inversión - que respondan a las necesidades de desarrollo del Mercado de Valores.

#### Operaciones Bursátiles.

La Bolsa no compra ni vende valores por sí misma y tampoco interviene en la fijación de precios y cotizaciones. Su función consiste en facilitar, controlar, informar y procesar administrativamente las operaciones que realizan los intermediarios en los salones de remate.

Las Casas de Bolsa, que actúan como oferentes y demandantes de valores según las instrucciones de sus propios clientes, encuentran en la Bolsa las condiciones adecuadas para efectuar sus transacciones de acuerdo con la ley y las normas vigentes.

La fijación de precios de compra o venta es resultado de las presiones entre la oferta y la demanda a que se ven sometidos los valores diariamente, en un mercado de libre competencia y con igualdad de opciones para todos los participantes.

En los salones de remate se opera exclusivamente con títulos inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios por emisoras bursátiles.

Los operadores de piso son representantes de las Casas de Bolsa, autorizados por la Comisión Nacional de Valores, los cuales deben cumplir con los requisitos y exámenes establecidos en el Reglamento Interior de la Bolsa.

Los operadores de piso realizan sus transacciones en los salones de remate del Mercado de Capitales y de Mercado de Dinero. El personal adscrito vigila las actividades se ajusten al marco normativo y que se cuente con los servicios necesarios para la concertación de operaciones dentro del horario establecido.

En los salones de remate, se ubican los corros, que son unidades de servicio y control, en los cuales se cubre el proceso de registro, información y liquidación de las transacciones realizadas, en sus distintas modalidades. Los registros efectuados en los corros, representan a posturas de compra o venta y cierres, se refleja instantáneamente en los monitores que circundan el área de remates, junto con los datos que definen las características operativas que cada emisora (último hecho anterior, parámetros de fluctuación de precio, apertura, precio máximo, precio mínimo, último hecho, lote y puja).

#### Operaciones de Valores.

Las negociaciones con títulos bursátiles se realizan en los salones de remate y su precio varía de acuerdo a la oferta y demanda de los mismos. Dichas variaciones se derivan de las condiciones económicas del país a nivel nacional e internacional y de la información financiera que periódicamente reportan las emisoras a la Bolsa.

Toda operación bursátil se inicia con la orden que emite un inversionista a una casa de bolsa, para comprar y/o vender determinados títulos. Es órdenes de operación pueden estar comprendidas en el mandato discrecional que otorga el cliente para que el agente de valores maneje su cuenta de



inversiones, o bien, estar comprendida en las siguientes modalidades específicas.

**Ordenes Limitadas.** En las cuales el cliente fija el precio máximo de compra o el mínimo de venta para operar determinados artículos.

**Ordenes al Mercado.** En que el cliente dispone la compra o venta de determinados títulos y deja a criterio de su agente de valores, la operación operación al precio más favorable, de acuerdo a las cotizaciones que se logren durante el remate

**Ordenes Condicionales.** En las cuales el cliente establece que se realice su operación solo si se producen determinadas situaciones que afecten su estrategia de inversión.

Las órdenes de operación en Bolsa emitidas por los clientes son registradas en la mesa de control de cada casa de bolsa, con folio, fecha y hora, a fin de determinar las prioridades en cuanto a asignación de operaciones.

6.6.11- Qué necesidades pueda cubrir la Bolsa Mexicana de Valores a las -  
Empresas.

#### NECESIDADES COMUNES DE UNA EMPRESA

- 1) Compra de materia prima.  
Compra de equipo y maquinaria.  
Aumentar el capital de trabajo.
- 2) Reducción de cuantas por cobrar.
- 3) Expansión de la planta productiva.
- 4) Manejo de excedentes de efectivo.
- 5) Fusión o adquisición de empresas.
- 6) Servicios internacionales.

#### S E R V I C I O S

- \* Colocación de valores en Bolsa a corto plazo.
- \* Arrendamiento.
- \* Emisión de bonos prendaicos.
- \* Factoring.
- \* Emisión de acciones en bolsa (a nivel nacional e interna.)
- \* Colocación de bonos o certificados inmobiliarios)
- \* Emisión de obligaciones.
- \* Administración por mesas de dinero.
- \* Fondos de inversión en renta - Fija.
- \* Inversión en títulos accionarios.
- \* Evaluación y asesoría técnica, operativa y financiera.
- \* Proyectos de coinversión.
- \* Financiamientos via colocación de valores.
- \* Créditos para comercializar importación y exportación de bienes y servicios.

7) Reducción de costo de capital y nivel de apalancamiento.

- \* Estrategia financiera global.
- \* Renegociación de deuda.
- \* Sustitución de pasivos por capital.
- \* Recompra y/o cancelación de deuda en diversas monedas.
- \* Emisión de deuda en diversas monedas.

8) Adquisición de fondos para empleados.

- \* Fondos de pensiones.
- \* Sociedades de inversión.

9) Desinversión y/o escisiones.

- \* Asesoría y estudios de factibilidad.
- \* Colocación en Bolsa de acciones en bolsa de empresas escindidas.

10) Cobertura cambiaria.

- \* Sociedades de inversión de cobertura.
- \* Manejo de coberturas cambiarias.
- \* Inversión en diversos valores con denominación en monedas extranjeras.

11) Aseguramiento de bienes inmuebles y equipo en general.

- \* Servicios de seguros.

12) Financiamiento agroindustrial.

- \* Servicios de almacenaje.
- \* Emisiones de certificados de depósito.
- \* Emisiones de bonos prendarios.

Trámites para la Inscripción de Valores.

Por medio de los intermediarios bursátiles cada empresa interesada en cotizar en el mercado recibe una cuidadosa orientación a fin de determinar el tipo, monto y características de la emisión, así mismo, lleva a cabo los trámites necesarios para lograr la aprobación e inscripción en el registro nacional de valores e intermediarios, paso indispensable para entrar al mercado de valores.

Asesoría Financiera Integral.

Una vez participando en el mercado, las empresas reciben una atención cooperativa estrecha, ofreciendo varios servicios como:

Estrategia financiera global. A través de alguna casa de bolsa la empresa recibe asesoría para la elaboración de planes integrales diversos, cuyo objetivo sea la reducción de costos de capital y la propuesta de alternativas viables para una eficiente operación financiera.

Asesoría y estudios de factibilidad. Por conducto de especialistas la emisora está en posibilidad de realizar procesos de desinversiones y/o inversiones, así como nuevas colocaciones que le permitan aumentar su capital.

Factoraje. Mediante este servicio la empresa cede a una compañía de factoraje su cartera de clientes o facturas encargándose esta última del pago a los deudores de la empresa, con esto la empresa cedente aumenta su liquidez y puede aumentar su capital de trabajo.

Arrendamiento. Es el financiamiento de inversiones de bienes evitando desembolsos grandes en la compra total de activos. Existe un arrendamiento puro en el cual no es permisible que se vaya adquiriendo derecho de propiedad sobre el bien y un arrendamiento financiero mediante el cual se va adquiriendo el bien en la medida en que se pagan las rentas.

Almacenes generales de depósito. Tiene el Objeto de almacenar, guardar o conservar bienes o mercancías y la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda. Existe el almacenaje propiamente dicho en cuanto a facilitación de bodega, un almacenamiento financiero destinado a graneros o depósitos especiales para semillas y demás frutos o propósitos agrícolas, industrializados o no y los almacenes fiscales, los cuales, además reciben mercancías destinadas al régimen de depósito fiscal.

Seguros. Por conducto de compañías especializadas se capta ahorro de personas físicas y morales con la finalidad de cubrir riesgos de las empresas que cotizan en bolsa, con lo que se asegura financieramente lo existente, garantizando la realización de los planes.

Fianzas. Estas instituciones son un complemento en la administración de los riesgos en que cualquier firma puede incurrir, mediante pagos poco onerosos las afianzadoras respaldan a las empresas para la realización de sus actividades.

Manejo de divisas. A través de las casas de cambio, las emisoras bursátiles pueden realizar la compra-venta de divisas, billetes y piezas metálicas nacionales y extranjeras de acuerdo a sus necesidades financieras en cualquier periodo de su operación.

Servicios internacionales. De acuerdo a las necesidades y grado de desarrollo, una empresa puede optar por incursionar en otros mercados de valores con la finalidad de adquirir mayores volúmenes de financiamiento, con el apoyo de los intermediarios financieros se puede generar un programa acorde a estas necesidades que puede contemplar desde la colocación de acciones u otros instrumentos hasta coinversiones.

Operación de sociedad de inversión. Existen en el mercado de valores, las sociedades de inversión de capital (SINCAS) las cuales son apoyo a los planes de expansión, diversificación, reconversión y saneamiento financiero de las pequeñas y medianas empresas que no reúnen los requisitos necesarios para participar de manera individual en el mercado de valores.

Servicios financieros. De acuerdo a la nueva disposición para la creación e integración de grupos financieros, las empresas tienen la posibilidad de recibir servicios diversos como los que otorga una casa de bolsa, un banco, una empresa de factoraje, seguros, etc. bajo una misma firma, lo que implica

el aprovechamiento de economías de escala que incide positivamente en la reducción de los costos financieros.

Antes de continuar con el tema que se está tratando es mi deseo hacer algunos comentarios relativos a la Escisión de Sociedades.

La Escisión de Sociedades como figura corporativa era muy poco conocida en el uso empresarial mexicano. Hasta 1990 en México más bien eran aislados los casos en que se acordaba una escisión de sociedades en el concepto de que de una sociedad de origen, se pasará a dos o más sociedades dividiendo el capital de la empresa antigua.

Como en otras ocasiones ya ha sucedido en México, en el ambiente tributario, cuando las leyes fiscales contemplan una nueva figura financiera, contable o corporativa, los técnicos se muestran más interesados en desarrollarla, probablemente porque se difunden con gran intensidad las características corporativas fiscales y contables.

Hoy ha sido más estudiada y puesta en práctica la escisión de sociedades, pero aún falta mucho por profundizar, es una labor fiscal de adecuaciones a las leyes fiscales hasta que quede consolidada la escisión de sociedades en la Legislación Tributaria.

Conceptos fundamentales.

1.-) Definición del Concepto de Escisión de Sociedades.

A partir de 1992, la escisión de sociedades está definida para efectos fiscales, pues el Código Fiscal de la Federación se adiciona al Artículo 15-A donde se establece la siguiente definición:

"Se entienda por escisión de sociedades la transmisión de la totalidad o parte de los activos, pasivos y capital de una sociedad residente en el país, a la cual se le denominará escidente, a otra u otras sociedades residentes en el país que crean expresamente para ello, denominadas escindidas".

El mismo artículo 15-A citado, establece dos casos de escisión:

- a.-) Cuando la escidente subsiste, es decir, sólo transmite parte de sus bienes, deudas y capital.
- b.-) Cuando al transmitir la totalidad de los efectos mencionados se extingue con la escisión de la sociedad escidente.

De lo señalado en la disposición analizada destacan algunos puntos que se comentan a continuación:

Es de observarse que el legislador no quiso definir la escisión de sociedades como una división patrimonial.

Las personas morales, como las personas físicas, tienen capacidad de adquirir un patrimonio y su patrimonio está formado (como lo parece advertir también el legislador fiscal) del conjunto de derechos y obligaciones valuables en dinero, pero que jurídicamente tiene una sola unidad: es una universalidad de derecho. En tal sentido, el desglose que regula el artículo mencionado en la composición precisa de todo patrimonio activos y pasivo por consecuencia el capital.

o resulta feliz la distinción, el detalle, que se hace del patrimonio corporativo (por ser atributo de una corporación por naturaleza patrimonial) en el artículo en estudio, pues ello dá la impresión de que el legislador desea que en toda escisión se transmitan activos y pasivos, cuestión que en la práctica podría no ser necesario o deseable.

## M I S C E L A N E A F I S C A L

Las expectativas en las últimas semanas, en cuanto a la Miscelánea Fiscal, han provocado nuevamente un descontento entre los contribuyentes y un intenso debate social sin embargo esta situación no es nueva sino que desafortunadamente se ha convertido en un problema crónico que se repite año con año, desde hace una década dando por resultado una legislación compleja e impredecible.

Los efectos de dicho comportamiento impactan no solo negativamente a la coeseración y a la administración de la empresa, sino también a la relación entre los contribuyentes y el fisco y a la economía en su conjunto.

En caso de que el lector no crea lo indicado en las líneas anteriores, solamente basta remitirnos a un estudio del Colegio de Contadores Públicos de la Ciudad de México, en la que se señala que en los últimos 3 años en nuestro país se han aplicado únicamente:

285 modificaciones fiscales a las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas.

El estudio dice que las leyes han experimentado 1,117 cambios, los reglamentos 366 y las disposiciones administrativas en la materia 1,192 transformaciones entre las leyes que más cambios han tenido se encuentran:

La Ley del Impuesto Sobre la Renta (I.S.R.) e Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) con 48 modificaciones, el Impuesto Sobre Producción y Servicios 40, y los Derechos Federales 366, en el lapso de referencia. A su vez el Código Fiscal de la Federación ha experimentado en el mismo periodo 215 transformaciones, la Ley Aduanera 161, el Impuesto al Activo 50 y la Ley de Coordinación Fiscal 38.

En este sentido, el número de nuevas disposiciones fiscales que cada año se anuncian es notablemente superior a los cambios que se efectúan en este rengión de manera comparable a las de cualquier país en el mundo, en el lapso referido.

Los reglamentos fiscales también han registrado un número importante de modificaciones ya que por ejemplo:

El I.S.R. observó	228
Código Fiscal de la Federación	78
I.V.A.	25
Impuesto al Activo	23

Se puede hacer la observación que en este estudio no están contemplados los cambios para 1992 y que solamente la investigación atañe diversas leyes y reglamentos fiscales. Es decir, en promedio se pueden esperar 600 nuevas

disposiciones cada año tan sólo en materia fiscal, sin contar otras ar  
legales del país.

Precisa el análisis, que el I.S.R. es el que más se modifica cada año  
creando incertidumbre entre el sector empresarial y las personas físicas  
respecto, al cuánto y cómo de los gravámenes al ingreso ? ya que no  
solamente se transforma en porcentaje el impuesto, sino la base del  
contribuyente sobre la cual se aplicará e incluso la forma de pagarlo.

El pasado martes 14 de enero la Cámara Mexicano-Alemana de Comercio e  
Industria y habla de la economía en general y lo sobresaliente fué  
relativo a lo que está ocurriendo con el esquema fiscal en México.

Casualmente hace un mes, el 15 de diciembre para ser exactos, cuando el  
presidente de la Cámara Americana de Comercio, el Sr. Chris Marshall, hizo  
sus declaraciones, aquellas tan recordadas sobre todo por la S.H.C.P.

El Sr. Marshall dijo que la ausencia de una estabilidad en materia fiscal,  
dificulta el análisis financiero de las oportunidades para las inversiones  
potenciales.

México tiene una creciente imagen y merecida reputación a nivel  
internacional por su estabilidad política y económica y ha sido un  
componente importante de los crecientes flujos de inversión, no obstante,  
según lo dijo Marshall, la política fiscal "podría poner en peligro" esta  
situación, añadiendo, que los cambios repercutirían en un incremento en  
costos si se desean hacer negocios en México y advirtió que una combinación  
de este elemento con incertidumbre para los inversionistas inclusive podría  
hacer, que los flujos de inversiones se dirigieran a otras naciones más  
favorables y "fiscalmente consistentes".

Sin embargo en la S.H.C.P. no faltó el asesor que quizás por agradar con su  
comentario los oídos del Subsecretario Francisco Gil Díaz al decirle "no te  
preocupes, las afirmaciones son hechas de esa manera, porque él es el  
Director General de la Volks Wagen y con las modificaciones fiscales  
relativas a la deducibilidad en los autos para ejecutivos le impactan  
directamente". Lo peor de todo, es que se lo creyeron en la Subsecretaría de  
Ingresos, quedando archivada la declaración de Chris Marshall.

Sin embargo, al mes siguiente, es la Cámara Mexicano-Alemana de Comercio e  
Industria, la que vuelve sobre el tema y dice casi exactamente lo mismo.

De hecho, es una advertencia extranjera en donde las autoridades no deben  
cerrar los ojos, ya que es oportuna y si esta Cámara nos indica que cada año  
hay cambios en las leyes fiscales, con nuevas medidas y prescripciones  
inesperadas, es para preocuparnos.

Se dijo en la citada Cámara, que se puede apreciar que uno de los  
principales objetivos de la política fiscal es destacar el perfeccionismo de  
los mecanismos, para incrementar la eficiencia del sistema impositivo con  
nuevas reglamentaciones. Sin embargo este tipo de medidas, más que nada,  
llegan a contribuir a un burocratismo elevado, y más aún carece  
absolutamente del consentimiento de los contribuyentes.

Con lo anterior "cómo se les puede decir a los inversionistas alemanes... Señores no se preocupen ya la S.H.C.P. nos ofreció, nos juró y nos perjuro que no van a realizarse más modificaciones y que las de 1991 fueron las últimas".

Nos creyeron, vinieron los inversionistas y cuál va siendo su sorpresa, algunos meses después. Pues que continuaron los cambios y modificaciones de índole impositiva crásticas e importantes.

De acuerdo con sus analistas fiscales, hablan de que México necesita tener competitividad en su Sistema Fiscal por ejemplo:

La repartición de utilidades, en que si bien, es una partida que se pueda deducir para efectos fiscales a partir de 1992. Las limitaciones impuestas por el grado en que las empresas otorguen prestaciones no gravadas a sus trabajadores, hace que la citada deducción en la mayoría de los casos se vuelvan inoperantes y de muy limitado efecto.

Por lo que hace al Impuesto al Activo, dicen que es un gravamen que se pretende manejar como un impuesto mínimo, sin embargo es absolutamente absurdo, gravar activos de las empresas que pierden.

Es necesario, añade la Cámara Mexicano-Alemana, que exista la posibilidad de amortizar pérdidas fiscales contra la utilidad obtenida de ejercicios anteriores con el objeto de que, quien pierda, pueda reconstituir su patrimonio en forma más rápida. Con inflación a la baja, no se justifica un sistema tan complicado para darle reconocimiento fiscal a los efectos de la inflación.

En conjunto, según sus comentarios, el elevado número de cambios anuales da origen a un cargo financiero y administrativo a todos tipos de contribuyentes.

No hay que dudar que si el presidente de la Cámara Americana de Comercio así como el de la Cámara Mexicano-Alemana, no hablan por sí solos y sin bases sólidas ya que son los representantes de aquellos inversionistas americanos y alemanes respectivamente, que han invertido en México y que en el supuesto que los presidentes de las Cámaras citadas estuvieran haciendo declaraciones erróneas o equivocadas los primeros en quejarse serían sus afiliados.

Lo recomendable como mínimo, es que cuando haya declaraciones en este tipo de foros, nuestras autoridades deben de tomarlas en consideración.

Por otro lado sería muy triste que hubiera cambios únicamente por que lo piden estos representantes, sin embargo, sería positivo aceptarlo, ya que si queremos que venga la inversión extranjera, al favorecerlos a ellos, indirectamente nos veríamos beneficiados todos.

Lo que pasa, es que antes, ya se había protestado por parte de los empresarios mexicanos y tampoco se les hizo caso sin embargo vale la pena considerar estas líneas. Usted, no lo cree?

